



# BÄUERLICHE GENOSSENSCHAFTEN UND KOOPERATIONSFORMEN – VERGLEICH DER VERSCHIENDENEN RECHTSFORMEN UND ANALYSE DER GESCHÄFTSMODELLE SOWIE DEREN JEWEILIGE VOR- UND NACHTEILE

Studie im Rahmen der Verbandskooperation zwischen dem Deutschen Bauerverband und dem Russischen Bauernverband AKKOR im Rahmen des agrarpolitischen Dialogs



## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Kurzer Abriss der Entwicklung des Genossenschaftswesens .....	3
2.1.	Grundgedanken und Entstehung von Genossenschaften .....	3
2.2	Begriffsabgrenzung: was ist eine Genossenschaft.....	4
2.3	Neuzeitliche Entwicklung .....	5
2.4	Wie erfolgreich agieren Genossenschaften in der Wertschöpfungskette.....	8
3	Modelle der Bäuerlichen Zusammenarbeit .....	10
3.1	Anerkannte Erzeugerorganisationen -Vereinigungen von Erzeugerorganisationen .....	10
3.2	Das Auktion-Model der Niederlande - Veiling .....	14
3.3	Branchenverbände und Branchenvereinbarungen.....	14
3.4	Maschinenringe.....	15
4.	Rechtsformen, Entscheidungsfindung, Fördermittel .....	16
4.1.	Genossenschaften, Vereine und Kapitalgesellschaften.....	16
4.2	Statuten, Aufsicht, Entscheidungsfindung .....	17
4.3	Anerkennung und Förderung der Erzeugerorganisationen .....	19
4.4	Warum gründen Landwirte EO – und warum nicht? .....	21
4.5	Förderprogramme zur Gründung und Investitionen in Erzeugerorganisationen .....	23
5.	Beispiele von erfolgreichen EO und VEO .....	23
5.1	Obst und Gemüse.....	23
5.2	Milch- und Milchprodukte .....	25
5.3	Fleischbereich: Rind- und Schweinefleisch .....	26
6.	Zusammenfassung.....	27
	Glossar.....	28



## 1 Einleitung

Im Rahmen der verschiedenen Webformate der vergangenen Monate wurde aus den Reihen der Projektpartner immer wieder der Wunsch geäußert, einen Überblick zu den verschiedenen Kooperationsformen innerhalb der Landwirtschaft zu erstellen. Insbesondere die Vor- und Nachteile der jeweiligen Rechtsformen im Vergleich untereinander stieß dabei auf besonderes Interesse. Die Grundsatzfragen, in welcher Form sich bäuerliche Familienbetriebe am besten organisieren können, und wie sie einen gemeinschaftlichen Ansatz für den Bezug und den Absatz ihrer Produkte finden, bleiben ein Hauptanliegen der Kooperation im Agrarbereich. Welche Kooperation für welche Ziele am besten geeignet ist, soll in diesem Bericht erläutert werden, ohne den Anspruch zu erheben, das Thema erschöpfend behandeln zu können.

Der Schwerpunkt dieses Berichtes liegt auf dem Vergleich der möglichen Modelle für eine bäuerliche Kooperation, der Gegenüberstellung von möglichen Rechtsformen und der Analyse zur Effizienz von Genossenschaften und Erzeugerorganisationen mit Blick auf die Stärkung der Position der Landwirte in der Nahrungsmittelkette. Es sollen einige Beispiele aus der Wirtschaftspraxis näher untersucht werden, und es wird darauf eingegangen, warum das eine oder andere genossenschaftliche Unternehmen erfolgreich ist und warum es für die Entstehung einer genossenschaftlichen Organisation offenbar immer spezifische Voraussetzungen gegeben hat. Ein Blick auf die Voraussetzungen und die Möglichkeiten aus den öffentlichen Förderungsprogrammen zu den Gründungen und für den Betrieb von Erzeugerorganisationen verdeutlicht die Bedeutung dieser öffentlichen Anschubfinanzierung.

## 2 Kurzer Abriss der Entwicklung des Genossenschaftswesens

Genossenschaftliche Zusammenschlüsse gibt es in vielen Bereichen des Wirtschaftslebens. Verbreitet sind Genossenschaften in der Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft, dem Kredit- und Versicherungswesen, bei Einkaufs- und Konsum- und Wohnungsgemeinschaften und im weitesten Sinne in Sozialversicherungssystemen. Gemeinhin geht man davon aus, dass sich Wirtschaftsbeteiligte mit ähnlichen Zielen, Problemen und Interessen zusammenfinden und gemeinsam Lösungen finden, die sie auf sich allein gestellt so nicht hätten verwirklichen können. Mitglieder und Träger der Genossenschaften können Einzelpersonen, Haushalte oder Betriebe sein, die entweder bestimmte Dienstleistungen zunächst für ihre Mitglieder anbieten oder als sog. Produktivgenossenschaften Dienstleistungen und Produkte bereitstellen, die am Markt abgesetzt werden können.<sup>1</sup>

### 2.1. Grundgedanken und Entstehung von Genossenschaften

Unsere heutigen Genossenschaften haben ihre Ursprünge in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Sie wurden ausdrücklich als Selbsthilfeorganisationen verstanden und auch so organisatorisch aufgebaut. Hintergrund war die damals einsetzende fortschreitende Industrialisierung, die damit einhergehende Massenproduktion und eine zunehmende Marktmachtkonzentration, die handwerkliche und agrarische Kleinbetriebe in erhebliche Existenznöte stürzte. Viele Kleinerzeuger, sowohl im Handwerk als auch in der Landwirtschaft, waren dem gesteigerten Konkurrenzdruck nicht gewachsen, die notwendigen

---

<sup>1</sup> Thibault, Bernhard (2004). Genossenschaften In Nohlen, Dieter (Hrsg.) Lexikon der Politik. Band 7: Politische Begriffe. Berlin: Directmedia, S. 8507 ff.



Investitionen konnten wegen der schon bestehenden hohen Verschuldung und des fehlenden Zugangs zu den Kapitalmärkten nicht realisiert werden. Darüber hinaus waren für viele Agrarbetriebe zwar die grundherrschaftlichen Bindungen durch die Reformen zur Leibeigenschaft abgeschafft worden, aber die Ablösung der alten grundherrschaftlichen Lasten hatte zu einer erheblichen Verschuldung der überwiegend kleinen Höfe geführt. Hinzu kam eine Reihe von sehr schlechten Ernten, die die Lage der Agrarbevölkerung verschärfte.<sup>2</sup>

In Deutschland stehen die Namen Hermann Schulz-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen für diese Gründungsphase. Die ersten Genossenschaften entstanden auch und gerade vor der Notwendigkeit, einen funktionierenden Ausgleich zwischen den sozialen Gruppen zu schaffen, spezifische Notlagen solidarisch zu überbrücken und ganz allgemein eine regionale Wohltätigkeitsgemeinschaft aufzubauen. Die Not der Landwirtschaft Mitte des 19. Jahrhunderts beförderte die Idee einer Genossenschaft, die Raiffeisen anfänglich als karitative Einrichtung auf christlich-sozialer Grundlage ansah, dann aber sehr bald den Selbsthilfegedanken in den Mittelpunkt stellte. Das vielzitierte Leitmotiv Raiffeisens war „*Was den Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen viele ...*“. Diesen Grundsatz hat Raiffeisen konsequent durchgesetzt und bis zu seinem Tode 423 Raiffeisen-Vereine geschaffen, die auf den Prinzipien der örtlichen Beschränkung, auf ortsansässige ehrenamtliche Leitung, auf unbeschränkte Haftung und auf der Vereinigung des Kredit- und Warengeschäfts aufbauen.

Nicht unerwähnt bleiben soll die Nähe zwischen genossenschaftlichen Verbänden und den berufsständischen Organisationen schon während der Gründungsphase des Genossenschaftswesens. Die bäuerliche Selbstorganisation und -verwaltung zum Zwecke der gemeinschaftlich vertretenen wirtschaftlichen Interessen (Genossenschaften) und die mehr im politischen, sozialen und regionalen Bereich angesiedelte Vertretung der berufsständischen Interessen (Bauerverband) sind bis heute eng miteinander verbunden. Diese Struktur hat sich als überaus erfolgreich erwiesen und findet auch auf internationaler Ebene ihren Niederschlag wie z.B. in der erfolgreichen gemeinsamen Arbeit auf der europäischen Plattform in Form des Interessensverbandes COPA/COGECA in Brüssel.

## 2.2 Begriffsabgrenzung: was ist eine Genossenschaft

Das Genossenschaftswesen erfreut sich weltweit großer Beliebtheit. Genossenschaftlich organisierte Unternehmen sind ein wichtiger Bestandteil des globalen Wirtschaftssystems. Sie haben sich den Anforderungen des fortwährenden sozialen und wirtschaftlichen Strukturwandels erfolgreich gestellt. In fast allen Regionen der Welt steigt die Anzahl der genossenschaftlich organisierten Menschen weiter an und die große Bandbreite der wirtschaftlichen Aktivitäten der Genossenschaftsunternehmen unterstreicht, wie flexibel sich die Genossenschaften an die unternehmerischen Herausforderungen in den unterschiedlichsten Wirtschaftssektoren anpassen können.

Bei der Definition des operationellen Begriffs Genossenschaft werden im wissenschaftlichen Bereich häufig die von Dunn eingeführten Prinzipien genutzt:<sup>3</sup>

- die Mitglieder finanzieren und besitzen die Genossenschaft;
- die Kontrolle wird von den Mitgliedern ausgeübt;

<sup>2</sup> Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages (2018), Zur Geschichte und aktuellen Situation von Genossenschaften, Berlin 2018.

<sup>3</sup> Dunn, J.R. (1988). Basic cooperative Principles and their Relation to Selected Practices. Journal of Agricultural Corporation, 3: 83-93.



- die Mitglieder entscheiden über die Verteilung möglicher Gewinne.

