

Johannes Klaus*

Internationale Netzwerkkooperationen als Alternative im Internationalisierungsprozess von Molkereigenossenschaften

Zusammenfassung

Angesichts des globalen Wettbewerbs, gesättigter Märkte und eines steigenden Kostendrucks gewinnen internationale Netzwerkkooperationen besonders für Unternehmen mit strukturellen Einschränkungen an Attraktivität, da sie eine Ausdehnung der Absatzpotentiale und die Erschließung neuer Märkte bei vorhandenen Ressourcen und unter Wahrung der Selbständigkeit des unternehmerischen Handelns versprechen. Somit sind internationale Netzwerkkooperationen als Alternativen im Internationalisierungsprozess auch für deutsche Genossenschaftsmolkereien interessant. Allerdings sind mit dieser Organisationsform nicht nur Vorteile verbunden. Kooperationsimmanente Risiken gewinnen im Zuge internationaler Zusammenarbeit an Gewicht. Dies trifft insbesondere auf Koordinations- und Opportunismusprobleme zu. Daher müssen Genossenschaftsmolkereien Chancen und Risiken einer internationalen Netzwerkkooperation unter Berücksichtigung des situativen Kontexts genauestens abwägen.

* Johannes Klaus, M. Sc., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

1 Einleitung

Der abnehmende Einfluss marktregulierender EU-Instrumente und die damit einhergehende Liberalisierung der Märkte erfordern von allen Akteuren der deutschen Milchwirtschaft neue Anpassungsstrategien. Diese umzusetzen fällt insbesondere vielen genossenschaftlich organisierten Molkereien schwer. Um im Wettbewerb bestehen zu können, wird von den Molkereien neben weiteren Konsolidierungsprozessen und kooperativen Zusammenschlüssen auch die Schärfung des strategischen Profils gefordert. Dies gilt insbesondere für das Auslandsgeschäft, wo unter anderem aufgrund einer für die nächsten 10 Jahre prognostizierten weltweiten Nachfragesteigerung um rund 20%¹ erhebliche Absatzpotenziale für die deutsche Milchwirtschaft vermutet werden. Angesichts dessen werden in der öffentlichen Diskussion die mit einer stärkeren Exportorientierung einhergehenden Gefahren oft vernachlässigt. Hohe finanzielle Vorleistungen bei der Markterschließung, rechtliche und soziale Unsicherheiten sowie die Abhängigkeit von personellen, technischen und logistischen Faktoren vor Ort sind nur einige der Risiken, die den Unternehmensbestand einer Molkerei gefährden können.²

Eine auf einer systematischen Marktforschung aufbauende länderspezifische Ausrichtung der Logistik, des Vertriebs, des Marketings und des Produktangebots hilft hingegen Unsicherheiten zu reduzieren.³ Oft können dies Molkereigenossenschaften aufgrund einer geringen Ressourcenausstattung aber nicht in Eigenregie leisten. Somit können auch die Wettbewerbsvorteile dieser Unternehmen, die auf Erfolgsfaktoren wie Spezialisierung, Flexibilität, Qualitätsstreben und Pioniergeist basieren, nicht auf ausländischen Märkten umgesetzt werden.

Der Aufbau internationaler Netzwerkkoperationen kann eine Möglichkeit darstellen, den Internationalisierungsprozess von Molkereigenossenschaften voranzutreiben und strukturelle Defizite ausgleichen. Inwieweit sich diese Organisationsform tatsächlich dazu eignet, soll im Folgenden diskutiert werden. Dazu wird zunächst die Situation der deutschen Molkereigenossenschaften im Kontext des zunehmenden Internationalisierungsdrucks beleuchtet. Darauf aufbauend werden die Chancen von internationalen Netzwerkkoperationen den Risiken gegenübergestellt.

¹ Vgl. *Bruinsma* (2003), S. 158

² Vgl. *Rehner et al.* (2009), S. 31

³ Vgl. *Weindlmaier* (2009)

2 Molkereigenossenschaften im Internationalisierungsprozess

2.1 Internationalisierung: Begriff, Formen, Ziele und Risiken

Bereits seit Anfang des Jahrhunderts werden Diskussionen in Wirtschaft und Politik durch den Begriff der „Internationalisierung“ geprägt.¹ Gemeint ist damit die zunehmende wirtschaftliche Verflechtung und die daraus resultierende Interdependenz verschiedener Länder und ihrer Wirtschaftssubjekte, welche in unterschiedlichen Bereichen und Ausmaßen stattfindet.² Internationalisierung kann in diesem Zusammenhang als ein Prozess zur Erweiterung und Integration wirtschaftlicher Aktivitäten verstanden werden,³ welcher besonders in den letzten Jahren durch den Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie, durch steigende Entwicklungs- und Fertigungskosten bei gleichzeitiger Verkürzung der Produktlebenszyklen und durch den Wegfall staatlicher Restriktionen und Reglementierungen im internationalen Handelsverkehr forciert wurde.⁴

Unternehmen wählen die Strategie der Internationalisierung, um im internationalen Umfeld Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile umzusetzen und um fremde bzw. neue Umweltfaktoren, Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen für die Erreichung ihrer Ziele einzusetzen.⁵ Durch den Prozesscharakter einer Internationalisierung fällt die Abgrenzung eines internationalisierten von einem nationalen Unternehmen allerdings schwer.⁶ Daher werden neben dem Eingang internationaler Kooperationen und Direktinvestitionen im Ausland häufig bereits Exportaktivitäten als Zeichen der Internationalisierung gewertet. Diesem Verständnis wird sich im Folgenden angeschlossen. Speziell für die Rechtsform der Genossenschaft ergibt sich noch eine weitere Form der Internationalisierung: die transnationale Genossenschaft, in welcher die Mitglieder der Genossenschaft aus verschiedenen Nationalstaaten stammen. Nach *Donoso et al.* kommen somit für eine Genossenschaft die in *Abbildung I* dargestellten Formen der Internationalisierung in Frage.⁷

¹ Vgl. *Kruse* (2009), S. 11

² Vgl. *Rürup et al.* (1996), S. 24

³ Vgl. *Ernst* (1999), S. 13

⁴ Vgl. *Scherm et al.* (2001), S. 3 f.

⁵ Vgl. *Huber* (2007), S. 21

⁶ Vgl. *Kaufmann* (1993), S. 6

⁷ Vgl. *Donoso et al.* (2003), S. 5 ff.



Abbildung 1: Formen internationaler Marktbearbeitung von Genossenschaften.
 Nach Donoso et al. (2003), S. 9

Die Ziele, die ein Unternehmen mit seiner Internationalisierung verfolgt, leiten sich direkt aus der allgemeinen Zielstruktur des Unternehmens ab und lassen sich in beschaffungs-, absatz- und effizienzorientierte Ziele unterteilen.¹ Typische Internationalisierungsziele dieser Kategorien sind:²

Absatzorientierte Ziele

- Erhöhung der Marktpräsenz
- Ausgleich saisonbedingter Nachfrageschwankungen auf dem Inlandsmarkt
- Verringerung der Wettbewerbsvorteile der im Ausland investierenden Konkurrenten durch eigene Investitionen
- Sicherung des Absatzes bei Verlagerung der Produktion wichtiger inländischer Partner
- Langfristige Sicherung des Weltmarktanteils
- Nutzung von Phasenverschiebungen im Produktlebenszyklus
- Stabilisierung des Umsatzes des Gesamtunternehmens durch Belieferung verschiedener Märkte mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen
- Überwindung von Sättigungserscheinungen auf dem heimischen Markt
- Ausweichen auf Auslandsmärkte mit geringem Wettbewerbsdruck

