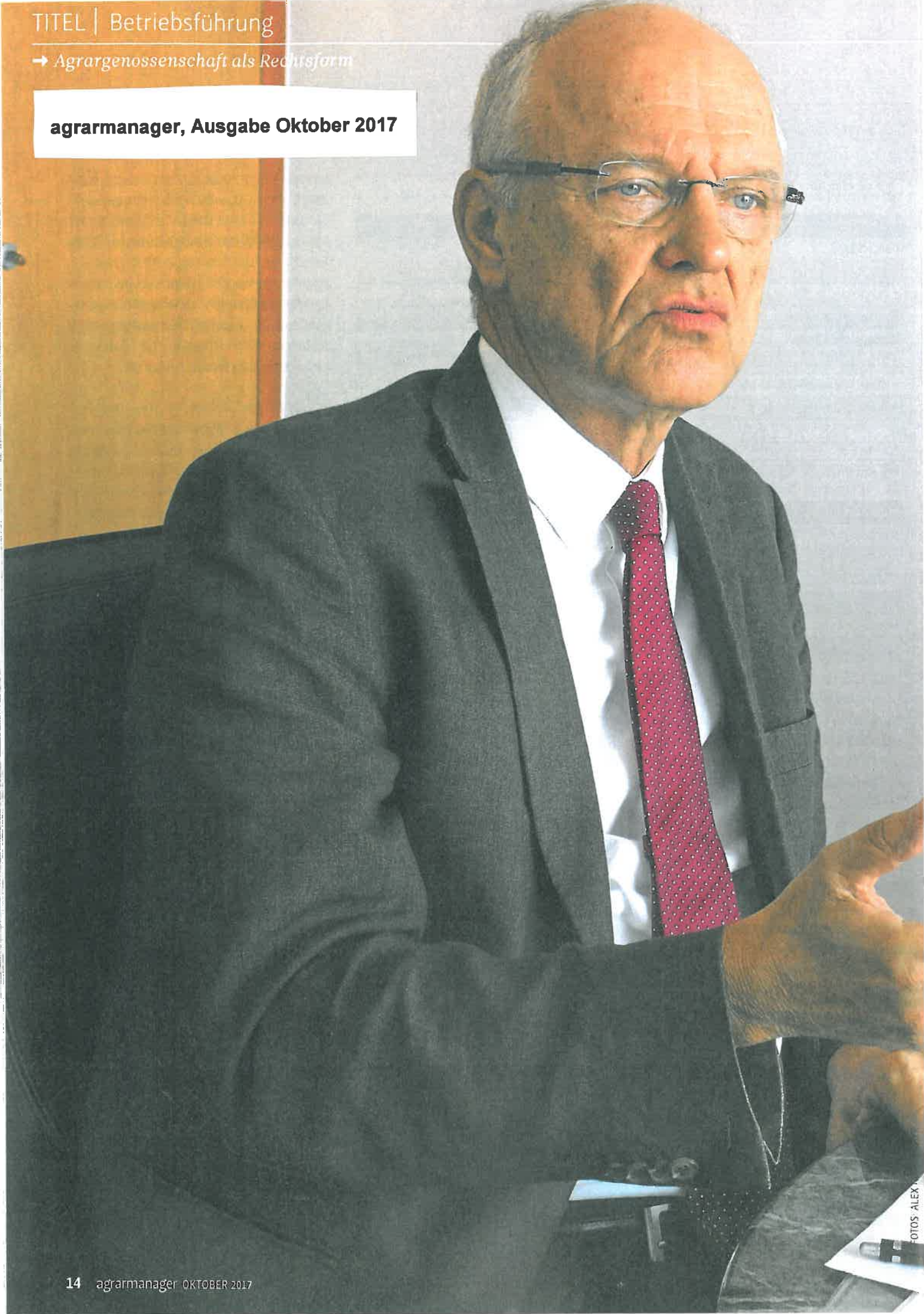


agrarmanager, Ausgabe Oktober 2017



FOTOS: ALEX

Die Agrargenossenschaft war nach der Wende 1990 die am meisten genutzte Rechtsform der LPG-Nachfolge. Wie stehen diese Agrargenossenschaften heute wirtschaftlich da?