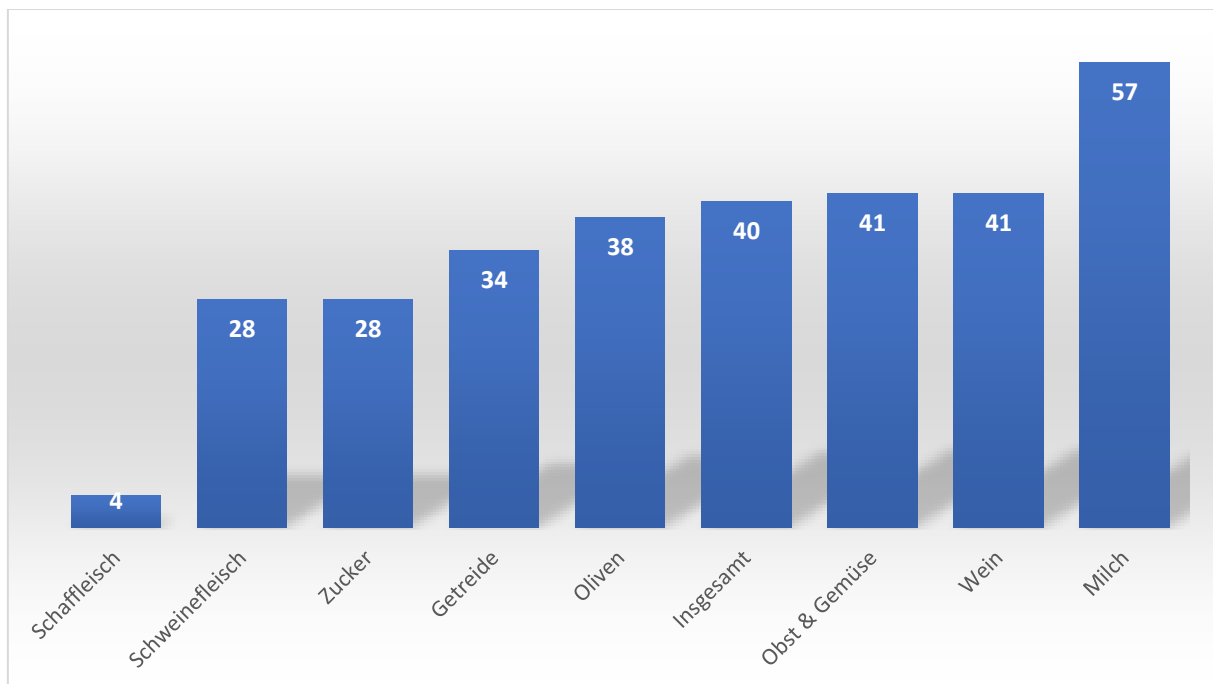
Bei näherer Betrachtung wird sehr schnell deutlich, dass sich hier in der Praxis ein weites Feld von Ungenauigkeiten auftut, wie z.B. die Frage nach der Mitgliedschaft (offene, definierte oder stille) und das damit verbundene Mitspracherecht nach Einlagewert, die Ablieferung oder die sonstigen Leistungen der Mitglieder. Für die Landwirte als Mitglieder einer Genossenschaft ist von entscheidender Bedeutung, ob die Gewinne aus den Wirtschaftsaktivitäten an die Mitglieder ausgeschüttet werden und nach welchen Kriterien deren Höhe festgesetzt wird. In der Theorie sollten Gewinne gar nicht erst entstehen, weil die Genossenschaft den Mitgliedern schon bessere Preise für ihre Anlieferungen auszahlt, den Landwirten darüber hinaus zusätzliche Märkte erschließt und ihnen Zugang zu preisgünstigen Vorleistungen und Dienstleistungen eröffnet. In der Praxis muss aber auch eine Genossenschaft als Unternehmen Rücklagen bilden, Investitionen tätigen und möglicherweise Übernahmen und Fusionen finanzieren, die Kapital erfordern und die nicht unmittelbar ausgezahlt werden können. Dadurch entsteht der klassische Konflikt zwischen den kurzfristigen Interessen der Mitglieder auf Auszahlungen und den mittel- und langfristigen Investitionsvorhaben der Geschäftsführung.

### 2.3 Neuzeitliche Entwicklung

Die heutigen Genossenschaften stehen alle im wirtschaftlichen Wettbewerb nicht nur mit anderen privatrechtlich organisierten Unternehmen sondern auch untereinander. Erfolgreiche Genossenschaften werden als Wirtschaftsunternehmen geführt und können als solche nur bestehen, wenn sie neuzeitliche Management-Methoden nutzen, aktualisierte Geschäftspläne haben und die ganze Bandbreite der von der Zivilgesellschaft eingeforderten Prinzipien anwenden: es gibt hier keine Sonderbehandlung für die Rechtsform Genossenschaft. Grundsätzlich bestehen aber die seit 170 Jahren geltenden ursprünglichen Prinzipien fort und das vorrangige Ziel einer Genossenschaft ist es, die gemeinsamen Interessen der Mitglieder zu fördern. Diese Interessen sind häufig wirtschaftlicher Natur, sie können aber auch andere Aspekte beinhalten. Aktuell bleiben die Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstorganisation, die alle ein hohes Maß an Vertrauen und Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten der Mitglieder, der Mitarbeiter und der Geschäftsführung implizieren. Wirtschaftlicher Erfolg stellt sich durch gemeinsames Handeln ein, durch die Nutzung der Größendegression, die gemeinsame Anschaffung von Investitionsgütern wie Gebäuden, Maschinen und natürlich durch den gemeinschaftlichen Kauf und Verkauf von Vorleistungen und Produkten. Je größer die wirtschaftliche Einheit, umso besser werden im Allgemeinen die Konditionen beim Einkauf und beim Absatz der Produkte.

In allen Mitgliedstaaten der EU gibt es eine agrar-genossenschaftliche Tradition, die allerdings auf gänzlich unterschiedlichen historischen Ausgangsbedingungen aufbauen und auch andere Verflechtungsgrade bzw. Rechtsgrundlagen aufweisen. Daraus ergibt sich in der EU ein weit gefächertes Bild der genossenschaftlichen Organisationen (hoher Organisationsgrad in Skandinavien und niedriger in den Osteuropäischen Mitgliedstaaten) mit Abstufungen in den West- und Mitteleuropäischen Staaten. Schaut man auf die Produktgruppen dann fällt der sehr hohe Organisationsgrad bei den Sektoren Milch, Wein sowie bei Obst und Gemüse auf. Diese Produkte unterliegen alle einer geringen Haltbarkeitsdauer und müssen entweder zügig verarbeitet werden (Milch) oder schnell zum Endverbraucher gelangen (Obst und Gemüse). Der Fleischbereich ist häufig anders organisiert und die Tierverkäufe laufen in einigen Regionen fast gänzlich an den genossenschaftlichen Schlachtereien vorbei, aber es gibt Ausnahmen in Skandinavien, Frankreich und Deutschland.

### Schaubild 1: EU-Marktanteile der Genossenschaften nach Produktgruppen (2010 in %)



Quelle: Jos Bijman and Krijn J. Poppe, Support for Farmers' Cooperatives, S. 41.

Der Zusammenschluss der Internationalen Genossenschaften (International Co-operative Alliance - ICA) hat weltweit 318 Mitgliedsunternehmen aus 112 Staaten, die geschätzt 3 Mill Einzelgenossenschaften mit gemeinsam 1 Mrd Mitglieder in den verschiedenen Organisationen vertreten. Umgekehrt formuliert bedeutet das, dass gut 12% aller Menschen im Augenblick Mitglied einer Genossenschaft sind. Nach dem jüngsten Jahresbericht des ICA erstrecken sich die wirtschaftlichen Aktivitäten dieser Genossenschaften auf ein weites Aktivitätsfeld mit deutlichen Schwerpunkten in den Bereichen Versicherungen (34%), Agrarproduktion, Agrarhandel und Lebensmittelverarbeitung (33%), gefolgt von Einkaufsgenossenschaften (18%) und Finanzdienstleistungen (9%). Die weltweit 300 größten genossenschaftlichen Unternehmen stehen für einen kumulierten Umsatz von \$ 2,180 Mrd und einer bedeutenden Anzahl von Mitarbeitern.<sup>4</sup>

Erwähnt sei an dieser Stelle, dass die umsatzstärksten Genossenschaften im Banken- und Versicherungswesen mit Namen wie Credit Agricole, Volks- und Raiffeisenbanken, Talanx Versicherungen oder Rabo-Bank zu finden sind. Die größten landwirtschaftlichen Erzeugergenossenschaften sind in Japan und Korea angesiedelt. Aus der Russischen Föderation sind die Russischen Einkaufsgenossenschaften „Central Union of Consumer Societies in the RF“ und „Moscow Regional Union of Consumer Societies“ Mitglied im ICA.

Im internationalen Maßstab wären z.B. die großen Milchgenossenschaften wie Dairy Farmers of America, Fonterra (NZL), Friesland Campina (NL), Arla (DK), Glanbia (IRE), Sodiaal (FR), Valio (FIN) und der Deutsche Milchkontor zu nennen sowie im Bereich der Zentralgenossenschaften Zen-Noh in Japan (National Federation of Agriculture Cooperative Association) und die BayWa in Deutschland. Im Fleischbereich finden wir hier Genossenschaften wie Danish Crown und Westfleisch, bei Getreide CHS (US) und AGRAVIS (D) und bei Zucker die Genossenschaften Copersugar (BZL) und Südzucker (D).

<sup>4</sup> World Cooperative Monitor (2021), Exploring the cooperative economy, Report 2021, 10<sup>th</sup> edition, Brussels



**Tabelle 1: Die weltweit umsatzstärksten Agrargesellschaften 2019 – Mrd \$**

Rang	Name	Land	Umsatz	Beschäftigte
1	ZEN-NOH	Japan	55,1	8,000
2	National Agri. Coop Federation	Republic of Korea	40,5	26,900
3	CHS Inc.	USA	31,9	10,700
4	Bay Wa	Deutschland	19,1	19,200
5	Dairy Farmers of America	USA	15,8	n.a.
6	Land O'Lakes	USA	13,9	8,000
7	Hikuren	Japan	13,9	1,900
8	Fonterra Coop Group	New Zealand	13,3	20,700
9	Friesland Campina	Niederlande	12,6	23,800
10	Arla Foods Amba	Dänemark	11,8	19,200
11	Growmark Inc	USA	8,8	n.a.
12	Danish Crown	Dänemark	8,5	23,100
13	Copersucar	Brasilien	7,6	620
14	Südzucker	Deutschland	7,5	19,200
15	Agravis	Deutschland	7,2	6,500

Quelle: ICA – World Cooperative Monitor 2021

Diese genossenschaftlichen Unternehmen haben teilweise Umsätze im dreistelligen Milliardenbereich erreicht und können mit den als Privatunternehmen oder Aktiengesellschaften geführten Unternehmen gut mithalten. Interessant ist, dass die umsatzstärksten Betriebe in den ökonomisch am weitesten entwickelten Volkswirtschaften zu finden sind. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf Nordamerika, Europa und Asien, während Afrika und Ozeanien in der Gruppe der 300 umsatzstärksten Betrieben überhaupt nicht vertreten sind.

Im Folgenden soll das Augenmerk auf den Erzeugergenossenschaften im Agrarbereich liegen, die sich dadurch auszeichnen, dass die bäuerlichen Betriebsinhaber als Produzenten direkt Mitglied in den Genossenschaften sind und diese mit ihren Rohprodukten beliefern. Die Genossenschaft agiert entlang der gesamten Wertschöpfungskette und steht den Landwirten bei der Erzeugung, Erfassung, Lagerung, Verarbeitung der Rohprodukte zur Seite und organisiert deren Absatz entweder als Einzelgenossenschaft oder als Partner in einer Vereinigung von mehreren Genossenschaften.

Der ICA hat für seine Mitglieder sieben Prinzipien formuliert, die als Leitlinien die Wirtschaftsweise aller Genossenschaften weltweit gelten können:<sup>5</sup>

- Mitgliedschaften sind freiwillig und offen für alle, die die Statuten akzeptieren;
- Genossenschaften werden nach demokratischen Prinzipien geführt und jedes Mitglied hat bei Primär-Genossenschaften das gleiche Stimmrecht;
- Alle Mitglieder zahlen gleichwertig ein und kontrollieren gleichberechtigt die Aufteilung möglicher Überschüsse;
- Genossenschaften sind unabhängig und verwalten sich selbst;

<sup>5</sup> <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>



- Genossenschaften sorgen für Aus- und Weiterbildung ihrer Mitglieder und Beschäftigten;
- Zusammenschlüsse von Genossenschaften auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene dienen den Interessen der Einzelmitglieder;
- Genossenschaften setzen sich im Interesse ihrer Mitglieder für eine nachhaltige Entwicklung ein.