¹ Vgl. Huber (2007), S. 21

² Vgl. Scherm et al. (2001), S. 6

Effizienzorientierte Ziele

- Risikostreuung
- Auslastung vorhandener oder zu schaffender Kapazitäten
- Kompensation von Wechselkursschwankungen
- Ausgleich von Standortnachteilen
- Nutzung von Kostenvorteilen durch Produktion im Ausland
- Verteilung der F&E-Ausgaben durch größere Stückzahlen
- Kostensenkung durch Economies of Scale
- Nutzung staatlicher Förderprogramme

Beschaffungsorientierte Ziele

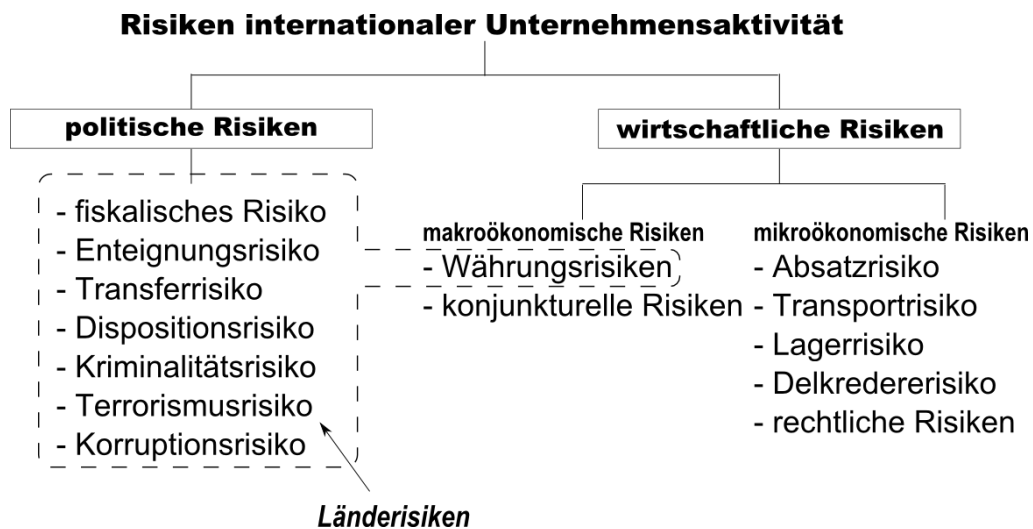
- Nutzung des Arbeitskräftepotentials
- Erwerb/Nutzung von Know-How
- Sicherung der Rohstoffversorgung
- Vorbereitung eines alternativen Markteintritts

Die genannten Ziele zeigen die Möglichkeiten auf, die mit einer Internationalisierung verbunden sein können. Allerdings sind Unternehmen im Internationalisierungsprozess auch neuen bzw. anderen Risiken ausgesetzt. Diese ergeben sich zum einen aus den grenzüberschreitenden Aktivitäten an sich (Internationalisierungsrisiken) und zum anderen aus den spezifischen Bedingungen auf dem jeweiligen Zielmarkt (Länderrisiken). Zudem bekommen Risiken, die jeder Unternehmenstätigkeit immanent sind, im internationalen Kontext neue Relevanz. ¹ *Abbildung II* weist die Risiken internationaler Unternehmenstätigkeit getrennt nach wirtschaftlicher und politischer Natur aus.

Die Höhe des Risikos für ein Unternehmen im Internationalisierungsprozess hängt mit dem Kapital- und Ressourcenbedarf der gewählten Marktbearbeitungsform zusammen. So bergen Exporte für ein Unternehmen weniger Gefahren als Direktinvestitionen auf dem Auslandsmarkt. Allerdings können mit einer reinen Exportorientierung die Potentiale der Auslandsmärkte nur eingeschränkt genutzt werden. Über Direktinvestitionen kann die Auslandsaktivität besser gesteuert und kontrolliert werden, was höhere Erträge und einen nachhaltigeren Erfolg im Auslandsgeschäft verspricht.²

¹ Vgl. *Rehner et al.* (2009), S. 27

² Vgl. *Welge et al.* (2006), S. 114



*Abbildung II: Risiken internationaler Unternehmensaktivität.
Nach Rehner et al. (2009), S. 27*

2.2 Die Rolle der Genossenschaften auf dem deutschen Milchmarkt

Die Rolle genossenschaftlich organisierter Unternehmen in der Milchindustrie ist mit der Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung von rund zwei Drittel des 27,8 Mio. t umfassenden nationalen Milchaufkommens von zentraler Bedeutung. Der Deutsche Raiffeisenverband zählte 2008 insgesamt 290 Unternehmen mit etwa 110.000 Mitgliedern zur genossenschaftlichen Milchwirtschaft. In diese Statistik fließen auch zahlreiche Milchliefergenossenschaften ein, die von ihren Mitgliedern Rohmilch erfassen und an Verarbeitungsunternehmen weiterleiten. Die Milchverarbeitung konzentriert sich auf 62 Unternehmen,¹ zu denen mit den bereits erwähnten Unternehmen Nordmilch und Humana die größten Molkereien in Deutschland gehören.² Aus geographischer Sicht wird die Molkereilandschaft besonders im Norden der Bundesrepublik von Genossenschaften dominiert, während im Süden der Anteil von Privatunternehmen zunimmt.³

Am Umsatz der deutschen Milchindustrie rund 22 Mrd. Euro beteiligten sich die Milchgenossenschaften mit rund 10,8 Mrd. Euro.⁴ Obwohl über 60% der Milchmenge in der genossenschaftlicher Hand liegt, werden somit nur rund 47 Prozent des Umsatzes der deutschen Molkereiindustrie von Genossenschaften erzielt.⁵ Daraus wird eine relativ geringe Wertschöpfung der Genossenschaften gegenüber Privatunternehmen deutlich. Direkt damit

¹ Vgl. DRV (2008)

² Vgl. MIV (2010b)

³ Vgl. BMELV (2008), S. 14

⁴ Vgl. BMELV (2010)

⁵ Vgl. Lenders (2010)

verbunden ist unter anderem die verhältnismäßig geringe Fokussierung der Molkereigenossenschaften auf das Markengeschäft. In der Gruppe der klassischen Markenartikler, zur welchen Privatunternehmen wie z.B. Müller, Zott oder Ehrmann gehören, sind diese kaum zu finden.¹ Trotz der Bemühungen vieler Genossenschaften, sich über Markenprogramme breiter am Markt aufzustellen, wird der Schwerpunkt der genossenschaftlichen Produktion auch weiterhin auf Massenware liegen,² bei der durch ihre Homogenität der Preis das entscheidende Kaufkriterium darstellt.³ Dies ist zum einen historisch bedingt. Anreize zur Diversifizierung und zur Markenentwicklung sowie die Entwicklung einer Expansions- und Renditeorientierung wurden in der Vergangenheit durch agrarpolitische Maßnahmen wie z.B. der Interventionsregelung gedeckelt. Zum anderen vollzog sich der Strukturwandel bei Genossenschaften hauptsächlich über Fusionen und Übernahmen, wodurch sich durch Konzentration und Restrukturierung Economies of Scale realisieren ließen, die wiederum eine strategische Ausrichtung auf die Kostenoptimierung begünstigten. Privatunternehmen wuchsen hingegen hauptsächlich von Innen durch Innovation und Differenzierung. Daher sehen sie sich im Zuge der Liberalisierung der Märkte einem deutlich geringerem Wachstumsdruck als die Genossenschaften ausgesetzt.⁴

