

**Kurt Krambach / Hans Watzek**

**Agrargenossenschaften heute und morgen**

**Soziale Potenziale  
als genossenschaftliche Gemeinschaften**

**S t u d i e**

Berlin 2000

Manuskripte 35

Kurt Krambach / Hans Watzek

Agrargenossenschaften heute und morgen:  
Soziale Potenziale  
als genossenschaftliche Gemeinschaften

Studie

Berlin, Juni 2002

Die Studie wurde im Auftrag der Rosa-Luxemburg-Stiftung angefertigt.

Autorenschaft:

Prof. Dr. Kurt Krambach, Agrarsoziologe; (Abschnitte 1.1, 3, 4, 5, 6 und Anhang )

Dr. Hans Watzek, Agrarwissenschaftler; (Abschnitte 1, 2 und 4.2)

ISBN 3-320-02932-0

## INHALT

|  | Seite |
|--|-------|
| <b>Vorwort</b>   | 4     |
| <b>1. Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Agrargenossenschaften</b>       | 7     |
| 1.1 Agrargenossenschaften 1995: Beginnende Konsolidierung und mangelnde agrarpolitische Akzeptanz              | 7     |
| 1.2 Agrargenossenschaften 2000: Gewachsene Wettbewerbsfähigkeit und Akzeptanz                                  | 9     |
| <b>2. Probleme der Sicherung der betrieblichen Bodenfonds</b>  | 17    |
| <b>3. Förderzweck, gemeinschaftliche Produktion und Mitgliedschaftsverhältnis</b>                              | 17    |
| 3.1 Reproduktion der Genossenschaftlichkeit  | 17    |
| 3.1.1 Agrargenossenschaften und Genossenschaftsidee  | 17    |
| 3.1.2 Probleme der Reproduktion der „Genossenschaftlichkeit“   | 20    |
| 3.1.3 Förderzweck und Mitgliedschaftsverhältnis als genossenschaftliche Eigentümlichkeiten                     | 22    |
| 3.2 Mitgliedschaft als Identität von Eigentümer und Produzent  | 25    |
| 3.2.1 Möglichkeiten der Nicht-Identität von Eigentümer und Produzent   | 25    |
| 3.2.2 Probleme und Erfahrungen der personellen Reproduktion der Mitgliedschaft                                 | 28    |
| <b>4. Mitgliedschaft als Eigentümerbeziehung</b>   | 32    |
| 4.1 Materielle und ideelle Aspekte der genossenschaftlichen Eigentümerbeziehung                                | 32    |
| 4.2 Mitgliedschaft und Bodeneigentum   | 33    |
| <b>5. Genossenschaftliche Demokratie und Probleme der Partizipation</b>  | 36    |
| 5.1 Genossenschaftliche Demokratie im Spannungsverhältnis von Partizipation und professionellem Management     | 36    |
| 5.2 Partizipation als Erfordernis und Wirkungsfeld unternehmerischen Verhaltens                                | 38    |
| <b>6. Gemeinschaftlichkeit als genossenschaftliches Potenzial</b>  | 41    |
| <b>Anhang:</b>   |       |
| <b>Auswahl empirischer Befunde aus einer soziologischen Untersuchung in ostdeutschen Agrargenossenschaften</b> | 44    |

## Vorwort

In den Jahren 1990 und 1991 hatten sich die Mitglieder und anderen Beschäftigten der damals noch existierenden Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) mehrheitlich dafür entschieden, auch künftig in einer „*genossenschaftlichen oder ihr ähnlichen Form*“ wirtschaften zu wollen.<sup>1</sup> Gemäß dem Landwirtschaftsanpassungsgesetz, das 1990 noch von der Volkskammer der DDR beschlossen worden war, mussten sich die LPG in Rechtsformen des bundesdeutschen bürgerlichen Rechts umstrukturieren. Eine dieser Rechtsformen ist die Produktivgenossenschaft; sie ermöglichte es den Genossenschaftsbäuerinnen und -bauern am besten, in einer „*genossenschaftlichen oder ihr ähnlichen Form*“ weiter zu wirtschaften.

Ob die in diesem komplizierten Transformationsprozess entstandenen Agrargenossenschaften unter den Bedingungen einer kapitalistischen Marktwirtschaft und einer nicht gerade genossenschaftsfreundlichen staatlichen Agrarpolitik eine dauerhafte Zukunft haben würden, war damals noch sehr ungewiss. Gestützt auf die Analyse der Umstände konnte seinerzeit gefolgert werden, dass ihre Zukunftschancen vor allem von drei Faktoren abhängen würden: (a) von dem *endogenen wirtschaftlichen Potenzial* dieser Gemeinschaftsformen selbst, ihren spezifischen inneren Möglichkeiten und Vorteilen, in der Marktwirtschaft zu bestehen; (b) von den *sozialen Potenzialen der Mitglieder und Beschäftigten*, ihren Fähigkeiten und sozialen Eigenschaften für die Gestaltung überlebensfähiger gemeinschaftlicher Produktionsformen; (c) von den *politischen und wirtschaftlichen äußeren Rahmenbedingungen*.<sup>2</sup>

Die vorliegende Studie entstand in der Vorbereitung der 2. Agrargenossenschaftlichen Konferenz der Rosa-Luxemburg-Stiftung im Jahr 2000 mit dem Thema „Agrargenossenschaften heute und morgen: Wirtschaftliche und soziale Potenziale“<sup>3</sup>. Das ist die zweite Konferenz dieser Art; die erste fand im Juni 1995 in Berlin mit mehr als 100 Teilnehmer/innen aus der Praxis gemeinschaftlicher Produktionsformen in der Landwirtschaft, aus Politik und Wissenschaft statt.<sup>4</sup> Diese Konferenzen reihten sich in die Thematisierung politischer Bildung zu Fragestellungen aus dem Bereich der Landwirtschaft und des ländlichen Raumes ein, die seit 1993 das Profil der Rosa-Luxemburg-Stiftung (damals noch Gesellschaftsanalyse und politische

---

<sup>1</sup> Vgl. K. Krumbach, K. Hubatsch: „Genossenschaftsbauern 1990/91: Existenzformen und Lebensweise im Umbruch“. Forschungsbericht. ISDA-Studien, Bd.1. isda e.V., Berlin 1991.

<sup>2</sup> Vgl. K. Krumbach: Genossenschaftsbauern im Umbruch – Haben gemeinschaftliche Produktionsformen in der Landwirtschaft eine Zukunft? In: Utopie kreativ, H. 15, Berlin Nov. 1991, S. 32.

<sup>3</sup> Die 2. Agrargenossenschaftliche Konferenz fand – in enger Zusammenarbeit mit Genossenschaftsverbänden – in regionaler Aufgliederung im Juni 2000 in Heiligengrabe b. Wittstock und im November 2000 in Nossen (Sachsen) mit jeweils ca. 60 Akteuren aus Genossenschaften, Politik und Wissenschaft statt.

<sup>4</sup> Vgl. Protokollband der Arbeitskonferenz zum Thema: Gegenwart und Zukunft von Agrargenossenschaften und anderen gemeinschaftlichen Produktionsformen in der Landwirtschaft am 16. Juni 1995 in Berlin. Teile 1 und 2. Hrsg.: Gesellschaftsanalyse und politische Bildung e.V. und Institut für Sozialdatenanalyse e.V., Berlin 1995.

Bildung e.V.) bereichert hat<sup>5</sup>. Unter den Themen nahmen auf Grund ihrer politischen, ökonomischen und sozialen Brisanz die Probleme der Entwicklung von Agrargenossenschaften, die aus der Umstrukturierung der früheren LPG hervorgegangen waren, einen vorrangigen Platz ein.

In der Diskussion beider Konferenzen spielten naturgemäß Fragen des *wirtschaftlichen* Bestehens in der Marktwirtschaft eine zentrale Rolle; mussten sich doch die Erkenntnis und die Fähigkeit durchsetzen, als Agrargenossenschaft im marktwirtschaftlichen Wettbewerb nur durch ökonomische Stabilität des Unternehmens auf der Grundlage einer hohen wirtschaftlichen Effizienz – also durch gewinnträchtiges Wirtschaften – bestehen zu können.<sup>6</sup>

Gleichermaßen bedeutsam war die Bewertung der *politischen Rahmenbedingungen*, insbesondere die Frage der Akzeptanz der Agrargenossenschaften durch die offizielle Agrarpolitik.

Die vorliegende Studie gibt im ersten Kapitel einen kurzen Rückblick auf diese politischen Rahmenbedingungen seit 1990/91, reflektiert die Situation zur Zeit der 1. Agrargenossenschaftlichen Konferenz (1995) und die seither gewachsene agrarpolitische Akzeptanz der strukturellen Vorzüge und der Wettbewerbsfähigkeit von Agrargenossenschaften. Mehrere Kapitel der Studie widmen sich – ursprünglich als eine Vorarbeit für die 2. Agrargenossenschaftliche Konferenz (2000) – den vielfältigen, komplexen und komplizierten Fragen des *Funktionierens der Agrargenossenschaften als Genossenschaften*, den Problemen der *Reproduktion der Genossenschaftlichkeit*, also dem Erhalt und der nachhaltigen Entwicklung der Eigenschaften und Merkmale, die eine Agrargenossenschaft als Genossenschaft kennzeichnen, wie zum Beispiel das Mitgliedschaftsverhältnis als Identität von Eigentümer und Produzent oder das Funktionieren der genossenschaftlichen Demokratie, und nicht zuletzt den genossenschaftlichen Verhaltensweisen und der personellen Reproduktion des Mitgliederbestandes der Genossenschaften.

Die Aussagen stützen sich auf *Recherchen und empirische Analysen*. Dazu gehörten einerseits Fallanalysen und Expertengespräche, die von den Autoren selbst in 9 ausgewählten Agrargenossenschaften durchgeführt wurden. Andererseits wurde parallel dazu mit Unterstützung von Genossenschaftsverbänden eine soziologische Umfrage durchgeführt, die 39 Agrargenossenschaften aus allen fünf ostdeutschen Bundesländern und mehr als 600 beschäftigte Mitglieder und Nicht-Mitglieder dieser Betriebe als Probanden (535 auswertbare Fragebogen) erfasste. Die empirische Aufbereitung und Auswertung dieser Umfrage wurde vom

---

<sup>5</sup> Seit 1993 besteht hier die Themenreihe „Agrar- und landpolitisches Podium“.

<sup>6</sup> Vgl.: Thesen zur Arbeitskonferenz „Gegenwart und Zukunft von Agrargenossenschaften und anderen gemeinschaftlichen Produktionsformen in der Landwirtschaft“. In: Protokollband der Arbeitskonferenz..., a.a.O., Teil 1, S.19 f. .

Institut für Sozialdatenanalyse übernommen. Ein Forschungsbericht enthält eine Auswertung der Befragung der Beschäftigten und von Fragespiegeln, die von Vorständen bzw. Geschäftsführern aus den Untersuchungsbetrieben beantwortet wurden.<sup>7</sup>

Damit wurde die seit Beginn der 90er Jahre eingeführte Tradition fortgesetzt, politische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit auf diesem Gebiet durch wissenschaftliche Analysen, darunter vor allem auch soziologische Untersuchungen der sozialen und bewusstseinsmäßigen Aspekte, zu untermauern.<sup>8</sup> Somit kann erwartet werden, dass die vorliegende Studie aktuelle Probleme und Erfahrungen aus der Praxis zur Diskussion stellt sowie aus der Analyse gewonnene Erkenntnisse und Konsequenzen zu vermitteln trachtet.

Die Autoren wünschen den Leserinnen und Lesern Erkenntnisgewinn, und sie sind für Diskussionen und kritische Hinweise jederzeit aufgeschlossen.

Kurt Krambach und Hans Watzek

---

<sup>7</sup> „AGRAR 2000. Soziologische Umfrage in ostdeutschen Agrargenossenschaften. Empirische Befunde.“ Unveröff. Bericht des Instituts für Sozialdatenanalyse e.V. (isda), Berlin 2000. Vgl. hierzu: „Auswahl empirischer Befunde aus einer soziologischen Untersuchung in ostdeutschen Agrargenossenschaften“ als *Anlage* der vorliegenden Studie.

<sup>8</sup> Vgl. u.a.: K. Krambach / K. Hubatsch: Genossenschaftsbauern 1990/91: Existenzformen und Lebensweise im Umbruch. Forschungsbericht. Institut für Sozialdatenanalyse e.V. (isda). Berlin 1991; K. Krambach et al.: Ehemalige Genossenschaftsbauern 1992: Situation und Befindlichkeit in umstrukturierten Gemeinschaftsbetrieben, im Vorruhestand und als Arbeitslose. Studie. Ebenda 1992; K. Krambach: Soziale Potentiale für den landwirtschaftlichen Gemeinschaftsbetrieb: Beschäftigte in LPG-Nachfolgebetrieben 1993/94. Studie Nr.19. Ebenda 1995.

## 1. Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Agrargenossenschaften

### 1.1 Agrargenossenschaften 1995: Beginnende Konsolidierung und mangelnde agrarpolitische Akzeptanz

Im Jahr 1995, zum Zeitpunkt der 1. Agrargenossenschaftlichen Konferenz der Rosa-Luxemburg-Stiftung (damals noch Gesellschaftsanalyse und politische Bildung e.V.) existierten die Agrargenossenschaften und anderen gemeinschaftlichen Produktionsformen, die aus der Umstrukturierung der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) in der DDR hervorgegangen waren, bereits seit 5 Jahren. Sie bewirtschafteten ca. 60% der von der ostdeutschen Landwirtschaft genutzten Fläche (LF). Sie hatten einen schwierigen Strukturwandel und Anpassungsprozess hinter sich. Der Prozess der Konsolidierung hatte eingesetzt, verlief jedoch sehr differenziert.

„Mit dem Übergang zur Marktwirtschaft in den neuen Bundesländern waren nach dem Landwirtschaftsanpassungsgesetz alle LPG bis zum 31.12.1991 in neue Rechtsformen umzuwandeln. Andernfalls befanden sie sich kraft Gesetz in Auflösung. Der Prozess der Umwandlung und die Wahl der Rechtsform vollzog sich vielerorts ohne grundlegende Kenntnisse über die wirtschaftlichen und rechtlichen Konsequenzen. Obwohl die Beratung von vielen Freiberuflern nicht auf die Bildung von Agrargenossenschaften zielte<sup>9</sup>, haben viele Vorstände und Bauern – anknüpfend an ihre Erfahrungen mit dem Genossenschaftswesen – sich für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft entschieden.“<sup>10</sup>

Diese Entscheidung stand im Gegensatz zu den Vorstellungen und Zielen der damaligen Bonner Regierung, die – ohne die Erfahrungen und Interessen der Mehrheit der ehemaligen Genossenschaftsbäuerinnen und -bauern zu respektieren, geschweige denn anzuerkennen – in ihrer Agrarpolitik so *einseitig*, wie es zur Zeit des Kalten Krieges üblich gewesen war, nach wie vor allein auf dem sogenannten „Leitbild vom bäuerlichen Familienbetrieb“ beharrte.

Bis 1995 hatte sich an der einseitigen agrarpolitischen Grundhaltung der Bundesregierung faktisch kaum etwas geändert, wenn auch formal gelegentlich von einer Chancengleichheit für alle Betriebsformen die Rede war. Somit konnte auf der 1. Agrargenossenschaftlichen Konferenz gefolgert werden: „Wenn diese Gemeinschaftsformen bis heute existieren, so *verdanken sie das in erster Linie sich selbst, ihrer eigenen Kraft*, ihrem ökonomischen und sozialen Potenzial, den Anstrengungen ihrer Beschäftigten, sei es als Mitglieder, Arbeitnehmer oder Leiter. Der regierungsoffiziellen Agrarpolitik verdanken sie ihr bisheriges Überleben

---

<sup>9</sup> In der Regel kamen diese „Berater“ aus den alten Bundesländern und rieten häufig von einer Genossenschaftsbildung ab. K.K.

gewiss nicht. Im Gegenteil: Sie werden von dieser Politik bislang immer noch als die *ungewollten und ungeliebten Stiefkinder* behandelt, deren Existenz man notgedrungen akzeptieren muss, die man aber am liebsten los wäre. Das heißt, sie haben überlebt trotz einer ihnen feindlich gesinnten Agrarpolitik, trotz davon ausgehenden Restriktionen und vorenthaltener Chancengleichheit.“<sup>11</sup>

Es war schon ein politisches Faktum, dass bis zum Sommer 1995 viele Gemeinschaftsbetriebe die prinzipiellen Potenziale und Vorteile gemeinschaftlicher Agrarproduktion praktisch nachgewiesen hatten. Das heißt, es war keine Frage mehr, *ob* solche Formen prinzipiell in der Marktwirtschaft überlebensfähig sind, sondern es blieb die Frage, *wie* es gelingen würde, die *politische Akzeptanz dieser neuen geschichtlichen Realität* zu erreichen. Kriterium dafür musste vor allem sein, ob die politisch gesetzten Benachteiligungen und Restriktionen verschwinden würden.<sup>12</sup>

Von der Konferenz (1995) wurden dazu vor allem folgende Aspekte artikuliert<sup>13</sup>:

- Der einsetzende Konsolidierungsprozess wurde immer noch ungünstig beeinflusst durch die Nachwirkungen jenes politisch organisierten Crashes der ostdeutschen Landwirtschaft, der infolge der überstürzten Währungsunion 1990 und des abrupten Überstülpens der politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Europäischen Union und ihrer Agrarpolitik entstanden war. Entgegen den bisherigen Erfahrungen und Praktiken des Integrationsprozesses in der EU und trotz den extrem unterschiedlichen politischen, ökonomischen, sozialen und betriebsstrukturellen Unterschieden zwischen der ost- und westdeutschen Landwirtschaft gab es keinerlei Übergangs- oder sonstige Sonderregelungen. Das Ergebnis waren seit Mitte 1990 ausgeprägte Krisenerscheinungen, gekennzeichnet durch Absatz-, Liquiditäts- und Strukturkrisen der Landwirtschaft und einer den ganzen ländlichen Raum betreffenden Sozialkrise.
- Nachdauernde Wirkung hatte auch der gesetzlich verordnete Zeitdruck, unter dem bis Ende 1991 die Umstrukturierung der LPG zu erfolgen hatte, wozu u.a. Entwicklungskonzepte gehörten, die teilweise ohne Sicherheiten bezüglich wichtiger Produktionsfaktoren ( z.B. durch Unklarheiten über künftige Bodenverhältnisse, darunter den Zugang zur Nutzung bzw. zum Erwerb von Treuhand-verwalteten ehemals volkseigenen Flächen) erstellt werden mussten.
- Das noch von der Volkskammer der DDR 1990 beschlossene

---

<sup>10</sup> Gerhard Rudolphi: 5 Jahre Agrargenossenschaften – Rückblick und Ausblick. (Referat auf der 1. Agrargenossenschaftlichen Konferenz). In: Protokollband ..., a.a.O., Teil 1, S.53.

