

---

Hausmann, F.B.: Konzentration und Spezialisierung im ländlichen Genossenschaftswesen der Bundesrepublik Deutschland. In: Seuster, H., Wöhlken, E.: Konzentration und Spezialisierung im Agrarbereich. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 16, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1979), S. 95-113.

---



KONZENTRATION UND SPEZIALISIERUNG IM LÄNDLICHEN  
GENOSSENSCHAFTSWESEN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND

von

F r i e d r i c h   B e r n h a r d   H a u s m a n n ,   B o n n

---

- 1        Der Strukturwandel der Genossenschaften
  - 2        Die Konzentrationsvorgänge, ihre Ursachen und Probleme
  - 2.1     Der statistische Befund
  - 2.2     Die genossenschaftliche Unternehmenskonzentration im Vergleich
  - 2.2.1   Landwirtschaft und Genossenschaften
  - 2.2.2   Genossenschaften und Landhandel
  - 2.2.3   Genossenschaften und Molkereiwirtschaft
  - 2.2.4   Genossenschaften und Industrie
  - 2.3     Die Ursachen der Konzentration
  - 2.4     Die Probleme der Konzentration
  - 2.4.1   Konzentration und Wettbewerb
  - 2.4.2   Konzentration der Genossenschaften und Landwirtschaft
  - 3        Ausblick
- 

1 Der Strukturwandel der Genossenschaften

=====

Die Struktur der ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften hat sich im Zuge ihrer gesamten Entwicklung grundlegend gewandelt. Aus einer Ansammlung kleinstbetrieblicher dörflicher Genossenschaften entwickelte sich eine Wirtschaftsgruppierung von Unternehmen, die nach modernen Methoden arbeiten und geführt werden und einen festen Platz im Gesamtgefüge unserer Wirtschaft einnehmen.

Beim Ablauf dieses Strukturwandels lassen sich mehrere Phasen unterscheiden, die zum Teil nebeneinander abgelaufen sind. Die erste Phase begann bereits während der Gründerzeit mit der Bildung der Zentralgenossen-

schaften und damit dem Aufbau des genossenschaftlichen Verbunds. Dieser erfolgte aufgrund der Erkenntnis, daß die wirtschaftliche Position der einzelnen Genossenschaften durch Zusammenschluß gestärkt werden kann. Diese Phase reicht bis in die jüngste Vergangenheit hinein, wenn man die Errichtung gemeinschaftlicher Rechenzentren als neue Form der Regionalzentralen und damit als einen weiteren Baustein des Verbunds ansieht.

Der Verbund besteht in der Regel aus dem Zusammenschluß der örtlichen oder Primärgenossenschaften zu regionalen Zentralgenossenschaften, die sich wiederum zu Bundeszentralen zusammenschließen. Die Struktur dieses Verbundes unterscheidet sich grundlegend von der Konzernstruktur, weil die Eigenständigkeit der Untergliederung erhalten bleibt und die Zentrale sich ständig im Wettbewerb um ihre Mitglieder befindet. Auch sind die Entscheidungsbefugnisse nicht wie im Konzern von oben nach unten, sondern von unten nach oben wirksam. Dieser Verbund muß sich fortlaufend neu bewähren. Er setzt ein erhebliches Maß an Leistungskraft voraus, ebenso aber auch ein Mindestmaß an Solidarität, denn er ist ständig von dezentralen Kräften bedroht.

Inzwischen haben die Genossenschaften, vor allem die Zentralgenossenschaften, auch moderne Formen der Unternehmensgestaltung angewendet, beispielsweise durch Beteiligungen, Filialen oder Errichtung von Tochterunternehmen. Dabei handelt es sich aber stets um besondere Bereiche und Regionen. Der grundsätzliche Aufbau des Strukturbildes der genossenschaftlichen Organisation wurde dadurch nicht geändert. Auch die Anpassung des Sortiments über den traditionellen Rahmen hinaus wurde, wenn überhaupt, nur soweit vorgenommen, wie es der veränderten Nachfrage der aus der Landwirtschaft ausgeschiedenen, aber auf dem Lande verbliebenen Mitglieder und Kunden entsprach.

Die zweite Phase des genossenschaftlichen Strukturwandels füllt den gesamten Zeitraum seit der Nachkriegszeit aus, nämlich die Konzentration der genossenschaftlichen Unternehmen. Diese Bewegung hat vor allem die Primärgenossenschaften ergriffen. Es ging darum, kleinere Unternehmen zu größeren zusammenzuschließen. Es handelte sich also zumeist um Fusionen von Genossenschaften. Vielfach blieben in den Orten, in denen eine Primärgenossenschaft ihre Selbständigkeit aufgab, Filialen der fusionierten Genossenschaft erhalten, um die regionale Präsenz zu sichern. Im Molkereisektor ist daneben in einigen Regionen zu beobachten,

daß die Molkereigenossenschaften zunehmend Verarbeitungsfunktionen auf zentrale, von ihnen getragene Verarbeitungsunternehmen verlagern. Die Primärgenossenschaften beschränken sich dabei auf die Erfassung und erste Verarbeitungsstufe. In anderen Fällen wurden sämtliche Verarbeitungsfunktionen dem zentralen Unternehmen übertragen, so daß lediglich die Erfassung bei der Primärgenossenschaft verblieb. Im Extremfall wurde auch diese Tätigkeit aufgegeben, und die Primärgenossenschaft blieb ohne geschäftliche Funktion nur Träger des neuen zentralen Unternehmens.

Es sei hervorgehoben, daß in dieser zweiten Phase des Strukturwandels eine Fülle von schwerwiegenden wirtschaftlichen, technischen, aber auch menschlichen Problemen zu lösen war.