2.3 Die Exportstruktur der deutschen Milchwirtschaft

Für die deutsche Milchindustrie sind der Außenhandel und internationale Beziehungen unter anderem wegen eines Selbstversorgungsgrades von rund 102%⁵ bei einer gleichzeitigen Importkonkurrenz, insbesondere aus den nordwest- und osteuropäischen Nachbarländern,⁶ von zentraler Bedeutung. Seit 2005 wird mindestens ein Fünftel des Umsatzes der Milchindustrie im Ausland getätigt.⁷ Berechnungen für das Jahr 2007 zeigen, dass rund 44% der in Deutschland verarbeiteten Milch über den Absatzkanal des Exports vertrieben werden.⁸ Mit Ausfuhrmengen von über 888.000 t und einem Exportwert von 2,7 Mrd. Euro das bedeutendste Produkt des Außenhandels der deutschen Molkereiwirtschaft ist Käse.⁹ Darüber hinaus ist Deutschland innerhalb der EU der größte Exporteur von Joghurt, Kondensmilch, Magermilchpulver und Konsummilch.¹⁰ Am weltweiten Export von Käse

¹ Vgl. Schramm et al. (2004), S. 28

² Vgl. Maack et al. (2005), S. 61

³ Vgl. Schramm et al. (2004), S. 28

⁴ Vgl. Maack et al. (2005), S. 46

⁵ Vgl. Wegmeth (2002), S. 26

⁶ Vgl. BMELV (2010)

⁷ Vgl. Wohlfarth (2009), S. 20

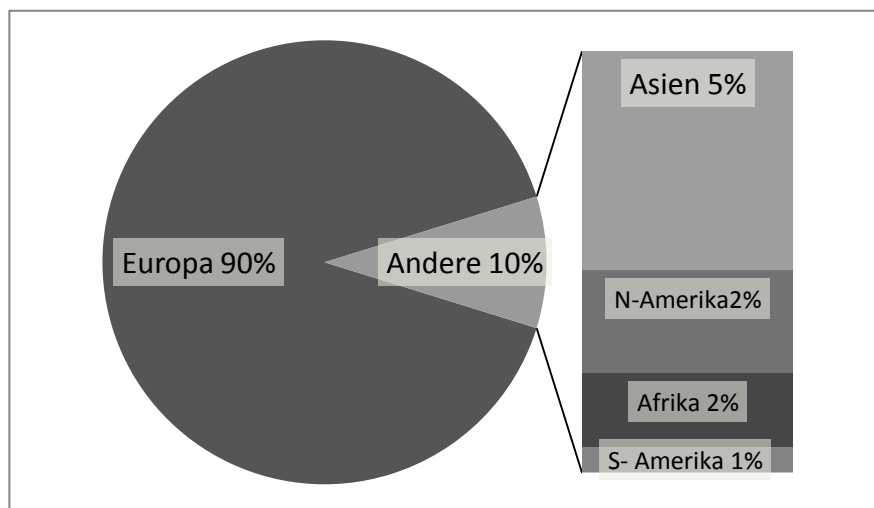
⁸ Vgl. MIV (2010b)

⁹ Vgl. BMELV (2010)

¹⁰ Vgl. MIV (2010b)

partizipiert Deutschland mit einem Anteil von 18,4% und ist damit Weltmarktführer. Die Marktanteile bei Butter und Milchpulver liegen bei 6,1% bzw. 6,4%.¹ Außer bei Butter ist Deutschland bei allen Milchprodukten Nettoexporteur.²

Die Zielländer des deutschen Exports von Milchprodukten finden sich im gesamten europäischen Ausland. Herausragende Rollen spielen dabei innerhalb der EU Italien, die benachbarten Benelux-Länder und Frankreich. In Drittländer gehen rund 13% der exportierten Milch und Milcherzeugnisse. Wichtigste Destination von deutschen Käseexporten außerhalb der EU ist Russland, aber auch Japan, die USA, die Balkanstaaten und Südkorea sind bedeutende Abnehmer von deutschem Käse. Russland ist neben Ägypten und Saudi Arabien auch eines der wesentlichen Ziele von Butterexporten außerhalb des Binnenmarktes. Trockenmilchexporte gehen hauptsächlich nach Südostasien und Nordafrika sowie in den Nahen Osten.³ Die Destinationen des deutschen Milchexports werden in *Abbildung III* nach Kontinenten dargestellt.



*Abbildung III: Exporte der deutschen Milchwirtschaft nach Zielregionen.
Nach MIV (2010)*

Der deutsche Außenhandel mit Milchprodukten ist gekennzeichnet von hohen Im- und niedrigen Exportwerten. Geschuldet ist dies einem schwerpunktmäßigen Export von Standardwaren, der einem Import von höher veredelten Produkten gegenübersteht.⁴ Dass deutsche Anbieter auf den internationalen Märkten vornehmlich im Bereich der Commodities und Handelsmarken tätig sind,⁵ wird besonders im Käsesegment deutlich: Importierte Ware erzielt durchschnittlich einen Preis von 4,05 EUR/kg, während die Exportware nur 3,04

¹ Vgl. *BMELV* (2010)

² Vgl. *MIV* (2010b)

³ Vgl. *BMELV* (2010)

⁴ Vgl. *MIV* (2010a)

⁵ Vgl. *Fahlbusch et al.* (2009), S. 40

EUR/kg erlöst.¹ Der hohe Weltmarktanteil und der vermehrte Export in Drittländer deuten an, dass deutsche Käseproduzenten sogar eine Kostenführerposition auf dem Weltmarkt inne haben. Im Spezialitätenbereich konnten allerdings bisher nur wenige Käseanbieter aus Deutschland international erfolgreich sein. Die Gründe dafür liegen unter anderem in einem geringen Internationalisierungsgrad der deutschen Molkereiindustrie. Das Exportgeschäft der Molkereien basiert vorwiegend noch auf indirekten Exporten über Handelshäuser. Direktinvestitionen, welche eine höhere Wertschöpfung im Auslandsgeschäft ermöglichen, werden von den deutschen Molkereien vergleichsweise wenig getätigt.² Dieser Vorwurf trifft dabei weniger die Privatunternehmen als die Genossenschaftsmolkereien.³ So verteilen sich die Standorte der größten deutschen Genossenschaftsmolkerei Nordmilch nur auf das Inland. Auch andere bedeutende deutsche Genossenschaften wie die Humana Milchunion (Standorte in 4 Ländern), Hochwald (2) oder die Milch-Union-Hocheifel (4) sind im Vergleich zu den ausländischen Konkurrenten wie z.B. Danone (62) oder Arla (32) wenig internationalisiert. Zudem bleiben Direktinvestitionen in der Regel auf Europa beschränkt,⁴ was vor dem Hintergrund der gesättigten Märkte in Europa und angesichts der Wachstumspotentiale auf dem Weltmarkt, insbesondere in Südasien und China,⁵ problematisch erscheint.⁶

2.4 Gründe für die Internationalisierungsdefizite von Molkereigenossenschaften

Die Gründe für die verhaltenen Direktinvestitionen von Genossenschaften im Ausland sind vielfältig. Auf der einen Seite werden direkte bzw. indirekte Exporte gegenüber Direktinvestitionen durch die historisch gewachsene Fokussierung auf die Kostenoptimierung begünstigt, da durch die Exporte eine höhere Auslastung der bereits bestehenden Betriebsanlagen und somit Economies of Scales erzielt werden können.⁷ Auf der anderen Seite bedarf es im Rahmen einer weiteren Internationalisierung eines erheblichen Ressourcenaufwands, einer gewissen Risikofreudigkeit, kurzfristiger Entscheidungen und einer konsequenten Verfolgung der strategischen Ziele. Hier haben Genossenschaften gegenüber anderen Rechtsformen Nachteile,⁸ welche aus Trittbrettfahrer-, Investitions-, Transaktions-, Kontroll- und Managementproblemen resultieren. Im Vergleich zu den Leitungsstrukturen privatwirtschaftlicher Unternehmen wirken traditionell geführte

¹ Vgl. *BMELV* (2010)