Für die Gründung und den Betrieb einer Genossenschaft sind nach deutschem und europäischem Recht eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen, die mit der Abfassung einer Satzung beginnen. Hier werden die Pflichten und Rechte der Mitglieder festgelegt, aber auch der eigentliche Zweck der Gründung und die Aufteilung der notwendigen Investitionen bzw. die Aufteilung des Bestandes festgeschrieben. Im Falle der Genossenschaft ist zu beachten, dass alle Mitglieder gleichberechtigtes Stimmrecht haben, also unabhängig von der Höhe der Mitgliederanteile. Vorstand und Aufsicht müssen darüber hinaus auch selbst Mitglieder der Genossenschaft sein, und es gibt für alle Mitglieder eine Nachschusspflicht, falls die Genossenschaft in wirtschaftliche Schieflage gerät. Die genossenschaftlichen Prinzipien werden vom ICA um die Verpflichtung zur Aus- und Weiterbildung der Mitglieder und Beschäftigten erweitert, ein sicher aus der Verantwortung des Genossenschaftsgedanken heraus abgeleiteter logischer Schritt. Der Aufruf zur „Nachhaltigkeit“ fehlt ebenfalls nicht, allerdings kann man davon ausgehen, dass im weltweiten Verbund eine weite Palette von individuellen Interpretationen in der Praxis möglich ist.

Der Hinweis auf die Unternehmens-Zusammenschlüsse ist ebenfalls sehr interessant. Viele kleine und lokal aktive Einzelgenossenschaften sind in der Vergangenheit durch Zusammenschlüsse und Fusionen in größeren wirtschaftlichen Einheiten aufgegangen. Dadurch hat sich der Bezug zu den Mitgliedern gelockert und deren individueller Einfluss auf die Geschäftsführung ist zwangsläufig zurückgegangen. Auch wenn für große Zentralgenossenschaften die gleichen Regeln wie für kleinere Einheiten gelten, so stellt sich die Frage, welchen Einfluss ein einzelner Landwirt auf das Geschäftsgeschehen einer mehrere Tausend Mitglieder zählenden Genossenschaft noch hat. Wenn Zusammenschlüsse von Genossenschaftlichen Unternehmen nur dem Ziel dienen, die Vorteile der Größendegression zu nutzen, dann wird mit der Größe eines Unternehmens zwangsläufig auch der Kontakt zu den Mitgliedern abnehmen. Diese Entwicklung aufzufangen, stellt eine immer wiederkehrende Herausforderung an die Managementqualitäten der Entscheidungsträger der Genossenschaften dar, denn, umgekehrt formuliert, wie kann die Geschäftsführung angemessen schnell auf Veränderungen reagieren, ohne alle Mitglieder für Entscheidungen im Tagesgeschäft zu konsultieren.

#### 2.4 Wie erfolgreich agieren Genossenschaften in der Wertschöpfungskette

Die meisten Landwirte sind Mitglied in einer oder mehreren Genossenschaften. Gleichzeitig nutzen sie aber auch das Angebot von privatrechtlich organisierten Unternehmen. Die Frage, ob Geschäftsbeziehungen mit der Genossenschaft vorzuziehen sind oder nicht, wird weder ideologisch noch politisch begründet, sondern hängt ganz wesentlich vom Erfolg der Genossenschaft am Markt ab.<sup>6</sup> Interessanter Weise ist der Erfolg einer Genossenschaft nicht so sehr von ihrer wirtschaftlichen Größe abhängig, sondern vielmehr von der Qualität des Managements. Diese Feststellung bezieht sich hier insbesondere auf moderne Management-Methoden, die Voraussetzung dafür sind, dass das genossenschaftliche Unternehmen erfolgreich im Wettbewerb der Wertschöpfungskette im Sinne seiner Mitglieder agieren kann. Umfragen haben ergeben, dass die meisten Betriebe zunächst versuchen, ihren Umsatz durch Qualitätsverbesserung und Absatzsteigerung, durch Diversifizierung und die Einführung

<sup>6</sup> Jos Bijman and Krijn J. Poppe (2012), Support for Farmers' Cooperatives, Wageningen, S. 112

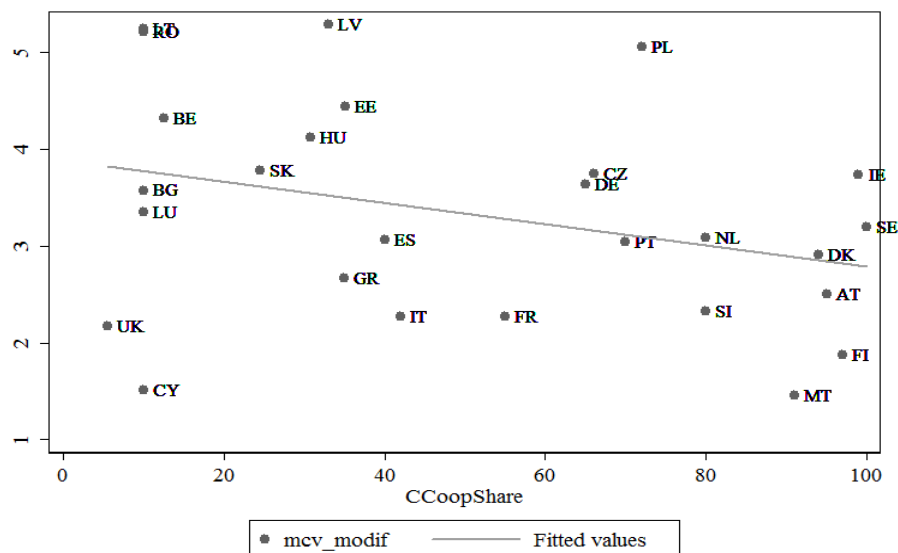


neuer Produkte zu erhöhen. Erst an zweiter Stelle kommt das Wachstum durch Zusammenschlüsse. Wenn eine gewisse Größe am Markt erreicht ist, dann kann die Genossenschaft ein Gegengewicht zu den Abnehmern aufbauen mit guten Aussichten des Unternehmens auf ein erfolgreiches Agieren im Interesse ihrer Mitglieder.

Schon die reine Existenz einer Genossenschaft in einer Region führt in der Regel zu besseren Preisen für die Erzeuger.<sup>7</sup> Das gilt für Mitglieder und Nicht-Mitglieder der Genossenschaft, denn die übrigen Marktteilnehmer orientieren sich bei ihren Auszahlungspreisen an dem Preisniveau der Genossenschaft. In manchen Fällen zahlen die privatrechtlich organisierten Unternehmen sogar einen höheren Auszahlungspreis als die Genossenschaft, und es entsteht der unerwartete Effekt, dass Nicht-Genossenschaftsmitglieder von der Existenz der Genossenschaft indirekt profitieren. Umgekehrt zeigt sich, dass im Falle des Fehlens einer Genossenschaft auch die übrigen Betriebe im Preisniveau deutlich abfallen.

In der oben erwähnten Studie konnte für den Milchbereich nachgewiesen werden, dass ein hoher genossenschaftlicher Organisationsgrad auch eine gewisse preisstabilisierende Wirkung entfaltet. Länder wie Schweden, Finnland, Österreich und die Niederlande haben einen sehr hohen genossenschaftlichen Marktanteil und gleichzeitig eine über die Zeit relative geringere Preisfluktuation im Vergleich zu Ländern wie Belgien, Griechenland oder Ungarn, in denen der Marktanteil der Genossenschaften unter 40% liegt. Allerdings gibt es Ausnahmen (z.B. Polen und Zypern) und es lassen sich möglicherweise andere Kausalketten zu diesen Beobachtungen finden, wie z.B. die Betriebsgröße, Nord-Süd-Gefälle usw. Auf jeden Fall lassen sich keine Beispiele für andere Agrarerzeugnisse finden und sie gelten damit nur für die Milch.

**Schaubild 2: Genossenschaftlicher Marktanteil und Preisschwankungen bei Rohmilch**



Quelle: Jos Bijman and Krijn J. Poppe, Support for Farmers' Cooperatives, S. 78.

<sup>7</sup> M. Hanisch, M. Müller und J. Rommel (2012), Support for Farmers' Cooperative – Sector Report Dairy, Berlin (2012), S. 18ff



### 3 Modelle der Bäuerlichen Zusammenarbeit

Wenn es um bäuerliche Selbstorganisation geht, dann gibt es neben den genossenschaftlichen Formen eine Reihe von anderen Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die sich aus den Erfahrungen der vergangenen 170 Jahre in der Praxis herauskristallisiert haben. Im Kern geht es allen Formen darum, die Teilhabe der Landwirte an der Wertschöpfungskette zu verbessern und die Marktmacht der Erzeuger gegenüber den Verarbeitern und dem Handel zu stärken. Im Folgenden sollen einige Modelle vorgestellt werden und die wesentlichen Vor- und Nachteile erläutert werden.

#### 3.1 Anerkannte Erzeugerorganisationen - Vereinigungen von Erzeugerorganisationen

Ein beliebtes Modell der bäuerlichen Kooperation ist die Erzeugerorganisation (EO). Agrarprodukte und Lebensmittel werden von vielen tausend Landwirten erzeugt. Jeder einzelne Landwirt hat in der Regel keinen Einfluss auf die Preisgestaltung für seine Produkte. Das Angebot ist atomisiert und die Bauern stehen dabei auf der Absatzseite starken Marktteilnehmern gegenüber, die als Aufkäufer, Verarbeiter oder Verteiler das Angebot an die Konsumenten weiterleiten. Die aufnehmende Hand ist gegenüber den einzelnen Landwirten immer im Vorteil. Sie hat die besseren Preisinformationen, kann den einzelnen Landwirt unter Druck setzen und wird nicht zuletzt wegen der besseren Marktübersicht auch günstigere Konditionen für sich selbst erreichen. Der einzelne Landwirt ist hier auf sich allein gestellt, häufig überfordert und bemerkt in vielen Fällen gar nicht, dass er für seine Produkte einen suboptimalen Preis erlöst hat.

Aus der Sicht der Landwirte liegt es deshalb nahe, das Angebot zu bündeln und einen stärkeren Einfluss auf die Preisgestaltung ihrer Agrarprodukte zu nehmen. Die Anfänge der EO gehen bis in die Jahre der Einführung der Gemeinsamen Marktordnung (GMO) in den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zurück. Praktisch umgesetzt wurden sie aber erst im Zuge der Reform der Gemeinsamen Marktordnung im Jahre 1996,<sup>8</sup> die für den Obst und Gemüse Sektor die Möglichkeit zur Gründung von EO einführte. Allein die Anerkennung als EO eröffnet den Zugang zu öffentlichen Fördermitteln aus der ersten Säule der Agrarfonds (EAGFL Garantie), die eine Reihe von Unterstützungsmaßnahmen für die als EO gegründeten Unternehmen eröffnen. Anerkannte EO können sich zu einer Vereinigung von Erzeugerorganisationen (VEO) zusammenschließen und die teilnehmenden EO in ihrem Geschäftsfeld beraten, insbesondere bei der Qualitätssicherung und den Vorgaben bei Erzeugung und Lagerung.

Die Organisationsstruktur einer EO ist der einer Genossenschaft sehr ähnlich und basiert auf den Prinzipien der demokratischen Entscheidungsfindung durch ihre Mitglieder. Die EU schreibt aber keine Rechtsform vor und eine EO kann frei wählen, welche rechtliche Organisation für sie und ihre Mitglieder am geeignetsten hält, solange die rechtlich relevanten Verantwortlichkeiten klar definiert sind. In vielen Fällen haben die EO die Rechtsform einer Genossenschaft eingenommen und umgekehrt haben viele Genossenschaften Teile ihrer Geschäftsaktivitäten in eine anerkannte EO ausgegliedert.