Der Beginn einer dritten Phase dürfte in die jüngste Vergangenheit fallen. Gemeint sind damit die verschiedensten Vorgänge der Spezialisierung, Arbeitsteilung oder Funktionsübertragung, die als Ergänzung zum Unternehmenswachstum angesehen werden können. Dazu gehört beispielsweise die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen der Milchverarbeitung, indem sich bestimmte Genossenschaften auf bestimmte Teile des Sortiments spezialisieren. Dazu gehört aber auch der gemeinschaftliche Bezug von Saatgut oder Berufskleidung über eine Hauptgenossenschaft, die sich darauf spezialisiert, oder der Betrieb gemeinsamer Kraftfutterwerke. Wie weit sich diese Phase, die man als Phase der Kooperation bezeichnen kann, fortentwickelt, welche Grenzen ihr vom Gesetz oder der jeweiligen Wettbewerbssituation gesetzt sind, ist derzeit noch nicht abzusehen. Sicherlich aber eröffnen sich damit gewisse Möglichkeiten, ohne spektakuläre oder aufwendige Strukturveränderungen weitere notwendige Anpassungen vorzunehmen.

Dieser knappe Versuch, den Strukturwandel der ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften in Ablauf und Richtung zu kennzeichnen, macht bereits deutlich, daß ein Ende dieses Prozesses in absehbarer Zeit nicht zu erwarten ist. Trotzdem stellt sich die Frage, ob dieser Strukturwandel, der wiederholt von maßgeblichen Stimmen innerhalb und außerhalb der Genossenschaften als Notwendigkeit erkannt wurde (SONNEMANN, 16, S. 19, 23, 24, 113; FALKENSTEIN, 22, S. 12, 45; ERTL, 23, S. 16), auch in Zukunft fortgesetzt werden muß, oder ob angesichts des wachsenden Bewußtseins der mit der Konzentration verbundenen Problematik ein baldiger Abschluß gesucht werden sollte. Um eine Antwort auf diese Fra-

zu geben, ist es notwendig, die Phase der Konzentration im Bereich der ländlichen Genossenschaften eingehender zu untersuchen.

## 2 Die Konzentrationsvorgänge, ihre Ursachen und Probleme

### 2.1 Der statistische Befund

In den letzten zwanzig Jahren, also in der Zeit von 1957 bis 1977, ist die Zahl der ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften im Bundesgebiet von über 21.000 auf rund 8.900, also um etwa 58 % zurückgegangen (17).

Tabelle 1: Anzahl der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften

Genossenschaftsarten	1957	1967	1977
Zentralgeschäftsanstalten des Warenbereichs	69	78	65
Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr	8 804	6 833	3 064
Bezugs- und Absatzgenossenschaften	2 399	1 984	1 200
Molkerei- und Milchverwertungsgenossenschaften	5 518	4 342	1 817
davon: Verarbeitungsuntern.	(2 534)	(1 895)	( 487)
Viehverwertungsgenossenschaften	278	250	254
Obst- und Gemüsegenossenschaften	188	205	155
Winzergenossenschaften	533	529	359
Übrige Genossenschaften <sup>1)</sup>	3 279	2 539	2 002
<b>Z u s a m m e n</b>	<b>21 068</b>	<b>16 760</b>	<b>8 916</b>

1) Darin sind enthalten: Eierverwertungs-, Pfropfreben-, Mühlen- und Müllerei-, Blumen-, Elektrizitäts-, Wasserleitungs-, Weide-, Zucht-, Kalthaus-, Grünfütteretrocknungs-, Brennerei- und Kartoffelrocknungs- und Sonstige Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften

Quelle: 17

Vom Rückgang der Zahl der Unternehmen sind alle Genossenschaftsarten betroffen. Selbst die Zahl der Zentralgeschäftsanstalten des Warenbereichs ging geringfügig zurück. Den stärksten Rückgang während des 20-Jahres-Zeitraums weisen die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr sowie die Molkereigenossenschaften einschließlich der Liefer- und Sammelstellengenossenschaften auf, bei denen der Bestand um rund zwei Drittel abnahm. Über dieser Abnahmerate lag noch die der Verarbeitungsunternehmen im Molkereibereich, die um über 80 % zurückgingen. Die Zahl der Bezugs- und Absatzgenossenschaften sank um die Hälfte, die der "Übrigen Genossenschaften" und der Winzergenossenschaften um rund ein Drittel, die der Obst- und Gemüsegenossenschaften um weniger als 20 % und die der Viehverwertungsgenossenschaften schließlich um weniger als 10 %. Danach ist ein besonders lebhafter Strukturwandel bei den Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, aber auch bei den Bezugs- und Absatzgenossenschaften und vor allem im Molkereisektor abgelaufen.

Dem starken Rückgang der Zahl der Genossenschaften stand ein kräftiges Wachstum des Umsatzvolumens der Genossenschaften gegenüber.