<sup>11</sup> K. Krumbach: Das soziale Potenzial der Agrargenossenschaften. (Referat auf der 1. Agrargenossenschaftlichen Konferenz). In: Protokollband ..., a.a.O., Teil 1, S.30 f.

<sup>12</sup> Vgl. K. Krumbach, H. Watzek: Agrarpolitische Ergebnisse der Konferenz. In: Ebenda, S. 6 ff.

<sup>13</sup> Vgl. ebenda, S.12



Landwirtschaftsanpassungsgesetz (LAG), das die Umstrukturierung der LPG rechtlich sichern sollte, führte nach Novellierung durch den Bundestag zu einem Kapitalabfluss aus den Nachfolgeeinrichtungen der LPG, der die Kapitalschwäche dieser Gemeinschaftsunternehmen (die Eigenkapitalquote dieser Betriebe lag im Durchschnitt bei 20%) weiter verschärfte und dringend erforderliche Investitionen behinderte.

- Die Verpflichtung zur Übernahme der Altschulden der LPG durch die Agrargenossenschaften und anderen Gemeinschaftsunternehmen hat über einen langen Zeitraum negative Auswirkungen auf die ökonomische Entwicklung der Betriebe, die Modernisierung der Produktion und die Kreditwürdigkeit gegenüber Banken.
- In der steuer- und förderrechtlichen Behandlung waren die Gemeinschaftsunternehmen schlechter gestellt als Einzelunternehmen und Personengesellschaften (GbR). Gravierend traten auch Benachteiligungen auf sozialem Gebiet in Erscheinung, indem z.B. die Stützung von Sozialleistungen (Renten- und Krankenversicherung) nur Einzelunternehmen zufließen.

*Als wesentliche agrarpolitische Forderungen wurden damals erhoben<sup>14</sup>:*

Die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, besonders die förder- und steuerrechtlichen Instrumentarien, müssen Chancengleichheit für alle Betriebsformen garantieren. Der bäuerliche Familienbetrieb darf nicht das alleinige Maß der Agrarpolitik sein; alle agrarpolitischen Entscheidungen und Förderrichtlinien in Bonn und Brüssel sollten die spezifischen Bedingungen der ostdeutschen Landwirtschaft berücksichtigen und die im Ergebnis freier Entscheidung der Bauern entstandenen gemeinschaftlichen Unternehmensstrukturen als gleichberechtigt anerkennen.

### **1.2. Agrargenossenschaften 2000: Gewachsene Akzeptanz der strukturellen Vorzüge und der Wettbewerbsfähigkeit**

Zehn Jahre nach dem Beginn der Umstrukturierung hat sich die Position der Agrargenossenschaften und anderen kooperativen Produktionsformen wesentlich gewandelt: Ihre Überlebensfähigkeit unter den marktwirtschaftlichen Bedingungen wird kaum noch in Frage gestellt. Im Gegenteil, auch von der offiziellen Politik und der Wissenschaft wird immer häufiger die besondere Wettbewerbsfähigkeit dieser Strukturen hervorgehoben. Sie haben eine starke Lobby in den Bauern- und Genossenschaftsverbänden gefunden und werden von der Politik als Realität akzeptiert.

Die Landwirtschaft in den neuen Ländern zeichnet sich als ein Wirtschaftsbereich aus, in dem sich in den letzten Jahren sichtbare Prozesse der Konsolidierung und Stabilisierung vollzogen

---

<sup>14</sup> Vgl. ebenda, S. 12 und 27ff. .

haben. Die Agrargenossenschaften und anderen Gemeinschaftsunternehmen haben daran den maßgeblichen Anteil. Sie haben sich in der ostdeutschen Landwirtschaft als wirtschaftlich und sozial stabile Struktureinheiten erwiesen.

Die Agrargenossenschaften, im Unstrukturierungsprozess der Landwirtschaft der DDR auf der Basis des Landwirtschaftsanpassungsgesetzes und des Genossenschaftsgesetzes in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) gebildet, sind trotz Vorbehalten und Restriktionen seitens der offiziellen Politik, wirtschaftlichen und sozialen Benachteiligungen nicht nur zu einem stabilen Element der ostdeutschen Agrarstruktur, sondern damit auch zum einem *historisch neuen Bestandteil der bundesdeutschen Agrarverfassung* überhaupt geworden.

**Tabelle 1**<sup>15</sup>

Anteil der landwirtschaftlichen Unternehmen nach Rechtsformen an der Nutzfläche 1999

| <u>Rechtsform</u>                           | <u>Flächenanteil in Prozent</u> |             |             |
|---|---------------------------------|-------------|-------------|
|   | Bundesrep. insges.              | Alte Länder | Neue Länder |
| Einzelunternehmen im Haupt- und Nebenerwerb | 69,6                            | 92,2        | 23,5        |
| Personengesellschaften                      | 12,2                            | 7,0         | 22,8        |
| Juristische Personen                        | 17,8                            | 0,4         | 53,5        |
| dar. Agrargenossenschaften                  | 10,0                            | 0,1         | 30,4        |

Die Agrargenossenschaften haben in den neuen Bundesländern einen Anteil von 57% an der Flächennutzung durch Agrarunternehmen in der Rechtsform juristischer Personen (wazu neben den Agrargenossenschaften vor allem GmbH, Aktiengesellschaften u.ä. zählen). Dieser Anteil ist in den letzten Jahren stabil geblieben.

Dank der Entfaltung ihrer ökonomischen Potenziale ist seit 1995 eine weitere wirtschaftliche Stabilisierung der Agrargenossenschaften erfolgt. Daran haben auch die größere Akzeptanz durch die Politik und die gewachsenen Rolle von Verbänden und wirtschaftliche Einrichtungen einen Anteil. Hervorzuheben sind insbesondere der Deutsche Raiffeisenverband und die einzelnen Genossenschaftsverbände, der Deutsche Bauernverband und die DG-Bank.

Eine anschauliche Kennziffer für die ökonomische Stabilisierung ist das Betriebseinkommen.

<sup>15</sup> Quelle: Agrarbericht der Bundesregierung. Zit. Aus: Argumente 2000. Deutscher Bauernverband 1999

**Tabelle 2**<sup>16</sup>**Betriebseinkommen (Unternehmensergebnis und Personalaufwand) in DM/AK**

|                     | Wirtschaftsjahr |           | Veränderung<br>in Prozent |
|---------------------|-----------------|-----------|---------------------------|
|                     | 1995/1996       | 1998/1999 |                           |
| Vollerwerbsbetrieb  | 37.850          | 36.740    | - 3                       |
| Agrargenossenschaft | 40.700          | 45.490    | + 12                      |

Eine Auswertung von Einzelergebnissen zeigt allerdings, dass die Differenzierung der ökonomischen Ergebnisse zwischen den Agrargenossenschaften größer ist als bei den Einzelunternehmen. Ursachen sind unter anderem:

- In großen Produktionseinheiten – die Agrargenossenschaften bewirtschaften im Durchschnitt 1430 Hektar – spielt die Qualität des Management eine große Rolle. Ebenso wie die Motivation der Beschäftigten sind Entscheidungen über die Struktur der Produktion und Investitionen, Sicherung der Qualität und des Absatzes der Produkte, usw. maßgebliche Erfolgskriterien.
- In den bäuerlichen Einzelbetrieben werden oft durch ein hohes Maß an Selbstaussbeutung Kosten reduziert und negative Ergebnisse überbrückt.
- Die Agrargenossenschaften haben im Vergleich zu den ostdeutschen Einzelbetrieben und auch Personengesellschaften (GbR) eine wesentlich höhere Tierproduktion. Durch die Rahmenbedingungen der EU-Agrarpolitik sind jedoch Tierproduzenten schlechter gestellt als Marktfruchtbetriebe, überdies stärker mit Risikofaktoren belastet. Schwankungen in den Milch- und Schlachttierpreisen, wie z.B. der Einbruch der Schlachtschweinepreise in 1999 oder das Milchquotensystem sind Beispiele dafür.

**Tabelle 3**<sup>17</sup>**Großvieheinheiten je 100 Hektar LF in ostdeutschen Agrarunternehmen**

| Betriebsform           | Stückzahl/100 ha |
|------------------------|------------------|
| Einzelunternehmen      | 33               |
| Personengesellschaften | 36               |
| Agrargenossenschaften  | 55               |

Man kann davon ausgehen, dass sich in der ostdeutschen Landwirtschaft Entwicklungen vollzogen und Strukturen herausgebildet haben, die sich von denen im alten Bundesgebiet und auch der anderen EU-Länder grundsätzlich unterscheiden. Insofern bestehen innerhalb Deutschlands – vor allem hinsichtlich der Betriebsgrößen, der Eigentumsverhältnisse, der

<sup>16</sup> Quelle: Buchführungsergebnisse, in: LAND-DATA 1999

<sup>17</sup> Quelle: Agrarbericht der Bundesregierung. Argumente 2000. Deutscher Bauernverband 1999

Rechtsformen und der Arbeitsverfassung – zwei unterschiedliche Landwirtschaften. Die Möglichkeit dieser Entwicklung der ostdeutschen Landwirtschaft ist vorrangig auf folgende Faktoren zurückzuführen.

- Trotz vieler negativer Erfahrungen (Reglementierung und Bevormundung) in der Landwirtschaft der DDR hatten viele Bauern aber auch die positiven Seiten einer gemeinschaftlichen, genossenschaftlichen Produktions-, Arbeits- und Lebensweise erfahren und verinnerlicht. Daher bevorzugten sie wiederum eine gemeinschaftliche Produktion.

- Die Treuhandanstalt hatte – gegenüber anderen Wirtschaftszweigen – nur einen äußerst begrenzten Einfluss auf die Umstrukturierung der Landwirtschaft; er betraf nur die ehemals volkseigene Landwirtschaft. Über ihr privates und genossenschaftliches Eigentum konnten die Bauern in eigener Verantwortung entscheiden.

- Im Unterschied zu anderen Bereichen, wo im Transformationsprozess mit politischen, juristischen und ökonomischen Mitteln ein Elitenwechsel durchgesetzt wurde, war dies in der Landwirtschaft nur begrenzt möglich. Die Bauern entschieden sich überwiegend für die ihnen vertrauten, qualifizierten Fachleute, die sich bereits in der LPG als Leiter bewährt hatten, zur Gestaltung des Umstrukturierungsprozesse und zur Einrichtung des Managements für die neuen Betriebe.

Anders wäre es kaum möglich gewesen, jene komplizierten Hürden, die der Übergang zur Marktwirtschaft brachte, zu überspringen und mit den neuen bürokratischen und dirigistischen Erscheinungen der Agrarpolitik zu Rande zu kommen. Gleichermaßen trifft das auf die zusätzlichen Belastungen zu, die aus Einbrüchen in der Produktion, Altschuldenbelastung und Vermögensauseinandersetzungen entstanden, und auf die komplizierten sozialen Probleme, die aus den Zwängen zum abrupten Abbau von Arbeitskräften und anderen sozialen Verwerfungen erwachsen.

Ohne die genannten Faktoren wäre es nicht möglich gewesen, dass sich inzwischen die Mehrheit der Agrargenossenschaften konsolidiert hat. Sie haben sich als leistungsfähige, konkurrenzfähige und zukunftsfähige genossenschaftliche Unternehmen erwiesen. Als Produktivgenossenschaften in der Landwirtschaft stellen sie eine Bereicherung der genossenschaftlichen Entwicklung in der Bundesrepublik dar, und sie haben ihren Platz in der genossenschaftlichen Familie eingenommen. Und sie haben auch zum Wandel des agrarpolitischen Leitbildes beigetragen.

In den letzten fünf Jahren konnten die Benachteiligungen der Agrargenossenschaften und anderen gemeinschaftlichen Produktionsformen in der Landwirtschaft weitgehend zurückgedrängt werden. Die gesellschaftspolitische Akzeptanz der Agrargenossenschaften als wettbewerbsfähige Unternehmensformen, die am Markt bestehen können, ist gewachsen.

Dennoch hat sich die Politik noch nicht endgültig, wie sich in Äußerungen von manchen Politikern und auch Wissenschaftlern widerspiegelt, mit den besonderen Strukturen der ostdeutschen Landwirtschaft als dauerhafte Erscheinung abgefunden.

Eindeutige Benachteiligungen, die aus der im Entwurf der Agenda 2000 vorgesehenen Degression der Ausgleichszahlungen nach Größe der Betriebe entstanden wären, konnten abgewehrt werden. Hingegen stellte die mit der Einführung der Ökosteuer verbundene Begrenzung der Gasölbeihilfe auf maximal 3000 DM erneut eine Benachteiligung der Gemeinschaftsunternehmen dar. Allerdings gab es nach Protesten der Bauern und ihrer Organisationen Zusagen, wonach diese Maßnahme auf das Jahr 2000 beschränkt werden sollte.

Nach wie vor trägt ein großer Teil der Gemeinschaftsunternehmen eine besondere Belastung durch die Altschulden. Trotz der so genannten bilanziellen Entlastung wachsen diese Schulden auf Grund der von den Banken berechneten Zinsen ständig an. Vorrang hätte hier ein Zins-Moratorium, denn eine denkbare Streichung dieser Schulden selbst hätte zur Voraussetzung, dass die damit verbundenen Probleme einer potenziellen Neuauflage von Vermögensauseinandersetzungen und steuerrechtlichen Belastungen vorher einer Klärung zugeführt werden.

## 2. Probleme der Sicherung der betrieblichen Bodenfonds

Der Boden ist die entscheidende Produktionsgrundlage des landwirtschaftlichen Reproduktionsprozesses: Im Unterschied zu anderen Produktionsmitteln verschleißt er nicht im Produktionsprozess, sondern sein Gebrauchswert – die Bodenfruchtbarkeit – kann durch fachlich gute Bewirtschaftung und Nutzung erhöht werden.

Eine weitere Besonderheit des Produktionsmittels Boden ergibt sich daraus, dass er nicht vermehrbar ist und auch nicht verlagert werden kann. Landwirtschaftliche Produktion, mit Ausnahme industrieller, gewerblicher Tierproduktion, kann deshalb nur auf dem gegebenen Standort (nach Bodenqualität unterschiedlich) betrieben werden. Unter kapitalistischen Produktionsverhältnissen ist der Boden gleichzeitig auch Kapitalanlage und Spekulationsobjekt. Im Unterschied zu den alten Bundesländern ist in Ostdeutschland fast der gesamte landwirtschaftlich genutzte Boden – rund 90 Prozent der Fläche – Pachtland. Das resultiert daraus, dass die LPG-Mitglieder Privateigentümer ihres in die LPG eingebrachten Bodens blieben, ihn gemeinschaftlich bewirtschafteten und nach 1990 an Agrargenossenschaften und andere Gemeinschaftsunternehmen verpachteten. Daneben gab es noch den volkseigenen Boden der DDR, der – aus der Bodenreform stammend – als Staatseigentum durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolgeeinrichtung, die BVVG, an Landwirtschaftsbetriebe verpachtet wurde. Das Verhältnis des Anteils der Pachtfläche von Privateigentümern des Bodens zu dem der BVVG beträgt 80 zu 20.

Der Anteil der staatlichen Pachtflächen, die privatisiert werden sollen, ist ein Ergebnis der Festlegungen des Einigungsvertrages. Die privaten Verpächter in Ostdeutschland sind mehrheitlich gleichzeitig Mitglieder der Agrargenossenschaft oder Anteilseigner bzw. Mitarbeiter in anderen Gemeinschaftsunternehmen.

Auch darin zeigt sich, vor allem in den Agrargenossenschaften die Einheit von Eigentümer und Produzent, der auch sein Privateigentum am Boden gemeinschaftlich nutzt.

Nach Einschätzung des Deutschen Bauernverbandes sind 95% der Verpächter in den alten Bundesländern Nicht-Landwirte, die das Bodeneigentum als Kapitalanlage nutzen. Die daraus resultierenden Pachtzahlungen von 2,5 Mrd. DM stellen 15% der Wertschöpfung der westdeutschen Landwirtschaft dar und bedeuten hohen Kapitalabfluss für die Pachtbetriebe.

Für die Agrargenossenschaften und anderen gemeinschaftlichen Produktionsformen ist die langfristige Sicherung der Verfügbarkeit über genügend Boden als Produktionsmittel eine entscheidende Existenzfrage.

In Erkenntnis dieser Sachlage haben Gemeinschaftsunternehmen in den letzten Jahren entsprechend ihren wirtschaftlichen Möglichkeiten Boden gekauft. In erster Linie von

Mitgliedern bzw. Mitarbeitern und in begrenztem Maß im Rahmen der bisherigen Privatisierung von staatlichem Boden (Bodenerwerbsprogramm).

Das Bilanzvermögen der juristischen Personen an Boden erhöhte sich im Zeitraum 1995/1996 zu 1998/1999 langsam von 276 DM/ha LF auf 561 DM/ha LF.

Im Durchschnitt verfügen die Gemeinschaftsunternehmen über 65 Hektar Eigentumsfläche, wobei dieser Anteil stark differiert in Abhängigkeit von den wirtschaftlichen Möglichkeiten.

Für eine weitere Konsolidierung der Gemeinschaftsunternehmen erscheint es günstig, wachsende Gewinne in den Kauf von Boden zu investieren, zumal das die Sicherheit über die Verfügbarkeit erhöht. Allerdings wäre nicht ratsam, Bodenkauf zu Lasten erforderlicher Investitionen für Innovationen und Rationalisierungen durchzuführen. Ein besonderes Problem stellt dabei die Privatisierung der sogenannten Treuhandflächen (BVVG) dar. Dieser Anteil des in staatlichem Besitz befindlichen Bodens ist, historisch bedingt, in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern besonders hoch. Dort befinden sich zwei Drittel dieses Bodenfonds. Im Interesse der Landwirtschaftsbetriebe wäre eine Privatisierung dieses Bodens durch Verkauf abzulehnen. Eine langfristige Verpachtung, auch nach Grundsätzen des Erbbaurechts, ist ebenfalls eine Möglichkeit der Privatisierung, wie sie auch in anderen Ländern praktiziert wird; sie wäre für die Gemeinschaftsunternehmen der günstigere Weg.

Die gegenwärtige Bundesregierung will den Kurs des Verkaufs dieses Bodens fortsetzen, allerdings nach EALG und Bodenerwerbsverordnung zu begünstigten Konditionen (65% des Verkehrswertes).

