

# „Unsere Werte sind wieder gefragt“

Der neue Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes erklärt im Interview, warum er den Wettbewerb positiv sieht und warum Genossenschaften eine gute Zukunft haben.

**Wochenblatt:** Herr Holzenkamp, personelle Wechsel bringen in Unternehmen und Verbänden immer Veränderungen mit sich. Wo sehen Sie als neuer Präsident beim Deutschen Raiffeisenverband Änderungs- oder Modernisierungsbedarf?

**Holzenkamp:** Nach meiner Überzeugung muss erst einmal nichts revolutioniert werden. Wir kommen aus einer Zeit, in der ein ungeheurer Veränderungsprozess in der Landwirtschaft und bei den Genossenschaften stattgefunden hat. Hier hat sich mein Vorgänger Manfred Nüssel sehr engagiert. Der DRV wird diesen Prozess weiter positiv begleiten, als Kompetenzzentrum der Raiffeisen-Familie.

**Wochenblatt:** Sie werden also weitermachen wie Ihr Vorgänger?

**Holzenkamp:** Ich habe gelernt, dass es klug ist, erst einmal die Strukturen genau kennenzulernen und zu verstehen, bevor man etwas ändert.

**Wochenblatt:** Die „Raiffeisen-Familie“ ist fast wie eine echte Familie: Immer wieder einmal flammt ein Streit auf, teilweise treten die Rivalitäten offen zutage. Das ist nicht immer ein schönes Bild, oder?

**Holzenkamp:** Ich empfinde die Situation nicht als dramatisch. Wir haben zum Teil sehr unterschiedliche Strukturen, und im Übrigen: Wettbewerb gab es auch im Genossenschaftswesen immer schon, das ist nicht neu. Wir betreiben auch kein Geschäft unter einer genossenschaftlichen Käseglocke. Für das Kartellamt gibt es kein Regionalprinzip. Damit müssen wir entsprechend umgehen. Zu unserer Verantwortung als Verband gehört, dass wir Kompromisse finden helfen und ausgleichend wirken.

**Wochenblatt:** Die Agrar-genossenschaften in Ostdeutschland werden oft skeptisch beäugt. Manche gönnen ihnen auch nicht die Direktzahlungen aus Brüssel. Diese Unternehmen sind aber indirekt auch Mitglieder des DRV.

**Wie gehen Sie mit diesem Konflikt um?**

**Holzenkamp:** Auch innerhalb Westfalens oder Niedersachsens haben wir sehr unterschiedliche Agrarstrukturen. Die Agrar-genossenschaften als Mehrfamilienbetriebe ähneln Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben. Das finde ich unproblematisch.

Bis 2020 ist mit den Direktzahlungen ja alles geregelt. Für die Zeit danach ist zu klären, wie wir insgesamt die Zahlungen für die ländlichen Räume sichern, auch nach dem Brexit. Ob die Ausgleichszahlungen ausreichend zielgerichtet sind, wird noch lebhaft diskutiert. Entscheidend ist nach meiner Überzeugung nicht allein die Größe eines landwirtschaftlichen Betriebes. Auch Tierhalter fragen danach, ob die Direktzahlungen ihnen gerecht werden.

**Wochenblatt:** Müssen wir über die Zweite Säule mehr Geld für Tierwohlleistungen bereitstellen? Das wird ja für die Zeit der GAP von 2021 an schon massiv gefordert.

**Holzenkamp:** Ich persönlich bin überzeugt: Wenn wir mehr Tierwohl in der Breite wollen, dann muss das am Point of Sale finanziert werden, also vom Verbraucher. Die Initiative Tierwohl hat bewiesen, dass das funktioniert. Nur so etwas ist nachhaltig. Die Zweite Säule ist keine verlässliche Finanzierung für Landwirte, die über Investitionszeiträume von 20 oder mehr Jahren nachdenken müssen.

**Wochenblatt:** Bundeslandwirtschaftsminister Christian Schmidt möchte

## Zur Person

Franz-Josef Holzenkamp (57) ist Industriekaufmann und Landwirtschaftsmeister. Er führt er mit seiner Frau Wiltrud einen landwirtschaftlichen Betrieb. Das Ehepaar hat vier Kinder.