Tabelle 2: Umsätze der Raiffeisen-Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften in Mio. DM (ohne MwSt)

Genossenschaftsarten	1957	1967	1977 <sup>1)</sup>
Zentralgenossenschaften	5 051	11 035	25 720
Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr	1 371	3 428	6 060
Bezugs- und Absatzgenossenschaften	1 530	2 945	6 300
Molkerei- und Milchverwertungsgenossenschaften	4 615	7 431	14 450
Viehverwertungsgenossenschaften	496	838	3 189
Obst- und Gemüsegenossenschaften	283	604	1 132
Winzergenossenschaften	91	309	922
Übrige Genossenschaften	288	662	1 385
Z u s a m m e n	8 674	16 217	33 438
I n s g e s a m t	13 725	27 252	59 158

1) Vorläufig

Quelle: 17

Insgesamt erhöhten sich die Umsätze in dem untersuchten 20-Jahres-Zeit-  
raum um 331 %, eine kräftige Steigerung, die nicht nur auf das Wachstum  
des Geschäftsvolumens, sondern auch auf die Preissteigerungen zurückge-  
führt werden muß. Im Bereich der Zentralgeschäftsanstalten lag das Umsatz-  
wachstum mit 409 % über dem Durchschnitt, während die große Zahl der Pri-  
mär-genossenschaften eine Steigerung des Umsatzvolumens von rund 285 % er-  
zielte. Die Steigerungsraten lagen im zweiten Jahrzehnt, also von 1967  
bis 1977, höher als in den ersten zehn Jahren. Die Gesamtumsätze stiegen  
von 1957 bis 1967 um 98,6 %, von 1967 bis 1977 um 117,1 % an.

Tabelle 3: Die Umsätze je Genossenschaft in Mio. DM (ohne MWSt)

Genossenschaftsart	1957	1967	1977
Zentralgeschäftsanstalten	73,2	141,5	395,7
Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr	0,16	0,50	1,98
Bezugs- und Absatzgenossenschaften	0,64	1,48	5,25
Molkerei- und Milchverwertungs- genossenschaften	0,84	1,71	7,95
Viehverwertungsgenossenschaften	1,78	3,35	12,55
Obst- und Gemüsegenossenschaften	1,50	2,95	7,30
Winzergenossenschaften	0,17	0,58	2,57
Übrige Genossenschaften <sup>1)</sup>	.	.	.
Insgesamt	0,65	1,63	6,64

1) Berechnung eines durchschnittlichen Umsatzes je Genossenschaft wegen  
der Vielgestaltigkeit dieser Gruppe nicht möglich.

Quelle: 17

Die durchschnittliche Umsatzgröße je Genossenschaft erhöhte sich be-  
trächtlich, und zwar auf das Zehnfache. Das stärkste Wachstum weisen die  
Winzergenossenschaften und die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr  
auf, bei denen der durchschnittliche Umsatz je Genossenschaft in den  
zwei Jahrzehnten um das 14- bzw. 11-fache anstieg. Unter dem Durch-  
schnitt einer rund 9-fachen Steigerung lagen hingegen die Molkerei-, die  
Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie die Viehverwertungsgenossen-  
schaften. Bei den Zentralgeschäftsanstalten sowie bei den Obst- und Ge-  
müsegenossenschaften erhöhte sich der Durchschnittsumsatz nur um das  
Vierfache.



Das Unternehmenswachstum fiel besonders kräftig in den Genossenschafts-sparten mit kleinbetrieblicher Struktur aus. Das trifft für die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und die Bezugs- und Absatzgenossenschaften zu, die noch im Jahr 1957 äußerst geringe Umsatzgrößen auswiesen. In den weniger kleinbetrieblich strukturierten Bereichen stieg die durchschnittliche Betriebsgröße in weit geringerem Maße an. Insgesamt wurde dadurch das natürliche Gefälle der Umsatzgrößen zwischen den Zentral- und den Primärgenossenschaften verringert, und zwar in der Relation von 177 : 1 auf 105 : 1. Die Konzentration der Genossenschaften ist also nicht so sehr eine Konzentration der Großen, sondern vor allem der Kleinen. Es ist ferner festzustellen, daß das insgesamt kleinbetriebliche Strukturbild der Genossenschaften auch nach den kräftigen Strukturveränderungen bestehen geblieben ist.

## 2.2 Die genossenschaftliche Unternehmenskonzentration im Vergleich

### 2.2.1 Landwirtschaft und Genossenschaften

Beim Vergleich der Konzentration der Genossenschaften mit der Landwirtschaft stellte SEUSTER fest, "daß der Konzentrationsprozeß beider Institutionen weitgehend synchron verläuft" (21, S. 333). GROSSKOPF ist sogar der Ansicht, daß dieser Vorgang bei den der Landwirtschaft benachbarten Wirtschaftssektoren sehr viel lebhafter abgelaufen ist (6, S. 13). So ist nach GROSSKOPF zwischen 1960 und 1975 die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe jährlich um 2,9 %, die der Milchbearbeitungsunternehmen hingegen jährlich um 6,4 %, der Mühlenindustrie um 4,1 % zurückgegangen. Die Zahl der Genossenschaften verringerte sich in der gleichen Zeit um durchschnittlich 4,7 % (17), so daß die Auffassung von GROSSKOPF generell bestätigt wird.

PETERS (12, S. 82) weist darauf hin, daß der Konzentrationsprozeß in der Landwirtschaft nicht gleichförmig verlaufen ist, sondern daß Zeiten mit hohen und niedrigen Abnahmeraten einander abwechselten. Eine besonders starke Abnahme der Zahl der Betriebe war in der Zeit von 1968 bis 1974 mit jährlich etwa 4 % oder zwischen den Jahren 1969 und 1971 mit über 6 % zu beobachten. Auch bei der Entwicklung der Anzahl der Genossenschaften ergibt sich kein einheitlicher Trend. So lagen die Abnahmeraten zwischen 1967 und 1977 im Durchschnitt bei jährlich 4,7 %, zwischen 1967 und

1972 bei 6,2 %; zwischen 1970 und 1972 betragen sie sogar annähernd 8 % (17).

