

Coöperatief internationaliseren: Hoe doen ze 'het' in het buitenland?

We hebben de mond vol van 'internationalisering'. Coöperatie 595 (augustus 2008) liet zien 'hoe internationaal' de Nederlandse coöperaties zijn. In dit tweede deel van een drieluik over coöperatief internationaliseren komt een aantal bijzondere, buitenlandse cases aan bod.

Onno van Bekkum¹

DLA AGRO: INTERNATIONALE FEDERATIE

De in Denemarken gevestigde DLA Agro Group (omzet € 1.582m, waarvan 27% buiten DK, Dec07) is een coöperatief netwerk van 35 aanvoercoöperaties en particuliere ondernemingen in Denemarken, Zweden, Finland, Noorwegen, IJsland en de Baltische staten. Het is de conversie en uitbreiding van de bestaande topcoöperatie Den Lokale Andel in 2005. De holding heeft maar 25 medewerkers. Groepsondernemingen, meestal in gedeeld eigendom tussen moedercoöperaties, hebben er samen een kleine 4.000. Ongeveer 35% van de groepsaandelen zijn in handen van voercoöperatie Danish Agro. In totaal is zo'n 60% van het eigendom en de omzet Deens. De Zweden en Noren nemen het leeuwendeel van de rest voor hun rekening. Deze drie landen zijn vertegenwoordigd in het bestuur.

DLG: DEELNAMES & STRATEGISCHE ALLIANTIES

De sterk expansieve Deense aan- en verkoopcoöperatie DLG (Dansk Landbrugs Grovvarveselskab; € 3.302m omzet, ±50% buiten DK, Dec07) heeft in augustus 2007 een uit mei 2005 daterend 25%-belang in de Duitse federatieve aanvoercoöperatie HaGe Kiel uitgebreid tot 56% en beschikt bovendien via een 50%-belang in Scan Farmers, een joint venture met het Zweedse Lantmännen, nog eens over 10% van de aandelen. Het resterende aandeel in Duitse (boeren) handen beschouwt men als strategisch. In 2003 nam DLG een 51%-belang in de Zweedse voerdochter Svenska Foder van Lantmännen en breidde dat uit tot 100% in februari 2008. Omzet en winstgevendheid van Svenska Foder namen overigens sterk toe in die periode.

RAVENSDOWN: INTERNATIONALE FUSIE

De Nieuw-Zeelandse kunstmestcoöperatie Ravensdown (€ 339m omzet, 15% ex-NZ, Mei08) is in november 2007

gefuseerd met het West-Australische United Farmers Co-operative (€ 56m, Aug07), waarna de Australische business werd verkocht aan de Nieuw-Zeelandse coöperatie. De Australiërs konden lid worden door aankoop van minimaal 100 aandelen. Om maximaal te profiteren van het recht op productkortingen, moet een lid over een jaarlijks vastgesteld aantal aandelen per afgenomen ton kunstmest beschikken. Om loyaliteit van de Australische leden te waarborgen, is overeengekomen dat de betaling voor de UFC-activa in vier jaarlijkse termijnen plaatsvindt. Bovendien is de prijs afhankelijk gemaakt van de continuïteit van de productafname. Volgens de statuten kunnen de Australiërs overigens nooit meer dan 25% van de stemmen hebben.

FONTERRA: OVERNAMES EN STRATEGISCHE ALLIANTIES

De Nieuw-Zeelandse zuivelcoöperatie Fonterra (omzet € 7.888m, 79% ex-NZ+AU, Mei08) is sterk exportafhankelijk: 90% van de ledenmelk gaat de grens over. Fonterra heeft haar internationale expansie met name vorm gegeven door overnames en samenwerking. Belangrijke acquisities waren die van Bonlac in Australië (25% in 2001, 100% in Sep05) en Soprole in Chili (57% in Dec86, 100% in Apr08). Daarnaast een reeks van strategische allianties en internationale joint ventures met een aantal van de grote wereldspelers: 'Dairy Partners America' met Nestlé voor Latijns Amerika; met Arla Foods plc voor boterafzet in het Verenigd Koninkrijk; 'DairiConcepts' voor kaasproducten en poeders met coöperatie Dairy Farmers of America (omzet € 7.5mrd, Dec07); 'DMV Fonterra Excipients' in maart 2006 met Campina voor farmaceutische ingrediënten. Voor verschillende andere coöperaties, waaronder SanCor (Argentinië) en Conaprole (Uruguay), verzorgt het de internationale afzet van bulkproducten. In juni 2006 nam het een belang van



43% in het – inmiddels geplaagde – Chinese San Lu, dat bezig was met de voorbereiding van een beursnotering. Fonterra was in de race voor overname van Dairy Farmers Group in Australië, maar liet dat lopen. Eerdere pogingen om langs coöperatieve weg te fuseren strandden.