Die Vorschaltung der langfristigen Verpachtung dieses Bodens an die gegenwärtigen Nutzer (18jährige Pacht) sollte wegen ihres positiven Effekts uneingeschränkt realisiert werden.

Allerdings sind auch hier die Gemeinschaftsunternehmen benachteiligt, da der begünstigte Flächenerwerb auf 6000 Bodenpunkte je Betrieb begrenzt wurde, unabhängig davon, ob es sich um eine Agrargenossenschaft mit einer Größe von z.B. 1500 ha LF und 30 Mitgliedern, einen kleinen bäuerlichen Familienbetrieb oder einen sogenannten Alteigentümer handelt. Dennoch sollten die Agrargenossenschaften auch diese beschränkte Möglichkeit nutzen.

Dieser Boden kann – im Rahmen des Bonus je Betrieb – sowohl von der Genossenschaft als auch von einzelnen Mitgliedern gekauft werden. Die Untersuchungen in Agrargenossenschaften zeigten eine relativ geringen Bereitschaft bei Mitgliedern.<sup>18</sup> Gründe dafür sind vor allem das nicht vorhandene Geldvermögen, aber wohl auch – als Erbe der DDR-Vergangenheit – eine Unterschätzung der Bedeutung von privatem Bodeneigentum als Produktionsmittel.

---

<sup>18</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2

In der Diskussion (von Mecklenburg-Vorpommern als Vorschlag eingebracht) ist ein interessantes Pacht-Kauf-Modell, das den Gemeinschaftsunternehmen die Kaufoption sichern würde, ohne sofort die erforderlichen finanziellen Mittel aufbringen zu müssen.

Der überwiegende Teil der Pachtflächen der Agrargenossenschaften wurde von den Mitgliedern oder anderen privaten Bodenpächtern gepachtet. Manche Genossenschaften haben Hunderte, also eine die eigene Mitgliederzahl um ein Vielfaches überschreitende Zahl solcher Pachtverträge. Im Interesse der Sicherung stabiler, langfristiger Pachtverhältnisse ist die so genannte „Verpächterpflege“ von großer Bedeutung. Sie wird in vielfacher Weise praktiziert, um auch betriebsexterne Verpächter am genossenschaftlichen und dörflichen Leben teilhaben zu lassen, sei es durch Einladungen zu Ernte- und anderen Dorffesten oder zu unternehmerischen Planungsdiskussionen, z.B. zur Steigerung der Bodenfruchtbarkeit. Damit wird Vertrauen gestärkt, die Verpächter können sich überzeugen, ob ihr Boden sich in guten Händen befindet und in seinem Wert gesteigert wird. Im Interesse der Sicherung ihrer Bodenfonds und der dauerhaften Verbindung mit den Pächtern sollten Genossenschaften nach Maßgabe ihrer Wirtschaftskraft dem Trend des Anstiegs der noch relativ niedrigen ostdeutschen Pachtpreise (ca. 40% im Vergleich zu den alten Bundesländern) Rechnung tragen; aus dem gleichen Grund ist es günstig, in die Pachtverträge eine Vorkaufsoption für den Pächter aufzunehmen.



### 3. Förderzweck, gemeinschaftliche Produktion und Mitgliedschaftsverhältnis – Wesensmerkmale der Agrargenossenschaften

#### 3.1 Reproduktion der „Genossenschaftlichkeit“

##### 3.1.1 Agrargenossenschaften und Genossenschaftsidee

Der Genossenschaftsgedanke oder auch die Genossenschaftsidee – beide werden hier als Synonym gesehen – haben eine lange geschichtliche Tradition. Allgemein stehen hinter dieser Idee folgende drei Aspekte:

*Erstens* das *Konzept* eines freiwilligen Zusammenschlusses von Menschen, die durch diese Vereinigung von Kräften und mittels kooperativer Aktionen einander helfen wollen, gemeinsame Interessen zu realisieren. Diesem Konzept liegt wohl – in welcher Form und Variation auch immer – die Hoffnung / das Ziel / die Erfahrung / der Wunsch / das Bedürfnis zu Grunde, bestimmte Interessen gemein besser als einzeln verwirklichen zu können. Historisch war und bleibt damit meist auch die Vorstellung verbunden, in einer relativ überschaubaren Gruppe gemeinsamer Interessenten gemeinschaftliche *Selbsthilfe* – sei es im Hinblick auf wirtschaftliche, soziale, kulturelle oder andere Lebensinteressen – zu leisten, zu diesem Zweck *Selbstbestimmtheit* gemeinsam auszuüben und in vereinbarter Verbindlichkeit dafür *gemeinsame Verantwortung* zu tragen.

Traditionell wird im (deutschen) Genossenschaftswesen von den 3 großen „S“ als grundlegenden Genossenschaftsprinzipien gesprochen: „Selbstverwaltung, Selbsthilfe und Selbstverantwortung“.

*Zweitens* steht diese Idee für bestimmte *Verhaltensnormen und -weisen*, ohne die das Konzept nicht praktisch umgesetzt werden kann: Solidarität zu üben, nach besseren Alternativen zu suchen, die eigenen Kräfte und Fähigkeiten für das vereinbarte Gemeinwohl einzusetzen, „genossenschaftlich“ zu denken und zu handeln; das heißt, zumindest die drei „S“ auch als individuelle Verhaltensnormen zu akzeptieren und zu praktizieren. Hinzu kommt bei den Agrargenossenschaften (und anderen Produktivgenossenschaften), als arbeitendes Mitglied seine Arbeitskraft in der gemeinschaftlichen Produktion einzusetzen und die drei „S“ auch in der täglichen Arbeit zu realisieren.

*Drittens* gehören dazu bestimmte, historisch in großer Vielfalt entstandene *Organisationsformen und -strukturen*, in denen diese Idee praktisch verwirklicht wird. Wenn man der Genossenschaftsidee nur solche Formen zuordnen würde, die nach Konzept und Verhaltensnormen eine *bewusste* Alternative zu den gängigen Produktions- und Lebensformen der gegenwärtigen Gesellschaft – im Sinne einer „Alternativökonomie“, alternativer Lebensweise usw. – darstellen, würden die Agrargenossenschaften wohl durch dieses Raster fallen. Zweifellos haben solche bewusst praktizierten Alternativen im qualitativen Sinn eine

besondere Bedeutung für das Suchen und Erproben von modellhaften Reformansätzen für den sozialen und ökologischen Umbau der Gesellschaft.

Sicherlich wäre es nicht richtig, einen künstlichen Trennungsstrich zwischen alternativen genossenschaftlichen Gruppen und den Agrargenossenschaften ziehen; ebenso falsch wäre es, Letztere einfach mit so genannten Alternativökonomien oder Entwürfen alternativer Lebensweise gleichzusetzen.

Auf einer höheren Abstraktionsebene begegnen einem bezüglich der Agrargenossenschaften manchmal zwei extreme Auffassungen: Zum einen, Agrargenossenschaften seien rein kapitalistische Unternehmen wie andere auch, weil – laut bekannter Quelle – Genossenschaften im Kapitalismus angeblich nur kapitalistische Genossenschaften sein könnten; zum anderen eine Auffassung, die in den Agrargenossenschaften gewissermaßen „Keime des Sozialismus“ sieht. Beide Auffassungen sind in ihrer unhistorischen Sicht und schematischen, einseitigen Verabsolutierung gleichermaßen falsch. Häufig wird auch die Frage gestellt, ob nicht Genossenschaften generell *Übergangserscheinungen* – meist aus der Not geboren – sind, demzufolge die „Genossenschaftsidee“ der kollektiven Selbsthilfe, der Solidarität usw. vor allem eine Idee für Schwache, Hilfebedürftige sei.

Ob und in welcher Form und Ausbreitung Genossenschaften *dauerhafte* Produktions- und andere Existenzformen sein werden, wird wohl nicht durch die Theorie, sondern allein durch die Praxis genossenschaftlicher Existenzformen entschieden werden können. Für die Agrargenossenschaften hängt die Zukunftsfähigkeit, wie schon weiter oben gesagt, vor allem von drei Faktoren ab: von den politischen und wirtschaftlichen *Rahmenbedingungen*, von den endogenen betrieblichen Potenzialen für ihre *wirtschaftliche* Überlebensfähigkeit und von den inneren, *sozialen Potenzialen*, sich *als Genossenschaft* zu reproduzieren. Das Letztere ist maßgeblich dafür, ob und wie mit und in den Agrargenossenschaften die „Genossenschaftsidee“ lebt und Zukunft erhält.

#### *Wert und Bedeutung der Agrargenossenschaften für die Gegenwart und Zukunft der Genossenschaftsidee*

Welchen Wert und welche Bedeutung Agrargenossenschaften, ob in ihrer heute dominierenden Form oder in anderen genossenschaftlichen Formen, für die Lebendigkeit und Lebensfähigkeit der Genossenschaftsidee – das heißt, in diesem Fall für bäuerliche und andere Agrarproduzenten wie auch als Reformpotential für die Veränderung der Gesellschaft – haben können, lässt sich aus der Sicht heutiger Erfahrungen in folgenden Thesen zusammenfassen:

1. Agrargenossenschaften sind eine *hoch entwickelte Form der privatwirtschaftlichen, produktivgenossenschaftlichen Kooperation*, die – Chancengleichheit bezüglich der Rahmenbedingungen vorausgesetzt – auf Grund ihrer potenziellen kooperativen Synergieeffekte

in der Regel wirtschaftliche Vorteile gegenüber Kleinformen der landwirtschaftlichen Produktion (z.B. in Form des bäuerlichen Familienbetriebes) besitzen und (als Mehrfamilien-Unternehmen) größere Chancen der wirtschaftlichen Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit bietet.

2. Agrargenossenschaften bieten ihrem genossenschaftlichen Charakter und ihrer juristischen Form nach alle Möglichkeiten, *auf höherer, gemeinschaftlicher Stufe die personelle Identität von Eigentümer, Unternehmer und Produzent zu wahren und zu entfalten*. Warum auf höherer Stufe, ergibt sich prinzipiell aus der *Möglichkeit*,

a) die wirtschaftlichen Vorzüge der *gemeinschaftlichen* Produktion mit jenem Vorzug, der im bäuerlichen Familienbetrieb per se durch die Identität von Eigentümer und Produzent gegeben ist, zu verbinden: eigenverantwortliches unternehmerisches Handeln, persönliche Haftung, Risikobereitschaft;

b) eigenverantwortliche *Partizipation* der Mitglieder an der Beratung und Mitentscheidung der genossenschaftlichen Belange mit einem qualifizierten, professionellen Management zu kombinieren, das *arbeitsteilig* durch betriebliche *Experten* für die Leitung und Organisation des genossenschaftlichen Unternehmens realisiert wird.

3. Agrargenossenschaften besitzen auf Grund ihres Charakters als genossenschaftlicher, dörflich verankerter Mehrfamilienbetrieb – eine bestimmte wirtschaftliche Stabilität vorausgesetzt – ein relativ größeres Potenzial als der bäuerliche Familienbetrieb, *soziale Belange der Mitglieder, des Dorfes und der Region zu unterstützen*.

4. In dem Maß, wie Agrargenossenschaften all diese Merkmale und Potenziale ausbilden und praktizieren, bereichern sie – ob in ihrer jetzigen originellen Form oder allgemein in der Modellhaftigkeit ihrer genossenschaftlichen Erfahrungen – die Optionen für Bauern und andere in der Agrarproduktion Tätige, sich im Ensemble der heutigen und künftigen landwirtschaftlichen Betriebsformen auch für lebensfähige *genossenschaftliche* Unternehmensformen entscheiden zu können – sei es als Alternative für existenzbedrohte Familienbetriebe, sei es als Wahlmöglichkeit für landwirtschaftlichen Berufsnachwuchs oder andere Gruppen.

5. Agrargenossenschaften und ähnliche genossenschaftliche Produktionsformen bergen in dem Maß, wie sie ihre genossenschaftlichen Merkmale und Vorzüge ausbilden und nachweisen, ein gesellschaftliches Reformpotenzial im Hinblick auf Wirtschaftsdemokratie, Vielfalt partizipatorischer Formen, Gemeinschaftlichkeit und solidarisches Handeln.

### 3.1.2 Probleme der Reproduktion von Genossenschaftlichkeit

Die Problemhaftigkeit, die originellen und eigentümlichen Merkmale des „Genossenschaftlichen“ – das heißt, die Agrargenossenschaften *als Genossenschaften* – zu reproduzieren, hat verschiedene Ursachen und Erscheinungsformen.

Auf Aspekte der rechtsförmlichen Problematik weist *STEDING* mit der Feststellung hin, dass heute ein gewisser genossenschaftlicher Substanzverlust, eine Schwächung des Identitätsprinzips der eingetragenen Genossenschaft im Verständnis des Genossenschaftsgesetzes eingetreten sei. Er nennt als Indikatoren dafür u.a. „die Verwässerung der Genossenschaftsprinzipien Selbstverwaltung, Selbsthilfe und Selbstverantwortung, die Straflosigkeit von Förderzweckverstößen, die weitgehende Verdrängung des Ehrenamtes aus dem Vorstand, die konditionengleiche Behandlung des Nichtmitgliedergeschäfts oder den gesetzlich festgeschriebenen weiten Umfang der Befugnisse des Vorstandes.“<sup>19</sup>

Abgesehen von der rechtlichen Problematik, treten gemäß unseren Recherchen gegenwärtig – die Agrargenossenschaften betreffend – die Ursachen bzw. Gefahren für genossenschaftliche „Substanzverluste“ vor allem folgendermaßen in Erscheinung.

#### *Relative Fremdheit unter den gegebenen gesellschaftlichen Verhältnissen*

Die Agrargenossenschaften haben sich zwar in der ostdeutschen Landwirtschaft behauptet und dank ihrer Wettbewerbsfähigkeit auch ihre weitgehende Akzeptanz durch die offizielle Politik erzwungen; dennoch erscheint diese politische Akzeptanz oft eher als Duldung eines notwendigen Übels. Kaum werden sie in offiziellen Verlautbarungen oder Beschlüssen beim Namen genannt; nie in ihrer gesellschaftlichen Relevanz als gemeinschaftliche und partizipatorische Produktionsform gewertet. Meist werden sie unter dem in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht verschwommenen Begriff der „juristischen Personen“ mit den Kapitalgesellschaften in einen Topf geworfen und nur unter dieser Allgemeinheit zu den „besonders wettbewerbsfähigen Strukturen“ gezählt. Kurz: Von einer gesellschaftlichen Wertschätzung als *Genossenschaften* durch die offizielle Politik kann leider noch selten die Rede sein (das gilt wohl auch für die EU). Eher als Ausnahme, wenn auch hoffnungsvolle, erscheint eine Würdigung durch den parlamentarischen Staatssekretär des Bundeslandwirtschaftsministeriums, Gerald Thalheim, in einem Kolloquium „10 Jahre Agrargenossenschaften“ des Deutschen Raiffeisenverbandes, wonach die Agrargenossenschaften sich in den letzten zehn Jahren erfolgreich entwickelt hätten, auch im

---

<sup>19</sup> Steding, Rolf: Fragen und Antworten zum Genossenschaftsrecht. In :Sächsisches Genossenschaftsblatt 9/1999, S.47.

europäischen Vergleich der Unternehmen bestehen könnten und die „Landwirtschaft in der Rechtsform einer Produktivgenossenschaft in den neuen Ländern Zukunft“ habe.<sup>20</sup>

*Erscheinungen der Umwandlung in Kapitalgesellschaften (GmbH, AG, ...)*

In der Praxis gibt es Erscheinungen der faktischen oder verdeckten Umwandlung von Agrargenossenschaften in Kapitalgesellschaften. Bisher sind das einzelne Fälle, und ob dies Ausnahmen bleiben oder daraus ein stärkerer Trend zu erwarten ist, wird unterschiedlich eingeschätzt. Es gibt mehrere Faktoren, die einen solchen Trend bewirken oder verstärken könnten.

a) Nicht gerade genossenschaftsfreundliche politische und ökonomische Rahmenbedingungen fördern manchmal Überlegungen, ob der Wechsel in die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft vielleicht Vorteile und bessere Überlebenschancen bieten könnte; das Gesellschaftsrecht (Umwandlungsgesetz) hält hierfür alle Tor offen. Schon bei der Transformation der LPG hing es weniger von objektiven Ursachen oder den Vorstellungen der LPG-Mitglieder, sondern mehr von äußeren Einflüssen ab, ob aus der Umwandlung eine eingetragene Genossenschaft oder eine Kapitalgesellschaft entstand. Typisch war, dass viele Berater aus den alten Ländern kaum Erfahrungen mit genossenschaftlichen Unternehmen und noch weniger mit Produktivgenossenschaften hatten; manche rieten auch zur Kapitalgesellschaft mit dem deutlichen Hinweis, dass Genossenschaften sicherlich von der Politik nicht so gern gesehen würden.

b) Hinzu kam eine relative Gleichgültigkeit vieler ehemaliger LPG-Mitglieder gegenüber der im Transformationsprozess als Nachfolge der LPG zu wählenden Rechtsform. Die damaligen Genossenschaftsbäuerinnen und -bauern der LPG standen erstmalig vor der freien, durch die wieder erlangte Verfügung über ihr privates Eigentum gestützte Entscheidung, ob sie einen bäuerlichen Familienbetrieb neu oder wieder einrichten oder in einer gemeinschaftlichen Form weiter wirtschaften wollen. Entgegen den Erwartungen der Politik und eines Teils der Wissenschaft der alten BRD entschied sich nur ein kleiner Teil, „Wiedereinrichter“ zu werden, obwohl dies durch die Agrarpolitik präferiert und privilegiert wurde.