### 2.2.2. Genossenschaften und Landhandel

Für einen Vergleich mit dem nichtgenossenschaftlichen Landhandel ist man auf Schätzungen angewiesen. GROSSKOPF schätzt den Rückgang in diesem Bereich für die Zeit von 1960 bis 1975 im Durchschnitt auf jährlich 5,6 % (6, S. 13). Demgegenüber weisen die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und die Bezugs- und Absatzgenossenschaften für den gleichen Zeitraum einen jährlichen Rückgang im Durchschnitt von 5,4 % auf (17).

Nach SCHEBBEN erzielten 1974 rund 2.900 Landhandelsunternehmen rund 7,2 Mrd. DM Umsatz; 1976 waren es ca. 2.700 Unternehmen und 8 Mrd. DM Umsatz (15, S. 5). Der durchschnittliche Umsatz je Unternehmen stieg also in der Zwischenzeit von 2,5 Mio. DM auf 2,9 Mio. DM an. Der durchschnittliche Warenumsatz der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und der Bezugs- und Absatzgenossenschaften erhöhte sich gleichzeitig von 1,9 Mio. DM auf 2,5 Mio. DM (17). Der Vergleich läßt erkennen, daß aufgrund der niedrigen Ausgangsbasis die Strukturentwicklung bei den Genossenschaften in dem kurzen Beobachtungszeitraum zwar lebhafter verlaufen ist, die mittleren Umsatzgrößen dieser Genossenschaftsarten aber auch am Ende der Periode noch unter denen des Landhandels liegen.

### 2.2.3. Genossenschaften und Molkereiwirtschaft

Die Gesamtzahl der Molkerei-Unternehmen verringerte sich von 1960 bis 1976 um rund 61 % (MÖNNING und HAFENMAYER, 10, S. 298), die der genossenschaftlichen hingegen um 63 % (17). Ein Vergleich der Größenklassengliederung zeigt, daß sich bei den Genossenschaften der Anteil der Molkereien mit einer Jahresanlieferung von bis zu 10.000 t Milch von 82,7 % im Jahre 1965 auf 36,6 % im Jahre 1976 verringert hat (17), während für die Gesamtheit der Molkereiunternehmen dieser Prozentsatz von 77,4 % auf 37,3 % zurückging (10, S. 296). Daraus wird ersichtlich, daß bei den Genossenschaften ein relativ stärkerer Strukturwandel abgelaufen ist, offen-

bar infolge der Tatsache, daß die nichtgenossenschaftlichen Molkereiu-  
nternehmen über eine günstigere Ausgangsstruktur verfügten.<sup>1)</sup>

#### 2.2.4. Genossenschaften und Industrie

Die Unternehmenskonzentration im Bereich der Ernährungsindustrie kann anhand der Zahlen des Bundeskartellamtes über die Verteilung des Gesamtumsatzes auf die drei größten Unternehmen beurteilt werden (FRASSINE, 5, S. 344). Danach erhöhte sich der Umsatzanteil der drei größten Unternehmen dieses Bereiches von 7,4 % im Jahre 1965 auf 11,4 % im Jahre 1974. Bei den Genossenschaften stieg der Anteil der drei größten Unternehmen am Gesamtumsatz von 14,3 % im Jahre 1966 auf 16,1 % im Jahre 1974 an (17).

In den einzelnen Fachsparten verlief die Entwicklung allerdings sehr unterschiedlich. So stieg der Umsatzanteil der drei größten Unternehmen bei der Mühlenindustrie von 22,0 % im Jahre 1966 auf 36,3 % im Jahre 1974, bei den Mälzereien von 19,7 % auf 27,7 % und bei der Margarineindustrie von 81,8 % auf 86,7 % an (5, S. 344). Ein Strukturvergleich mit den entsprechenden Genossenschaftssparten scheidet aus, da es sich um Zahlen für die gesamte Branche handelt.

Aus aktuellem Anlaß (Vorlage des jüngsten Gutachtens der Monopolkommission, 20) liegt es nahe, die statistischen Angaben über die Konzentration bei den Genossenschaften denen der gesamten Industrie gegenüberzustellen. So ermittelte die Monopolkommission, daß der Anteil der drei größten Unternehmen am Umsatz der einzelnen Industriegruppen 1975 (1973) im Durchschnitt 25,3 % (25,4 %) ausmachte (20, S. 12). Berechnet man die entsprechenden Anteile der drei größten genossenschaftlichen Unternehmen am Umsatz der gesamten ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, so ergibt sich ein erheblich niedrigerer Anteil von 14,7 % (15,7 %). Die zehn größten Industrieunternehmen vereinigten laut Monopolkommission 1975 (1973) rund 42,3 % (41,8 %) des Gesamtumsatzes auf sich (20, S. 12).

---

1) Da die Informationen über die nichtgenossenschaftlichen Bereiche fehlen, besteht für die übrigen Sektoren praktisch keinerlei Vergleichsmöglichkeiten, so interessant ein derartiger Vergleich z.B. auf dem Gebiet der Vieh- und Fleischvermarktung, des Wein- oder Obst- und Gemüseabsatzes wäre.

Für die zehn größten genossenschaftlichen Unternehmen ergeben sich 28,7 % (29,6 %) (17).<sup>1)</sup>

Im Zehnjahreszeitraum von 1966 bis 1976 hat sich der Umsatzanteil der drei größten Genossenschaftsunternehmen am Gesamtumsatz nur von 14,3 % auf 14,9 % erhöht. Im Bereich der Bezugs- und Absatzgenossenschaften und Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr (einschließlich Hauptgenossenschaften) stieg er von 27 % auf 29,7 %, im Weinsektor von 15,6 % auf 20,1 %, sank im Sektor Vieh und Fleisch, der eine besondere Struktur aufweist<sup>2)</sup>, von 57,7 % auf 51,3 % und im Milchsektor von 12,2 % auf 11,3 % (17). Dabei ist wiederum darauf hinzuweisen, daß die Zahlen nicht vergleichbar sind, da es sich bei den Angaben der Monopolkommission um Branchenanteile, bei den Genossenschaften hingegen nur um Anteil an den jeweils auf die Genossenschaften entfallenden Branchenumsätzen handelt. Bei einem echten Vergleich würden die Quotienten für die Genossenschaften vermutlich noch niedriger ausfallen.