Holzenkamp ist seit 2005 Mitglied des Bundestages und vertritt dort noch bis zur Wahl im September den Wahlkreis Cloppenburg-Vechta. Er ist Vorsitzender der Arbeitsgruppe Ernährung und Landwirtschaft der CDU/CSU-Fraktion.

Bei der Agravis Raiffeisen AG ist er Aufsichtsratsvorsitzender. Am 1. Juli hat Franz-Josef Holzenkamp als Nachfolger von Manfred Nüssel das Amt des Präsidenten beim Deutschen Raiffeisenverband angetreten.



**gern sein staatliches Tierwohl-Label als Maßstab verankern.**

**Holzenkamp:** Ich gebe diesem Ansinnen nur dann eine Chance, wenn man es mit dem System der Initiative Tierwohl vernetzt. Andernfalls wird es bei einem Marktanteil von vielleicht weniger als 5 % stehen bleiben, aber in der Breite keine Wirkung entfalten.

**Wochenblatt:** Wie kann die Verzahnung konkret aussehen?

**Holzenkamp:** Ich kann mir vorstellen, dass das im Rahmen einer Branchenvereinbarung funktioniert. Das Agrarmarktstrukturgesetz sieht die Möglichkeit vor, mit einer Allgemeinverbindlichkeitserklärung Sicherheit zu schaffen. Man könnte zwischen Landwirtschaft und Verarbeitern – oder eben mit dem Lebensmitteleinzelhandel – zu einer Branchenvereinbarung kommen, dass für bestimmte Investitionen eine gewisse Vergütung über ein Fondssystem gezahlt wird.

Wenn dann die Politik diese Vereinbarung für allgemeinverbindlich erklärt, dann wäre es ein Sys-

tem, das für alle gilt. Die Landwirte können so etwas aber nur machen, wenn es dafür eine verlässliche Finanzierung gibt. Sie dürfen sich nicht in Abenteuer stürzen.

**Wochenblatt:** Ist die Nutztierstrategie von Landwirtschaftsminister Schmidt ein geeignetes Instrument, um einen gesellschaftlichen Konsens zur Nutztierhaltung zu erreichen?

**Holzenkamp:** Die Nutztierstrategie ist eine Zielstrategie. Sie beschreibt ja noch keine konkrete Ausgestaltung. Wichtig ist, dass man den Einstieg findet in ein solches System. Wenn Tiere 30 % mehr Platz bekommen sollen, fragt sich jeder Tierhalter: Was habe ich davon? Kann ich überhaupt davon leben? Freiwillig jedenfalls wird kein Konsument dafür bezahlen, das lehrt uns die Vergangenheit.

Das darf man dem Verbraucher nicht übelnehmen. Warum soll er bei der heute vorbildlichen Produktqualität freiwillig mehr Geld ausgeben? Das zu glauben, wäre Wunschdenken. Und darum liegt zum Beispiel der Marktanteil von



Ökofleisch seit mehr als zehn Jahren konstant bei weniger als 1 %.

**Wochenblatt:** Die Diskussion dreht sich heute nur noch um die Frage, wie die Landwirtschaft sich verändern muss. Ist das auch Ihre Analyse?

**Holzengkamp:** Bei so gewaltigen Entwicklungen, wie sie in der Landwirtschaft bereits passiert sind, muss man auch den Mut haben zu sagen, dass es Fehlentwicklungen gegeben hat.

Um glaubwürdig zu bleiben, muss man offen damit umgehen. Deshalb hat die Politik ja Forschungsprojekte angestoßen, um Lösungen anbieten zu können. Sie hätte beispielsweise nicht-kurative Eingriffe auch einfach verbieten können. Das würde zu Produktionsverlagerungen ins Ausland führen. Davon hätte der ländliche Raum nichts und der Tierschutz am allerwenigsten.

Die junge Generation auf den landwirtschaftlichen Betrieben ist sehr veränderungsbereit. Jedem Betrieb muss aber auch die Chance gegeben werden, mitzumachen. Und – ganz wichtig – die Investitionen dann auch honoriert zu bekommen durch höhere Markterlöse.