Das EU-Wettbewerbsrecht verbietet wettbewerbsbehindernde Absprachen zwischen den Wirtschaftsbeteiligten und definiert diese Verbote insbesondere im Artikel 101 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union. Die entscheidende Rechtsgrundlage für den Agrarbereich vom

---

<sup>8</sup> Europäische Union (1996): Verordnung (EU) Nr. 2200/96, Nr. 2201/96 und 2202/96 des Europäischen Parlaments und des Rates.



allgemeinen Wettbewerbsrecht der EU ist die durch die Omnibus Verordnung (EU) 2016/232<sup>9</sup> angepasste GMO Basisverordnung,<sup>10</sup> die einige wichtige Ausnahmen vom allgemeinen Wettbewerbsrecht zulässt.<sup>11</sup> Interessant sind in diesem Zusammenhang die Artikel 152, 209 und 222 der Verordnung (EU) Nr. 1308/2013, die für anerkannte EO und VEO unter bestimmten Bedingungen Ausnahmeregelungen erlauben. Solche Ausnahmen betreffen die Produktionsplanung, das Aushandeln von Lieferverträgen für Agrarprodukte, die Zusammenarbeit der Landwirte bei der Erzeugung und dem Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und den Rückgriff auf wettbewerbsbeschränkende Maßnahmen bei schweren Ungleichgewichten auf den Märkten.<sup>12</sup>

Deutschland hat diese Verordnung in nationales Recht umgesetzt und das alte „Agrarmarktstrukturgesetz“ aus dem Jahre 2013 durch das neue „Agrarorganisations-und-Lieferketten-Gesetz“<sup>13</sup> abgelöst. Damit wurde zur Stärkung der Position der Landwirte in der Lieferkette eine einheitliche Rechtsgrundlage geschaffen, die zur Zielverwirklichung notwendig ist. Bezugnehmend auf die EU-Gesetzgebung hat der deutsche Gesetzgeber ausdrücklich der schlechten Marktposition der Landwirte Rechnung getragen und ihnen zu Lasten des allgemeinen Wettbewerbs spezifische Ausnahmeregelungen eingeräumt. Laut Gesetz sollen EO die Sicherstellung einer planvollen nachfragegerechten Erzeugung gewährleisten, das Angebot ihrer Mitglieder bündeln und vermarkten, die Produktionskosten senken sowie die Erzeugerpreise stabilisieren. Allerdings ist die Anerkennung als EO Voraussetzung für diese weitgehende Freistellung vom sonst geltenden Kartellverbot.

Eine Agrarorganisation muss eine juristische Person des Privatrechts, des öffentlichen Rechts oder eine Personenvereinigung des Privatrechts sein. Daneben wird vor allem eine Satzung verlangt, die insbesondere die Kontrollrechte der Mitglieder und die Entscheidungsfindung in der Organisation festlegt und Fragen, wie die Höhe der Mitgliedbeiträge, Aufnahme neuer Mitglieder, Sanktionen usw. klärt. Mit der Anerkennung als EO ist auch der Zugang zu öffentlichen Fördermitteln verbunden, die für die Gründung, den laufenden Betrieb und notwendige Investitionen zur Lagerung und Weiterverarbeitung der Produkte im Aufgabenbereich der EO ausgereicht werden. Diese Anerkennung erfolgt in Deutschland über die Bundesländer. Sie ist Voraussetzung, um Fördermittel aus dem Europäischen Landwirtschaftsfond für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und der Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz (GAK) des Bundes beanspruchen zu können. Für Obst und Gemüse sowie für Wein gibt es aus dem EU-Garantie-Fond für landwirtschaftliche Marktordnungsprodukte zusätzliche Mittel. Seit 2012 wurde das Konzept der anerkannten EO auf den Milchsektor ausgedehnt und damit deren Finanzierung die Gemeinsame Marktordnung über die erste Säule ermöglicht, sicherlich als Vorgriff auf den in den Folgejahren geplanten Ausstieg aus der Milchquotenregelung.

In Deutschland wurde lange Zeit der Begriff der Erzeugergemeinschaften (EZG) gleichbedeutend mit dem der Erzeugerorganisation benutzt. Das Deutsche Marktstrukturgesetz in seiner Fassung von 1968 hatte

<sup>9</sup>Delegierte Verordnung (EU) Nr. 2016/232 der EU-Kommission.

<sup>10</sup> Europäische Union (2013): Verordnung (EU) Nr. 1308/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. 12.2013.

<sup>11</sup> Hier insbesondere dem Kartell Artikel 101 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union.

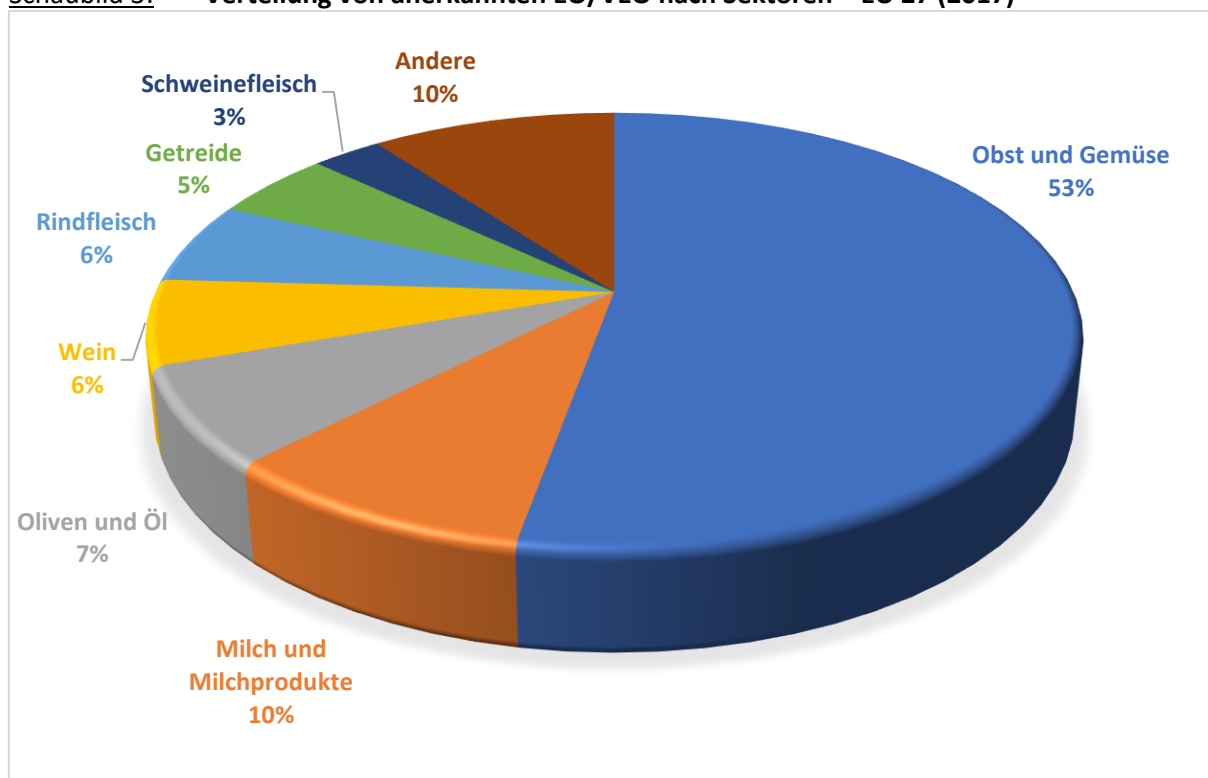
<sup>12</sup> Weiterführende Details finden sich z.B.: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/market-measures/agri-food-supply-chain/producer-and-interbranch-organisations\\_de](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/market-measures/agri-food-supply-chain/producer-and-interbranch-organisations_de)

<sup>13</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2021): Verordnung zur Stärkung der Organisation und Lieferketten im Agrarbereich. Anpassung des nationalen Rechts an die Richtlinie (EU) 2019/633 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17.04 2019.

auf nationaler Ebene schon damals wettbewerbsschädliches Verhalten im Agrarbereich von den allgemeinen Wettbewerbsregeln freigestellt, wenn durch das gemeinschaftliche Handeln der Erzeugergemeinschaften die Erfassung und Vermarktung zu einer verbesserten Marktversorgung führt. Erst in seiner jüngsten Version von 2013 hat das Marktstrukturgesetz den Begriff der EZG durch den der EO ersetzt.<sup>14</sup> Das Geschäftsmodell der EZG beschränkt sich damit auf das Aushandeln, die Erfassung der Rohware und den gemeinschaftlichen Verkauf von Produkten ihrer Mitglieder. Eine EZG könnte deshalb auch als eine Vermarktungsgenossenschaft angesehen werden, die sich um den Absatz der Produkte ihrer Mitglieder kümmert.

In der Praxis wird der Begriff EZG nach wie vor für anerkannte und nicht-erkannte EO benutzt und meint am Ende das Gleiche. Die Anerkennung durch die autorisierenden Behörden (in Deutschland die Bundesländer) ist entscheidend und eröffnet die Möglichkeit zur gezielten Anpassung des Angebots an die Nachfrage, ohne dass die sonst üblichen kartellrechtlichen Maßnahmen greifen. Nicht-erkannte EO laufen allerdings Gefahr, dass die Aktivitäten einer nicht anerkannten Organisation bei wettbewerbsrechtlichen Fragen weiter in der Grauzone des Kartellrechtes verharren.

Schaubild 3: Verteilung von anerkannten EO/VEO nach Sektoren – EU 27 (2017)



Quelle: siehe Fußnote (15)

Die aktuellste Erhebung zu den in der EU anerkannten EO/VEO stammt aus dem Jahre 2017 und weist 3505 Unternehmen aus.<sup>15</sup> Der Obst- und Gemüsektor stellt allein mehr als die Hälfte der erfassten EO,

<sup>14</sup>European Commission (2018), The Contribution of Producer Organizations to an efficient AGRI-FOOD Supply Chain. Brussels.