DR. VOLKER PETERSEN: Die Agrargenossenschaften in Ostdeutschland unterliegen den gleichen wirtschaftlichen Herausforderungen wie landwirtschaftliche Betriebe insgesamt. Insbesondere in der Tierproduktion haben die Genossenschaften die beiden

nossenschaftsmodell in der Verarbeitung und Vermarktung verbreitet. In der DDR hatte das politische System das Genossenschaftsmodell in einer vergewaltigten Form der landwirtschaftlichen Produktionsstufe verordnet.

Im Westen hat sich die Genossenschaft für zusammenarbeitende Landwirtschaftsbetriebe aber auch nach der Wende nie durchgesetzt. Woran liegt das?

„Respektiert und anerkannt“

Dr. Volker Petersen vom Deutschen Raiffeisenverband (DRV) über die Situation der Agrargenossenschaften, die Vor- und Nachteile dieser Rechtsform und den Kampf gegen eine Benachteiligung durch die Agrarpolitik.

letzten Krisenjahre nachdrücklich zu spüren bekommen. Das hat ihnen einen erheblichen Dämpfer versetzt. Aber von solchen Konjunkturschwankungen in einzelnen Produktionszweigen abgesehen, haben sich die Agrargenossenschaften in den mittlerweile 27 Jahren seit der Wiedervereinigung als leistungsfähiges und erfolgreiches Wirtschaftsmodell etabliert. Das hat ihnen zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung niemand zugetraut. Es gab damals durchaus Vorbehalte gegenüber dieser Form der Landwirtschaft. Aber auch in der Gruppe der Agrargenossenschaften – wie in allen Betriebsformen – gibt es strukturelle Veränderungen. Davon ist keine Unternehmensform frei.

Vor der Wende war die Genossenschaft für landwirtschaftliche Betriebe in Westdeutschland keine verbreitete Rechtsform.

PETERSEN: Richtig, die Genossenschaft war in der Bundesrepublik kein Organisationsmodell für landwirtschaftliche Betriebe. Das war der fundamentale Unterschied der Landwirtschaftssysteme zwischen Ost- und Westdeutschland: Im Westen ist das Ge-

PETERSEN: Dazu muss man sich die Triebkräfte des Strukturwandels in Westdeutschland anschauen. Diese liegen in der einzelbetrieblichen Weiterentwicklung. Das betriebswirtschaftliche Leitmotiv lautete: Der Einzelbetrieb muss wachsen und sich mit den wirtschaftlichen Veränderungen in seinem Umfeld weiter entwickeln. Im einzelbetrieblichen Wettbewerb hat die eingetragene Genossenschaft als Möglichkeit der Kooperation kaum eine Rolle gespielt. Vielfach wurde stattdessen die GbR gewählt, wenn zum Beispiel zwei Betriebe kooperieren wollten. Betriebswirtschaftler haben allerdings festgestellt, dass Personengesellschaften auf längere Sicht nicht sehr stabil sind.

Der Strukturwandel schreitet aber weiter voran und erreicht neue Stufen, auf denen möglicherweise kooperative Modelle interessanter werden, zum Beispiel wenn andere Größenordnungen erreicht, andere Organisationsformen benötigt oder andere Arbeitskraftmodelle umgesetzt werden. Der Einsatz von Fremdarbeitskräften spielt dabei eine wichtige Rolle. Da kann die eG durchaus ein interessantes Organisationsmodell sein. →

Das zeigen einzelne erfolgreiche Beispiele in Westdeutschland, beispielsweise bei Kooperationsprojekten in der Sauen- oder Mastschweinehaltung. Dabei nutzen mehrere Stammbetriebe eine Genossenschaft als ausgelagerten Betriebsteil, um darin beispielsweise die Tierproduktion gemeinschaftlich zu betreiben. Ich sehe darin keinen Wettstreit unterschiedlicher Rechtsformen.