Trotz dieser Mängel erlaubt der Vergleich die generelle Aussage, daß die Unternehmenskonzentration im Bereich der ländlichen Genossenschaften weder in ihrem Verlauf noch in ihrem Ergebnis auch nur annähernd an die Konzentrationsvorgänge in der Industrie heranreicht.

### 2.3 Die Ursachen der Konzentration

Wie überall, so ist für die Konzentration der Genossenschaften ein Bündel von Ursachen maßgeblich. Dieser Ursachenkomplex ist sowohl in der genossenschaftlichen (insbesondere dazu FALKENSTEIN, 21, SEUSTER, 21, WICK, 19) als auch in der übrigen agrarwissenschaftlichen Literatur ausführlich behandelt worden (GROSSKOPF, 6, S. 13). Dabei werden in erster Linie die betriebswirtschaftlichen und technologischen Faktoren genannt, die zur Rationalisierung, Kostensenkung, Spezialisierung der einzelnen Vorgänge und somit zur Vergrößerung der Einheiten gezwungen haben. Es

- 1) Aus statistischen Gründen können hierbei nur die Zentralgenossenschaften berücksichtigt werden.
- 2) In mehreren Gebieten besteht kein sogenannter genossenschaftlicher Unterbau, d.h. keine Primärgenossenschaft. Außerdem haben mehrere Viehzentralen ihre eigene Geschäftstätigkeit auf andere Zentralen übertragen.

ist sogar zu vermuten, daß diese Antriebskräfte eine weit entscheidendere Rolle bei der Konzentration der Genossenschaften gespielt haben als das Bestreben, eine stärkere Marktposition zu gewinnen. Der Zwang zur Rationalisierung und Kostensenkung ist allerdings weniger die Folge interner Antriebskräfte, sondern ausgelöst worden durch den wachsenden Wettbewerbsdruck. In der Tat stellen wir an vielen Symptomen eine generelle Wettbewerbsverschärfung auf den Märkten fest, auf denen die Genossenschaften tätig sind. Dazu haben sicherlich die gesamtwirtschaftliche Situation sowie die Errichtung des Gemeinsamen Marktes beigetragen, aber auch der Zwang, daß "mit steigenden Personal- und Sachkosten auch die geschäftliche Basis zunehmen muß ..." (WASMER, 18).

Auch politische Faktoren nahmen einen mehr oder weniger starken Einfluß auf die Konzentrationsentwicklung bei den Genossenschaften, wobei zu fragen ist, wie weit es spezifische Kräfte im Genossenschaftsbereich gibt. Gerade bei dieser Frage besteht häufig die Gefahr von Mißverständnissen. So trifft es beispielsweise nicht zu, daß die Genossenschaften bzw. ihre Konzentration durch steuerliche Maßnahmen besonders gefördert würden (FALKENSTEIN, 2). Allenfalls hemmt die von sehr restriktiven Bedingungen abhängige Befreiung von der Körperschaftsteuer für bestimmte landwirtschaftliche Verwertungsgenossenschaften die Konzentration und die vom Markt geforderte Diversifizierung des Leistungsangebotes.

Auch das Genossenschaftsgesetz und insbesondere die Novellierung dieses Gesetzes dürften als spezifische Konzentrationsursachen keine Rolle spielen.

Mehr Bedeutung kommt dem Marktstrukturgesetz zu. In seiner Wirksamkeit ist dieses Gesetz allerdings nicht auf die Genossenschaften beschränkt. Im Gegenteil, seine Anwendung und auch seine Förderungsinstrumente sind in dieser Beziehung bewußt neutral gehalten worden. Diese Feststellung gilt auch unabhängig davon, daß nach wie vor rund zwei Drittel aller Erzeugergemeinschaften im Bundesgebiet auf Initiative der Genossenschaften gegründet worden sind (17).

Nachdem der Deutsche Raiffeisenverband gemeinsam mit den übrigen Spitzenverbänden der Landwirtschaft und der gewerblichen Wirtschaft bei den Vorbereitungen dieses Gesetzes intensiv mitgewirkt hatte, haben die Genossenschaften die Möglichkeiten des Gesetzes genutzt, vielleicht zu

Anfang mit größerer Intensität als andere Gruppen, weil sie der Idee positiv gegenüberstanden. Es kommt hinzu, daß Erzeugergemeinschaften nach Marktstrukturgesetz und Genossenschaften in ihrer Zielsetzung, ihren Grundprinzipien und in ihrer Mitgliederstruktur weitgehend übereinstimmen. Somit lag es nahe, daß sich die Genossenschaften, die die Bedingungen des Gesetzes erfüllen, zu Erzeugergemeinschaften umwandeln. Diese Möglichkeit bot sich allerdings nur in bestimmten Bereichen, nämlich z.B. bei den Winzergenossenschaften und teilweise bei den Viehverwertungsgenossenschaften, also solchen Genossenschaften, die sich in ihrer Tätigkeit auf ein Erzeugnis beschränken. Durch die Umbildung zur Erzeugergemeinschaft gelang es hierbei, die notwendige Straffung der Mitgliederbeziehungen zu erreichen, beispielsweise die Einführung der Vollanlieferung, Beschränkung auf Sorten bzw. Rassen etc. Ferner konnte mit der Umwandlung die Mitgliederstruktur bereinigt werden. Für die Masse der übrigen Genossenschaften kam dieser Weg nicht in Frage. Hinsichtlich der Startbeihilfen gelten für Erzeugergemeinschaften, die aus bestehenden Zusammenschlüssen hervorgehen, beschränkte Förderungsbedingungen, die durch die Novelle zum Marktstrukturgesetz von 1975 noch verschärft wurden.