Die Mehrheit wollte, wie eingangs erwähnt, *in der gewohnten genossenschaftlichen bzw. einer ihr ähnlichen Form* weiter wirtschaften.<sup>21</sup> Insofern war ihnen die Form relativ gleichgültig, Hauptsache, es war eine *gemeinschaftliche*. Die Gründe für die relative Gleichgültigkeit können

---

<sup>20</sup> Zitiert nach: Neue Landwirtschaft, H.5/2000, S. 10

<sup>21</sup> Siehe: Genossenschaftsbauern 1990/91: Existenzformen und Lebensweise im Umbruch. Forschungsbericht. A.a.O.; Ehemalige Genossenschaftsbauern 1992: Situation und Befindlichkeit in umstrukturierten Gemeinschaftsbetrieben, im Vorruhestand und als Arbeitslose. Studie. A.a.O..

auch heute noch den nachträglichen Wechsel zur Kapitalgesellschaft erleichtern, sofern Arbeitsplatz und gemeinschaftliche Produktion dabei erhalten bleiben. Auch in der Befragung AGRAR 2000 antworteten auf die Frage nach der damals und heute bevorzugten Rechtsform zwar zwei Drittel, dass für sie die Agrargenossenschaft am besten geeignet war und ist; aber immerhin meinte ein Drittel der Befragten, die Rechtsform sei eigentlich egal, Hauptsache, man sei in einem Gemeinschaftsbetrieb.<sup>22</sup>

c) Diese relative Gleichgültigkeit gegenüber der Rechtsform kann um so eher nachwirken, wenn in der jeweiligen Genossenschaft die genossenschaftsspezifischen Merkmale (Förderzweck, Mitgliedsstatus, usw.) nicht genügend ausgebildet und verinnerlicht worden sind. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, dass einzelne Mitglieder oder Leiter sich von der Genossenschaftsform trennen wollen, weil sie sich von einer möglichen Konzentration von Eigentum und Entscheidungsbefugnis in wenigen Händen persönliche Vorteile versprechen.

d) Das Gesellschaftsrecht bietet flexible Möglichkeiten sowohl der Ausgestaltung der Genossenschaft als auch der Durchdringung anderer Rechtsformen mit Genossenschaftselementen (genossenschaftlich verfasste AG bzw. GmbH). Auch das kann dazu führen, Vorzüge oder bessere Chancen der einen Form mit denen der anderen kombinieren zu wollen.

e) Manche Agrargenossenschaften sahen sich durch ökonomische Rahmenbedingungen und Förderrichtlinien (Milchquoten usw.) z.B. zu Ausgründungen in Form von GmbH u.ä. gezwungen, um so ihre wirtschaftliche Überlebensfähigkeit zu sichern.

### 3.1.3 Förderzweck und Mitgliedschaftsverhältnis als genossenschaftliche Eigentümlichkeiten

Genossenschaften im Sinne des Genossenschaftsgesetzes (GenG) sind wohl die einzige Unternehmensform, deren Zweck nicht nur gewissermaßen gesetzlich fixiert, sondern überdies als **Förderzweck** definiert ist.

§1 GenG definiert eingetragene Genossenschaften als ... Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken (Genossenschaften) ... .

Damit sind drei Merkmale genannt, die das Wesen einer Genossenschaft ausmachen:

- Sie sind eine *Vereinigung* (Gesellschaft) von *Mitgliedern*;
- ihr *Zweck* ist die *Förderung der Interessen* ihrer Mitglieder;
- das *Mittel* ist der *gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb*.

---

<sup>22</sup> Quelle: AGRAR 2000, a.a.O. .

Der genossenschaftliche Förderzweck stellt das wirtschaftliche Interesse jedes Mitglieds in den Mittelpunkt; wie immer er definiert oder ausgelegt wird, er hat schon von Ansatz her einen *sozialen Inhalt*: es geht um die *Menschen*, die *Personen*, die sich zur Genossenschaft vereint haben. Wirtschaftlicher Gewinn ist nicht der Zweck des Unternehmens, sondern das Mittel zum Zweck, die Interessen der Mitglieder zu fördern.

Bei den Agrargenossenschaften als *Produktivgenossenschaften* erhält der Förderzweck einen spezifischen Inhalt, weil der „gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb“ hier nicht auf Hilfsfunktionen – Kreditversorgung, Absatz oder andere Dienstleistungen – für die einzelne Wirtschaft der Mitglieder orientiert ist, sondern als *Zusammenschluss zur gemeinschaftlichen Produktion* realisiert wird. Damit weitet sich der Förderzweck auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, *Förderung der Arbeitskraft der Mitglieder und von Erwerbstätigkeit* im gemeinschaftlichen Betrieb aus; sein sozialer Inhalt erweitert sich.

In der Praxis besteht die reale Gefahr, dass der eigentliche Förderzweck in den Hintergrund tritt oder verwässert wird. Erscheinungen dafür sind u.a.

– Nach der Umwandlung aus LPG standen die Agrargenossenschaften vor der schwierigen Aufgabe, sich unter extrem komplizierten Bedingungen wirtschaftlich zu behaupten. Das ergab sich nicht nur aus dem Übergang in die Marktwirtschaft, wo die Behauptung am Markt zum Maß der Überlebensfähigkeit wurde, sondern auch aus den zusätzlichen Belastungen durch Vermögensabfluss (an ausgeschiedene ehemalige LPG-Mitglieder), Altschulden, usw. Aus dem Zwang, im Interesse des wirtschaftlichen Überlebens der Genossenschaft einen großen Teil der ehemaligen Mitglieder nicht „mitnehmen“ zu können und der wirtschaftlichen Entwicklung die absolute Priorität zu geben, wurde das Mittel gewissermaßen zum Zweck, musste der eigentliche Förderzweck vielfach in den Hintergrund treten. Das Problem ist nicht, dass dies notwendig war und teilweise noch ist; zum Problem wird es, wenn der eigentliche Förderzweck darüber „vergessen“ wird, die sozialen Komponenten der genossenschaftlichen Entwicklung unterschätzt, auf Dauer als zweitrangig oder verzichtbar betrachtet werden.

– Die Mehrheit der Mitglieder war anfangs bereit, niedrige Einkommen hinzunehmen und auf Einkommenserhöhung zu verzichten, auch unbezahlte Mehrarbeit zu leisten, also diese für bäuerliche Existenzweise typischen Erscheinungen von „Selbstaussbeutung“ zu akzeptieren, solange dies für die Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens erforderlich war. Das kann aber nicht zum dauerhaften Kalkül der Wettbewerbsfähigkeit werden; nicht nur, weil es letztlich dem Förderzweck widerspricht, sondern weil auf Dauer die Realisierung des Förderzwecks auch Bedingung des wirtschaftlichen Erfolgs ist. In den meisten der untersuchten

Betriebe konnten die Arbeitseinkommen erhöht werden, wird Überstundenarbeit heute vergütet; allerdings gibt es dabei große Differenzierungen zwischen Genossenschaften.

– Die hohe Arbeitslosigkeit und der oft vorhandene Zwang, die Zahl der Arbeitskräfte weiter zu reduzieren, stellen häufig den genossenschaftlichen Förderzweck bezüglich Erwerbs durch Erwerbstätigkeit in der Genossenschaft in Frage oder schränken ihn faktisch ein. In der Tat können die meisten Genossenschaften nicht jedem Mitglied einen Arbeitsplatz garantieren, kann die Mitgliedschaft nicht automatisch den Anspruch auf einen Arbeitsplatz mit sich bringen, müssen auch Mitglieder aus dem Arbeitsverhältnis entlassen oder zeitweilig arbeitslos werden. Dennoch sollte nicht aus dem Auge verloren werden, ein erstrebenswertes Ziel darin zu sehen, um die Erfüllung dieser wesentlichen Seite des Förderzwecks zu ringen. Das heißt, die Spielräume zwischen den Zwängen zur Rationalisierung und den Möglichkeiten, Arbeit zu sichern und neue Arbeitsfelder zu erschließen, jederzeit auszuloten.

Andererseits lässt der genossenschaftliche Förderzweck weiten Spielraum, seine soziale Komponente auszugestalten. In der Praxis häufen sich Beispiele und Erfahrungen, wonach Genossenschaften im Maße ihrer wirtschaftlichen Festigung auch stärker soziale Belange ihrer Mitglieder fördern, wobei manchmal (akademisch) umstritten wird, ob das zum eigentlichen Förderzweck gehört oder darüber hinaus geht. Zum Beispiel in der Ausschöpfung vielfältiger Möglichkeiten, Erwerbsfelder zu erhalten oder auszudehnen, sich als Mehrfamilienbetrieb für die Sicherung der Existenz der Mitgliederfamilien mit verantwortlich zu fühlen, an der Gestaltung der materiellen und kulturellen Lebensbedingungen im Dorf mitzuwirken, Lehrlinge auszubilden, sich um die alten oder ehemaligen Mitglieder zu sorgen usw.

In den Agrargenossenschaften geben Förderzweck und gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb als produzierendes Unternehmen dem *Mitgliedschaftsverhältnis* eine besondere Qualität: dessen spezifisches Wesen ist die personelle *Identität von Eigentümer und Produzent*, von Mitglied und Mitarbeiter in einer Person.

Normaler Weise verbinden sich im Mitgliedschaftsverhältnis

- das *Eigentumsverhältnis*, indem das Mitglied durch sein Geschäftsguthaben Anteil an genossenschaftlichen Vermögen hat und daraus Einkommen (Zinsen) erzielt;
- das *Arbeitsverhältnis* („Arbeitnehmer“verhältnis), mit dem es (mit der Einschränkung gemäß den oben erwähnten Ausnahmen) durch Produktionsarbeit oder andere Arbeiten an der Wirtschaftstätigkeit der Genossenschaft beteiligt ist und daraus Arbeitseinkommen bezieht;
- das *Unternehmerverhältnis*, das sich in der unternehmerischen Mitverantwortung als Eigentümer und Produzent in der gemeinschaftlichen Wirtschaft realisiert.



Mehrheitlich – obwohl nicht Bedingung – ist das Mitgliedschaftsverhältnis mit dem genossenschaftlichen Bodenbesitz verbunden, indem Mitglieder mit privatem Bodeneigentum ein *Verpächterverhältnis* zur Genossenschaft haben und daraus zusätzliches Einkommen beziehen können.

Wenn die Agrargenossenschaft nicht nur als wirtschaftliches Unternehmen überhaupt, sondern als *genossenschaftliches* Unternehmen überleben will, als Genossenschaft eine Zukunft haben soll, ist die *Reproduktion der Genossenschaftlichkeit*, das heißt, der Erhalt und die Ausgestaltung jener Merkmale erforderlich, die das Wesen des Genossenschaftlichen ausmachen: der Förderzweck, die gemeinschaftliche Produktion, die Mitgliedschaft in der personellen Identität von Eigentümer und Produzent.

Die Analyse der hauptsächlichen Elemente des Mitgliedschaftsverhältnisses

- als Eigentumsverhältnis,
- als unternehmerisches Partizipationsverhältnis,
- als soziales Bindungsverhältnis und
- als personelles Reproduktionsverhältnis

hat ergeben, dass die Reproduktion dieser Verhältnisse äußerst problemhaft ist, unterschiedlich praktiziert wird und als *soziales* Potenzial der Agrargenossenschaften – in seiner wirtschaftlichen und sozialen Funktion – vielfach unterschätzt wird.

### **3.2 Mitgliedschaft als Identität von Eigentümer und Produzent**

#### *3.2..1 Möglichkeiten der Nicht-Identität von Eigentümer und Produzent*

Die Identität von Eigentümer und Produzent in der Person des Mitglieds (des „Genossen“) ist der grundlegende Wesenszug des Mitgliedschaftsverhältnisses in jenem Typ von Produktivgenossenschaften, zu dem die Agrargenossenschaften zählen. Darin verwirklicht sich nicht nur eine historische Kontinuität traditioneller bäuerlicher Identität in der neuen Qualität der *Arbeit* in einem genossenschaftlichen Gemeinschaftsbetrieb.<sup>23</sup> Vielmehr prägt die Eigenschaft, als Produzent in der Gemeinschaft zugleich im *Eigentumsverhältnis* dieser Gemeinschaft zu stehen, das objektive Erfordernis und die subjektiven Möglichkeiten, sich in der Arbeitstätigkeit zugleich als Eigentümer/in zu verwirklichen: sich *in der Arbeit als (Mit-) Unternehmer/in* eigenverantwortlich, ökonomisch denkend und selbstbestimmt handelnd zu verhalten.

In der AGRAR 2000 nannte die Mehrheit (93%) der befragten arbeitenden Mitglieder als wichtigen Beweggrund (davon fast die Hälfte als *sehr* wichtigen), in der Agrargenossenschaft

---

<sup>23</sup> 94% der Befragten in der AGRAR 2000 fühlt sich dem bäuerlichen Berufsstand zugehörig. AGRAR 2000, a.a.O. .

*Mitglied* zu sein, um „in einer Person Beschäftigter und Miteigentümer sein“ zu können<sup>24</sup>, und 88% meinten, das sie ihre unternehmerische Mitverantwortung *vor allem in der täglichen Arbeit* verwirklichen.<sup>25</sup>

Es sind demnach nicht allein die Zwänge der Sorge um den Arbeitsplatz, wie von manchen Gesprächspartnern aus Geschäftsführungen geäußert wurde, warum in hohem Maß eigenverantwortlich gearbeitet wird und Verletzungen der Arbeitsdisziplin selten sind.

Natürlich verbindet sich bei den meisten mit der Mitgliedschaft die Hoffnung auf einen sicheren Arbeitsplatz<sup>26</sup>; jedoch hält nur ein Viertel dies in der eigenen Genossenschaft für völlig sicher<sup>27</sup>.

Wenn die Identität von Eigentümer und Produzent als Wesenszug der genossenschaftlichen Mitgliedschaftsverhältnisses eigentlich das Normale sein sollte, gibt es in der Praxis zwei wesentliche Abweichungen.

a) Die Möglichkeit und Wirklichkeit eines Arbeitnehmerverhältnisses in der Genossenschaft sein, ohne zugleich Mitglied zu sein

Schon in den LPG gab es aus verschiedenen Gründen stets einen Teil von arbeitenden Nicht-Mitgliedern. Von den 535 Befragten der AGRAR 2000 waren, als die heutige Agrargenossenschaft nach 1989 entstand, ca. 80% Mitglied einer LPG. Zum Zeitpunkt der Befragung waren 80% Mitglied der Agrargenossenschaft und 20% als Arbeitnehmer beschäftigt, ohne Mitglied zu sein.

Ein Bericht des Deutschen Raiffeisenverbandes vom Dezember 1999 weist, basierend auf Daten aus 299 Agrargenossenschaften, als Durchschnittszahlen 38 Beschäftigte, davon 25 beschäftigte Mitglieder aus. Demnach waren lt. dieser Untersuchung im Durchschnitt fast 30% Nicht-Mitglieder in den untersuchten Agrargenossenschaften als Arbeitnehmer beschäftigt.<sup>28</sup>

Ursachen für diesen relativ hohen Anteil einer Nicht-Identität von Eigentümer und Produzent bedürfen einer detaillierteren Analyse. Aus den bisherigen Ergebnissen der Betriebsanalysen und der Befragung erscheinen folgende Aspekte eine wichtige Rolle zu spielen:

➤ Ein Teil dieser Beschäftigten möchte aus Tradition den Status eines Arbeiters oder Angestellten behalten, wenn ihm auf diese Weise ein Arbeitsplatz geboten wird, ohne dass er das unternehmerische Risiko mit tragen muss bzw. weil er die Mittel nicht hat oder anlegen will, um einen Geschäftsanteil zu erwerben; manchmal auch, weil persönlich kein Wert auf Mitspracherecht gelegt wird.

<sup>24</sup> Quelle: AGRAR 2000, a.a.O. .

<sup>25</sup> Ebenda.

<sup>26</sup> Ebenda.

<sup>27</sup> Ebenda.

<sup>28</sup> DRV-Bericht über den Geschäftsbetrieb der Agrargenossenschaften 1998/99. Deutscher Raiffeisenverband e.V., Abt. Markt und Umwelt, Dez. 1999.

➤ Für manche stellt die Mitgliedschaft keinen besonderen Wert dar; in manchen Genossenschaften, weil sie bisher wenig finanziellen Vorteil bringt; manchmal auch, weil Möglichkeiten der Partizipation gering bewertet werden oder – im Gegenteil – auch für Nicht-Mitglieder Möglichkeiten der Mitsprache eingeräumt werden.

➤ Einen maßgeblichen Einfluss scheint die differenzierte Haltung der Vorstände bzw. Geschäftsführungen auszuüben. Die Praxis reicht von dem relativ seltenen Bestreben, ein hohes Maß der personellen Identität von Eigentümern und Produzenten zu erreichen, bis hin zu der Vorstellung, den Anteil der Mitglieder möglichst klein zu halten. Vorherrschend schien eine relative Gleichgültigkeit gegenüber diesem Problem zu sein. Ein Teil der befragten Nicht-Mitglieder sagte, dass der Vorstand noch nie mit ihnen darüber gesprochen habe. Einige Geschäftsführer sagten, sie hätten darüber noch nicht nachgedacht. Es scheint, dass positive Haltungen zu diesem Problem häufig davon bestimmt werden, welcher Stellenwert der Rolle materieller Bindungen für das Verantwortungsbewusstsein sowie überhaupt der Rolle der Partizipation der Mitglieder beigemessen wird. Vereinzelt wurde diese Frage auch in Verbindung gebracht mit der Vorstellung, dass im Falle einer Auflösung der Genossenschaft eine möglichst geringe Zahl von Mitgliedern günstiger sei.

b) Andererseits gibt es die Möglichkeit und Wirklichkeit, Mitglied der Agrargenossenschaft zu sein, ohne dort ein Arbeitsverhältnis zu haben.

Die Mitgliedschaft in einer Agrargenossenschaft ist nicht automatisch mit der Ausübung einer Erwerbsarbeit oder dem Anspruch auf eine Arbeitstätigkeit verbunden. Das ist formal-rechtlich möglich, weil Mitgliedschaftsverhältnis und Arbeitnehmerverhältnis zwei verschiedene Rechtsverhältnisse darstellen, so dass in der Agrargenossenschaft die Identität von Eigentümer und Produzent sich personell als rechtliches Doppelverhältnis darstellen und sich daher auch personell *nur* als das eine *oder* das andere erscheinen kann.

In der Realität gibt es beide Erscheinungen.

Zum einen können Genossenschaften gezwungen sein, den Arbeitskräftebestand weiter zu reduzieren. Das kann damit verbunden sein, Arbeitskräfte in arbeitsfähigem Alter entlassen zu müssen – und dies kann auch Mitglieder betreffen. Häufig nutzen Genossenschaften auch die gegebene Möglichkeit, außerhalb der Saison Arbeitskräfte zeitweilig in die Arbeitslosigkeit zu entlassen und bei Bedarf wieder einzustellen, ohne dass dadurch ein bestehendes Mitgliedschaftsverhältnis berührt wird.

Zum anderen verliert ein Mitglied, wenn es das Rentenalter erreicht, nicht automatisch die Mitgliedschaft; in der Regel bleibt sie bislang bestehen, zumal sie materiell und rechtlich auf dem Geschäftsguthaben des Mitglieds beruht.

Damit sind zwei Probleme verbunden, die vielfach diskutiert werden, ohne dass bisher eine überzeugende oder allgemein gültige Lösung gefunden wurde.