² Vgl. *Fahlbusch et al.* (2009), S. 40

³ Vgl. *Hoffmann* (2009), S. 18

⁴ Vgl. *Lauffer* (2009)

⁵ Vgl. *Bruinsma* (2003), S. 158

⁶ Vgl. *Hoffmann* (2009), S. 18

⁷ Vgl. *Welge et al.* (2006), S. 114

⁸ Vgl. *Donoso et al.* (2003), S. 6

Genossenschaften daher oft als starr und unflexibel. Beispiele von stark internationalisierten Genossenschaftsmolkereien im benachbarten Ausland beweisen aber, dass durch innovative Genossenschaftsmodelle (z.B. Ausgliederung des operativen Geschäfts über Holding-Strukturen) die Nachteile der Rechtsform umgangen werden können.¹

Daher müssen die strukturellen Schwächen der deutschen Molkereiwirtschaft und die damit einhergehenden Defizite in der Ressourcenausstattung zur Erklärung des relativ geringen Internationalisierungsgrades herangezogen werden. Zwar vollzog sich innerhalb der Branche in der Vergangenheit ein erheblicher Strukturwandel, wie eine Reduzierung der in Deutschland ansässigen Unternehmen von rund 3000 im Jahre 1960 auf nur noch 100 im Jahre 2008 beweist.² Dennoch wird mit einem Blick ins Ausland schnell klar, dass der Konsolidierungsprozess in der Molkereibranche im Vergleich zum Ausland noch nicht sehr weit vorangeschritten ist.³ Die beiden größten deutschen Molkereien Deutschlands, die genossenschaftlich organisierten Nordmilch und Humana-Milchunion, vereinigen mit ihrem Joint Venture Nord-Contor in Deutschland 23% Marktanteil unter sich⁴ und schaffen es damit nur auf Platz 10 der Rangliste der weltweit größten Molkereien nach Umsatz. Unternehmen aus dem benachbarten Ausland wie Nestlé aus der Schweiz, Danone und Lactalis aus Frankreich, FrieslandCampina aus den Niederlanden oder Arla aus Dänemark erzielen ein Vielfaches des Umsatzes von deutschen Molkereien und nehmen internationale Spitzenpositionen ein. Aber auch Unternehmen von außerhalb der EU, allen voran Fonterra aus Neuseeland, übertreffen die Umsätze deutscher Molkereien deutlich.⁵

Rang	Unternehmen	Ursprungsland	Umsatz 2008
1	Nestlé S.A.	Schweiz	18,5 Mrd. Euro
2	Groupe Danone	Frankreich	10,7 Mrd. Euro
3	Groupe Lactalis	Frankreich	9,3 Mrd. Euro
4	Friesland/Campina	Niederlande	9,3 Mrd. Euro
5	Fonterra	Neuseeland	8,2 Mrd. Euro
6	Dean Foods Company	USA	8,1 Mrd. Euro
7	Dairy Farmers of America Inc.	USA	6,9 Mrd. Euro
8	Arla Foods Amba	Dänemark/Schweden	6,9 Mrd. Euro
9	Kraft Foods Inc.	USA	5,1 Mrd. Euro
10	Nord-Contor Milch	Deutschland	4,7 Mrd. Euro

Tabelle I: Die weltweit größten Milchverarbeiter nach Umsatz.

MIV 2010

¹ Vgl. *Ebneth* (2006), S. 371 ff.

² Vgl. *MIV* (2010b)

³ Vgl. *Maack et al.* (2005), S. 43

⁴ Vgl. *Janshen* (2009)

⁵ Vgl. *MIV* (2010b)

Die ausländischen Konkurrenten der deutschen Milchindustrie operieren meist aus ertragsstarken Heimmärkten heraus, auf welchen sie eine monopol- bzw. oligopolartige Position einnehmen.¹ Der Anteil der fünf größten Molkereien an der nationalen Milchverarbeitung beträgt in Skandinavien 98%, in den Niederlanden 90% und in Frankreich sowie Spanien fast 50%. Die Konzentrationsrate in Deutschland liegt hingegen bei 35%,² was nur zu Platz 50 auf der weltweiten Konsolidierungsskala reicht.³ Die Gründe dafür liegen zum einen in der Größe des deutschen Marktes, zum anderen in der Wiedervereinigung Deutschlands. Während sich die Konzentrationsprozesse in anderen Ländern gerade beschleunigten, eröffnete der Fall der Mauer neue Absatzpotentiale für die westdeutschen Molkereien. Strukturelle Anpassungen wurden in Zuge dessen hinten angestellt.⁴ Die Forderung, den dadurch entstandenen Rückstand aufzuholen, werden indes lauter. Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, wird auf Unternehmensebene eine Milchverarbeitung von 1 -1,5 Mrd. kg und Umsätze von mindestens 1 Mrd. Euro als notwendig erachtet, um mittel- bis langfristig die Wettbewerbsposition verteidigen zu können. Diese würde bedeuten, dass sich in Zukunft nur 15-25 Molkereiunternehmen und einige Nischenbetriebe am Markt halten können.⁵ In diesem Zusammenhang werden gerade von Genossenschaften weitere Konsolidierungsprozesse erwartet.⁶ So forderte z.B. ein vom Raiffeisenverband in Auftrag gegebenes Gutachten im Jahre 2005 die Reduzierung der Anzahl der Genossenschaftsmolkereien auf maximal 10 Unternehmen.⁷

3 Internationale Netzwerkk Kooperationen und Molkereigenossenschaften

3.1 Von der Kooperation zur internationale Netzwerkkoperation: Eine kurze definitorische Herleitung

Die Bedeutung von Kooperationen in der Wirtschaftspraxis ebenso wie in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ist nach wie vor ungebrochen. Eine einheitliche Definition des Begriffes Kooperation ging bisher allerdings noch nicht hervor.⁸ Umso mehr bedarf es an dieser Stelle einer Abgrenzung des Begriffs „Kooperation“, welche allerdings

¹ Vgl. *Maack et al.* (2005), S. 56

² Vgl. *Munich Strategy Group* (2009), S. 17

³ Vgl. *Lenders* (2010)

⁴ Vgl. *Maack et al.* (2005), S. 45

⁵ Vgl. *Weindlmaier* (2009)

⁶ Vgl. *Hoffmann* (2010)

⁷ Vgl. *Murmann* (2005)

⁸ Vgl. *Balling* (1998), S. 13

nicht in einer eindeutigen Definition münden soll. Eine solche wäre willkürlich und würde der beobachtbaren Vielfalt in der Empirie nicht gerecht werden.¹

Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre stellt eine Kooperation eine auf freiwilliger Basis stattfindende zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen dar. Die Kooperation basiert dabei auf der Hoffnung der beteiligten Unternehmen, dass bestimmte Aufgaben durch eine kollektive Wahrnehmung bestimmter Funktionen besser erfüllt werden können als über die Alternativen der Markttransaktion oder der eigenständigen Leistungserstellung durch selbstkontrollierte Unternehmensteile oder Tochtergesellschaften.² In diesem Zusammenhang unterscheiden sich sich Kooperationen von reinen Marktbeziehungen durch einen ständigen Verhandlungsbedarf zwischen den Akteuren, der aus der Einschränkung der Entscheidungsfreiheit innerhalb der Kooperation und somit aus einer bewusst herbeigeführten Interdependenz erwächst. Vom Unternehmenszusammenschluss unterscheidet die Kooperation wiederum die Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen, welche außerhalb der Kooperation gewahrt bleibt.³ Damit sind die wesentlichen Bestimmungsgründe für die konstitutiven Merkmale einer Kooperation genannt. Diese sind:⁴

- Zusammenarbeit zwischen zwei und mehr Unternehmen
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit/ Entscheidungsfreiheit der Unternehmen
- Erhalt der rechtlichen Selbständigkeit
- Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit auf dem Gebiet der Kooperation
- Definition gemeinsamer Ziele
- Höherer Grad einzelbetrieblicher Zielerreichung
- Einzelbetriebliche Aufgabenausgliederung/Neuverteilung bestimmter Aufgaben
- Gemeinsame Wahrnehmung bestimmter Funktionen
- Zusammenarbeit nicht ausschließlich am üblichen Konkurrenzprinzip orientiert
- Versagen des Partners führt zu Störungen bei anderen Partnern

Ähnlich vielseitig wie die Ansätze zur Definition des Begriffs der „Kooperation“ sind die zum Begriff „Unternehmensnetzwerk“. Einer der in der Literatur gebräuchlichsten stammt von Sydow: *„Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich*

¹ Vgl. Kaufmann (1993), S. 31 ff.