Die Genossenschaft ist grundsätzlich eine Rechtsform für kooperative Wirtschaftsansätze. Wenn Unternehmer einen solchen Ansatz verfolgen, ist die Genossenschaft sicherlich ein sehr interessantes Modell, sofern es für die individuelle Bedarfssituation passt. Da gibt es kein Patentrezept.

Was sind die drei wichtigsten Vor- und Nachteile der Genossenschaft als Rechtsform?

PETERSEN: Vorteile sind sicherlich die verbesserte Schlagkraft durch zusammengelegte Kapazitäten und die Spezialisierungsvorteile für Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Unternehmen haben eine bessere Marktstellung und die Genossenschaft bietet soziale Vorteile, wenn es darum geht, Arbeits-, Urlaubs- und Krankheitszeiten wie in anderen Sektoren auch zu gestalten.

Und wo sind die Nachteile?

PETERSEN: Der rechtliche Aufwand für die Gründung ist vielleicht etwas höher als zum Beispiel bei einer GbR, aber gerade für den Gründungsprozess bieten unsere Prüfungsverbände umfangreiche Beratungen an. Ich sehe eigentlich kaum Nachteile. Entscheidend ist, ob diese Unternehmensform das bietet, was sich die beteiligten Kooperationspartner wünschen.

Bietet die Genossenschaft einen Schutz vor unerwünschten außerlandwirtschaftlichen Investoren?

PETERSEN: Ja. Die Genossenschaft ist gegenüber „feindlichen Übernahmen“ weitgehend resistent. Letztlich hängt es vom Willen der Mitglieder ab, wie sie die Zukunft ihres Unternehmens gestalten wollen. Mein Eindruck ist, dass es in den meisten Agrargenossenschaften klare Zukunftsperspektiven gibt. Aber, auch das will ich nicht verschweigen,

es gibt bei einzelnen Genossenschaften auch Überlegungen, das Unternehmen zu veräußern. Die Entwicklung unserer Mitgliedsunternehmen zeigt aber, dass es sich hierbei um Einzelfälle handelt.

Was können Agrargenossenschaften tun, um ihre Mitgliederzahl trotz Generationswechsel zu stabilisieren?

PETERSEN: Zwischen den beiden Themen „Entwicklung der Mitgliederzahl“ und „Generationswechsel“ möchte ich deutlich unterscheiden. Was die Mitgliederzahl angeht, so kann man nicht von einem permanenten Schwund sprechen. Veränderungen hängen häufig davon ab, wie sich die Unternehmensziele entwickeln. Wir finden in der Praxis Agrargenossenschaften, die anstreben, dass die Mitarbeiter zu Mitgliedern werden. Ziel ist die Stärkung der Motivation und des unternehmerischen Denkens der Arbeitskräfte. Auf der anderen Seite gibt es Genossenschaften mit deutlich mehr Mitgliedern als Mitarbeitern. Diese Unternehmen zielen darauf ab, sich auf Mitglieder in ihrem lokalen Umfeld zu stützen, um damit auch ihre Akzeptanz in den Dörfern zu sichern.

Sollten die Mitglieder Eigentümer der Flächen sein oder die Genossenschaft?

PETERSEN: Wir setzen uns in den aktuellen Diskussionen über die Regelungen für den Bodenmarkt für eine breite Eigentumsstreuung ein. Das ist ein alter Grundsatz der sozialen Marktwirtschaft, der weiterhin Gültigkeit hat. Einige Genossenschaften haben inzwischen Bodeneigentum erworben, aber in vergleichsweise geringem Umfang. Wir sind der Meinung, Mitglieder von Agrargenossenschaften sollten landwirtschaftliche Flächen kaufen dürfen. Das wird in manchen Bundesländern durchaus anders gesehen.

bleibt die Frage nach der Bewältigung des Generationswechsels.