Ein Problemkreis ergibt sich im Hinblick auf die materiellen Ansprüche aus der Mitgliedschaft:

- Kann eine immer größere Zahl von nicht Beschäftigten auf Dauer Miteigentümer sein, also fortdauernd materiellen Nutzen (Zinsen) aus seinem Geschäftsanteil ziehen, ohne durch eigene Arbeit an der Mehrung des genossenschaftlichen Reichtums mitzuwirken? Welche Konsequenzen hat das für die Genossenschaft?
- Können Mitglieder im Rentenalter gleichermaßen wie Mitglieder im arbeitsfähigen Alter weiter Risiko tragen, mit ihrem Geschäftsguthaben haften, gegebenenfalls mit Nachschusspflicht usw. belastet werden ?
- Haben im Fall einer Auflösung der Genossenschaft *alle* – also auch eine immer größer werdende Zahl nicht mehr mitarbeitender – Mitglieder Anspruch auf die Verteilung des genossenschaftlichen Vermögens ?

Ein anderer, noch ungelöster Problemkreis ergibt sich aus dem Recht und der Pflicht der Mitglieder, über die genossenschaftlichen Belange mit zu entscheiden:

Da sich die Zahl der Rentner ständig erhöht, kann die Situation eintreten, dass eine immer größere Mehrheit von nicht mehr mitarbeitenden Mitgliedern maßgeblich über die Belange der Genossenschaft entscheidet. Es gibt z.B. Überlegungen und praktische Versuche, ob man diesen Problemen mit einer Art von Ehrenmitgliedschaft oder partieller Mitgliedschaft begegnen kann, indem z.B. die Möglichkeiten des Mitspracherechts erhalten bleiben, aber das *Mitentscheidungsrecht* für diese Gruppe eingeschränkt oder ausgesetzt wird.

### 3.2.2 Probleme und Erfahrungen der personellen Reproduktion der Mitgliedschaft

Wenn ein Wesenszug der Genossenschaft das Mitgliedschaftsverhältnis ist, das heißt, eine Gemeinschaft von *Mitgliedern* zu sein, so erfordert die dauerhafte Existenz einer Agrargenossenschaft, den Bestand an Mitgliedern auch *personell* zu reproduzieren. Dafür gibt es vor allem drei potenzielle Quellen: (a) Die Aufnahme von Mitgliedern, die sich neu um die Aufnahme in die Genossenschaft in Form der Mitgliedschaft bewerben; (b) die Gewinnung von bereits in der Genossenschaft Arbeitenden (im Arbeitnehmerverhältnis) als Mitglied; (c) die

Reproduktion der Mitgliedschaft im Wechsel der Generationen durch die Aufnahme von Jugendlichen, insbesondere aus dem Berufsnachwuchs, als Mitglieder.

In jedem Fall handelt sich um Möglichkeiten, die sowohl von der freien Entscheidung des/der Einzelnen für die Mitgliedschaft als auch von der freien Entscheidung der Genossenschaft abhängen, ob sie generell und im gegebenen Fall an der Aufnahme neuer Mitglieder interessiert ist und sich dem gemäß verhält.

Zu a)

In der Realität tritt diese Möglichkeit relativ selten in Erscheinung. Das ist zum einen dadurch bedingt, dass in der Regel der eher schwindende Bedarf an Arbeitskräften die Möglichkeiten der Rekrutierung neuer Mitglieder durch Zugang von außen beschränkt. Zum anderen ist damit verbunden, dass die Genossenschaften sich gemäß ihrer jeweiligen Lage eher zurückhaltend und selektiv zur Neuaufnahme verhalten. Im Vordergrund steht der Kriterien steht meist, ob ein Bedarf an einer *qualifizierten* Arbeitskraft besteht, die zugleich in der Lage und bereit ist, dem Anspruch an eine Mitgliedschaft gerecht zu werden. In den Praxis scheint dabei eher der erste Gesichtspunkt – der Gewinn qualifizierter Kräfte – eine Rolle zu spielen; in manchen Fällen wohl auch, ob damit dem Bedarf der Genossenschaft an der Verfügung über mehr Boden gedient ist. Seltener spielt seitens der Genossenschaften die finanzielle Seite – Interesse an Zuwachs von Geschäftsguthaben – eine vorrangige Rolle. Geringe Chancen haben Ältere, die keinen längerfristigen Gewinn an qualifizierter Arbeit für die Genossenschaft bedeuten. Probleme gibt es in Fällen, wo ehemalige LPG-Mitglieder, die sich zunächst als Neu- oder Wiedereinrichter eines Familienbetriebes versucht haben, nun an einer Aufnahme in die Agrargenossenschaft interessiert sind. Neben den schon genannten selektiv wirkenden Faktoren kommt in solchen Fällen oft als Hinderungsgrund hinzu, dass sie nicht nur keinen Anteil an der bisherigen wirtschaftlichen Stärkung der Agrargenossenschaft hatten, sondern sich meist durch Kreditaufnahmen mit hohen Schulden belasten mussten.

Generell erscheint ein selektives Verhalten der Genossenschaften zur Neuaufnahme von Mitgliedern einerseits gerechtfertigt, sofern es objektive Beschränkungen dafür gibt; andererseits aber auch, indem darauf Wert gelegt wird, ob das neue Mitglied die Gewähr für eine wirkliche Verstärkung der genossenschaftlichen Gemeinschaft durch professionelle und eigenverantwortliche Arbeit sowie genossenschaftlich unternehmerisches Verhalten bietet.

Zu b)

Beschäftigte Nicht-Mitglieder in der Agrargenossenschaft sind eine potenzielle Quelle, den Anteil der beschäftigten Mitglieder zu erhöhen.<sup>29</sup> Ein Teil der in der AGRAR 2000 befragten

---

<sup>29</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Abweichungen von der Identität von Eigentümer und Produzent im Abschnitt 3.2.1

Nicht-Mitglieder könnte sich durchaus vorstellen Mitglied zu werden. Anscheinend ist für manche der materielle und ideelle Anreiz zu gering, manche warten vielleicht nur auf einen Anstoß. Mit ihnen wurde noch nie darüber gesprochen; einige Vorstände sehen keinen Anlass, in dieser Richtung zu wirken, bei anderen spielten solche o.g. Auswahlkriterien eine Rolle wie: welche Gewähr bieten die Betroffenen für eine „aktive“, die Genossenschaft *als Genossenschaft* bereichernde Mitgliedschaft? Selten besteht Interesse, kurz vor dem Rentenalter stehende Beschäftigte als Mitglied aufzunehmen.

Zu c)

Der Notwendigkeit, dass sich die Genossenschaft auch personell im Wechsel der Generationen reproduziert, wirken objektive und subjektive Beschränkungen entgegen. Im Maße der wirtschaftlichen Festigung ist es für viele Genossenschaften wieder selbstverständlich geworden, Jugendliche in die Lehrlingsausbildung aufzunehmen. Nicht in jedem Fall kann ihnen jedoch nach der Ausbildung – aus den genannten Gründen der Schranken für die Reproduktion des Arbeitskräftebestandes – ein Arbeitsplatz in der Genossenschaft gesichert werden. Dort wo diese Möglichkeit besteht, wird normaler Weise das Maß der erworbenen Qualifikation und das Niveau des Arbeitsverhaltens als Aufnahmekriterium angelegt.

In noch stärkerem Maß ist die Gewinnung von Berufsnachwuchs als Genossenschaftsmitglied von subjektiven Faktoren abhängig. Gegenüber der Tradition bäuerlicher Familienbetriebe ist für die Genossenschaft wie für deren Mitglieder die *familiäre* „Erbfolge“ als „zwingender“ Faktor des Fortbestehens des genossenschaftliche Betriebes entfallen. Dennoch gibt es einzelne Beispiele, wo die Genossenschaften und deren Mitglieder großen Wert darauf legen, sich als Genossenschaft personell auch durch Nachwuchs aus der eigenen Mitgliedschaft zu reproduzieren. Aus der familial vermittelten Beziehung zur Landwirtschaft, zur Genossenschaft, zum elterlichen Eigentum an Boden und Geschäftsguthaben sowie zum Leben auf dem Lande wird ein positiver Effekt dahingehend erwartet, dass Berufsnachwuchs aus den Familien der Mitglieder potenziell auch gute Eigenschaften als Genossenschaftsmitglied mitbringt bzw. leichter ausbilden kann als andere Jugendliche.

Mehrheitlich scheint dieser familiäre Zusammenhang jedoch nicht gegeben (zumal er für die Reproduktion der Genossenschaftlichkeit zwar förderlich sein kann, jedoch nicht zwingend notwendig ist). Obwohl fast alle der in der AgGRAR 2000 Befragten sich dem bäuerlichen Berufsstand zugehörig fühlen (sogar ein Teil der befragten Nicht-Mitglieder)<sup>30</sup>, verhält sich nur etwa ein Viertel positiv zur Gewinnung eigener Kinder für die Landwirtschaft bzw. für die eigene Genossenschaft. Etwa 60% würden darauf keinen Einfluss nehmen wollen, 15% Prozent

würden ihren Kindern direkt von der Landwirtschaft abraten, nur 12% würden Wert drauf legen, dass ihnen ein Erbe in die Agrargenossenschaft folgt.<sup>31</sup>

Die Aktivitäten der Vorstände reichen von einer relativen Gleichgültigkeit gegenüber der Gewinnung von Jugendlichen als Mitglieder bis zu gezielten Schritten, sie zu Mitgliedern werden zu lassen – z.B. durch Aufnahme „nach Bewährung“ oder durch Maßnahmen, ihnen den Erwerb von Geschäftsguthaben zu erleichtern.

Jugendliche selbst scheinen zunächst eher am Arbeitsplatz als an der Mitgliedschaft interessiert, Letzteres meist aus Zurückhaltung gegenüber vorzeitiger Bindung. Während es mehrheitlich eine gewisse Bereitschaft der Älteren gibt, Einkommensdisparitäten hinzunehmen, wenn das Überleben des Betriebes es erfordert<sup>32</sup>, wird dies erfahrungsgemäß von Jugendlichen weniger auf längere Sicht hingenommen. Vergleichsweise niedrigeres Einkommen kann hier zum auslösenden Fluktuationsgrund werden, sofern dem nicht stärkere Bindungsfaktoren entgegenwirken.

Allerdings wird von Jugendlichen vermutlich der Wert einer *Mitgliedschaft* nicht allein an materiellen Kriterien gemessen; es ist anzunehmen, dass darauf einen nicht geringen Einfluss hat, welche öffentliche, gesellschaftliche Wertschätzung die Agrargenossenschaften und eine solche Mitgliedschaft genießen und – nicht zuletzt – wie die Möglichkeiten der demokratischen Partizipation praktiziert werden.

---

<sup>30</sup> Quelle: AGRAR 2000, a.a.O. .

<sup>31</sup> Ebenda.

## 4. Mitgliedschaftsverhältnis als Eigentümerbeziehung

### 4.1 Materielle und ideelle Aspekte der genossenschaftlichen Eigentümerbeziehung

Die Mitgliedschaft in der Agrargenossenschaft basiert ökonomisch auf Geschäftsanteilen, die man als Mitglied erwirbt. Die Höhe der Anteile, Mindestbeteiligung und Begrenzung der Zahl, die von einem Mitglied erworben werden darf, werden von der jeweiligen Genossenschaft bestimmt und sind daher in der Praxis unterschiedlich hoch. Mit dem durch Anteile erworbenen finanziellen Geschäftsguthaben ist das Mitglied genossenschaftlicher Miteigentümer (Anteilseigner); die individuelle Haftungspflicht besteht in Höhe des Geschäftsanteils; er bleibt das private Eigentum des Mitglieds, womit das Recht auf Rückerstattung im Fall des Ausscheidens aus der Genossenschaft oder deren Auflösung gegeben ist.

In der praktischen Realisierung dieser Art von Eigentumsbeziehung gibt es eine Reihe von aktuellen Problemen:

- Mit dem anteiligen Geschäftsguthaben ist das Recht auf dessen Verzinsung verbunden, kann das Mitglied also Einkommen in Form von Rendite beziehen. Dessen Höhe hat Einfluss auf das Interesse, gegebenenfalls das Geschäftsguthaben und damit die finanzielle Mitverantwortung zu erhöhen. In der Praxis ist die Höhe der Verzinsung äußerst differenziert. Manchmal musste anfangs überhaupt darauf verzichtet werden; heute reichen Praktiken – in Abhängigkeit von der Wirtschaftskraft und dem richtigen Verständnis der Rolle dieser Eigentumsbeziehung – von der Verzinsung analog üblichen Spareinlagen (also wenigen Prozenten) bis zu 25% (womit die Einlage sich in nach 4 Jahren „ausgezahlt“ bzw. verdoppelt hat). Davon hängt auch ab, ob es *finanziell* attraktiv ist, Mitglied zu sein und entsprechende Haftpflicht zu tragen. Es gibt Überlegungen, wie man diesen Wert der Mitgliedschaft (gegenüber Nicht-Mitgliedern) erhöhen und stabilisieren kann, z.B. in Formen analog „13. oder gar 14. Gehältern“.
- Ungelöst ist auch das Problem, dass mit erfolgreicher Wirtschaftstätigkeit, woran jedes Mitglied durch Arbeit und Geschäftsguthaben beteiligt ist, das genossenschaftliche Vermögen wächst, also an Wert zunimmt, während der nominale Wert der individuellen Geschäftsguthaben gleich bleibt. Das heißt, im Fall des Ausscheidens aus der Genossenschaft besteht nur der Anspruch auf Rückerstattung des Geschäftsguthabens, das in seinem Wert gleich geblieben ist, jedoch bisher kein Anspruch auf einen Anteil am Wertzuwachs des genossenschaftlichen Vermögens.

---

<sup>32</sup> Ebenda.



➤ Ein spezielles Problem der Eigentumsbeziehung und des genossenschaftlichen Eigentümerverhaltens stellt auch die Ausgestaltung der Haftungspflicht dar. Die Grundform der Haftung ist die mit dem Geschäftsguthaben. Darüber hinaus gibt es die „Nachschusspflicht“, wenn es die Lage der Genossenschaft erfordert, sofern dies als Pflicht in der Satzung beschlossen ist. Die Haftung mit der Nachschusspflicht wird von einem Teil der Agrargenossenschaften praktiziert<sup>33</sup>. Außerdem gibt es die Möglichkeit und wird von Banken häufig eingefordert, für Kredite der Genossenschaft mit persönlichen Bürgschaften – also mit dem privaten Vermögen oder Teilen davon zu haften. Auch dies findet sich in der Praxis häufig vor allem in der Form, dass Vorstandsmitglieder im Interesse der Genossenschaft persönliche Bürgschaften für Kredite übernehmen oder in anderer Form Haftungen übernehmen<sup>34</sup>.

Problematischer ist die Frage der Bereitschaft, die Haftung zu erhöhen, falls die Wettbewerbsfähigkeit der Agrargenossenschaft es erforderlich machen würde. Während die Bereitschaft, die gegebenenfalls weitere Geschäftsanteile zu zeichnen, eher gegeben ist, ist sie bezüglich der Nachschusspflicht oder gar der persönlichen Bürgschaft sehr differenziert und nur bei einem geringen Teil der Genossenschaftsmitglieder vorhanden.<sup>35</sup> Während diese Haltung sich wohl zum großen Teil aus der tatsächlichen Vermögenslage der meisten Mitglieder erklärt, scheint sie jedoch auch ein Indikator für Defizite im unternehmerischen Denken dergestalt zu sein, dass Risikobereitschaft in dieser Form ungewohnt ist und davor zurückgeschreckt wird.

## 5.2 Mitgliedschaft und Bodeneigentum<sup>36</sup>

Die reale Verfügbarkeit über ausreichenden Boden als Produktionsmittel ist eine Grundfrage der wirtschaftlichen Stabilität und Überlebensfähigkeit der Agrargenossenschaften. Die durchschnittliche Ausstattung einer Agrargenossenschaft mit landwirtschaftliche genutzter Fläche (LF) beträgt ca. 1.600 Hektar. Die Verfügbarkeit über den Boden existiert zu 90% in Form gepachteter LF.<sup>37</sup> Die reale Verfügbarkeit hängt also überwiegend von der Stabilität dieser Pachtverhältnisse ab; außerdem davon, ob die LF insgesamt für den Wirtschaftsbetrieb ausreicht. Ein nicht geringer Teil der in der AGRAR 2000 befragten Betriebe ist daran interessiert, ihre LF zu vergrößern.

---

<sup>33</sup> Quelle: AGRAR 2000, a.a.O. .

<sup>34</sup> Vgl. ebenda.

<sup>35</sup> Vgl. ebenda. Die Sensibilität dieses Problems wird u.a. auch daran deutlich, dass im Unterschied zu den meisten anderen Fragen sich zu diese Frage nur ein Teil der Befragten geäußert hat.

<sup>36</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.

<sup>37</sup> Nach Angaben des DRV betrug 1998/99 die durchschnittliche LF je Agrargenossenschaft 1.638 ha, darunter 1.464 ha Pachtfläche. DRV-Bericht über den Geschäftsbetrieb der Agrargenossenschaften 1998/99. A.a.O., S.8.

Zwischen der Mitgliedschaft in einer Agrargenossenschaft und dem Bodeneigentum besteht formal-rechtlich kein direkter Zusammenhang: Einerseits kann man formell auch ohne privates Bodeneigentum Mitglied werden. In der Realität trifft das auf einen Teil zu. Andererseits begründet die Verpachtung von privatem Bodeneigentum an eine Agrargenossenschaft noch keine Mitgliedschaft; die Zahl der Verpächter an eine Agrargenossenschaft ist in der Regel um ein Mehrfaches höher als die Zahl deren Mitglieder (einer der unersuchten Betriebe hatte 1.600 Pachtverträge!).

Ein sozialer Zusammenhang zwischen Mitgliedschaft und Bodeneigentum besteht jedoch insofern, als der größte Teil der ehemaligen LPG-Mitglieder private Bodeneigentümer waren und dies auch mehrheitlich auf die heutigen Mitglieder der Agrargenossenschaften zutrifft.

Nicht nur, dass die Verbindung von landwirtschaftlicher, speziell bäuerlicher Arbeit und Bodenbesitz traditionell eine starke soziale Bindungskraft besitzt; auch heute ist die Bereitschaft, den privaten Boden in die gemeinschaftliche Produktion einzubringen, ein Anspruch an genossenschaftliches Verantwortungsbewusstsein. Die Mehrheit der ehemaligen LPG-Mitglieder (außer jenen, die den Weg zum einzelnen Familienbetrieb einschlugen) hat ihren Boden an die Agrargenossenschaft verpachtet, darunter auch jene, die aus der genossenschaftlichen Arbeit ausscheiden mussten.

Insofern spielt die Bereitschaft dieser (und auch der ehemaligen) Mitglieder, den Boden *langfristig* an die Agrargenossenschaften zu verpachten, eine große Rolle.