Für die übrigen genossenschaftlichen Unternehmen, insbesondere die mit dem Landhandel konkurrierenden Bezugs- und Absatz- sowie Hauptgenossenschaften, kommt lediglich die Förderung von Investitionen nach § 6 Marktstrukturgesetz in Betracht, eine Möglichkeit, die keinerlei spezifische Merkmale für Genossenschaften aufweist und damit nichtgenossenschaftlichen Unternehmen in gleicher Weise offensteht.

Dieses Prinzip der Neutralität gilt auch für alle übrigen Maßnahmen der Marktstrukturpolitik sowohl aus Mitteln des EAGFL<sup>1)</sup> nach der EWG-Verordnung Nr. 17/64 bzw. 355/77 als auch die Förderungsmaßnahmen des Bundes, die im Rahmen des Grünen Planes eingeleitet worden waren. Konzentrationsfördernd haben allerdings auch diese Maßnahmen gewirkt. In diesem Zusammenhang sind bekanntlich die Maßnahmen zur Molkereistrukturverbesserung besonders heftig diskutiert worden (BORCHERT, 1). Diese Konzentration lag in der agrarpolitischen Zielsetzung, sofern dadurch eine Kosten-senkung und Rationalisierung<sup>2)</sup> oder eine "Konzentration des landwirt-

1) Europäischer Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft

2) Ziff. I, 1 der Richtlinien zur Strukturverbesserung der Molkereiwirtschaft vom 19.06.1967, 14, S. 258

schaftlichen Angebotes"<sup>1)</sup> erreicht wird. Auch diese Maßnahmen weisen insgesamt keine spezifischen Merkmale für die Genossenschaften auf. Teilweise wird sogar auf ein "gesundes Wettbewerbsverhältnis zwischen genossenschaftlichen und privaten" Unternehmen hingewiesen (14, S. 259).

Ein Beispiel für eine konzentrationsfördernde Wirkung gesetzlicher Maßnahmen bietet das novellierte Kreditwesengesetz mit den erweiterten Bestimmungen des sogenannten Vier-Augen-Prinzips. Danach sind auch kleine Banken und damit auch die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr nach Ablauf einer Übergangsfrist gezwungen, das Bankgeschäft zwei Geschäftsführern zu unterstellen, was häufig einen zusätzlichen Impuls zur Fusion oder gar zur Aufgabe des Warengeschäftes darstellt. Diese gesetzliche Bestimmung ist bei der Raiffeisenorganisation auf Kritik gestoßen. Zwar widersetzt man sich nicht einem organischen Konzentrationsprozeß, lehnt jedoch eine Beschleunigung ab, noch dazu mit der möglichen Folge einer stärkeren Auflösung der klassischen Verbindung von Geld und Ware und damit einer zunehmenden Spezialisierung (FALKENSTEIN, 4).

## 2.4 Die Probleme der Konzentration

### 2.4.1. Konzentration und Wettbewerb

Im Zuge der aktuellen Diskussion über die Wirtschaftsordnung und infolge wachsender Erfahrungen mit den Instrumenten der Wettbewerbspolitik ist Konzentration inzwischen zu einem Reizwort geworden. Damit verbinden sich Befürchtungen zunehmender wirtschaftlicher Machtballung auf einzelne, immer größer werdende Unternehmen und damit eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs, eines wesentlichen Elementes der marktwirtschaftlichen Ordnung.

Bisher stand die Konzentration der Genossenschaften stets im Zeichen der Gegenmachtbildung, d.h. Stärkung der Marktposition gegenüber den benachbarten Wirtschaftsbereichen, die in der Regel einen höheren durchschnittlichen Konzentrationsgrad aufweisen (FALKENSTEIN, 3, S. 15, 21, 283).

1) Schriftlicher Bericht des Ausschusses für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten über den Entwurf des Marktstrukturgesetzes, 13, S. 105

Dieses Konzentrationsgefälle ist auch durch die bisherige Unternehmenskonzentration der Genossenschaften nicht aufgehoben worden, vielmehr besteht nach wie vor ein erheblicher Unterschied in der Marktstellung der Genossenschaften und der ihrer meisten Partnerbereiche, denn die Konzentration der Genossenschaften beschränkte sich vornehmlich auf die Primärstufe.

Wesentlich mehr Bedeutung für die Marktposition kommt dem genossenschaftlichen Verbund zu, wobei schon eingangs hervorgehoben wurde, daß dieser Verbund kein konzernartiger, sondern ein kooperativer Zusammenschluß ist. Auch handelt es sich dabei nicht etwa um eine neue Entwicklung. Es wurde bereits gezeigt, daß dieser Verbund einer früheren Phase zuzurechnen ist. Die Unternehmenskonzentration hat sich also in den Bereichen, in denen der Verbund besteht, weitgehend unter dessen Mantel vollzogen, wobei zugleich mit wachsender Größe und Eigenständigkeit der Primärgenossenschaften auch die dezentralen Kräfte gefördert wurden. Das hat vielfach einen zwischengenossenschaftlichen Wettbewerb ausgelöst, beispielsweise im Bereich der Milchverarbeitungsunternehmen, der den Genossenschaften und ihrer Organisation von der Landwirtschaft häufig zur Last gelegt wird.