² Vgl. Sell (2002)

³ Vgl. Kaufmann (1993), S. 31 f.

⁴ Vgl. Teusler (2008), S. 8

*selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.*¹ *Balling* betrachtet in diesem Zusammenhang ein Netzwerk als die Konsequenz einer Kooperationsstrategie, in deren Rahmen sich eine Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten über die Unternehmensgrenzen hinweg vollzieht und die Funktionswahrnehmung unter langfristigen Gewinnerzielungsgesichtspunkten optimal verteilt wird. Die Beziehungen der Netzwerkunternehmen untereinander sind dabei in der Regel vertraglich organisiert, langfristig angelegt und personell-organisatorisch sowie technisch-organisatorisch strukturiert.²

In direktem Zusammenhang mit den Begrifflichkeiten der Kooperation und des Unternehmensnetzwerkes hängt die der internationalen Netzwerkkooperation. Diese Organisationsform basiert ebenfalls auf stabilen und kooperativen Beziehungen zwischen mindestens zwei rechtlich selbständigen, jedoch wirtschaftlich verbundenen mittelständischen Unternehmen. Das Adjektiv „international“ impliziert, dass eine internationale Netzwerkkooperation für mindestens einen Kooperationspartner eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit bedeutet. Somit werden sowohl Kooperationen zwischen in- und ausländischen Unternehmen als auch Kooperationen, die nur zwischen inländischen Unternehmen zur gemeinsamen Bearbeitung eines ausländischen Marktes eingegangen werden, umfasst. Die formale oder informelle Zusammenarbeit in einer internationalen Netzwerkkooperation unterliegt der gemeinsamen Zielsetzung der Unternehmen, die Wertschöpfungskette einerseits durch eine Flexibilisierung und Spezialisierung der regionalen Produktion und andererseits durch eine Einbindung in die internationale Arbeitsteilung zu optimieren. Internationale Netzwerkkooperationen vereinigen die beiden simultan ablaufenden, aber gegenläufigen Prozesse der Regionalisierung und der Globalisierung in sich. Durch die Flexibilisierung und Spezialisierung in der Region und die damit verbundene Realisierung von Agglomerations- und Transaktionskostenvorteilen sind die Unternehmen in die weltweite Arbeitsteilung eingebunden. Die Nutzung regionaler Potentiale stellt damit die Bedingung für die Teilnahme am weltweiten Wettbewerb dar, wobei die internationale Ausrichtung der regionalen Netzwerke wiederum wesentlich für die Innovationstätigkeit und Flexibilität der regionalen Produktionssysteme ist. Die Entwicklung internationaler Netzwerke stellt für kleine bis mittleren Unternehmen daher eine der Möglichkeiten zur Bewältigung der Herausforderungen des weltweiten Wettbewerbs dar.³

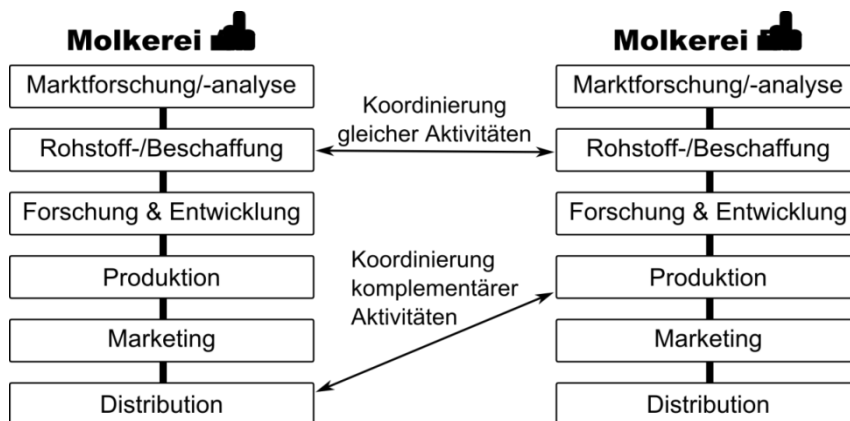
¹ *Sydow* (2005), S. 79

² Vgl. *Balling* (1998), S. 26

³ Vgl. *Ernst* (1999), S. 48 f.

3.2 Formen internationaler Netzwerkooperationen für Molkereigenossenschaften

Prinzipiell lassen sich alle Internationalisierungsformen in kooperativer Zusammenarbeit und somit im Rahmen von Netzwerkooperationen realisieren. Dementsprechend viele Formen von internationalen Netzwerkooperationen sind denkbar und ebenso zahlreich sind die Möglichkeiten zu deren Kategorisierung.¹ Ein oft herangezogenes Abgrenzungskriterium ist z.B. die Kooperationsrichtung, nach welcher in horizontale, vertikale und diagonale Netzwerkooperationen unterschieden wird.² Eine weitere Differenzierung von internationalen Netzwerkooperationen findet nach Funktionsbereichen der beteiligten Unternehmen statt. Im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses innerhalb eines Unternehmens ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte, an denen Kooperationen mit anderen Unternehmen denkbar sind. Diese können dabei sowohl auf gleicher Stufe als auch auf unterschiedlichen Stufen des Wertschöpfungsprozesses entstehen, wie *Abbildung IV* zeigt.³



*Abbildung IV: Ansatzpunkte der Kooperation im Wertschöpfungsprozess
Eigene Darstellung nach Ernst (1999) S. 31*

Als letzte an dieser Stelle erwähnte Unterscheidungsmöglichkeit von Netzwerkooperation sei die Art der Bindung zwischen den Netzwerkpartnern genannt. Die Frage dabei ist, ob die jeweilige Netzwerkooperation rein vertraglicher Natur ist oder ob sie auf einer Kapitalbeziehung gründet. Typische vertragliche Bindungen sind der indirekte Export, das Contracting, das Leasing und die Lizenzierung. Kapitalbeziehungen sind bei Gemeinschaftsunternehmen bzw. Joint Ventures gegeben.⁴

Auch in der Molkereiwirtschaft sind verschiedenste Formen von Netzwerkooperationen zur Umsetzung von Internationalisierungsstrategien denkbar. Das Agricultural Council of

¹ Vgl. *Osiecka* (2006), S. 9

² Vgl. *Sell* (2002), S. 18

³ Vgl. *Kaufmann* (1993), S. 47 ff.