Von den Befragten der AGRAR 2000, die eine entsprechende Frage<sup>38</sup> beantworteten, hatten zum Zeitpunkt der Befragung deren Pachtverträge mit der Agrargenossenschaft bei 10% eine Laufzeit von noch 6 Jahren, bei 80% von bis zu 12 Jahren und bei 10% von mehr als 12 Jahren.

Nur 2% meinten, sie wollten den Vertrag nach Auslaufen nicht verlängern, während 19% bereit wären, den auf weitere 6 Jahre und 79%, ihn auf 12 oder mehr Jahre auszudehnen.<sup>39</sup>

Einerseits scheint jener Anteil an genossenschaftlich bewirtschaftetem Boden, der durch die eigenen Mitglieder als Verpächter zur Verfügung gestellt wird, überwiegend dauerhaft gesichert, obwohl das nach Angaben von Vorständen einer differenzierteren Analyse und Wertung bedarf.

Andererseits bedarf die „Verpächterpflege“ in doppelter Hinsicht besonderer Aufmerksamkeit, zumal der größte Teil nicht Mitglied von Agrargenossenschaften ist, darunter in nicht geringer Zahl aus nicht mehr berufstätigen oder ehemaligen Mitgliedern:

1) In vielen Fällen wird noch eine relativ niedrige Pacht bezahlt, so dass für viele Kleinverpächter kein großer materieller Anreiz zum Verpachten gegeben ist. Das könnte in

---

<sup>38</sup> Quelle: AGRAR 2000, a.a.O.; die Aussagen werden relativiert dadurch, dass weniger als die Hälfte der Befragten zu dieser Frage Angaben machte.

Fällen, wo lukrativere Angebote von anderer Seite bestehen oder sich entwickeln könnten dadurch, wenn dem nicht andere Bindungsfaktoren an die Genossenschaft entgegenwirken, Beeinträchtigungen der genossenschaftlichen Entwicklung entstehen.

2) Agrargenossenschaften praktizieren in immer stärkerem Umfang sogenannte „Verpächterpflege“, indem Verpächter – insbesondere auch solche, die früher in der Genossenschaft Mitglied oder Mitarbeiter/in waren – durch Feldbegehungen, Informationen über die Entwicklung und die Probleme der Genossenschaft, Einbeziehung in Beratungen, spezielle Verpächtertreffen, praktische Unterstützung, Einladung zu Betriebs- und Dorffesten und andere Maßnahmen möglichst eng mit der Genossenschaft verbunden und deren Belangen vertraut bleiben.

In dem Bestreben, die Verfügbarkeit über Boden zu stabilisieren bzw. auszuweiten, sind manche Agrargenossenschaften bestrebt, ihren Bodenfonds durch Kauf von Boden zu vermehren bzw. durch Erhöhung des Anteils von genossenschaftlichem Bodeneigentum zu stärken.

Bodenkauf an Stelle von Pacht ist im Hinblick auf wirtschaftliche Zweckmäßigkeit theoretisch umstritten und erscheint hinsichtlich der realen Möglichkeiten, durch genossenschaftseigenen Boden mehr Sicherheit in die dauerhafte Verfügbarkeit des Unternehmens über genügend LF zu bringen, äußerst begrenzt.

Eine – wenn auch ebenfalls umstrittene – Möglichkeit, mit Hilfe der eigenen Mitglieder die verfügbare LF zu vergrößern wird darin gesehen, dass Mitglieder Boden privat kaufen, um ihn dann an die Genossenschaft zu verpachten. Es wurden sogar Modelle ausgearbeitet, den privaten Erwerb von Boden für diese Zwecke ähnlich zu fördern wie dies z.B. hinsichtlich der Eigentumbildung in Form des Erwerbs von privatem Wohnungseigentum oder durch Eigenheimbau praktiziert wird.

Ob dies sich als praktikabel erweist, ist wohl noch nicht abzusehen. Zumindest könnte es eine spezielle Form unternehmerischen Engagements für die Genossenschaft sein, obwohl dies einerseits objektiv in der privaten Finanzsituation vieler Mitglieder seine Grenzen finden wird und es andererseits auch davon abhängen wird, in welchem Maß die Ausdehnung von Verpachtung sich finanziell lohnt. Ein Drittel der Antworten auf die Frage nach der Bereitschaft, die Genossenschaft erforderlichenfalls auf diese Weise persönlich stabilisieren zu helfen, war positiv: Etwa ein Fünftel wäre auf jeden Fall bereit, zu diesem Zweck persönlich Boden zu kaufen, und mehr als ein Viertel wären dazu bereit, wenn es finanziell gefördert wird. Hingegen meinten fast die Hälfte, dass ihnen dafür das Geld fehle.

---

<sup>39</sup> Ebenda; hier gilt die gleiche Einschränkung.

## 5. Genossenschaftliche Demokratie und Probleme der Partizipation

### **5.1 Genossenschaftliche Demokratie im Spannungsfeld von Partizipation und professionellem Management**

Das Satzungsrecht sieht für die Selbstverwaltung der Genossenschaften drei Formen vor: Den wählbaren Vorstand, den Aufsichtsrat als Kontrollorgan und die (in der Regel einmal) jährliche Generalversammlung der Mitglieder. Damit ist ein gewisser Rahmen für das Funktionieren genossenschaftlicher Demokratie abgesteckt, der für die Ausfüllung weite Spielräume lässt. Sie reichen in der Praxis von der formalen Einhaltung, teils sogar faktischen Aushöhlung ihres Selbstverwaltungscharakters bis zu ihrer flexiblen Nutzung und Ausweitung für regelmäßige und reale Partizipation der Mitglieder an der Beratung und Entscheidung über genossenschaftliche Belange. Welcher Stellenwert, welche Bedeutung dieser Partizipation von den Vorständen und den Mitgliedern beigemessen wird, entscheidet erfahrungsgemäß letzten Endes darüber, ob und wie diese Spielräume dem Charakter und den Bedürfnissen der Agrargenossenschaften gemäß ausgestaltet werden.

In der Praxis spielte und spielt die Fähigkeit der hauptberuflichen Vorstände bzw. Geschäftsführer der Agrargenossenschaften, das Unternehmen mit hoher Professionalität zu leiten und nach der Umstrukturierung der LPG flexibel auf die marktwirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen einzustellen, eine maßgebliche Rolle für das Überleben und die wirtschaftliche Stabilisierung der neuen Genossenschaften. Es war ein unschätzbare Vorzug, dass die Mehrheit der Agrargenossenschaften in der Lage war, Leiter an die Spitze ihrer Unternehmen zu wählen, die auf Grund früherer Leitungstätigkeit in der LPG über einen unersetzlichen Erfahrungsschatz zur Leitung und Organisation genossenschaftlicher Produktion verfügten, ihre betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten flexibel anwenden konnten und zudem noch meist ein hohes Maß an sozialer Verantwortung mitbrachten. Sie haben sich zumeist mit hohem Engagement für das Überleben der Genossenschaften eingesetzt, äußeren Anfeindungen und Verleumdungen (z.B. als „rote Barone“) getrotzt, vielfach auf sich bietende lukrativere Alternativen als Manager mit entsprechend höheren Einkommensmöglichkeiten zugunsten der Genossenschaft verzichtet und oft persönliche Bürgschaften im Interesse der Kreditfähigkeit der Genossenschaft übernommen.

Damit hat sich eine weitgehende Eigenständigkeit und große Reichweite der eigenverantwortlichen Entscheidungsbefugnis herausgebildet und häufig gegenüber der genossenschaftlichen Demokratie verselbstständigt.

Analysen verweisen u.a. auf folgende Ursachen:

- Die Notwendigkeit, oft unter Zeitdruck eigenständige Entscheidungen zu treffen, ohne vorher größere Beratungen mit anderen Mitgliedern abhalten zu können. Satzungsrechtlich wird das abgedeckt durch Änderungen des GenG in den 80er Jahren, die den Vorständen eine größere Selbstständigkeit gegenüber den Mitgliedern einräumten;
- ein hoher Vertrauensbonus seitens der Mitglieder, der auf dem Wissen beruht, welche Rolle die Betreffenden für das Überleben der Genossenschaft gespielt haben und in welchem Maße sie in der Lage waren, richtige Entscheidungen zu treffen;
- Entscheidungsinhalte, die ohne ein bestimmtes Maß von Informiertheit und Qualifikation seitens der Mitglieder nicht sachkundig mitberaten oder entschieden werden können, was die Vertiefung einer Kluft zwischen professionellem Management und dem Erfahrungswissen der Mitglieder begünstigt;
- eine mit dem notwendigen Selbstbewusstsein der Leiter häufig korrelierende, teils schon aus der LPG-Praxis verfestigte Unterschätzung des Wertes und Nutzens der Partizipation, die demzufolge eher als „schmückendes Beiwerk“, als „soziales Anhängsel“ betrachtet wird, auf das man zumindest so lange verzichten könnte, wie das wirtschaftliche Überleben im Vordergrund steht.

Folgen davon sind u.a. Erscheinungen einer Verselbstständigung des professionellen Managements gegenüber der Partizipation der Mitglieder, deren unzureichende Informiertheit und unzulängliche Einbeziehung in Entscheidungsprozesse; des Rückgangs ehrenamtlicher Einflüsse auf die Vorstandsarbeit<sup>40</sup>, was zum Teil noch einhergeht mit Unerfahrenheit oder schwacher Aktivität der Aufsichtsräte hinsichtlich ihrer Rolle und Möglichkeiten als gewähltes Kontrollorgan gegenüber der Geschäftsführung; Reduzierung der Rolle der Generalversammlung auf formale Rechenschaftslegung, usw.. Während die wirtschaftlichen Aspekte der Betriebsführung usw. naturgemäß einen breiten Raum im Erfahrungsaustausch und der Fortbildung einnehmen, wird den Aspekten der Partizipation meist nicht der entsprechenden Raum zugebilligt.

Aus den Analysen und Befragungen der durch die AGRAR 2000 Agrargenossenschaften kann eine große Bandbreite unterschiedlicher Auffassungen und Praktiken von Vorständen bzw. Geschäftsführern abgehoben werden: Sie reicht von solchen Extremen, wie „Was hier läuft,

---

<sup>40</sup> Der Vorstand ist das geschäftsführende Leitungsorgan der Genossenschaft. Er wird in der Regel von der Generalversammlung gewählt und muss mindestens aus 2 Mitgliedern bestehen. In der Praxis findet sich häufig eine Reduzierung auf 2 Mitglieder, die in der Regel die hauptamtliche Geschäftsführung bzw. deren Stellvertretung wahrnehmen; seltener gibt noch ehrenamtliche Vorstandsmitglieder.

entscheide ich“ und „Viele Köche verderben den Brei“ bis zu – leider selteneren – Auffassungen, wonach Partizipation durch Einbeziehung in Beratungen usw. täglich möglich sei und es nie genug demokratische Mitwirkung geben könne. Vor allem in kleineren Genossenschaften, wo das betriebliche Ganze für die Mitglieder auch im Alltag überschaubarer bleibt, gibt es gute Erfahrungen der regelmäßigen Informierung der Mitglieder, ihrer flexibel gestalteten Mitwirkung an Beratungen zur Entscheidungsvorbereitung usw..

Hinsichtlich der Nutzung oder besseren Gestaltung der Genossenschaftsorgane (Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung) reichen die Aussagen von Auffassungen, dass diese ausreichend seien und *eine* jährliche Versammlung der Demokratie Genüge tue, bis zu Bemühungen, die Arbeit der Vorstände durch regelmäßige Information transparenter zu machen, den Einfluss und die Qualifikation der Aufsichtsräte zu erhöhen, häufiger Versammlungen bzw. Gruppenberatungen durchzuführen.

Von den Befragten der AGRAR 2000 ist weniger als ein Viertel der Meinung, dass in ihrer Genossenschaft die Mitglieder ausreichend in unternehmerische Entscheidungen einbezogen sind; die Hälfte meint, das träfe weniger, und mehr als ein Viertel, das träfe kaum oder gar nicht zu. Etwa zwei Fünftel meinen, es träfe völlig, weitere zwei Fünftel, es träfe weniger zu, dass alle ausreichend über die betrieblichen Angelegenheiten informiert seien; fast ein Fünftel findet, dass das kaum oder gar nicht zutrifft.<sup>41</sup> Für 60 % trifft in ihrer Genossenschaft völlig zu, dass unternehmerische Entscheidungen allein Sache des Vorstandes / der Geschäftsführung sind.<sup>42</sup>

## 5.2 Partizipation als Erfordernis und Wirkungsfeld unternehmerischen Verhaltens

Aus den Analysen und Diskussionen in den Agrargenossenschaften kann abgeleitet werden, dass die Frage, ob und welchen realen Nutzen und Wert die Partizipation der Mitglieder an den genossenschaftlichen Belangen hat, ein Kernproblem der Reproduktion der Genossenschaftlichkeit darstellt.

Während – wenn überhaupt – der *soziale* Wert von Partizipation für die Persönlichkeit und die Demokratie prinzipiell noch eher akzeptiert wird (und insofern *hinter* ökonomischen Erfordernissen eingeordnet wird), scheint eine krasse Unterbewertung von *Partizipation als ökonomische Potenz* vorzuherrschen. Dies geht einher mit der Vorstellung, Demokratie könne man „machen“, wenn die ökonomischen Fragen nicht mehr so brennend sind oder man mehr Zeit dafür hat, und korrespondiert mit einer Unterbewertung der Fähigkeiten der Masse der Mitglieder, mittels der Teilnahme an Beratungen und Entscheidungen einen realen Nutzen für

---

<sup>41</sup> Quelle: AGRAR 2000, a.a.O. .

<sup>42</sup> Ebenda.

die Genossenschaft zu bringen, zumal dieser Nutzen kaum unmittelbar in ökonomischen Kennziffern nachweisbar ist.

Es erscheint unabdingbar, die Einsicht und Überzeugung – vor allem im Bereich des professionellen Managements – zu entwickeln, warum *Partizipation der Mitglieder ein unverzichtbares Erfordernis* ist.

a) Dieses Erfordernis ergibt sich aus der spezifischen personellen Identität von Eigentümer und Produzent, wie sie auf die beschäftigten Mitglieder von Agrargenossenschaften zutrifft: die gemeinschaftliche, arbeitsteilig organisierte Arbeit kann unter den heutigen und künftigen Bedingungen in der Regel nur funktionieren, wenn sie sachkundig und zugleich *selbstbestimmt*, mit einem hohen Niveau unternehmerischer Eigenverantwortung des Einzelnen geleistet wird. Hierin wird am unmittelbarsten deutlich, dass Mitbestimmung als Selbstbestimmung in der täglichen Arbeit eine unverzichtbare ökonomischen Potenz darstellt.

Eine große Mehrheit der Genossenschaftsmitglieder sieht das genau so: Fast 90% sind der Meinung, dass sie ihre unternehmerische Mitverantwortung *vor allem in der täglichen Arbeit* verwirklichen können.<sup>43</sup> Hingegen meint nur ein Drittel, in der eigenen Genossenschaft während des ganzen Jahres an der Beratung genossenschaftlicher Probleme mitwirken zu können; für ein weiteres Drittel trifft dies weniger, für das restliche Drittel kaum oder gar nicht zu. Nur etwas mehr als die Hälfte meint, über alle wichtigen Entwicklungsprobleme der Genossenschaft ausreichend informiert zu sein.<sup>44</sup>

b) Die Identität von Eigentümer und Produzent kann sich jedoch nicht auf den Bereich der täglichen praktischen Arbeit reduzieren. Unternehmerische Verantwortung, bewusstes Verhalten als Eigentümer in *diesem* Bereich erlangt ihre partizipatorische Qualität für das Genossenschaftsmitglied gerade in dem Maße, wie sie *mit der Teilhabe an der Beratung und Entscheidung auf der betrieblichen Ebene verbunden* ist, sich als *bewusste Mitverantwortung für die Genossenschaft als Ganzes* realisieren kann. Es wäre falsch, die Rolle dieser Verbindung von selbstbestimmter Arbeit und betrieblicher Mitverantwortung zu unterschätzen oder das Interesse und die Bereitschaft der Mitglieder niedrig zu bewerten, an Entscheidungsprozessen auf der betrieblichen Ebene teilzuhaben. Unter den Gründen, warum es für die Befragten wichtig ist, als Beschäftigte in der Agrargenossenschaft zugleich Mitglied zu sein, rangieren (nach der Häufigkeit der Nennung) an vorderster Stelle

- damit mehr Mitverantwortung für die Genossenschaft zu haben (94%),
- in einer Person Beschäftigter und Miteigentümer zu sein (91%),

---

<sup>43</sup> Quelle: AGRAR 2000, a.a.O. .

<sup>44</sup> Ebenda.

- auf genossenschaftliche Entscheidungsprozesse Einfluss zu haben (91%).<sup>45</sup>

Für fast zwei Drittel ist es wichtig (für etwa ein Viertel weniger wichtig), sich als Miteigentümer fühlen und auf die genossenschaftliche Entwicklung Einfluss nehmen zu können. Jedoch trifft das nur für 25% völlig, hingegen für die Hälfte weniger zu.<sup>46</sup>

Somit bestätigt sich in Untersuchungsergebnissen die Annahme, dass von vielen Vorständen das objektive Erfordernis und der reale, auch ökonomische Wert der Ausgestaltung genossenschaftlicher Demokratie unterbewertet werden.

Eine Folge ist, dass wertvolles ökonomisches und soziales Potenzial häufig ungenutzt brachliegt bzw. der Förderung solcher Potenziale durch bessere Informiertheit, flexible Beratungen und Entscheidungsvorbereitungen, systematische Befähigung der Mitglieder zum ökonomischen Denken und unternehmerischen Handeln zu geringe Aufmerksamkeit gewidmet wird.

---

<sup>45</sup> Ebenda.

<sup>46</sup> Ebenda.



## 6. Gemeinschaftlichkeit und Gemeinschaftsverhalten als genossenschaftliche Potenziale

In den Genossenschaften ist „Gemeinschaftlichkeit“, materialisiert in den ökonomischen Bindungen, der gemeinschaftlichen Produktion und Arbeit, auch als Verhaltensweise, sozialer Wert und verinnerlichtes Bedürfnis empirisch nachweisbar. Das traf auf die damaligen LPG in der DDR, die LPG-Nachfolgeunternehmen nach 1989 zu und findet sich auch in den heutigen Agrargenossenschaften. Das ist in mehrfacher Hinsicht von Belang.