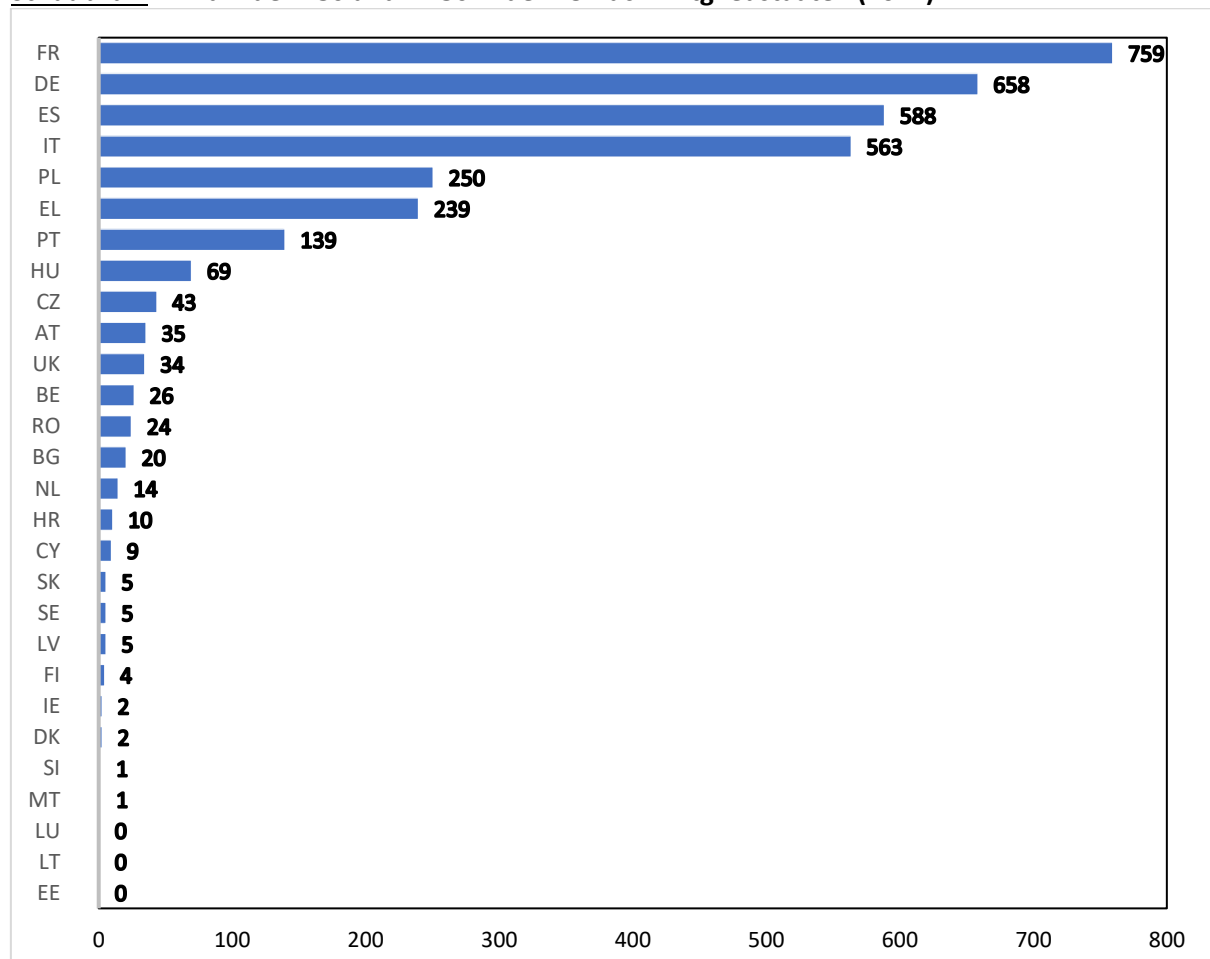
<sup>15</sup> European Commission (2019), Study of the best ways for producer organisations to be formed, carry out their activities and be supported. S. 25 ff.



gefolgt von Milch, Oliven und Wein. Allerdings sagt die Anzahl der erfassten EO noch nichts über ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit aus.

Es gibt Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten und gerade im Milchsektor haben in Deutschland EZG und anerkannte EO eine immer größere Verbreitung gefunden. Heute haben wir in Deutschland etwa 650 EO, davon allein 160 im Milchbereich. Die Grundidee besteht darin, dass die Milcherzeuger einer Region ihr Milchangebot bündeln, diese Menge als Ganzes oder in Teilen den Molkereien anbieten, Mengen, Qualitäten und Liefertermine für die Verarbeiter garantieren und schließlich der Molkerei den Zuschlag geben, die die besten Konditionen bietet. Erzeugergemeinschaften und EO verhandeln im Auftrag ihrer Mitglieder direkt mit den Molkereien, sie verbessern die Verhandlungsposition der einzelnen Landwirte entscheidend, reduzieren das Absatzrisiko für die Mitglieder, optimieren die Kosten bei der Erfassung und liefern häufig auch noch weitergehende Dienstleistungen über Preis- und Marktentwicklungen oder ganz allgemein zur Betriebsführung in der Milchviehhaltung.

Schaubild 4: Anzahl der EOs und VEOs in der EU nach Mitgliedstaaten (2017)



Es fällt auf, dass die weitaus größte Zahl in Frankreich, Deutschland, Spanien und Italien zu finden ist und in den traditionell gut genossenschaftlich organisierten Ländern wie Schweden, Dänemark, Finnland, den Niederlanden und Belgien vergleichsweise kleinere Zahlen angetroffen werden.



Seit 1990 hat sich die Anzahl der europäischen EO von damals gut 800 auf nunmehr 3358 im Jahr 2017 vervierfacht. Das Wirtschaftsmodell der EO hat sich damit als überaus erfolgreich, stabil und belastbar erwiesen. Allerdings muss man sehen, dass die verschiedenen EU-Erweiterungen für neuen Schwung bei den Neugründungen gesorgt haben (das gilt insbesondere für die Entwicklung in Polen) und man kann immer noch einen gewissen Nachholbedarf bei einigen Ländern der jungen Mitgliedstaaten feststellen.

### 3.2 Das Auktion-Model der Niederlande - Veiling

Seit mehr als 100 Jahren werden in den Niederlanden verderbliche Frischprodukte überwiegend über genossenschaftlich organisierte Auktionen vermarktet. Auf diese Weise konnten große Produktmengen der Erzeuger schnell und effizient an eine relativ große Zahl von Groß- und Einzelhändlern sowie Exportunternehmer abgesetzt werden. In den 1990er Jahren wurden mehr als 90% der Gewächshausware, 80% der Äpfel und Birnen und 50% des Freilandgemüses über Auktionen vermarktet. Die Auktions-Genossenschaften agieren hier im klassischen Sinne im Interesse ihrer Mitglieder und bündeln zu den Auktionsterminen nicht nur das Angebot, sondern bieten die Ware geschlossen und zeitgleich den Abnehmern zum Kauf an. Diese ersteigern die Waren unter Betätigung der rückwärts laufenden Auktionsuhr und das höchste Preisangebot erhält automatisch den Zuschlag. Durch dieses zeitgleiche Aufeinandertreffen aller Marktteilnehmer wird die Verhandlungsmacht der Käufer gebrochen. Die Verkaufsvorgänge sind für alle Teilnehmer unmittelbar einsichtig und transparent und die verderbliche Ware wird schnell umgesetzt.

Insbesondere die Konzentration auf Seiten des Lebensmitteleinzelhandels und die damit einhergehende Nachfrage nach immer größer werdenden Chargen hat das Auktionssystem vor große logistische Herausforderungen gestellt. Die Auktions-Genossenschaften sahen sich gezwungen, regionale Genossenschaften zusammenzulegen und größere Einheiten zu schaffen, die in der Lage waren, Menge, Liefertermine und Qualitäten für die Abnehmer zu garantieren. Dieser Konzentrationsprozess führte zur Gründung der Zentralgenossenschaft VTN, in der 9 von damals 20 Auktions-Genossenschaften ihre Vermögenswerte und Marktaktivitäten zusammenfassten und als 100% Anteilseigner die „Greenery“ gründeten.<sup>16</sup> Die „Greenery“ ist damit zwar immer noch eine Mitgliedergenossenschaft, aber die größer werdende Entfernung des neuen Unternehmens zu ihren Primärerzeugern ist nicht zu übersehen.

Es bleibt festzuhalten, dass die Auktions-Genossenschaften bei Schnittblumen und Topfpflanzen nach wie vor von großer Bedeutung sind. Es bestehen einige kleine und regional aktive Auktionsgenossenschaften weiter, aber alle beschränken sich auf Nischen- und Spezialprodukte und lokale Märkte. Die klassischen Auktion-Genossenschaften haben ihr Geschäftsmodell angepasst, sich zu Marketing- und Handelsgenossenschaften gewandelt und dabei die genossenschaftliche Organisationsstruktur weitergeführt mit erweitertem Handlungsspielraum für die Geschäftsführung und den Vorstand.

### 3.3 Branchenverbände und Branchenvereinbarungen

Eine weitere Form der bäuerlichen Kooperation sind Branchenverbände (BV) und Branchenvereinbarungen.<sup>17</sup> Im Gegensatz zu den anerkannten EO oder den in Deutschland verbreiteten EZG, die eine klar definierte wirtschaftliche Zielsetzung und unternehmerische Struktur haben, bilden

<sup>16</sup> Jos Bijman und George Hendrikse (Rotterdam 2003) Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry, S. 9ff.

<sup>17</sup> European Commission (2016), Study on agricultural interbranch organizations in the EU.



Branchenvereinbarungen informelle Übereinkünfte zwischen den Akteuren in der Wertschöpfungskette, also den produzierenden Landwirten, dem Agrarhandel, den Verarbeitern und teilweise auch dem Groß- und Einzelhandel. Neben den EO sollen Branchenverbände durch ihre Tätigkeit die Stellung der Landwirte in der Wertschöpfungskette stärken, allerdings handelt es sich hier, wie die oben beschriebene Teilnehmerliste zeigt, um eine vertikale Kooperation zwischen möglichst vielen Wirtschaftsbeteiligten in der Kette.

Ausgewiesenes Ziel dieser Arbeit ist es, das gegenseitige Verständnis der Teilnehmer füreinander zu fördern, ein gemeinsames Interesse für das Erzeugnis zu entwickeln und gemeinsam Problemlösungsstrategien zu entwickeln bzw. mögliche Interessenskonflikte schon frühzeitig zu entschärfen. Wichtig ist, dass ein BV keine wirtschaftlichen Interessen vertreten darf, also Agrarerzeugnisse weder produzieren, vermarkten noch verarbeiten, noch darf er Produktionsmengen oder Preise vereinbaren, er darf keine wettbewerbsverzerrenden Handlungen vornehmen oder das reibungslose Funktionieren der Gemeinsamen Marktordnung gefährden.

BV bestehen für bestimmte Produkte und sind historisch auch so entstanden. Insbesondere in Frankreich erfreuen sich BV großer Beliebtheit und ihre Anfänge reichen bis in die 30er Jahre des vergangenen Jahrhunderts zurück. Im Verlauf der verschiedenen Neufassungen der Gemeinsamen Marktordnung für Agrarprodukte (GMO) wurden sektor-spezifische Regelungen zunächst für Tabak, Obst und Gemüse, Wein und Olivenöl in die Europäische Rechtsordnung aufgenommen und schließlich die Verordnung EU 1308/2013 auf alle unter der Gemeinsamen Marktordnung erfassten Agrarprodukte ausgedehnt.

Die Ziele der Branchenverbände sind gesetzlich festgelegt und beziehen sich auf Aktivitäten in den Bereichen Marktforschung und Absatzförderung, sie machen Vorschläge zur Verbesserung bei der Erzeugung, der Verarbeitung und Vermarktung und fördern die gute landwirtschaftliche Praxis, die Produktqualität, die regionalen Produkte und den ökologischen Landbau. Die Mitglieder des BV sind in der Erzeugung, der Verarbeitung oder mit dem Handel für die jeweiligen Produkte befasst. Ihre Mitglieder müssen in ihrer Gesamtheit einen wesentlichen Anteil an der wirtschaftlichen Tätigkeit für das vertretene Produkt zumindest auf regionaler Ebene haben. Es gibt keine weiteren Auflagen (Statut, Rechtsform, Mitgliedsbeiträge, Einlagen etc.) bis auf die Vorschrift, den Erfolg der Gemeinsamen Marktordnung nicht zu gefährden.

Im Jahre 2016 gab es in der EU gut 120 BV, die weitaus größte Zahl in Frankreich (63) und Spanien (27). Man kann sicher davon ausgehen, dass diese Zahl inzwischen deutlich höher liegt. Die meisten BV finden sich im Weinsektor, gefolgt von Obst und Gemüse sowie Milch und Rindfleisch. In Deutschland gibt es inzwischen zahlreiche Vereinbarungen zur Tierhaltung, zum ökologischen Landbau oder auf kommunaler Ebene zu Stallbauprojekten.