⁴ Vgl. *Ernst* (1999), S. 103

Denmark (Landsbrugsraadet) stellte anlässlich der EU-Osterweiterung verschiedene Modelle zur kooperativen Internationalisierung einer Genossenschaft im landwirtschaftlichen Sektor vor. Besondere Berücksichtigung fanden dabei sowohl die Belange der Landwirte auf dem Auslandsmarkt als auch der genossenschaftliche Auftrag, für die eigenen Mitglieder und Rohstofflieferanten die bestmögliche Förderung zu erzielen und gleichzeitig durch eine effiziente Organisation konkurrenzfähig zu bleiben. In diesem Sinne stellen sich für Genossenschaften unter anderem folgende kooperative Internationalisierungsformen als besonders geeignet dar:¹

- Kooperation mit ausländischen Erzeugergemeinschaften über Auslandsgesellschaften.
- Strategische Allianzen mit ausländischen Genossenschaften.
- Beteiligung an einem Joint-Venture im Ausland.
- Mitgliedschaft in einer Sekundärgenossenschaft im Ausland.
- Übertragung von Produktionsprozessen auf kooperierende ausländische Unternehmen.

3.3 Ziele und Möglichkeiten internationaler Netzwerkkoperationen

Grundlage einer jeden Kooperation sind die Ziele der Kooperationspartner. Allgemein leiten sich diese von der Erwartung ab, über die Kooperation Wettbewerbsvorteile erzielen und die Wettbewerbsposition verbessern zu können. Dies kann auf verschiedene Arten geschehen, weshalb Kooperationsziele sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können.² So kann die eigene Wettbewerbsfähigkeit in Kooperation mit einem anderen Unternehmen durch den Aufbau zusätzlicher Stärken bzw. durch den Ausgleich von Schwächen gefördert werden.³ Mit internationalen Netzwerkkoperationen können z.B. Flexibilitäts- und Spezialisierungsvorteile kleinerer und mittlerer Unternehmen mit den Größenvorteilen von Großunternehmen verbunden werden. Economies of Scale und Economies of Scope sind insbesondere in der Produktion, in der Forschung und Entwicklung sowie im Vertrieb zu realisieren. Eine Kooperation in der Produktion zur Erzielung von Größeneffekten bietet sich im Sinne einer Produktionskostendegression an, wenn mit homogenen Massengütern (z.B. Milchpulver, Butter) an einem weltweiten Preiswettbewerb partizipiert wird.⁴ Außerdem ermöglicht eine Netzwerkkoperation die bessere Auslastung freier Produktionskapazitäten, die Verteilung von Investitions- und Betriebskosten auf mehrere Partner sowie die Nutzung

¹ Vgl. *Agricultural Council of Denmark* (2004)

² Vgl. *Wegmeth* (2002), S. 17

³ Vgl. *Kaufmann* (1993), S. 34

⁴ Vgl. *Ernst* (1999), S. 99 ff.

niedriger Faktorkosten im Ausland.¹ Im Bereich der F&E kann der Austausch von F&E-Ressourcen und -Ergebnissen neben einer Kostensenkung eine Verkürzung von Entwicklungsprozessen und damit einen technologische Vorsprung bewirken.² Die Bearbeitung von Märkten wird durch Kooperationen über die Stärkung der Marktposition und durch die Erweiterung des Angebots durch Verbundprodukte erleichtert.³ Ein besonderer Grund für Kooperationen im internationalen Geschäft besteht außerdem in der Überwindung von ökonomischen und protektionistischen Markteintrittsbarrieren, wie sie z.B. Importbeschränkungen, die Reglementierung ausländischer Direktinvestitionen oder hohe Know-How-Vorsprünge darstellen.⁴

Ein im Auslandsgeschäft in besonderem Maße relevantes Ziel von Netzwerkk Kooperationen ist weniger durch das Wettbewerbsumfeld als durch innerbetriebliche Faktoren der Unternehmen bedingt.⁵ Kooperationen eröffnen Zugang zum spezifischen Know-How des Partners, was einen Lernprozess auslöst.⁶ Die eigenen Kernkompetenzen werden so durch die Fähigkeiten und das Wissen des Partners ergänzt, was gerade im Zusammenhang mit Ressourcenengpässen bei der Erschließung neuer Märkte für den Unternehmenserfolg entscheidend sein kann.⁷ Das Wissen des Partners über den Auslandsmarkt, insbesondere über über Kundenstrukturen, Vertriebswege, Normen, Zulassungsverfahren und zuständige Behörden, gewinnt in einer internationalen Netzwerkk Kooperation umso mehr an Bedeutung, desto stärker sich der heimische vom ausländischen Markt unterscheidet und desto unbekannter er ist.⁸ Unternehmen im Internationalisierungsprozess suchen daher verstärkt Partnerunternehmen mit komplementären statt mit gleichen Fähigkeiten, um mit einer breiten Aufstellung an Kernkompetenzen im In- und Ausland agieren zu können.⁹

3.4 Risiken internationaler Netzwerkk Kooperationen

Trotz der aufgezeigten Potentiale darf eine einseitig positive Bewertung von internationalen Netzwerkk Kooperationen nicht erfolgen. Nach Aussage von Experten sind rund zwei Drittel aller Kooperationen in der Milchbranche zum Scheitern verurteilt.¹⁰ Dies liegt an verschiedenen Risiken, die mit einer internationalen Kooperation verbunden sind und die eine

¹ Vgl. Kühlmann (2009b), S. 20

² Vgl. Schmoll (2001), S. 16 f.

³ Vgl. Kühlmann (2009b), S. 20

⁴ Vgl. Ernst (1999), S. 99 ff.

⁵ Vgl. Kaufmann (1993), S. 34

⁶ Vgl. Robert W. Rycroft et al. (2004), S. 189

⁷ Vgl. Kaufmann (1993), S. 34

⁸ Vgl. Ernst (1999), S. 99 ff.

⁹ Vgl. Kaufmann (1993), S. 34

¹⁰ Vgl. Hoffmann (2010)

generelle Aussage über die Erfolgsträchtigkeit einer unternehmerischen Zusammenarbeit verbieten. Der Verlust der (Entscheidungs-) Autonomie des Unternehmens, hohe Kosten für den Aufbau und den Betrieb einer internationalen Netzwerkkooperation sowie ökonomische Risiken aufgrund der Abhängigkeit zum Partner stellen in diesem Zusammenhang typische Gefahren für kooperierende Unternehmen dar.¹

Einige Risiken von Unternehmenskooperationen gewinnen besonders in internationalem Umfeld an Gewicht. Dazu zählen unter anderem Koordinationsprobleme. Die interkulturelle Zusammenarbeit erfordert die Integration und Abstimmung unterschiedlicher Unternehmens- und Landeskulturen.² Die Überwindung sozio-kultureller Unterschiede, welche sich in der Sprache sowie in Mentalitäts- und Wertunterschieden niederschlagen, fällt dabei gerade kleinen und mittleren Unternehmen mit begrenzter Ressourcenausstattung schwer. Eine implizite Ähnlichkeitsannahme der Partner untereinander und eine fehlende Sensibilität gegenüber der Geschäftsmentalität der Gegenseite können die Problematik innerhalb einer internationalen Netzwerkkooperation verschärfen.³ Hinzu kommt die Abhängigkeit der Koordination von politischen und rechtlichen Begebenheiten sowie von den Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten, welche besonders in einer internationalen Zusammenarbeit mit hohem Abstimmungsbedarf zu kritischen und nur schwer kalkulierbaren Faktoren werden können.⁴

Von hoher strategischer Bedeutung sind die potentiellen Wettbewerbsnachteile, die durch die Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen entstehen können. So führt der Know-How-Transfer innerhalb der Kooperation nicht ausschließlich zu positiven Effekten. Besonders bei asymmetrisch strukturierten Kooperationen besteht die Gefahr der Übernahme der eigenen Wettbewerbsvorteile durch Partnerunternehmen. Außerhalb bzw. bei Beendigung der Kooperation bedeutet dies eine Schwächung der eigenen Wettbewerbsposition zum Vorteil eines potentiellen Konkurrenten.⁵ Die Möglichkeiten zum Schutz des transferierten Wissens durch Instrumente des gewerblichen Rechtsschutzes sind hingegen im Ausland aufgrund uneinheitlicher Rechtsgrundlagen häufig eingeschränkt. Zudem können Absicherungs- und Sanktionsmöglichkeiten zur Durchsetzung der eigenen Rechte fehlen.⁶

¹ Vgl. *Kühlmann* (2009a), S. 136

² Vgl. *Cho* (2008), S. 44 ff.