Gemeinschaftlichkeit als bewusstes, engagiertes Verhalten zur und in der Gemeinschaft kann wohl als ideeller Kern der „Genossenschaftsidee“ angesehen werden; offensichtlich trifft das dem Wesen nach in ähnlicher Weise auf die unterschiedlichsten Arten von Genossenschaften zu. Gemeinschaftlichkeit hat als sozialer Wert, einmal entstanden, offenkundig eine erstaunliche *Persistenz*.

- In den LPG war Gemeinschaftlichkeit, trotz des anfangs häufig erzwungenen Entstehens dieser Existenzformen und trotz äußerer Restriktionen und Reglementierungen, als eine weitgehend *neue* bäuerliche Verhaltensweise entstanden; naturgemäß war dies oft für den Einzelnen und in der Entwicklung der sozialen Beziehungen ein konfliktreicher Prozess. Gemeinschaft erzeugt Gemeinschaftlichkeit – das erwies sich auch in den LPG als eine Gesetzmäßigkeit genossenschaftlicher Entwicklung.
- Die Persistenz wurde sichtbar, als sich am Ende der LPG diese Gemeinschaftlichkeit als ein im genossenschaftlichen Sozialisationsprozess so stark verinnerlichtes Bedürfnis erwies, dass sie mehrheitlich zu einem *tragenden Beweggrund* wurde, auch künftig in einer genossenschaftlichen oder ihr ähnlichen Form produzieren zu wollen.
- Diese Gemeinschaftlichkeit war ein Bonus, den die ehemaligen Genossenschaftsbauern in die neuen Gemeinschaftsunternehmen einbrachten: die Fähigkeit und Bereitschaft, in der Gemeinschaft zu arbeiten, braucht nicht erst angeeignet zu werden; sie war eine soziale Potenz, über die neu entstandene Agrargenossenschaften von Anfang an verfügten.
- Gemeinschaftlichkeit erwies sich, wie die jüngsten empirischen Befunde zeigen, als äußerst belastbar und auch unter den marktwirtschaftlichen Zwängen als überlebensfähig. Damit scheint erwiesen, dass sie unter den Bedingungen der agrargenossenschaftlichen Existenzweise reproduzierfähig ist und sich als soziales Potenzial der Agrargenossenschaften auch künftig reproduzieren kann.

Die jüngste Untersuchung in Agrargenossenschaften (AGRAR 2000) zeigte z.B., ähnlich wie frühere Untersuchungen, eine hohe Betriebsverbundenheit. Drei Viertel der Befragten fühlen

sich sehr, der Rest einigermaßen mit ihrer Genossenschaft verbunden. Für etwa 60% ist ein Verlassen ihrer Genossenschaft undenkbar; 40% würden dies erwägen, falls sie den Arbeitsplatz verlieren oder woanders eine bessere Bezahlung finden würden. Naturgemäß liegt der Verbundenheit mit der Agrargenossenschaft eine Vielfalt von „harten“ Faktoren zu Grunde: Alter, Eigentumsbindung, Arbeitsmöglichkeit, Dorfbindung, usw. Dennoch ist offensichtlich, dass Gemeinschaftlichkeit als Bedürfnis und sozialer Wert dabei keine unwesentliche Rolle spielen.

In fast unveränderter Rangfolge und Häufigkeit, wie in früheren Untersuchungen seit 1990, betrachten rd. 80 Prozent der in der AGRAR 2000 Befragten – im Vergleich zu der möglichen Alternative des bäuerlichen Familienbetriebes – ihre berufliche und soziale Existenz in der Genossenschaft als am besten gesichert und ihre Entscheidung für die Genossenschaft als endgültig; für zwei Drittel war bei dieser Entscheidung „Gemeinschaftlichkeit als Bedürfnis“ ein maßgeblicher Beweggrund.

Bei der Wertung der Qualität sozialer Beziehungen in der eigenen Genossenschaft rangieren an vorderster Stelle „soziale Geborgenheit“ und „gute Zusammengehörigkeit“. In einer allgemeinen Werteskala der Befragten stehen Anerkennung im Beruf, Harmonie unter den Kollegen, gute Freunde und Partnerschaften an der Spitze der sozialen Werte. Bedürfnis nach Teilnahme an den genossenschaftlichen Belangen, Eigenverantwortung in der Arbeit und kritischer Arbeitsatmosphäre usw. erklären sich nicht zuletzt auch aus der Verantwortung für die Gemeinschaft.

Nicht immer wird von Vorständen die Rolle dieser Gemeinschaftlichkeit als betriebliches Potenzial für die wirtschaftliche und soziale Stabilität der Genossenschaft genügend geschätzt; in den betrieblichen Analysen wurden Bewertungen manchmal eher an Defiziten und Differenzierungen festgemacht. In der Tat bedürfen die Mechanismen, Probleme und die Differenziertheit der Reproduktion von Gemeinschaftlichkeit im genossenschaftlichen Alltag weiterer Untersuchung. Insbesondere ist der wechselseitige Zusammenhang zwischen der Reproduktion *primärer*, zur „Verfassung“ der Genossenschaft gehörender Merkmale der Gemeinschaftlichkeit (Förderzweck, Mitgliedschaftsverhältnis, Eigentumsbeziehung, Partizipation) und der Reproduktion *sekundärer* Eigenschaften, zu denen Gemeinschaftlichkeit als soziales Beziehungsgefüge ebenso wie als individuelle Verhaltensweise, Bedürfnis und sozialer Wert gehören, intensiver zu analysieren. Diese Eigenschaften können als sekundär in dem Sinn betrachtet werden, dass ihre Reproduktion maßgeblich vom Funktionieren der primären Genossenschaftsmerkmale abhängt. Falsch wäre jedoch eine monokausale Betrachtung dieses Zusammenhangs; zudem birgt sie die Gefahr, den Wert und die Rolle der

Gemeinschaftlichkeit als soziales *Potenzial*, als treibende Kraft genossenschaftlicher Entwicklung und genossenschaftlichen Handelns zu unterschätzen.

Die Studie hat in dieser Hinsicht zumindest die Erkenntnis bestätigt und vertieft, dass sich Gemeinschaftlichkeit als *genossenschaftliches* Potenzial vor allem in dem wechselseitigen Zusammenhang von wirtschaftlicher Entwicklung der Genossenschaft, Funktionieren der genossenschaftlichen Demokratie und selbstbestimmter, eigenverantwortlicher Arbeit in der gemeinschaftlichen Produktion realisiert.

In diesem Sinn stellt Gemeinschaftlichkeit einen dauerhaften Wert für die Entwicklung der Agrargenossenschaften als *genossenschaftliche Gemeinschaften* und die *Persönlichkeit ihrer Mitglieder* dar.

## Anhang

Auswahl von Ergebnissen einer soziologischen Untersuchung in Agrargenossenschaften im Jahr 2000<sup>47</sup>

### Gemeinschaftlichkeit als soziales Grundpotenzial der Agrargenossenschaften

Gemeinschaftlichkeit als Gewohnheit und Bedürfnis waren 1990/91 im Prozess der Umstrukturierung der LPG ein wesentlicher Beweggrund für die Mehrheit der damaligen Genossenschaftsbäuerinnen und -bauern, sich für ihre Zukunft in einer Agrargenossenschaft oder ihr ähnlichen gemeinschaftlichen Produktionsform zu entscheiden. Sie brauchten also gemeinschaftliches Verhalten nicht erst zu „lernen“, sondern brachten es als vorhandenes soziales Potenzial in die neuen Agrargenossenschaften ein.<sup>48</sup> Die Untersuchung AGRAR 2000 zeigt, dass die genossenschaftliche Gemeinschaftlichkeit sich relativ stabil auch unter den Zwängen des Überlebenskampfes und anderen Widersprüchen der Marktwirtschaft erhalten hat und unter gegebenen Umständen reproduzierfähig ist. Sie spielt eine wesentliche Rolle als Grundmotivation für genossenschaftliche Verhaltensweisen überhaupt.

### *Mehrheitlich endgültige Entscheidung für die Genossenschaft*

81 % der Befragten sind Genossenschaftsmitglieder. Weitere 10 % haben evtl. die Absicht, einmal Mitglied zu werden.

65,5 % meinen, dass für sie die Agrargenossenschaft am besten geeignet ist; für 34,5 % ist die Rechtsform eigentlich egal, Hauptsache, es ist eine gemeinschaftliche Betriebsform.

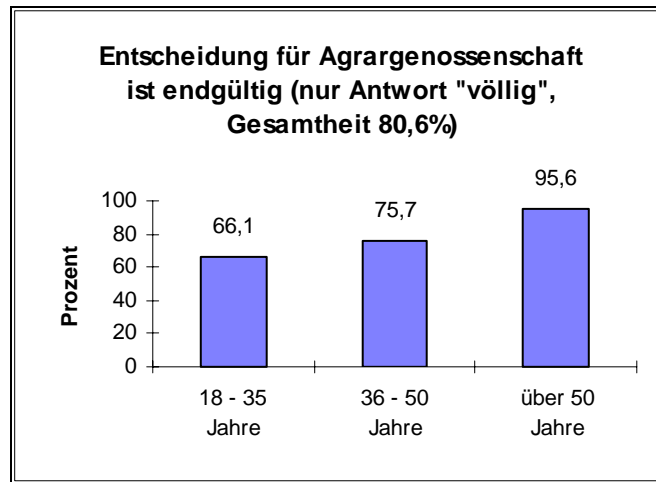
94,0 % fühlen sich dem bäuerlichen Berufsstand zugehörig.

Für 80,6 % trifft „völlig“ zu, dass sie ihre Entscheidung für die Agrargenossenschaft als endgültig betrachten; dies am höchsten bei Älteren: 95,6 % der über 50-Jährigen, aber immerhin auch zwei Drittel der unter 35-Jährigen (66,1 %).

---

<sup>47</sup> Quelle dieser Auswahl, die von Kurt Krumbach getroffen wurde, ist der Bericht „AGRAR 2000. Soziologische Umfrage in ostdeutschen Agrargenossenschaften. Empirische Befunde“. Die soziologische Umfrage wurde von Kurt Krumbach in Zusammenarbeit mit Genossenschaftsverbänden durchgeführt. In seinem Auftrag übernahm das Institut für Sozialdatenanalyse e.V. Berlin (isda) die Auswertung der Umfrage und fertigte den Bericht an, der von den Autoren Holger Dudai / Rainer Ferchland (Koordination) / Jörg Müller / Ursula Schröter erarbeitet wurde. Vgl. auch: Vorwort dieser Studie, S. 5 f. und Fußnote 7, S. 6.

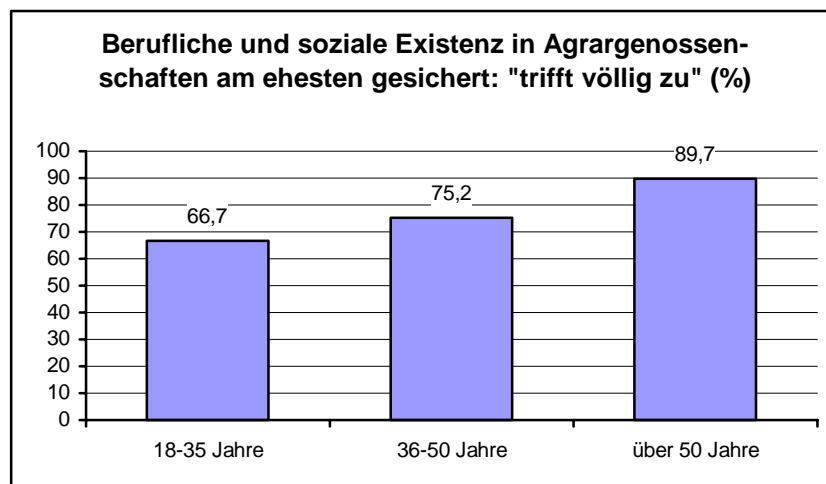
<sup>48</sup> Vgl. u.a.: K. Krumbach / K. Hubatsch: Genossenschaftsbauern 1990/91: Existenzformen und Lebensweise im Umbruch. Forschungsbericht.A.a.O., Berlin 1991; K. Krumbach: Ehemalige Genossenschaftsbauern 1992: Situation und Befindlichkeit in umstrukturierten Gemeinschaftsbetrieben, im Vorruhestand und als Arbeitslose. Studie. Ebenda 1992; ders.: Soziale Potentiale für den landwirtschaftlichen Gemeinschaftsbetrieb: Beschäftigte in LPG-Nachfolgebetrieben 1993/94. Studie Nr.19. Ebenda 1995.



Ein Grund (für 72 %) ist der Zweifel an einer sicheren Zukunft der bäuerlichen Familienbetriebe. Diese für sich getroffene Entscheidung bedeutet jedoch nicht eine generelle Ablehnung des Familienbetriebes; 81,3 % der männlichen und 67,3 % der weiblichen Befragten sind der Meinung, dass alle Betriebsformen die gleichen Chancen haben sollten.

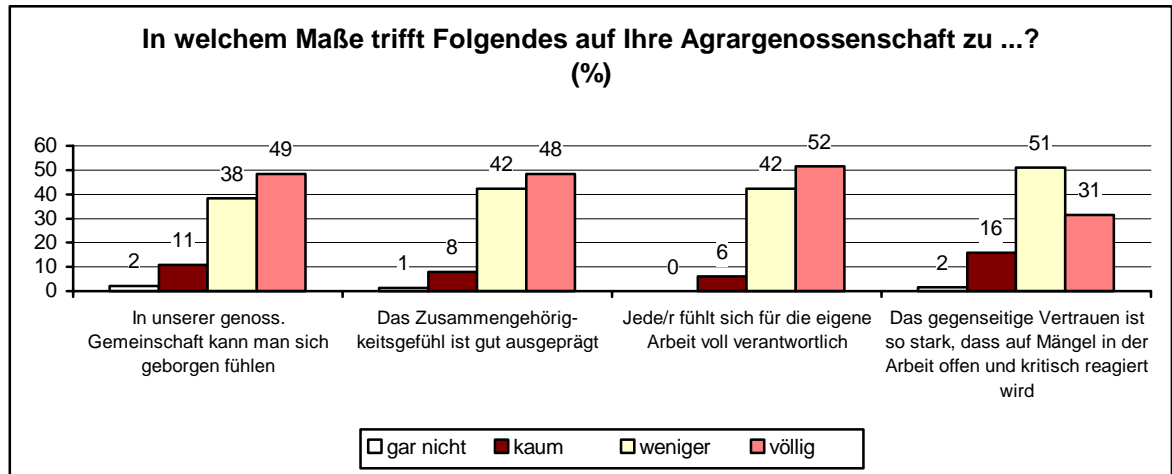
#### Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit in der Gemeinschaft

72 % aller Befragten meinen uneingeschränkt und weitere 15 % mit gewissen Einschränkungen, dass die berufliche und soziale Existenz in der Agrargenossenschaft am ehesten gesichert ist. Hier gibt es so gut wie keine Unterschiede nach Geschlecht, Qualifikation oder Beschäftigungsbereich, wohl aber nach dem Alter.



45,6 % vertreten uneingeschränkt und weitere 28,7 % mit gewissen Einschränkungen die Auffassung, dass die gemeinschaftliche Arbeit zu einem Bedürfnis geworden ist. Noch höher

(insgesamt 78 %) ist die Zustimmung zu dem Indikator "Ich möchte lieber in einer größeren Gemeinschaft arbeiten". Beschäftigte in der Pflanzenproduktion, Ältere und weniger Qualifizierte bekennen sich überdurchschnittlich häufig zu diesem "Gemeinschafts-Drang"; im Unterschied dazu sind Jüngere und Hochschulabsolventen in geringerem Maße, aber in jedem Fall mehrheitlich dieser Auffassung.



### *Verbundenheit mit der Genossenschaft*

Ähnlich wie in früheren Untersuchungen zeigt die Befragung eine hohe Betriebsverbundenheit. Drei Viertel fühlen sich sehr, die Übrigen einigermaßen mit ihrer Genossenschaft verbunden.

Mehr als 80 % meinen, dass man sich im Großen und Ganzen in der eigenen genossenschaftlichen Gemeinschaft geborgen fühlen kann.

Etwa 60 % sagen, für sie sei ein Verlassen der Genossenschaft undenkbar; 40 %, darunter mehr Jüngere, würden dies evtl. erwägen, falls sie den Arbeitsplatz verlieren oder woanders eine bessere Bezahlung finden würden.

Mehr als die Hälfte (55 %) meint, dass ihre Agrargenossenschaft als Unternehmen gute Chancen hat, wettbewerbsfähig zu bleiben (häufiger Männer, Ältere und Hochqualifizierte); nur 6 % sehen für dafür geringe oder keine Chancen.

Mehr als ein Viertel der Befragten (30 % der Männer und 21 % der Frauen) ist überzeugt, dass der eigene Arbeitsplatz völlig sicher ist, mit gewisser Einschränkung glauben dies fast 80 %. Je höher die Qualifikation, desto sicherer wird der Arbeitsplatz eingeschätzt.

Die verschiedenen Erscheinungsformen von Gemeinschaftlichkeit sind, obwohl gruppenspezifisch – vor allem nach Alter – differenziert ausgeprägt, ein Ausdruck dafür, dass sich auch unter veränderten historischen Bedingungen Gemeinschaftlichkeit als Bedürfnis, Gewohnheit, sozialer Wert in der Genossenschaft reproduziert. Dies stellt auch insofern ein soziales „Grundpotenzial“ dar, als zwischen dem Funktionieren solcher genossenschaftlichen Mechanismen, wie den Eigentumsbeziehungen, gemeinschaftlich organisierter Produktion genossenschaftlicher Demokratie, und Verbundenheit mit der Genossenschaft, Verantwortung für die Genossenschaft und anderen Äußerungsformen von Gemeinschaftlichkeit ein enger Zusammenhang besteht.

### **Potenzen und Probleme der genossenschaftlichen Demokratie**

Genossenschaftsmitglieder setzen hohe Erwartungen in die Möglichkeiten, unternehmerische Mitverantwortung in der Genossenschaft zu realisieren. Unter den Motiven für ihre Mitgliedschaft rangieren an vorderster Stelle (nach der Häufigkeit der Nennung):

- in einer Person Beschäftigter und Miteigentümer zu sein (91 %),
- damit mehr Mitverantwortung für die Genossenschaft zu haben (94 %),
- auf genossenschaftliche Entscheidungsprozesse Einfluss zu haben (91 %).

Für fast zwei Drittel ist es wichtig bis sehr wichtig (für ein weiteres Viertel mit Einschränkung – also weniger – wichtig), sich als Miteigentümer zu fühlen.