### 3.4 Maschinenringe

Betriebswirtschaftliche Analysen des Europäischen und des Deutschen Testbetriebsnetz (INLB) zeigen immer wieder, dass die variablen Maschinenkosten einen bedeutenden Posten in der Kostenrechnung der Agrarbetriebe darstellen. Im Durchschnitt aller Haupterwerbsbetriebe in Deutschland liegen die Maschinenkosten in etwa auf dem Niveau der Energiekosten oder der Entlohnung von Fremdarbeitskräften. Für den praktischen Landwirt stellt sich immer wieder die Frage nach der Nutzungsdauer einer Maschine: wie können teure Neuanschaffungen effizient auf dem Betrieb oder überbetrieblich eingesetzt werden? Einzelbetrieblich macht eine Anschaffung nur Sinn, wenn die



Auslastung in einer gewissen Mindestgröße gewährleistet ist und die fixen Maschinenkosten auf eine möglichst große Fläche bzw. auf optimale Einsatzstunden verteilt werden.

Wenn man etwas stärker in die Details schaut, dann fällt auf, dass im Schnitt aller Betriebe die jährlichen Abschreibungen auf Maschinen etwa 45% aller Maschinenvollkosten verursachen. Reparaturen schlagen mit etwa 40% zu Buche und die übrigen 15% werden für Treib- und Schmierstoffe, Versicherungen und sonstige Materialien benötigt. Setzt man diese Anteile in Relation zu den absoluten Zahlen aus der Deutschen Landwirtschaftlichen Gesamtrechnung, dann ergeben sich bei einer sektoralen Abschreibung von € 6.8 Mrd auf Landmaschinen und Geräte ein enormes Potential von möglichen Einsparungen, wenn die optimale Auslastung der jeweiligen Maschinen angestrebt wird.

Angesichts dieser Zahlen ist es nicht verwunderlich, dass in Deutschland etwa 200 Maschinenringe mit etwa 190,000 Mitgliedern registriert sind, die sich überwiegend in nicht-anerkannten EO oder EZG zusammengeschlossen haben und sich um die gemeinschaftliche Nutzung von Maschinen und sonstiger Spezial-Ausrüstungen kümmern. Die Landwirte bieten ihre Maschinen zur Nutzung an, erledigen die Arbeiten für die Mitglieder des Maschinenrings und werden nach Standardsätzen für ihren Einsatz entlohnt. Der Maschinering garantiert die zuverlässige Erledigung der Arbeiten, organisiert den Einsatz der Arbeitskräfte und der Maschinen, sorgt für die faire Entlohnung, organisiert Weiter- und Ausbildung für seine Mitglieder und tritt als Schiedsinstanz auf, sollten doch einmal Unstimmigkeiten auftreten. Insgesamt steigt die Auslastung der einzelnen Maschinen, die hohen Abschreibungen verteilen sich auf höherer Einsatzstunden und die finanzielle Belastung durch die Abschreibungen auf die Maschinen wird deutlich gesenkt.

#### 4. Rechtsformen, Entscheidungsfindung, Fördermittel

Der Zusammenschluss mehrerer Partner zu einer wie auch immer gearteten gemeinsamen Vereinigungsform erfordert in der Regel die Hinterlegung eines Vertrages oder eines Statuts, das die Beziehungen der im Zusammenschluss aktiven Mitglieder untereinander regelt. Das gilt auch für EO. Laut Register der Bundesanstalt für Landwirtschaft (BLE) gab es mit Stand Februar 2022 in Deutschland 740 anerkannte EO und Vereinigungen von EO.<sup>18</sup> Der weitaus größte Teil wird in der Rechtsform eines eingetragenen wirtschaftlichen Vereins geführt (370), gefolgt von den eingetragenen Genossenschaften (166), den eingetragenen Vereinen (59) und den Gesellschaften Bürgerlichen Rechts (20). Alle übrigen Rechtsformen (Aktiengesellschaft, nicht eingetragene Vereine u.a.) spielen hier praktisch keine Rolle.

##### 4.1. Genossenschaften, Vereine und Kapitalgesellschaften

Die Außenvertretung des Unternehmens übernimmt je nach gewählter Rechtsform entweder die eingetragene Genossenschaft, der eingetragene Verein, die Firma (GmbH), die offene Handelsgesellschaft, die Aktiengesellschaft oder die Kommanditgesellschaft: gesellschaftsrechtlich sind sie juristische Personen im Sinne des Handelsrechts werden sie zum „Kaufmann“ mit Ausnahme des eingetragenen Vereins, der keine wirtschaftlichen Ziele verfolgt. Im Folgenden sollen die drei für die Landwirtschaft wichtigsten Rechtsformen vorgestellt und anschließend auf ihre Bedeutung für die Gründung und den Betrieb von EO erläutert werden.

<sup>18</sup> <https://aoreg.ble.de/agrarorganisationen>





Der Gründungszweck dieser Vereinigungsformen ist entweder rein wirtschaftlicher Natur, wie bei der GmbH und den eingetragenen wirtschaftlichen Vereinen, oder rein ideell, wie bei den Vereinen. Dazwischen liegen die Genossenschaften, die „zum Vorteil“ ihrer Mitglieder agieren und neben wirtschaftlichen Zielen auch soziale und kulturelle Zielvorgaben verfolgen können. Unabhängig von der Rechtsform ist zur Erlangung der Rechtsfähigkeit der Unternehmen die Eintragung in das Genossenschaftsregister, das Vereinsregister oder das Handelsregister notwendig, die bei den Amtsgerichten geführt werden. Mit der Eintragung werden die Vereinigungsformen zu juristischen Personen, sie erlangen Rechtsfähigkeit und können als Körperschaft eigenständig am Rechtsleben teilnehmen, d.h. in der Regel eigenständig Vertragspartner werden einschließlich der Möglichkeit zum Klagen und zum Verklagt werden.

Genossenschaften und Vereine gewähren ihren Mitgliedern grundsätzlich nur eine Stimme, während im Falle der GmbH der Mitbestimmungsanteils des Gesellschafters durch seine Anteile am Stammkapital bestimmt wird. Daraus ergibt sich, dass in Genossenschaften und Vereinen alle Mitglieder gleiche Rechte und Pflichten haben, die Kapitalgesellschaften aber ihren Mitgliedern nach Maßgabe ihrer Anteile am Stammkapital unterschiedlichen Einfluss auf das Unternehmen einräumen. Dieser Umstand kann Vorteile mit sich bringen, wenn die Unterschiede in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit unter den Anteilseignern sehr groß sind und im Interesse eines gemeinsamen Auftretens alle Beteiligten angemessen vertreten werden sollen. Strategische Entscheidungen für das Unternehmen, wie Investitionen, Übernahmen und Zusammenschlüsse, lassen sich so leichter durchführen. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Kapitalinteressen zu Lasten der Interessen der Einzelmitglieder zu kurz kommen und der Zusammenhalt des Unternehmens gefährdet wird.

#### 4.2 Statuten, Aufsicht, Entscheidungsfindung

Für die eingetragene Genossenschaft (e.G.) und den eingetragenen Verein (e.V.) müssen eine Satzung und für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ein Gesellschaftervertrag vorliegen. Letzterer muss notariell beglaubigt sein, die Satzung der e.G. und der Vereine muss lediglich in schriftlicher Form erstellt werden. Die Kosten für die Gründung, Anmeldung, Eintragung und den laufenden Betrieb eines Unternehmens sind für die GmbH am höchsten, denn es ergeben sich neben den unmittelbaren Gründungskosten auch Kosten für die regelmäßigen wirtschaftlichen Abschlussprüfungen einer GmbH und die gesetzlich geforderte Veröffentlichung im Bundesanzeiger. Darüber hinaus fallen Gebühren zur Bewertung von Vermögenswerten an und deren notarielle Beurkundung, wenn die Geschäftsanteile neu geregelt werden, zusätzliche Mitglieder aufgenommen oder alte ausgezahlt werden sollen. Dies gilt es bei der Wahl der Rechtsform immer zu berücksichtigen, denn bei ständig wechselnden Geschäftsanteilen ergeben sich hohe laufende Folgekosten.

Im Falle der Genossenschaften wird die Überprüfung der Statuten durch den genossenschaftlichen Prüfverband vorgenommen, lediglich zur Eintragung der Genossenschaft in das Genossenschaftsregister ist eine notarielle Beglaubigung der Unterschriftsberechtigten erforderlich. Auch die e.G. unterliegt der Pflicht zur Veröffentlichung ihrer geschäftlichen Jahresabschlüsse und muss diesen Bericht durch eine unabhängige Prüfinstanz durchführen lassen sowie die Veröffentlichung im Bundesanzeiger vornehmen. Der Verein ist von diesen Anforderungen ausgenommen, er kann aber eine freiwillige Prüfung seiner Geschäftszahlen durch eine externe Prüfung in der Satzung vereinbaren. Mit Blick auf die Erzeugerorganisationen lässt sich hier erkennen, warum die Rechtsform des wirtschaftlichen Vereins beliebt ist: relativ einfach zu gründen, klare Mitbestimmungsrechte für die Mitglieder, wenig Zusatzkosten



durch notarielle Beglaubigungen und Wirtschaftsprüfung und flexibel bei der Aufnahme bzw. dem Ausscheiden von Mitgliedern.

Ein anderer Gesichtspunkt ist die Anforderung an die zu leistenden Kapitaleinlagen. Der Verein finanziert sich durch die Mitgliedsbeiträge, die sich aus der Satzung ergeben: das ist eine einfache Regelung. Die Mindesteinlagen für die Genossenschaft sind komplexer und können individuell im Statut festgelegt werden. Allerdings macht der Gesetzgeber Auflagen und fordert für jedes Mitglied einen Mindestgeschäftsanteil sowie die Festlegung eines darauf zu entrichtenden Mitgliedsbeitrags, der die Einzahlung von mindestens 10% der Geschäftsanteile in das Eigenkapital der Genossenschaft vorsieht. Darüber hinaus gibt es Regelungen zu einer gesetzlichen Rücklage aus dem Jahresüberschuss, der Nachschusspflicht im Falle einer Insolvenz und der Frage nach den Übergangsfristen beim Ausscheiden aus der Genossenschaft.