**Wochenblatt:** Ein ganz anderes Thema: Lieferbeziehungen bei Molkereigenossenschaften. Viele Landwirte sind extrem unzufrieden mit ihren Genossenschaftsmolkereien. Aber die reagieren nicht. Warum machen Sie nicht Vorschläge für die Neugestaltung von Lieferbeziehungen?

**Holzengkamp:** Wir sagen den Unternehmen ganz klar: Ihr habt Gestaltungsspielräume. Die Andienungs- und Abnahmepflicht von 100 % kann auch auf einen niedrigeren Satz reduziert werden, auf 80 oder 90 %. Aber die Mitglieder müssen das auch beschließen.

Die Unzufriedenen sind häufig auch die Lauten, die sich in einer Versammlung Gehör zu verschaffen wissen. Die schweigende Mehrheit findet man dann bei den Abstimmungsergebnissen wieder. Für sehr viele Milchbauern ist es extrem wichtig, eine Abnahmegarantie für die erzeugte Milch zu behalten, und zwar gerade für die kleineren Betriebe. Nicht zu vergessen diejenigen, die eine laufende Finanzierung für einen Stallneubau bedienen müssen. Und letztlich ist der demokratische Prozess innerhalb der Genossenschaft entscheidend.

**Wochenblatt:** Wenn sämtliche Milch unbegrenzt abgenommen wird, ist es

aber schwer, auf die Mengen und Preise Einfluss zu nehmen.

*„Wettbewerb zwischen Genossenschaften ist nichts Schlechtes.“*

**Holzengkamp:** Das stimmt. Im Moment kann der einzelne Landwirt liefern, so viel er will, und die Molkerei muss das verarbeiten. Das könnte aber vertraglich auch anders gestaltet werden. Letztlich geht es immer um Mengen und Preise.

Wir brauchen Lösungen, um in schwierigen Phasen schneller auf die Menge Einfluss nehmen zu können. Also marktsteuernde Maßnahmen, und das geht nur aus den Unternehmen heraus. Im Kern geht es vermutlich eher um Frühwarnsysteme für Unternehmen, um sehr zeitig Probleme in Teilmärkten erkennen und darauf reagieren zu können. Die Produktion in diesen margenschwachen Segmenten muss dann reduziert werden.

**Wochenblatt:** Wie sieht es aus mit der Preisabsicherung für Molkereien und Landwirte? Der DRV könnte doch auch mal seine Mitglieder anspornen und anleiten, etwas in diese Richtung zu unternehmen, oder nicht?

**Holzengkamp:** Das machen wir schon. Tatsächlich sehen wir in diesem Bereich noch Nachholbedarf. Deshalb versuchen wir hier mit Seminaren und Schulungen Einfluss zu nehmen und die Instrumente zur Preisabsicherung bekannter zu machen.

Was die jüngste Vergangenheit angeht, ist aber auch zu berücksichtigen: Auf niedrigstem Preisniveau macht es keinen Sinn, die Erlöse abzusichern. Außerdem brauchen wir ja an der Börse drei Partner: einen, der heute das Produkt hat und den Preis von morgen absichern will. Einen, der morgen einen Preis absichern will und das Produkt noch gar nicht in den Händen hat, und als Dritten noch den Spekulanten. Sonst funktioniert der Terminmarkt nicht.

**Wochenblatt:** Die ehrenamtliche Arbeit in Genossenschaften stellt auch hohe Anforderungen an die Funktionsträger. Sind die Praktiker dafür ausreichend ausgebildet?

**Holzengkamp:** Für die Aus- und Fortbildung der Ehrenamtlichen sorgen wir gemeinsam mit den Regionalverbänden. Aber wir haben tatsächlich Nachwuchsprobleme. Die aktiven Betriebsleiter haben zu Hause alle Hände voll zu tun und müssen für das Ehrenamt den Betrieb immer wieder für Stunden oder gar einen ganzen Tag verlassen.

Manche Unternehmen führen eine sehr gezielte Auslese durch, um die besten Ehrenamtlichen zu finden, etwa mit einem Assessment-Center. Das halte ich für den Weg der Zukunft, das unterstützen wir.