³ Vgl. *Ernst* (1999), S. 116 f.

⁴ Vgl. *Sell* (2002), S. 59 ff.

⁵ Vgl. *Cho* (2008), S. 44 ff.

⁶ Vgl. *Sell* (2002), S. 59 ff.

Direkt mit dem Problem der Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition verbunden ist das des opportunistischen Verhaltens innerhalb internationaler Netzwerkkooperationen. Dieses resultiert aus der wechselseitigen Interdependenz zwischen den Kooperationspartnern und aus einer Handlungsunsicherheit, die durch den Verbleib von Handlungsspielräumen bei den einzelnen Partnern entsteht. Die Interdependenz generiert dabei wirtschaftliche Abhängigkeiten, die im Rahmen der Handlungsspielräume ausgenutzt werden können.¹ So können Unternehmen die Vorteile der Kooperation zu ihren Gunsten und zu Lasten des Partners ausdehnen, wenn z.B. die eingebrachten Leistungen des einen Partners eine höhere Bedeutung für den Erfolg oder den Bestand der Kooperation haben bzw. die Austrittsbarrieren aus der Kooperation für ein Unternehmen höher als für das andere sind.² Ein solches Handeln ist tendenziell häufiger in internationalen Kooperationen zu beobachten, da hier der Aufbau persönlicher Beziehungen ebenso erschwert ist wie die gegenseitige Kontrolle. Außerdem sind die Konsequenzen opportunistischen Handelns aufgrund des häufig unklaren Rechtsrahmens in internationalen Kooperationen als vergleichsweise gering zu bewerten.³

3.5 Erfolgsfaktoren internationaler Netzwerkkooperationen

Der Kooperationserfolg von einer Vielzahl von inneren und äußeren Faktoren beeinflusst. Maßgeblich sind zum einen die Vorraussetzungen, unter denen eine Kooperation eingegangen wird. So werden internationale Kooperationen besonders von ihrer globalen Umwelt beeinflusst. Diese umfasst die politisch bedingten Wettbewerbs- und Kooperationsbedingungen, die Entwicklungen in Wirtschaft und Politik sowie die verkehrs- und kommunikationstechnische Infrastruktur. Zudem wirkt das jeweilige Branchenumfeld, welches z.B. von der Ressourcenverfügbarkeit, von der Umweltkomplexität, von der Transaktionshäufigkeit und/oder von den Wettbewerbsstrukturen auf dem jeweiligen Markt bestimmt wird, kooperationsfördernd bzw. –hemmend. In Hinblick auf die kooperationsbeteiligten Unternehmen muss bereits im vornherein eine Kompatibilität bezüglich der strukturellen Begebenheiten, der Zielstrukturen und der Kernkompetenzen gegeben sein. Von herausragender Bedeutung ist zudem das Verhältnis der Beteiligten zur Kooperation im Allgemeinen und zu den übrigen Kooperationspartnern im Speziellen.⁴ In diesem Zusammenhang gelten die geringe Erwartungshaltung gegenüber Kooperationen, die schwierige Überprüfbarkeit der Solidität der Kooperationspartner und Differenzen auf der

¹ Vgl. *Kühlmann* (2009a), S. 137

² Vgl. *Cho* (2008), S. 44 ff.

³ Vgl. *Kühlmann* (2009a), S. 139

⁴ Vgl. *Balling* (1998), S. 92 ff.

menschlich-emotionalen Ebene als Hauptgründe für das Nichtzustandekommen bzw. Scheitern von Kooperationen im Molkereisektor.¹

Sind die Voraussetzungen für die Kooperation günstig, muss die Kooperation in angemessener Weise realisiert werden. *Balling* differenziert die dabei bewährten Erfolgsfaktoren nach Kooperationsinhalt und Kooperationsform. In Bezug auf den Kooperationsinhalt wirken sich eine klare Zieldefinition und eine klare Bestimmung der Kooperationsbereiche positiv aus. Erfolgsfaktoren in Hinblick auf die Kooperationsform sind z.B. eine vertraglich geregelte Kooperationsgrundlage, eine klare Kompetenzverteilung, ein effektives Konfliktmanagement sowie eindeutige Kriterien zur Erfolgsmessung und Erfolgsverteilung. Darüber hinaus begünstigt ein vertrauensbasiertes, kooperationsförderndes Verhalten der Kooperationspartner und die kontinuierliche Bereitstellung qualitativ wertvoller Ressourcen die Zielerreichung einer Kooperation.²

Sind die Voraussetzungen für die Kooperation günstig, muss die Kooperation in angemessener Weise realisiert werden. Auch hier kann es zu Problemen kommen, wenn z.B. die Ziele oder die Wirkungskreise der Kooperation nicht klar definiert sind, keine vertraglichen Regelungen getroffen werden, die Kompetenzen nicht eindeutig verteilt sind, ein effektives Konfliktmanagement fehlt oder keine eindeutigen Kriterien zur Erfolgsmessung und Erfolgsverteilung bestimmt wurden. Misstrauen gegenüber dem Kooperationspartner, opportunistisches Verhalten und eine zurückhaltende bzw. einseitige Bereitstellung von Ressourcen behindern ebenfalls die Zielerreichung innerhalb einer Kooperation.³

4 Fazit

Unternehmenskooperationen sind schon seit längerem Thema in der milchwirtschaftlichen Diskussion. Sie erlauben, bei gleichzeitiger Wahrung der Selbständigkeit des Unternehmens, eine Erhöhung der Kapazitätsauslastung, die Erweiterung der Produktpalette, die Verbesserung der Ressourcenausstattung und/oder eine Minimierung des unternehmerischen Risikos. Internationale Netzwerkkoperationen bieten Unternehmen die Möglichkeit, diese Kooperationspotentiale im Rahmen ihres Internationalisierungsprozesses zu nutzen. Insbesondere vor dem Hintergrund des Konkurrenzdrucks durch ausländische Wettbewerber und der eigenen, vornehmlich strukturbedingten Defizite im Auslandsgeschäft erweist sich diese Organisationsform auch für deutsche Molkereigenossenschaften als attraktiv.

¹ Vgl. *Wegmeth* (2002), S. 151 f.

² Vgl. *Balling* (1998), S. 130

³ Vgl. *Balling* (1998), S. 130

Relativiert wird die positive Bewertung von internationalen Netzwerkkooperationen allerdings durch das nicht zu unterschätzende Risikopotential, das mit ihnen einhergeht. Kooperationsimmanente Gefahren, welche sich in Anbetracht des oft erheblichen Ressourcenaufwands für den Aufbau und den Betrieb einer Kooperation im Wesentlichen aus dem Verlust der (Entscheidungs-) Autonomie und einer dadurch bedingten gegenseitigen Abhängigkeit ergeben, gewinnen in internationalem Umfeld zusätzlich an Gewicht. Daher können internationale Netzwerkkooperationen keineswegs als Standardlösung für Internationalisierungsprobleme von Molkereigenossenschaften empfohlen werden. Schon auf nationaler Ebene scheitern viele Kooperationen z.B. an einer ungeeigneten Zusammenstellung von Kooperationspartnern, an ungeklärten Zuständigkeiten innerhalb der Kooperation und/oder aufgrund äußerer Einflussfaktoren. Im Ausland gestalten sich kooperative Zusammenschlüsse noch schwieriger, da auf der einen Seite die Komplexität der politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu-, und auf der anderen Seite deren Transparenz tendenziell abnimmt. In Bezug auf die Kooperationspartner ist der Aufbau eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses aufgrund der räumlichen Distanz und der kulturellen Unterschiede beeinträchtigt, während sich Koordinations- und Opportunismusrisiken innerhalb der Netzwerkkooperation erhöhen.