**Tabelle 2: Vergleich einiger Rechtsformen von Agrarzusammenschlüssen**

	GmbH	Eingetragene Genossenschaft	Eingetragener Verein
Körperschaft	Gesellschaftervertrag	Satzung	
Entscheidungsorgane	Geschäftsführer, Gesellschaftervereinigung	Vorstand >2, Aufsichtsrat, Generalversammlung	Vorstand, Mitgliederversammlung
Entscheidungsfindung	Stimmrecht nach Höhe des individuellen Kapitalanteils	Grundsätzlich gleiche Rechte und Pflichten für alle Mitglieder	
Mitglieder	Mindestens 1	Mindestens 3	Mindestens 7
Gründungszweck	Keine gesetzlichen Zweckvorgaben	Wirtschaftliche Förderung der Mitglieder	Ideell ohne wirtschaftlichen Zweck
Kapitalgrundlage	Mindeststammkapital von €25,000	Geschäftsanteil und Nachschusspflicht laut Satzung	Beiträge der Mitglieder laut Satzung
Prüfungspflicht	Kleine GmbH ausgenommen, andere jährliche Prüfung, veröffentl. im Bundesanzeiger	Gründungsprüfung, Jährliche Prüfung der Abschlüsse, Prüfungsvorstand, veröffentl. im Bundesanzeiger	Keine Veröffentlichungspflicht

Allen Rechtsformen ist gemeinsam, dass sie durch die Mitgliederversammlung bzw. Gesellschafterversammlung einen Vorstand (e.G. und e.V.) oder eine Geschäftsführung (GmbH) bestimmen. Diese organisieren die laufenden Geschäfte im Sinne der Mitglieder und der Gesellschafter. Rechenschaft wird dann auch wieder gegenüber den Mitgliedern abgelegt und die Jahresabschlüsse jeweils durch die Mitgliederversammlungen bestätigt, soll heißen: entlastet. Im Falle der Genossenschaften ist ein Aufsichtsrat vorgeschrieben, der die Arbeit des Vorstandes überwacht. Darüber hinaus ist vorgeschrieben, dass sowohl der Vorstand als auch die Mitglieder des Aufsichtsrates gleichzeitig Mitglieder der Genossenschaft sind. Die Beschlussorgane (Gesellschaftervereinigung, Generalversammlung, Mitgliederversammlung) beschließen über die Entlastung des Vorstandes, der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats, genehmigen den Jahresabschluss und bestimmen über die Ergebnisverteilung des Unternehmens.



Die Genossenschaft kann jederzeit neue Mitglieder aufnehmen, aber auch umgekehrt Mitgliedschaften kündigen. Dies kann durch eine schriftliche Beitrittserklärung erfolgen, allerdings erfolgt die Zustimmung durch die Mitgliederversammlung und im Falle des Austritts können je nach Statut sehr lange Übergangsfristen (5 bis 10 Jahre) vereinbart werden. Lange Übergangsfristen ergeben sich aus dem grundsätzlichen Interesse einer Genossenschaft und im Einzelfall auch der Vereine, die Mitgliederzahlen möglichst konstant zu halten. Investitionen in Gebäude, Maschinen, Verarbeitung und Logistik sowie der Mitarbeiterstab sind darauf ausgerichtet, einen gewissen Grundumsatz von Rohprodukten zu garantieren. Eine plötzliche Kündigung von großen Produzenten oder der unvorhergesehene Austritt vieler kleiner Landwirte kann die Wirtschaftlichkeit des gesamten Unternehmens gefährden. Dies führte in der Vergangenheit im Milchsektor zu erheblichen Spannungen zwischen einigen Genossenschaften und ihren Mitgliedern. Bei der GmbH sind keine Übergangsfristen vorgesehen, Mitglieder können jederzeit aufgenommen werden oder kündigen, allerdings müssen die Änderungen zu den Ausgangsverträgen kostenintensiv notariell bestätigt werden.

#### 4.3 Anerkennung und Förderung der Erzeugerorganisationen

Jede EO kann sich eine maßgeschneiderte rechtliche Organisationsstruktur geben, die den jeweiligen Ansprüchen einer bäuerlichen Vereinigung am besten gerecht wird. In der Praxis gibt es eine weite Bandbreite von Lösungen, sowohl zwischen den Regionen als auch zwischen EO mit unterschiedlichen Produktschwerpunkten. Die vorherrschenden und vielfältigen Organisationsformen unterstreichen, dass es die ideale Rechtsform nicht gibt, es kommt immer auf die spezifische Situation der EO an. Allen gemeinsam ist allerdings die Notwendigkeit der Anerkennung, wenn eine öffentliche Förderung in Anspruch genommen werden soll. Dazu sind mindestens fünf aktive Mitglieder notwendig und die Mitglieder sind verpflichtet, mindestens 90% des von der EO vermarkteten Produktionsvolumens über die EO abzusetzen. Nur in Ausnahmefällen und durch einen Zweidrittel Mehrheitsbeschluss der Mitglieder- bzw. der Generalversammlung kann die Andienungspflicht teilweise oder ganz aufgehoben werden.

In Deutschland erfolgt die Anerkennung einer Agrarorganisation durch die Bundesländer nach Prüfung der gesetzlich vorgeschriebenen Anerkennungsvoraussetzungen.<sup>19</sup> Jedes Bundesland setzt die Fördermaßnahmen nach Maßgabe seiner eigenen Förderschwerpunkte und finanziellen Möglichkeiten individuell um.<sup>20</sup> Diese können sehr unterschiedlich ausfallen und seien hier nur kurz erwähnt. Interessant sind die vielfältigen wirtschaftlichen, sozialen und umweltrelevanten Zielsetzungen, die den einzelnen EO in der EU-Grundverordnung zur GMO für die Anerkennung als EO angeboten werden:<sup>21</sup>

- sicherstellen, dass die Erzeugung geplant und mit Blick auf Menge und Qualität an den erwarteten Absatz angepasst wird;
- bündeln des Angebots und gemeinschaftlicher Absatz der von den Mitgliedern angelieferten Produkte;

<sup>19</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2021): Verordnung zur Stärkung der Organisation und Lieferketten im Agrarbereich. Anpassung des nationalen Rechts an die Richtlinie (EU) 2019/633 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17.04.2019.

<sup>20</sup> Einen aktuellen und detaillierten Überblick findet sich in: Institut für Ländliche Strukturforchung (2021), Carla Weber e.a., Institutionelle Förderbedarfe von Erzeugerorganisationen, S. 11ff.

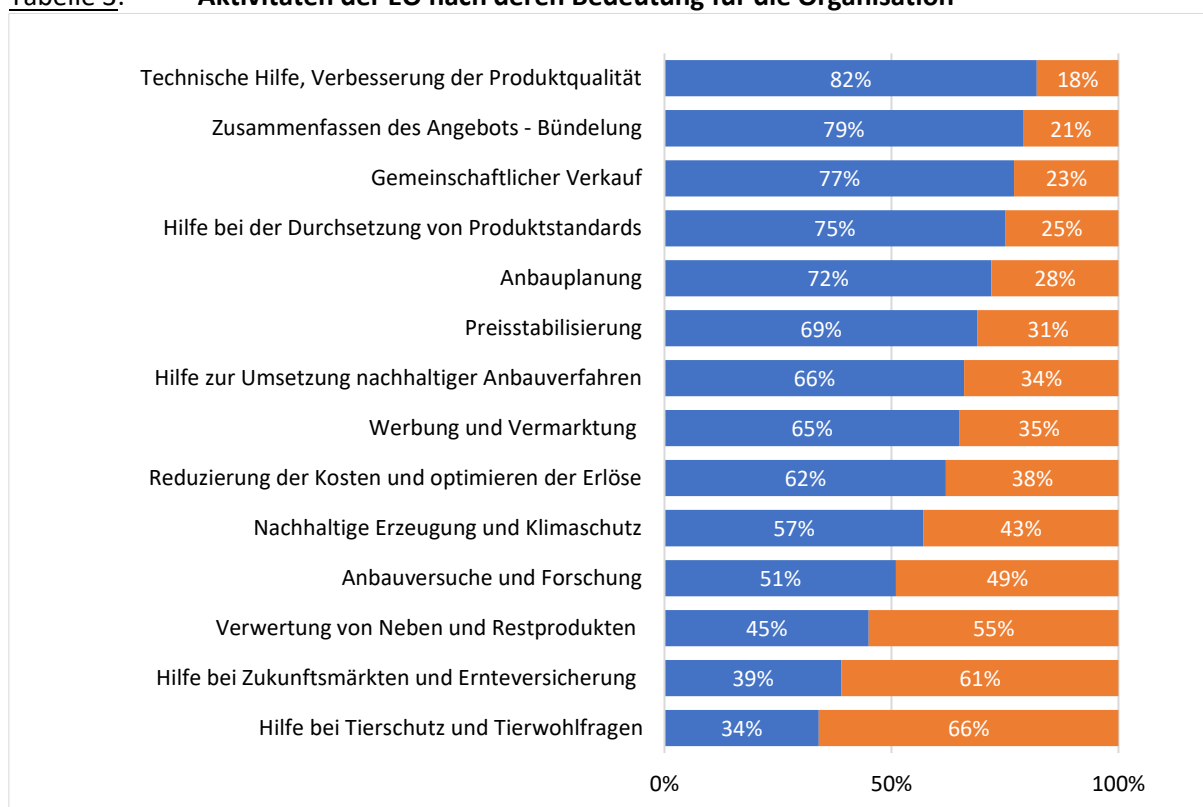
<sup>21</sup> VO (EU) Nr. 1308/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013, Art. 152.



- reduzieren der Produktionskosten und optimieren der Einnahmen aus Investitionen sowie stabilisieren der Erzeugerpreise;
- fördern von nachhaltigen Anbautechniken und Einsatz von umweltschonenden Kultivierungsmethoden einschließlich artgerechter Tierhaltung;
- organisieren von Aus- und Weiterbildung und weiterverbreiten der besten technischen Anbauverfahren;
- managen der Abfallvolumina und verwerten der Rest- und Nebenprodukte;
- durchführen von Werbemaßnahmen, Etikettierung und Vermarktungsaktionen;
- entwickeln und verbreiten von Wissen zum Risikomanagement über die Nutzung von Zukunftsmärkten und Ernteausfallversicherungen.

Diese Zusammenstellung macht deutlich, dass der Gesetzgeber den Landwirten bei der Gründung von EO weit entgegengekommen ist. Wenn die Bereitschaft zum Zusammenschluss besteht, dann können obige Ziele relativ einfach erfüllt werden.

**Tabelle 3: Aktivitäten der EO nach deren Bedeutung für die Organisation**



Eine EU-weite Umfrage unter den etwa 3,200 EO in den Sektoren Olivenöl, Rindfleisch und Marktfrüchten aus dem Jahre 2018 (Stichprobe 225 anerkannte und nicht anerkannten EOs) brachte recht eindeutige Ergebnisse hinsichtlich der tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten der befragten Unternehmen.<sup>22</sup> Wesentliche Aktivitäten sind demnach die Bündelung, Planung, Erfassung und der Verkauf der angelieferten Ware. Hier entsteht offenbar der größte Nutzen für die Mitglieder, die befragten EOs

<sup>22</sup> European Commission (2018), Study on Producer Organisations and their activities in the olive oil, beef and veal and arable crop sector, S. 44ff.



konzentrieren ihre Aktivitäten auf diese Felder zulasten anderer Aktivitäten, die nicht unmittelbar die Erlöse für die EO steigern. Die gleiche Studie kam allerdings für die untersuchten 3 Sektoren Olivenöl, Rindfleisch und Marktfrüchten zu dem Ergebnis, dass nur etwa ein Drittel der EO und VEO anerkannt waren.

#### 4.4 Warum gründen Landwirte EO – und warum nicht?

Aus verschiedenen Umfragen wissen wir, dass Landwirte sich aus einem Zusammenschluss wirtschaftliche, technische und absatzwirtschaftliche Vorteile versprechen. Darüber hinaus spielen Zugang zu neuen Technologien, Erfahrungsaustausch und das Bedürfnis nach gemeinsamem Handeln immer wieder eine Rolle<sup>23</sup>. Die Ergebnisse variieren naturgemäß zwischen den Sektoren und den Mitgliedstaaten und eine umfassende Befragung über alle Wirtschaftsbeteiligten ist aus verschiedenen Gründen weder möglich noch sinnvoll. Tabelle 4 basiert auf Interviews mit EO aus den Sektoren Obst- und Gemüse (48) und Schweinefleisch (37) und fasst die in anderen Quellen zu findenden Meinungsäußerungen recht repräsentativ zusammen.