Bei diesen Betrachtungen soll zwar nicht übersehen werden, daß es in eng begrenzten Gebieten hier und dort gelungen ist, kräftigere Marktpositionen aufzubauen. Auch ist durch die Konzentrationsvorgänge die Marktposition der Genossenschaften insgesamt gestärkt worden. Eine grundsätzliche Änderung der Marktverhältnisse und damit eine Gefährdung des funktionsfähigen Wettbewerbs ist hingegen nicht eingetreten.

#### 2.4.2. Konzentration der Genossenschaften und Landwirtschaft

In jüngster Zeit wird vermehrt die Befürchtung geäußert, daß mit den Strukturveränderungen die Absatzalternativen für die Landwirte verlorengehen, der Wettbewerb zum Erliegen kommt und die Landwirte in Marktabhängigkeit geraten. Um sie in ihrer Marktstellung gegenüber ihren Marktpartnern zu stärken, müsse die Bildung von Zusammenschlüssen unterstützt werden, die als neue Stufe gegenüber den Marktpartnern auftreten oder selbst Vermarktungsfunktionen übernehmen, um so den Markt zu beleben.



Dem ist entgegenzuhalten, daß sich die Gefahr der Marktverengung im Bundesgebiet auf beschränkte Teilregionen und/oder Teilmärkte erstreckt. Denn die räumliche Streuung der Unternehmen, die gestiegene Mobilität von Landwirten und Handelsunternehmen (Streckengeschäft) und die nach wie vor vielfach gegebenen Möglichkeiten des Direktabsatzes bzw. -bezuges sorgen immer wieder für eine Belebung des Marktes, ganz abgesehen von den Märkten, auf denen ein heftiger Wettbewerb infolge hoher Vermarktungskapazitäten herrscht, z.B. bei Schlachtvieh.

Außerdem sollte bei der Forderung nach mehr Markt auf dieser ersten Stufe nicht übersehen werden, daß es vielfach mehr oder weniger enge Bindungen zwischen Landwirten und Vermarktern gibt. Es würde zu weit führen zu prüfen, wie weit diese längerfristigen Bindungen im Wettbewerb, aus rein persönlichen oder wirtschaftlichen Gründen entstanden sind. Auf jeden Fall kommt ihnen in der gesamten Organisation unserer Agrarmärkte wesentliche Bedeutung zu. So sind sie vielfach die Voraussetzung für umfangreiche Investitionen sowohl im Vermarktungs- wie im Produktionsbereich. Zugleich haben diese Bindungen dazu beigetragen, die Marktposition des gesamten inländischen Agrarangebotes zu stärken. Erzeugergemeinschaften können gerade in diesem Zusammenhang bedeutsame Aufgaben erfüllen (HOLSE-MEYER, 8, S. 17; HAUSMANN, 7, S. 140).

Schließlich wird aber bei derartigen Überlegungen vor allem die Besonderheit der Genossenschaften als Einrichtung der Landwirte außer acht gelassen. Erzeugerzusammenschlüsse, die sich in ihrer Tätigkeit gegen Genossenschaften richten, sind ein Widerspruch in sich, denn hier werden grundsätzlich gleichgerichtete Interessen gegeneinander gekehrt und die kooperativen Kräfte der Landwirtschaft in gefährlicher Weise zersplittert. Es ist daher zwingend, daß jede marktstrukturpolitische Konzeption, die neue Zusammenschlüsse der Landwirte für Marktaufgaben vorsieht, die Genossenschaften als wichtigstes kooperatives Element berücksichtigt. Letztlich würde auch der gesamte Strukturwandel der Genossenschaften seinen Sinn verlieren, wenn eine Konfrontation von Mitglieder- und Unternehmensinteressen eintritt und dadurch die Vorteile des Strukturwandels den Mitgliedern vorenthalten bleiben.

In diesem Zusammenhang muß ein weiteres Problem der Konzentration angesprochen werden, nämlich die Befürchtung, daß mit wachsender Unterneh-

mensgröße eine "Entfremdung der Mitglieder von ihrer Genossenschaft" eintritt (KÜHNE, 9, S. 26). Es gibt inzwischen Ansätze und Methoden, dieser Entfremdungstendenz entgegenzuwirken, insbesondere durch Information und laufende Kontaktpflege zu den Mitgliedern. Wesentlich dabei ist die Rolle der sogenannten Ehrenamtlichen und das Vertrauen, das die gesamte Führung des genossenschaftlichen Unternehmens bei den Mitgliedern genießt. Hierfür gibt es negative aber auch viele positive Beispiele, die die Auffassung rechtfertigen, daß auch dieses Problem bei großen und sogar sehr großen genossenschaftlichen Unternehmen lösbar ist.

### 3 Ausblick

=====

Der Strukturwandel der ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften ist noch keineswegs zum Abschluß gekommen. Zwar hat sich besonders in den zurückliegenden zwei bis drei Jahrzehnten eine lebhafte Unternehmenskonzentration der Genossenschaften vollzogen. Zwar haben die Genossenschaften bereits seit der Zeit der großen Genossenschaftsgründer Verbundsysteme aufgebaut, der Bedarf an Strukturverbesserung ist jedoch noch keineswegs erschöpft. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen gibt es einen erheblichen Nachholbedarf. Die Unternehmenskonzentration vollzog sich vor allem auf der Ebene der Primär-genossenschaften. Es war somit eine Konzentration der Kleinen. Dadurch konnte das durchschnittliche Gefälle in der Unternehmensgröße der Genossenschaften erheblich verringert werden. Aber nach wie vor gibt es viele kleine, zu viele zu kleine Genossenschaften, für die in nächster Zeit Strukturveränderungen zwingend werden. Gerade in diesen Fällen sind besonders große Hindernisse zu überwinden. Andernfalls wäre eine Konzentration schon erfolgt.