ARLA FOODS: 'CO-INVESTOR PARTNERSHIP'

Een andere mooie casus van coöperatief internationaliseren, betreft de Deens-Zweedse zuivelcoöperatie Arla Foods (€ 6.401m, 79% ex-DK, Dec07). In april 2000 fuseerden de Deense zuivelcoöperatie MD Foods en het Zweedse Arla tot Arla Foods, onder Deense wetgeving. MD Foods werd lokaal actief in het Verenigd Koninkrijk middels aankoop van Associated Fresh Food in december 1990, gevolgd door nog enkele acquisities in de jaren die onmiddellijk volgden. Eén en ander werd gefinancierd door institutionele beleggers die een aandeel hadden van 49% in een speciaal voor de Engelse markt opgerichte holding. Na jaren van teleurstellende resultaten trokken de institutionele beleggers zich in maart 1998 terug. Spoedig daarna zou het tij keren.

Op 15 mei 2008 kondigde Arla Foods een joint venture aan met 'haar' Britse melkveehouders verenigd binnen Arla Foods Milk Partnership, waar Arla Foods plc 85% van zijn melk betreft. Arla Foods plc herbergt de Britse activiteiten van Arla Foods en is verpakt onder diverse Deense en Zweedse tussenholdings. Beide partijen krijgen een belang van 50% in de JV die vervolgens 7% van de aandelen van Arla Foods plc bezit. Voor 'hun' 3,5% belang investeren de Britse melkveehouders gezamenlijk € 20m (gemiddeld € 12.500 per 'lid'). Hiervoor 'kopen' ze een dividendrecht (pas na twee jaar, zoals is overeengekomen), inzicht in het gevoerde beleid en de behaalde prestaties, invloed op de melkbetaling en een 'coöperatief' overlegplatform om met Deense en Zweedse melkveehouders de Britse strategie te bediscussieren. Een bestuurszetel in Arla Foods plc wordt de Britten echter nog niet gegund.

'Met buitenlandse mede-eigenaren benut je een groter investeringspotentieel'

In november 2006 nam Arla Foods een belang van 30% in de Finse particuliere zuivelonderneming Ingman Foods (omzet € 270m, Dec05). Van een *call*-optie voor de resterende 70% maakte men in augustus van dit jaar reeds gebruik. De ijsdivisie (omzet € 65m, Dec07) is overigens buiten de overname gehouden. Men is nu met de 1.300 Finse Ingman-melkleveranciers in overleg om, volgens het Engelse *co-investor partnershipmodel*, ook in de lokale business te investeren.

OVERZICHT

Hierboven werden de internationaliseringmodellen besproken van vijf coöperaties uit Denemarken en Nieuw-Zeeland, drie uit de aanvoersektor en twee uit de zuivel. De motivatie voor de gekozen modellen loopt uiteen. Het betrekken van buitenlandse klanten bij een vorm van mede-eigendom kan van belang zijn voor het behoud van *loyaliteit* van buitenlandse klanten in de transactierelatie. *Financiering* is ook een belangrijke reden. Met buitenlandse mede-eigenaren benut je een groter investeringspotentieel. Opvallend is, dat sommige coöperaties onderscheid aanbrengen tussen de binnenlandse leden en buitenlandse mede-eigenaren. Dit vergroot de *flexibiliteit* ten aanzien van de invulling van de intensiteit van de 'ledenrelaties', aansluitend bij lokale 'culturen', en kan de *bestuurbaarheid* van de coöperatie ten goede komen.

In Coöperatie 597 wordt dit drieluik over 'internationalisering' afgesloten met een samenvatting van tien coöperatieve internationaliseringmodellen met een afweging van de bijbehorende voor- en nadelen. ■

Voetnoot

1 Dr.ir. Onno F. van Bekkum is coöperatie adviseur bij Nyenrode (NICE)