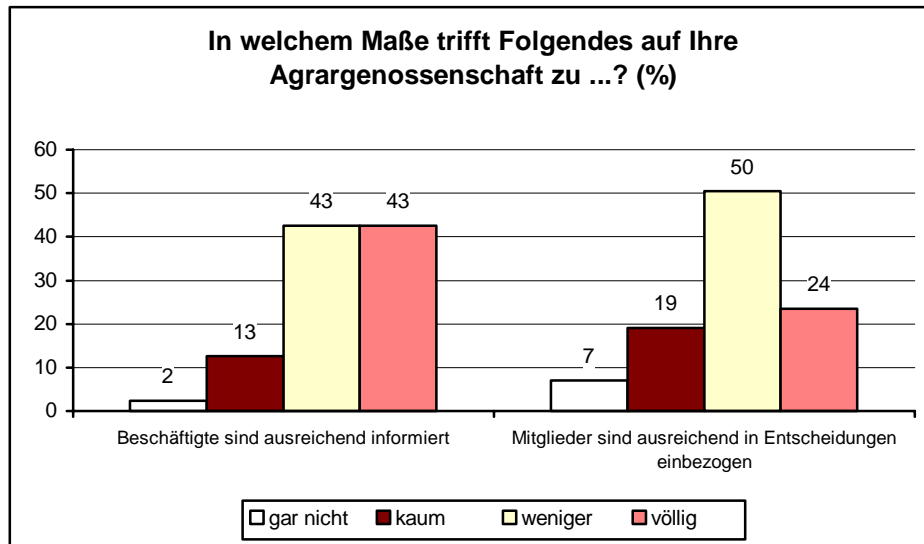
Dem gegenüber wird in der genossenschaftlichen Praxis die hohe Bereitschaft der Mitglieder zur Partizipation von Vorständen sehr differenziert bewertet:

Von 24 Betrieben bejahten nur 10 (42 %) die Frage, ob ihrer Meinung nach die Aktivität der Mitglieder zur Mitberatung und Miteinscheidung der genossenschaftlichen Belange genügend entwickelt sei; 6 verneinten das und weitere 8 äußerten sich negativ hinsichtlich der Möglichkeiten oder des Nutzens.

Über 50jährige, höher Qualifizierte und Leiter, aber auch Befragte, die ihrer Genossenschaft gute Chancen einräumen und mit ihr eng verbunden sind, bekunden überdurchschnittlich oft eine hohe Wertschätzung der genossenschaftlichen Mitwirkung und Mitverantwortung.

Als in ihrer Agrargenossenschaft völlig zutreffend bezeichnen von allen Befragten 43 % „ausreichende Informiertheit aller Beschäftigten“ (weniger zutreffend ebenfalls 43 %), und

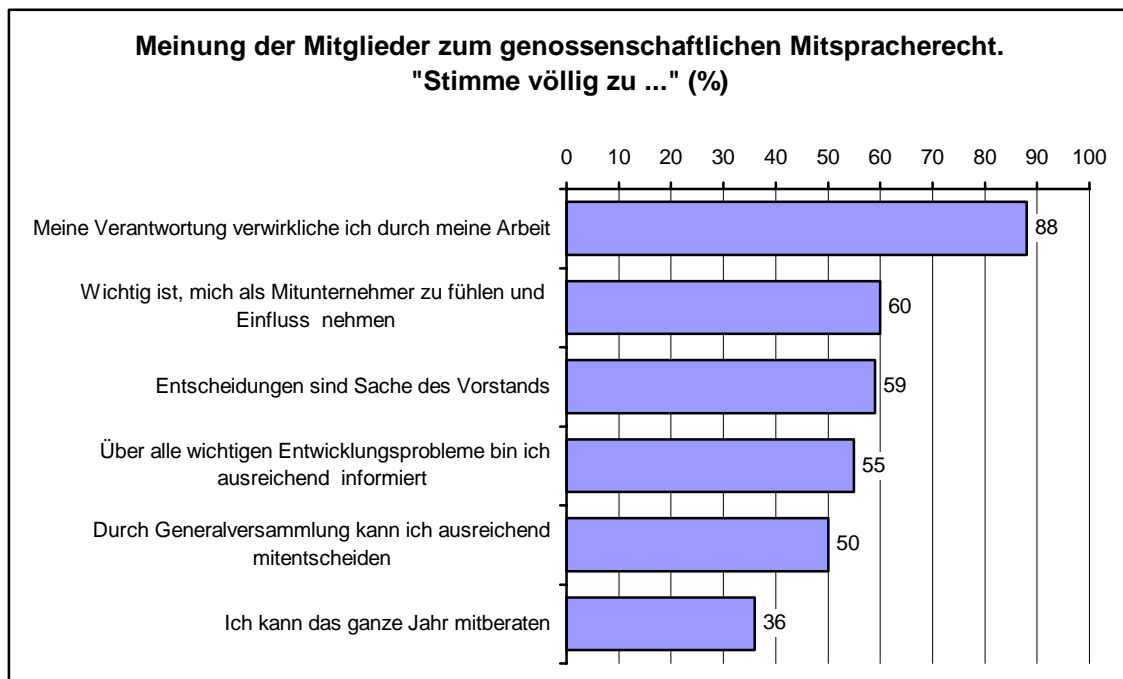
„ausreichende Einbeziehung in Entscheidungen“ wird von 24 % als völlig, von 51 % als weniger zutreffend genannt.



Für die richtige Bewertung der Ausprägung genossenschaftlicher Partizipation ist bedeutsam, dass 90 % der Meinung sind, sie können ihre unternehmerische Mitverantwortung vor allem in der täglichen Arbeit verwirklichen. Dies als Grundform der personellen Identität von Eigentümer und Produzent zu praktizieren, entspricht nicht nur guter bäuerlicher Tradition, sondern gerade auch den heutigen und künftigen Ansprüchen gemeinschaftlicher, arbeitsteiliger Arbeit.

Dem gegenüber widerspiegelt die Untersuchung auch die ganze Kompliziertheit der Gestaltung des Verhältnisses zwischen dem unersetzlichen professionellen, hoch qualifizierten Management und dem nachweislich hohen Bedürfnis der Mitglieder, an der Beratung und Entscheidung auf betrieblicher Ebene teilhaben zu wollen.





Während einerseits die Gruppe der Geschäftsführer und anderer Führungskräfte die Bedeutung der Partizipation für die Genossenschaft wesentlich höher bewertet als der Durchschnitt, gibt es andererseits innerhalb dieser Gruppe extreme Bewertungsunterschiede:

Sie reichen von „kann nicht hoch genug entwickelt sein“ bis „viele Köche verderben den Brei“.

Dahinter kann u. a. die Angst vor einer Verwischung der notwendigen Arbeitsteilung zwischen Management und „Belegschaft“ ebenso stecken wie eine Unterbewertung der ökonomischen und sozialen Potenz von Partizipation.

Auf eine Frage an die Geschäftsführungen bzw. Vorstände der Untersuchungsbetriebe, ob es zweckmäßig sei, über die Generalversammlung hinaus die Mitsprache und Mitentscheidung der Mitglieder weiter zu entwickeln, gab es dementsprechend unterschiedliche Antworten und Erfahrungswerte:

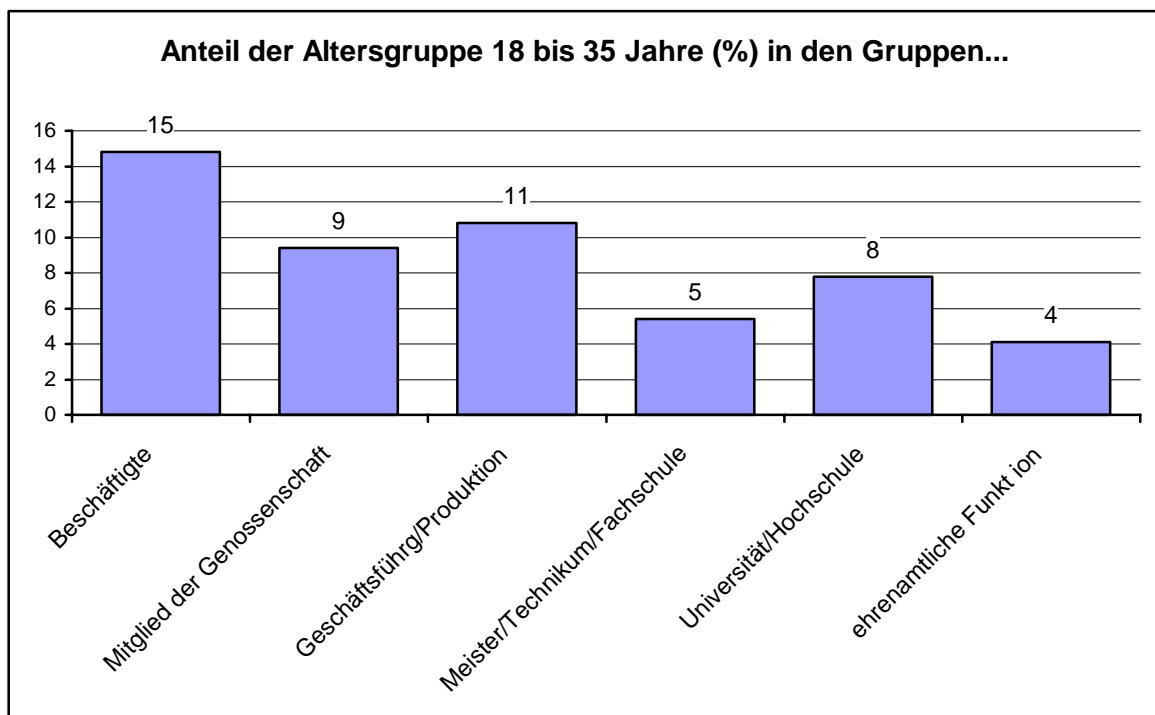
- Die Mehrzahl der Agrargenossenschaften nutzt bzw. erprobt verschiedene Möglichkeiten, dies weiter zu entwickeln, je nach Struktur und Größe des Betriebes durch häufigere Beratungen und Informationen auf verschiedenen Ebenen, durch kollektive Entscheidungsvorbereitungen bei kurzfristig anstehenden Investitionen, usw. .
- Manche halten es für notwendig, haben aber noch keine Erfahrungen damit.
- Andere haben Vorbehalte dagegen und meinen, dass die jährliche Generalversammlung ausreiche.

## Reproduktion des Mitgliederbestandes der Agrargenossenschaften

### Reproduktion durch Jugendliche

Die meisten Agrargenossenschaften haben ein Nachwuchsproblem. Es ergibt sich aus

- dem niedrigen Anteil jüngerer Beschäftigten,
- einem noch stärkeren Defizit jüngerer Jahrgänge in der Mitgliedschaft
- dem hohen Durchschnittsalter der Geschäftsführung/Produktionsleitung mit einem sehr hohen Qualifikationsniveau (dominant Hochschulniveau) einerseits und
- dem für Aufstiegskarrieren zu niedrigen Qualifikationsniveau der Jüngeren (überwiegend Facharbeiter, wahrscheinlich Rückstand bei mittleren und höheren Qualifikationsstufen) andererseits.



Die Mehrzahl der 23 Betriebe, die sich dazu äußerten, d. h. ca. 70 Prozent schätzen ein, dass es vor allem über die Lehrausbildung möglich sein wird, den landwirtschaftlichen Nachwuchs zu sichern. 22 Prozent der Betriebe sehen infolge der hier vorhandenen Arbeits- und sozialen Bedingungen keine Möglichkeit, den Nachwuchs für ihre Betriebe zu sichern. 2 Betriebe haben gegenwärtig auf Grund der vorhandenen Altersstruktur keinen Bedarf an Berufsnachwuchs.

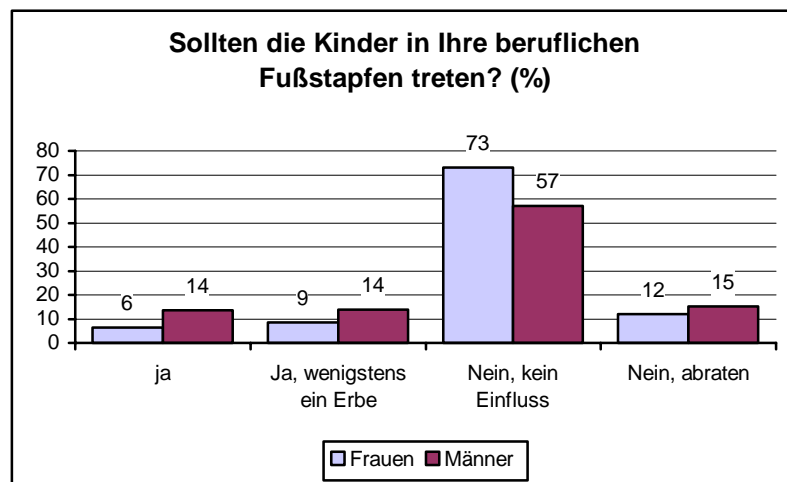
Im Maße der wirtschaftlichen Festigung ist es für viele Genossenschaften wieder selbstverständlich geworden, Jugendliche in die Lehrlingsausbildung aufzunehmen.

Nicht in jedem Fall kann ihnen jedoch nach der Ausbildung – aus den genannten Gründen der Schranken für die Reproduktion des Arbeitskräftebestandes – ein Arbeitsplatz in der Genossenschaft gesichert werden. Dort wo diese Möglichkeit besteht, wird normaler Weise das Maß der erworbenen Qualifikation und das Niveau des Arbeitsverhaltens als Aufnahmekriterium angelegt.

Gegenüber der Tradition bäuerlicher Familienbetriebe ist für die Genossenschaft wie für deren Mitglieder die *familiale* „Erbfolge“ als „zwingender“ Faktor des Fortbestehens des genossenschaftliche Betriebes entfallen. Dennoch gibt es einzelne Beispiele, wo die Genossenschaften und deren Mitglieder großen Wert darauf legen, sich als Genossenschaft personell auch durch Nachwuchs aus der eigenen Mitgliedschaft zu reproduzieren.

Mehrheitlich scheint dieser familiäre Zusammenhang jedoch nicht gegeben, obwohl mehr als 70 % der Befragten aus einem „landwirtschaftliche Elternhaus“ kommen. Die Eltern von 57 % der Befragten waren LPG-Mitglieder bzw. Mitglieder von Agrargenossenschaften. Fast 9 % stammen aus einem bäuerlichen Familienbetrieb, und die Eltern von etwa 5 % waren/sind in anderen Zusammenhängen in der Landwirtschaft tätig.

Fast 60 % der Befragten würden nicht versuchen, die eigenen Kinder in Richtung landwirtschaftlichen Beruf zu beeinflussen, also eher einen neutralen Standpunkt bei der Berufswahl der Kinder beziehen. Knapp 14 % würden sogar von einem landwirtschaftlichen Beruf abraten. Nur etwa jeder/jede vierte Befragte – überdurchschnittlich Hochqualifizierte, überdurchschnittlich Geschäftsführung/Produktionsleitung, überdurchschnittlich Männer – sähen ihre Kinder oder wenigstens "einen Erben" gern in den elterlichen beruflichen Fußstapfen.



*Beschäftigte Nicht-Mitglieder als Quelle neuer Mitglieder*

Die Untersuchungsbetriebe hatten im Durchschnitt 47 Mitglieder und 38 Beschäftigte:

- 28 beschäftigte Mitglieder
- 10 beschäftigte Nicht-Mitglieder
- 19 nicht mehr beschäftigte Mitglieder.

Ein Bericht des Deutschen Raiffeisenverbandes vom Dezember 1999 weist, basierend auf Daten aus 299 Agrargenossenschaften, als Durchschnittszahlen 38 Beschäftigte, davon 25 beschäftigte Mitglieder aus. Demnach waren laut dieser Quelle im Durchschnitt fast 30% Nicht-Mitglieder in den untersuchten Agrargenossenschaften als Arbeitnehmer beschäftigt.<sup>49</sup>

Von den in unserer Untersuchung befragten Nicht-Mitgliedern wäre die Hälfte eventuell bereit Mitglied zu werden (13 % ja, 44 % vielleicht, 43 % nein).

31 % sagten, darüber sei mit ihnen noch nicht gesprochen worden. Nur in einem Teil der Genossenschaften wird die Gewinnung bewusst betrieben. Einige Geschäftsführer meinten, sie hätten darüber noch nicht nachgedacht.

Ein Teil dieser Beschäftigten möchte aus Tradition den Status eines Arbeiters oder Angestellten behalten, wenn ihm auf diese Weise ein Arbeitsplatz geboten wird, ohne dass er das unternehmerische Risiko mit tragen muss bzw. weil er die Mittel nicht hat oder anlegen will, um einen Geschäftsanteil zu erwerben; manchmal auch, weil persönlich kein Wert auf Mitspracherecht gelegt wird.

Für manche stellt die Mitgliedschaft keinen besonderen Wert dar; in manchen Genossenschaften, weil sie bisher wenig finanziellen Vorteil bringt, manchmal auch, weil Möglichkeiten der Partizipation gering bewertet werden oder – im Gegenteil – auch für Nicht-Mitglieder Möglichkeiten der Mitsprache eingeräumt werden.

Aus 24 Untersuchungsbetrieben lassen sich auf die Frage, ob es zweckmäßig und möglich sei, Nicht-Mitglieder als Mitglieder zu gewinnen, 4 Antworten zusammenfassen:

- |   |      |
|---|------|
| - Ja  | 29 % |
| - Nein, weil alle Beschäftigten Mitglied sind           | 13 % |
| - Nein, nicht gewollt                                   | 25 % |
| - Bereitschaft muss bei den Beschäftigten selbst reifen | 33 % |

Als Gründe für die Gewinnung neuer Mitglieder werden genannt:

- Um die Agrargenossenschaft auf Dauer zu erhalten;
- um den Bezug des einzelnen Beschäftigten zum Unternehmen zu erhöhen, dadurch auch über höhere Geschäftsanteile als bisher zu verfügen und z. B. mit der Zahlung von Dividenden auch diese neuen Mitglieder stärker an den Belangen der Agrargenossenschaft zu interessieren.

Gegen die Gewinnung neuer Mitglieder werden als Argumente angeführt:

- Entscheidungen können mit weniger Mitgliedern schneller und effektiver getroffen werden;
- die Einstellung zur Genossenschaft müsste sich ändern;
- eine Gewinnung neuer Mitglieder wäre erst möglich, wenn die Perspektive der Landwirtschaft bzw. des Betriebes klarer sichtbar werden und die sozialen Bedingungen verbessert werden können.

---

<sup>49</sup> DRV-Bericht über den Geschäftsbetrieb der Agrargenossenschaften 1998/99. Deutscher Raiffeisenverband e.V., Abt. Markt und Umwelt, Dez. 1999.

### Struktur der 535 befragten Beschäftigten aus 39 Agrargenossenschaften (%)