PETERSEN: Der Generationswechsel ist mittlerweile in sehr vielen Agrargenossenschaften vollzogen worden. Die Generation, die den Aufbau der Betriebe nach der Wiedervereinigung vorangetrieben hat, ist im wohlverdienten Ruhestand. In der großen Mehrzahl der Fälle wurden gute Regelungen gefun-

den, seien es Nachfolger aus den eigenen Reihen, aber auch durch junge Menschen, die Agrarwissenschaften studiert haben, sich unternehmerisch betätigen wollen und in Führungsfunktionen hineinwachsen.

Sind Agrargenossenschaften also eine gute Möglichkeit für junge Menschen, die in der Landwirtschaft eine Führungsrolle übernehmen wollen, aber keinen Hof haben und auch nicht viel Eigenkapital mitbringen?

PETERSEN: Genau. Da gibt es viele gute Beispiele. Für die Nachwuchswerbung tun Agrargenossenschaften übrigens eine ganze Menge. Sie bilden in hohem Maße aus und bieten vielgestaltige Arbeitsplätze. Und wir sehen auch Fälle, in denen Berufstätige zum Beispiel aus dem Agrarbanking oder der Agrarchemie in die Führung einer Agrargenossenschaft wechseln.

Die Agrarpolitik in Berlin und Brüssel scheint sich auf eine stärkere Förderung kleiner und mittlerer Betriebe zu versteifen. Wie kann das abgewendet werden?

PETERSEN: Die Ausgestaltung der Direktzahlungen ist für uns das wichtigste Thema, das wir in der Agrarpolitik für die Agrargenossenschaften vertreten. Wir haben bereits in den letzten Reformrunden gegen Obergrenzen und Kappung der Direktzahlungen gekämpft und sie abwenden können. Wir haben – natürlich in Berlin – aber auch in Brüssel Verständnis in der Politik dafür gefunden, dass die Agrargenossenschaften eine spezifische Organisationsform sind. Die Formel der „Mehrfamilienbetriebe“ hat große Resonanz erfahren, auch weil es in anderen Mitgliedstaaten zwar nicht gleiche, aber doch ähnliche Gestaltungsformen von Gemeinschaftsbetrieben gibt. Aktuell sind die Dinge bis 2020 geregelt und wir gehen davon aus, dass das auch so bleibt.

Die Politik scheint aber Großbetriebe immer skeptischer zu sehen. Der Kampf dürfte härter werden.

PETERSEN: Die Diskussion über die künftige Ausrichtung der GAP findet in einem härteren Umfeld statt, das ist wahr. Das Motto „öffentliche Gelder für öffentliche Leistun-

gen“ findet in Teilen der Politik Widerhall. Zudem wird die Haushaltslage durch den Brexit enger. Diese Probleme dürfen aber nicht auf dem Rücken der Landwirtschaft ausgetragen werden. Es ist unser Job als Interessenvertreter, die Leistungen der Genossenschaften für die Gesellschaft und den ländlichen Raum zu erklären. Klar ist aber, das Thema „Obergrenze“ für die Direktzahlungen wird erneut auf der Tagesordnung stehen. Wir halten an unserem Kurs fest und sprechen uns gegen strikte Obergrenzen aus. Dafür werden wir hart kämpfen. Wenn sie dennoch in den Bereich des Möglichen kommen sollten, werden wir angepasste Regelungen für die Agrargenossenschaften einfordern.

Wie könnten diese Regelungen aussehen?