**Wochenblatt:** Wie können Sie das Nachwuchsproblem angehen?

**Holzengkamp:** Da hilft nur eins: werben. Die Vorzüge einer Genossenschaft müssen klar werden. Das Raiffeisenjahr 2018 wird hier Rückenwind geben. Bei etlichen jungen Menschen ist schon angekommen, dass Genossenschaften etwas Modernes und Vorteilhaftes sind. Dafür stehen Begriffe wie „Sharing Economy“.

Im Kern geht es immer auch um die persönliche Ansprache, um Interesse und Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit zu wecken. Werben für die örtliche Genossenschaft können wir nicht von Berlin aus.

**Wochenblatt:** Die Genossenschaftsidee ist neuerdings Weltkulturerbe. Böse Stimmen sagen, jetzt gehören die Raiffeisen-Jünger endgültig ins Museum. Was antworten Sie denen?

*„Lieferbeziehungen lassen sich verändern. Die Mitglieder müssen das aber wollen.“*

**Holzengkamp:** Raiffeisen ist nichts Altmodisches, sondern eine ganz moderne Rechtsform, und das muss stärker vermittelt werden. In vielen Dingen sind Genossenschaften sehr unbürokratisch. Pro Jahr werden übrigens rund 200 Genossenschaften gegründet; diese Zahl spricht doch für sich. Dazu gehören Energiegenossenschaften im Bereich Windstromerzeugung, aber auch Car Sharing. Und denken Sie einmal an die Bankenkrise. Die Worte Exzesse und Profitgier spielten im Zusammenhang mit Kreditgenossenschaften keine Rolle. Es gibt tatsächlich eine Renaissance der Genossenschaften, weil unsere Werte wieder gefragt sind.

**Wochenblatt:** Genossenschaften sind aber nicht automatisch erfolgreich. Manche sind besonders gut unterwegs und andere schwächeln. Woran liegt das?

**Holzengkamp:** Glücklicherweise gibt es ja sehr erfolgreiche Unternehmen; denken Sie nur an Westfleisch und an die Molkerei Berchtesgadener Land. Die machen vor, wie es geht. Andere sind zugegebenermaßen von der Bildfläche verschwunden, wie Nordfleisch oder Südfleisch.

Wo es gut läuft, haben Bauern im Vorstand und im Aufsichtsrat für den Erfolgskurs gesorgt. Ich finde das beeindruckend. Weiter wachsen ohne Größenwahn zu entwickeln.

**Wochenblatt:** Die größte Molkerei Deutschlands ist aber nicht gerade ein Musterbeispiel für höchste Wertschöpfung.

**Holzengkamp:** Größe allein ist kein Erfolgsgarant. Alles steht und fällt letztlich mit der Qualität des Personals. Aber auch mit der Veränderungsbereitschaft der Mitglieder. Neuen Ideen darf man sich nicht einfach verschließen, die Welt verändert sich. Struktur Anpassungen sind manchmal schmerzhaft und unterbleiben deshalb.

Ich habe aber den Eindruck, das hat man mittlerweile erkannt. Die neue Mannschaft im Haupt- und Ehrenamt beim DMK geht diese Dinge sehr engagiert an und ich bin sehr zuversichtlich, dass das Deutsche Milchkontor auf einem guten Weg ist und in die Erfolgsspur zurückkehrt.

**Wochenblatt:** Nochmal zum Thema Modernisierung: Ist es nicht wichtiger, beispielsweise die Digitalisierung der Genossenschaften voranzutreiben, als immer nach der Größe zu spielen?

**Holzengkamp:** Ohne Frage. Wir haben beim DRV eine Stabsstelle „Digitale Transformation & Innovation“ eingerichtet, die unsere Mitglieder in diesem Prozess unterstützt. Vor allem geht es da um die Schnittstelle zwischen den Genossenschaften und ihren Handelspartnern. Wir wollen mithelfen, dass nicht alle Unternehmen gleichzeitig oder nacheinander dasselbe machen müssen, wenn sie gemeinsam schneller und besser ans Ziel kommen.

Das Interview führten Anselm Richard und Matthias Schulze Steinmann.