So ist es für eine Molkereigenossenschaften besonders wichtig, die potentiellen Chancen und Risiken einer internationalen Netzwerkkooperation im situativen Kontext zu bewerten und daraus abzuleiten, ob und in welcher Intensität diese für das Unternehmen in Frage kommt. Der oder die Kooperationspartner sind auf Kompatibilität bezüglich der Ziele, Kompetenzen und Ressourcenausstattung zu prüfen. Bei der Umsetzung der internationalen Netzwerkkooperation muss außerdem auf klare, festgeschriebene Regeln im Verhältnis zwischen den Akteuren geachtet werden, um opportunistische Verhaltensweisen zu verhindern. Sind diese Bedingungen erfüllt, kann eine internationale Netzwerkkooperation eine sinnvolle und erfolgsversprechende Komponente im Internationalisierungsprozess einer Molkereigenossenschaft sein.

Literaturverzeichnis

- Agricultural Council of Denmark (Hg.)* (2004): Cooperatives and the EU Enlargement. Internationalisation and cooperative collaboration in the new EU member states. Kopenhagen.
- Balling, R.* (1998): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischen betrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. 2. Aufl. Frankfurt/M.: Lang.
- Bruinsma, Jelle* (2003): World agriculture: towards 2015/2030. An FAO perspective. London: Earthscan.
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hg.)* (2008): Die Unternehmensstruktur der Molkereiwirtschaft in Deutschland. Stand: 31. Dezember 2006.
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hg.)* (2010): BMELV-Statistik. Online verfügbar unter <http://www.bmelv-statistik.de/>, zuletzt geprüft am 09.03.2010.
- Cho, Sung-Hyun* (2008): Ausgestaltungsfelder internationaler Unternehmenskooperationen. Entwicklung und empirische Überprüfung eines Erfolgsmessungskonzepts, dargestellt am Beispiel Südkorea. Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Kassel
- Donoso, Ignacio; Rudzki, Romuald; Shadbolt, Nicola; Bailey, William* (2003): The Internationalisation of Agricultural Co-Operatives: Critical Factors in Development. The University of Melbourne.
- DRV - Deutscher Raiffeisenverband e.V. (Hg.)* (2008): DRV - Deutscher Raiffeisenverband e.V. Online verfügbar unter <http://www.raiffeisen.de/>, zuletzt aktualisiert am 14.10.2008, zuletzt geprüft am 09.03.2010.
- Ebneth, Oliver* (2006): Internationalisierung und Unternehmenserfolg - Ein Vergleich europäischer Molkereigenossenschaften. In: Bahrs, Enno; Ander, S. (Hg.): Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. 1. Aufl. Münster: Landwirtschaftsverlag, S. 363–374.
- Ernst, Dietmar* (1999): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Kooperationsformen und Außenwirtschaftsförderung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Fahlbusch, Markus; Bahrs, Anneke; Brümmer, Bernhard; Spiller, Achim* (2009): Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse. In: Agrarwirtschaft, H. 01, S. 36–52.
- Hoffmann, Kurt* (2009): Auslandsmärkte rücken in den Fokus. In: Lebensmittel Zeitung, H. 50, S. 18.
- Hoffmann, Kurt* (2010): Milchwirtschaft muss sich anpassen. In: Lebensmittel Zeitung, H. 06, S. 18.
- Huber, Andreas* (2007): Internationales Management. München: Vahlen (Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften, 17).
- Janshen, Rolf* (8.12.2009): Joint Venture Nord-Contor. Veranstaltung vom 8.12.2009. Agrar Marketing Tage 2009. Berlin.
- Kaufmann, Friedrich* (1993): Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kruse, Phillipp* (2009): Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH

- Kühlmann, Torsten M.* (2009a): Risiken der Kooperation in grenzüberschreitenden Netzwerken von Unternehmen. In: Kühlmann, Torsten M. (Hg.): Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke. München: Oldenbourg, S. 135–154.
- Kühlmann, Torsten M.* (2009b): Transnationale Netzwerke. In: Kühlmann, Torsten M. (Hg.): Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke. München: Oldenbourg, S. 13–26.
- Lauffer, Lothar* (2009): Übergeordnete Strategien für erfolgreiches Export Marketing. Veranstaltung vom 10. 12. 2009. Agrar Marketing Tage 2009. Berlin.
- Lenders, Dirk* (2010): Die Milchmacht. In: Lebensmittel Zeitung, H. 09, S. 34.
- Maack, Klaus; Kreft, Jesco; Voss, Eckhard* (2005): Zukunft der Milchwirtschaft. Auswirkungen von EU-Agrarreform, Strukturwandel und Internationalisierung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- MIV- Milchindustrie-Verband e.V. (Hg.)* (2010a): Meine Milch. Online verfügbar unter www.meine-milch.de, zuletzt geprüft am 22.03.2010.
- MIV- Milchindustrie-Verband e.V. (Hg.)* (2010b): Milch & Markt - Presse-Online-Services. Online verfügbar unter www.milchindustrie.de, zuletzt geprüft am 09.03.2010.
- Munich Strategy Group* (2009): Die deutsche Molkereibranche im Strukturwandel. Ausgangslage und strategische Optionen der Marktteilnehmer. München.
- Murmann, Christoph* (2005): Einsparpotenzial scheint gigantisch. In: Lebensmittel Zeitung, H. 50, S. 20.
- Osiecka, Agnieszka* (2006): Grenzüberschreitende Unternehmenskooperationen. Standortbezogene Analyse deutsch-polnischer Unternehmenspartnerschaften im Grenzgebiet. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH
- Rehner, Johannes; Neumair, Simon-Martin* (2009): Risiken internationaler Unternehmensaktivität: Begriffserklärungen und Formen von Internationalisierungsrisiken. In: Kühlmann, Torsten M. (Hg.): Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke. München: Oldenbourg, S. 27–60.
- Robert W. Rycroft; Don E. Kash* (2004): Self-organizing innovation networks: implications for globalization. In: Technovation, Jg. 24, H. 3, S. 187–197.
- Rürup, Bert; Germann, H.; Setzer, Martin* (1996): Globalisierung der Wirtschaft: Begriffe, Bereiche, Dimensionen. In: Steger, Ulrich (Hg.): Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt. Berlin: Springer, S. 18–55.
- Scherm, Ewald; Süß, Stefan* (2001): Internationales Management. Eine funktionale Perspektive. München: Vahlen.
- Schmoll, Gottfried A.* (2001): Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen. Mit Auslandspartnern Wettbewerbs- und Marktvorteile erzielen. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.
- Schramm, Matthias; Spiller, Achim; Staack, Torsten* (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie. Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl..
- Sell, Axel* (2002): Internationale Unternehmenskooperationen. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Sydow, Jörg* (2005): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Teusler, Nadine (2008): Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmenskooperationen. Eine kausalanalytische Betrachtung. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH

Wegmeth, Udo (2002): Horizontale Kooperationen in der Molkereiwirtschaft. Institut für Betriebswirtschaftslehre, Technische Universität München.

Weindlmaier, Hannes (2009): Strukturwandel in der Deutschen Milchindustrie. Entwicklung, Perspektiven, Bestimmungsgründe. Veranstaltung vom 22. 9. 2009. IDF World Dairy Summit. Berlin..

Welge, Martin K.; Holtbrügge, Dirk (2006): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wohlfarth, Monika (2009): ZMB Jahrbuch Milch 2009. Bad Breising: Bückler Fachverlag GmbH Co. KG.