PETERSEN: Die Agrargenossenschaften sind als Mehrfamilienbetriebe zu behandeln. Wir erheben die Forderung, die Förderung der ersten Hektare auf die Mitglieder einer Genossenschaft anzuwenden. Eine Genossenschaft mit 1.500 ha und 20 Mitgliedern ergibt rechnerisch Einzelbetriebe von 75 ha. Da sind wir ziemlich genau bei der gegenwärtigen Durchschnittsgröße landwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland. Im Sinne

unserer Mitglieder treten wir mit dieser Argumentation an. Wie die Politik darauf reagiert, wird sich zeigen.

Die Agrargenossenschaften sind im Raiffeisenverband zahlenmäßig stark. Dennoch, welche Rolle können sie im DRV im Vergleich zu milliardenschweren Zentralgenossenschaften und verarbeitenden Unternehmen spielen?

PETERSEN: Die Agrargenossenschaften sind ein voll anerkannter und respektierter Teil der genossenschaftlichen Familie. Nach der Wende gab es hier und da Vorbehalte, wir sprachen bereits darüber, aber das hat sich sehr schnell gelegt. Die Agrargenossenschaften sind gleichberechtigte Mitglieder des Verbandes. Sie haben – wie andere Sparten auch – einen eigenen Fachausschuss. Ihre Repräsentanten wirken im DRV-Präsidium mit. Natürlich bewegen unsere Mitglieder unterschiedliche Themen und Anforderungen. Wir haben aber nicht nur die angesprochenen, ganz großen Unternehmen im DRV, sondern eine ganz große Bandbreite. Allein im Agrarhandel haben wir rund 380 Mitglieder neben den Hauptgenossenschaften. Oder denken Sie an die lokal stark veranker-

ten Obst- und Winzergenossenschaften. Wir suchen im DRV stets den Ausgleich zwischen den verschiedenen Positionen, wenn es denn Unterschiede gibt. Das macht die Stärke des DRV aus, dass wir uns auf eine so breite Basis genossenschaftlicher Unternehmen stützen und Gehör finden. Die politischen Entscheidungsträger wissen, dass wir abgewogene Positionen vertreten, in die verschiedene Belange eingegangen sind.

Trotzdem haben sich in Ostdeutschland rund ein Dutzend kleine Prüfungsverbände außerhalb des DRV gegründet, unter anderem weil die Prüfungspflicht den Genossenschaften hohe Kosten verursacht.

PETERSEN: Wir haben hier ein Nebeneinander von ganz unterschiedlich strukturierten Prüfungsverbänden. Die etwa zehn Prüfungsverbände außerhalb des DRV erbringen für ihre Mitglieder fast ausschließlich die Prüfung als Leistung. Diese Konzentration erfolgt bewusst. Das Nebeneinander besteht bereits seit einigen Jahren. Wir nehmen das zur Kenntnis.

Ist das ein Anlass, um darüber nachzudenken, wie die Prüfungsverbände im DRV attraktiver werden könnten?

PETERSEN: Nein. Die Prüfungsverbände haben einen ganz klaren Auftrag, ihren Mitgliedern durch die Prüfung und Beratung sowie gegebenenfalls bei der regionalen Interessenvertretung zur Verfügung zu stehen. Diejenigen, die im DRV organisiert sind, legen darüber hinaus großen Wert auf die politische Interessenvertretung auf Bundes- und EU-Ebene.

Wie steht der neue DRV-Präsident zu den Agrargenossenschaften?

PETERSEN: Herr Holzenkamp ist absolut erfahren und kennt die vielen Gliederungen der genossenschaftlichen Organisation. Er ist selbst schon länger in einer Raiffeisen-Genossenschaft tätig und von daher bin ich sicher, dass er sich mit der gleichen Begeisterung für die Agrargenossenschaften einsetzen wird, wie sein Vorgänger das getan hat. **an**



ERFAHREN Dr. Volker Petersen vertritt die Interessen der Agrargenossenschaften im DRV seit vielen Jahren nach innen und nach außen.

Das Interview führte Norbert Lehmann, Redaktion agrarmanager.