Die bisherigen Ursachen des Strukturwandels werden ihre Bedeutung beibehalten. Nach wie vor werden es in erster Linie betriebswirtschaftliche und technische Gründe sein, die zur Fusion, zur Konzentration zwingen. Wahrscheinlich wird auch für solche Genossenschaften, die bereits erhebliche Strukturveränderungen hinter sich haben, ein Zwang zu weiterer Konzentration entstehen. Außerdem werden sich die Bemühungen um mehr Kooperation verstärken.

Gefahren für den Wettbewerb sind generell nicht gegeben. Dazu sind die meisten Märkte viel zu sehr vom Wettbewerb beherrscht. Die Unternehmensgrößen der Genossenschaften reichen zumeist nicht aus, um die Marktformen nachhaltig zu ändern. Der Verbund stärkt zwar die Position, wird aber mit wachsender Unternehmensgröße der einzelnen Verbundmitglieder auch wachsenden dezentralen Kräften ausgesetzt.

Die agrarische Marktstrukturpolitik sollte beachten, daß ihre Zielsetzung und die Zielsetzung des Strukturwandels der Genossenschaften identisch bleiben. Denn nur in dem Nutzen für die landwirtschaftlichen Mitglieder, also in der Erfüllung des Förderungsauftrages, kann der Strukturwandel der Genossenschaften seinen Sinn haben.

#### Literatur

- 1 BORCHERT, K.: Gutachter schossen ein Selbsttor, Genossenschaftsforum 4/77, S. 21-24
- 2 FALKENSTEIN, L.: Geld und Ware bleiben untrennbar, Ernährungsdienst vom 12.07.77, Nr. 78
- 3 FALKENSTEIN, L.: Das Selbstverständnis der Genossenschaften heute, Genossenschaftsforum 6/78, S. 13 ff.
- 4 FALKENSTEIN, L.: Ansprache anläßlich des Raiffeisentages Münster 1978, Manuskript, Bonn 1978
- 5 FRASSINE, W.: Zur Situation im Ernährungsgewerbe und im Nahrungsmittelhandel im Jahre 1976, Agrarwirtschaft 1/78, S. 12 ff.
- 6 GROSSKOPF, W.: Marktstrukturpolitische Konsequenzen der Konzentration auf den Agrarmärkten, Agrarwirtschaft 1/78, S. 12 ff.
- 7 HAUSMANN, F.B.: Erzeugergemeinschaften als absatzpolitisches Instrument, Agrarwirtschaft 5/68, S. 135 ff.
- 8 HOLSEMEYER, F.: Macht und Ohnmacht der Erzeugergemeinschaften, Genossenschaftsforum 2/76, S. 14-17

- 9 KOHNE, M.: Investitionen in der Landwirtschaft, Folgerungen für die rheinische genossenschaftliche Warenwirtschaft, hrsg. von der Rheinischen Warenzentrale Köln, 1977
- 10 MÖNNING, B und HAFENMAYER, H.: Entwicklungstendenzen der Milch- und Molkereiwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland und der EG. Deutsche Milchwirtschaft 10/78, S. 292 ff.
- 11 NEPPEL, K.G.: Das Warengeschäft im ländlichen Genossenschaftswesen Bayerns, unter Berücksichtigung von Veränderungsmöglichkeiten der Organisation, Dissertation, München 1978
- 12 PETERS, N.: Landwirtschaftliche Betriebsgrößenstruktur und Entwicklung, Agrarwirtschaft 3/79, S. 81-84
- 13 RECKE, H.-J. und SOTZECK, M.: Marktstrukturgesetz, Hildesheim 1970
- 14 Richtlinien, Förderungsmaßnahmen des Bundes für die Land- und Forstwirtschaft, Hiltrup 1968, S. 258 ff.
- 15 SCHEBBEN, F.: Die Entwicklung im Landhandel, Vereinigte Landwarenkauflleute, Nr. 1/77, S. 5 ff.
- 16 SONNEMANN, Th.: Mitte und Mittler, aus Reden und Aufsätzen, Neuwied 1973
- 17 Statistik des Deutschen Raiffeisenverbandes, soweit veröffentlicht: Raiffeisen-Jahrbücher, hrsg. vom Deutschen Raiffeisenverband
- 18 WASMER, O.: Ohne Wettbewerb geht es nicht, Mitteilungen der DLG, Nr. 21 vom 03.11.77
- 19 WICK, H.-J.: Der Strukturwandel der ländlichen Warengenossenschaften und ihre Aufgabe im internationalen Warenaustausch, 24. Generalversammlung der CEA, Berlin (BRD), Berichte der Plenarversammlung und der Kommission (Veröffentlichungen der CEA Heft 45), Brugg (Schweiz) 1972, S. 143-152
- 20 Fortschreitende Konzentration bei Großunternehmen, Zweites Hauptgutachten der Monopolkommission 1976/77, Auszug, als Manuskript veröffentlicht

- 21 VIII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung 1975  
in Darmstadt, Göttingen 1978
- 22 Deutscher Raiffeisentag 1974, Verhandlungsbericht, Neuwied 1974,  
hrsg. vom Bundesverband der Raiffeisen-Warengenossenschaften
- 23 Mitgliederversammlung des Bundesverbandes der Raiffeisen-Warengenossenschaften 1973, Mitgliederversammlung des Deutschen Raiffeisenverbandes 1973, Verhandlungsbericht, Neuwied 1973, hrsg. vom Bundesverband der Raiffeisen-Warengenossenschaften und vom Deutschen Raiffeisenverband.