**Tabelle 4: Wichtigste Gründe zur Gründung einer EO (Interviews n=85 EO/VEO - 2018)**



Die hohen Erwartungen der Landwirte an die EO mit Blick auf ihre Effizienz und Leistungsfähigkeit in den Bereichen Bündelung, Lagerung und Vermarktung werden in vielen Fällen tatsächlich erfüllt und lassen sich durchaus empirisch nachweisen.<sup>24</sup> Insbesondere die durch die Wirtschaftskraft der EO bedingten Skaleneffekte führen zu Kosteneinsparungen, einer verbesserten Verhandlungsposition, zu besseren Preisen für die Verkaufsprodukte und damit schließlich auch zu einer besseren Rentabilität des gesamten Geschäftsbetriebes. Darüber hinaus lassen sich erweiterte Service- und Beratungsangebote für die Mitglieder beobachten. Ein wesentlicher Aspekt ist der Wettbewerb innerhalb einer Region. Wenn privatwirtschaftlich organisierte Mitbewerber ebenfalls am Markt aktiv sind, dann gilt im Allgemeinen die

<sup>23</sup> European Commission (2018), Study of the best ways for producer organizations to be formed, carry out their activities and be supported, S. 80 ff.

<sup>24</sup> Van Herck, K. (2014). Assessing efficiencies generated by agricultural Producer Organizations. Brussels. EU-Commission, S. 6 ff.



Preisgestaltung der Genossenschaft/EO als Maßstab für die Fairness der Auszahlungspreise der gesamten Region. Dadurch ergibt sich automatisch eine disziplinierende Wirkung auf alle Wirtschaftsbeteiligten und die Genossenschaften/EO sorgen für Wettbewerb und Transparenz auf diesen Märkten.

Die Frage, ob eine Genossenschaft/EO effizienter arbeitet als ein privatrechtlich organisiertes Unternehmen, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Van Herck (2014) hat die einschlägige Literatur analysiert. Danach lassen sich Argumente für die eine und die andere These finden. Ausschlaggebend scheinen die Sektoren, die Qualität der Geschäftsführung und des Managements zu sein. Die strukturbedingten Unterschiede erklären den Erfolg bzw. Misserfolg nur unzureichend.

Die Anreize zur Mitgliedschaft einer EO wurden hinreichend beleuchtet. In der Praxis gibt es aber auch eine ganze Reihe von Gründen, die einer Mitgliedschaft im Wege stehen:

- Vielfach fehlen Informationen, wie man eine EO gründet;
- Landwirte setzen auf kurzfristig bessere Preise und vermarkten selbst;
- Verlust von Einfluss und Kontrolle, insbesondere bei großen Wirtschaftsunternehmen;
- Bestehende Absatzmöglichkeiten stellen Landwirte weitestgehend zufrieden;
- Animositäten zwischen den Berufskollegen und Mitgliedschaft;
- Hohe Zugangskosten zur Erfüllung der Qualitäts- und phytosanitärer Standards.

Ohne Frage stellt der Verlust der Kontrolle über das Wirtschaftsgeschehen für viele Landwirte eine große Hürde zur Kooperation dar. Die Gemeinschaft übernimmt die Kontrolle über einen wesentlichen Teil der Vermarktung und der einzelne Landwirt verliert zwangsläufig in diesem Bereich seine Entscheidungsfreiheit als Unternehmer. Vielfach kommen Anbauplanung, Qualitätsanforderungen, Offenlegung von individuellen Betriebsdaten und sonstige Auflagen hinzu, die den einzelnen Landwirt zögern lassen, einer Kooperation beizutreten. Große und umsatzstarke Betriebe sind häufig der Meinung, dass sie allein besser zurechtkommen, zumal die Verpflichtung zur Vermarktung durch die EO gerade für diese Betriebe eine starke Einschränkung ihrer unternehmerischen Freiheiten darstellen kann.

Darüber hinaus gibt es sehr spezifische Gründe, von einer Mitgliedschaft abzusehen. Nicht alle EO sind optimal geführt, der Erfolg des Unternehmens hängt auch von der Qualität der Geschäftsführung, der Organisationstruktur des Unternehmens und deren Strategie ab. Einige Genossenschaften sind in sehr große wirtschaftliche Dimensionen hineingewachsen und der Wirtschaftsbetrieb benötigt laufend neue Produkte und Investitionen in effizienzsteigernde Produktionsanlagen. Es stellen sich viele Fragen, u.a. wieviel unternehmerische Freiheit der Geschäftsführung erlaubt, welche Auflagen werden von den Kontrollorganen und der Mitgliederversammlung gemacht oder welche Intensität der Mitsprache können sich die Mitglieder leisten, wenn sich das Unternehmen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen behaupten will. Viele Genossenschaften haben als Wirtschaftsunternehmen eine lange Tradition und deren Mitglieder haben im Laufe der Jahre ihre Erfahrungen im Guten wie im Bösen mit den Geschäftsgebern des Unternehmens machen können. Hier gibt es alle möglichen Variationen.

Ein anderer Faktor ist die Homogenität bzw. Heterogenität einer Genossenschaft sowohl mit Blick auf die erfassten Produkte als auch in Bezug auf die Größe der beteiligten landwirtschaftlichen Betriebe. Im Allgemeinen ist es einfacher, die Interessen bei einer höheren Gleichartigkeit zu organisieren als umgekehrt. Jüngere Landwirte stehen Kooperationsformen häufig offener gegenüber als ältere und eine breitere Streuung der Aktivitäten sowie der Mitgliedschaft stellt sich häufig auch als ein stabilisierendes Element bei der Risikobewältigung dar, was am Ende wieder der Gesamtheit der Mitglieder zugutekommt.



#### 4.5 Förderprogramme zur Gründung und Investitionen in Erzeugerorganisationen

Die Förderprogramme für EO aus öffentlichen Mitteln werden in Deutschland über die operationellen Programme und die Förderung in der zweiten Säule sowie über die Förderung im Rahmen der GAK abgewickelt. Die Finanzierung speist sich aus drei Quellen: dem EU-Haushalt, dem Bundesetat und den Haushalten der Deutschen Bundesländer. Allerdings schöpfen nicht alle Bundesländer die gesamte Palette der Fördermöglichkeiten aus, und es gibt Unterschiede bei der Ausgestaltung und der Umsetzung. Dies trägt auch dem Umstand Rechnung, dass die regionalen Erzeugnisbereiche, die historische Entwicklung der EO und letztendlich die Verwaltungskapazitäten in den Bundesländern unterschiedlich ausfallen.<sup>25</sup>

Der aktuelle Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ 2021-2024 sieht im Förderbereich 3 u.a. die Gründung und die Anschubfinanzierung einer EO für einen Zeitraum von 5 Jahren mit einem jährlichen Höchstbetrag von € 100,000 vor.<sup>26</sup> Diese Beträge sind zunächst als Zuschüsse zu den anfallenden Organisationskosten gedacht und werden ab dem ersten Förderjahr degressiv als Prozentsatz zu den tatsächlichen Kosten ausgereicht. Darunter fallen die unmittelbaren Gründungskosten, Personal- und Geschäftskosten in der Verwaltung und die Kosten für Büroeinrichtungen einschließlich der Aufwendungen für Hard- und Software. Darüber hinaus sind auch Investitionen in die Verarbeitung und Vermarktung förderwürdig, wie z.B. die Errichtung von Kühl- und Lagerkapazitäten, von Rationalisierungs-, Verpackungs- und Etikettierungsinvestitionen und ganz allgemein Maßnahmen zum Einsatz ressourcenschonender Produktionsverfahren. Die Zuschüsse sind in den meisten Fällen auf 20 bis 35% der Gesamtausgaben begrenzt und haben je nach Bundesland eine maximale Obergrenze zwischen € 250,000 und € 1 Mio. Ausnahmen gelten für kleine und mittlere Betriebe und für die Verarbeitung von Qualitätserzeugnissen, je nach Ausgestaltung in den Bundesländern.

Laut Rahmenplan GAK belaufen sich die im Förderbereich 3 „Verbesserung der Vermarktungsstruktur“ für das Jahr 2021 angemeldeten Mittel auf insgesamt € 56.9 Mio. Der EU-Haushalt trägt davon € 21.2 Mio, der Bund € 19.9 Mio, die Länder € 13.2 Mio und die Kommunalen Zweckverbände und Gemeinden € 2.6 Mio. Welches Budgetvolumen am Ende auch tatsächlich abgerufen wurde, steht zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Berichts noch nicht fest.

### 5. Beispiele von erfolgreichen EO und VEO

Die EO haben sich als ein überaus erfolgreiches Modell der bäuerlichen Kooperation in der europäischen Landwirtschaft herausgestellt. Heute zählen wir in der EU 3505 EO/VEO. Über die Jahre haben sich in fast allen Mitgliedstaaten diese Zusammenschlüsse durchgesetzt, nicht zuletzt auch wegen der öffentlichen Förderung. Ganz besonders erfolgreich sind EO in den Sektoren Obst und Gemüse, Milch und Rindfleisch. Diese sollen im Folgenden etwas intensiver betrachtet werden. Wie schon erwähnt haben die EO im Bereich Obst und Gemüse sowie im Weinbau eine lange Tradition.

#### 5.1 Obst und Gemüse

---

<sup>25</sup> C. Wember e.a. (2021), Institutionelle Förderbedarfe von Erzeugerorganisationen. Frankfurt. Institut für Ländliche Strukturforchung, S. 8ff.

<sup>26</sup>Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2022, Rahmenplan GAK 2022 bis 2025. Berlin.



Anerkannte EO für frisches Obst und Gemüse können auch im Rahmen der ersten Säule (Agrarmarktausgaben) finanzielle Hilfen erhalten. Dazu müssen operationelle Programme erstellt werden und zur Finanzierung dieser Programme ein Betriebsfonds gegründet werden. Dieser Fond wird zur Hälfte aus dem EU-Haushalt gespeist, die andere Hälfte wird von der EO gezahlt. Die Operationellen Programme müssen eine Reihe von Vorgaben berücksichtigen, damit die Aktionen förderfähig werden, wie z.B. die Auflage, dass spezifische Ziele immer durch mindestens eine Aktion untermauert werden, dass insgesamt mindestens drei Aktionen vorgesehen sind (davon eine aus dem Umweltbereich) oder dass jede Einzelaktion nicht mehr als 50% des Betriebsfonds erreichen darf.<sup>27</sup> Insgesamt beliefen sich im Jahre 2015 die Maßnahmen auf ein Gesamtvolumen von € 82 Mio, davon war gut die Hälfte ein Beihilfebetrag aus dem EU-Haushalt.

In der EU sind gut die Hälfte aller 3505 EO/VEO im Bereich Obst und Gemüse aktiv. Bei Gemüse sind volumenmäßig Tomaten, Karotten und Zwiebeln die wichtigsten Einzelprodukte, bei Obst sind es Äpfel, Orangen und Birnen. Fast alle Produkte sind verderblich, sind teilweise untereinander austauschbar und sie werden saisonal angeboten. Insgesamt lässt sich festhalten, dass es in den vergangenen 20 Jahren eine Vielzahl von Neugründungen von EO im Bereich Obst und Gemüse gegeben hat, was sicherlich auch auf die Förderprogramme aus den Operationellen Programmen der Gemeinsamen Marktordnung zurückzuführen ist. Relativ hohe Organisationsgrade finden wir in Belgien, Italien, Spanien und den Niederlanden, eher niedrige Werte in Griechenland, Polen und Rumänien.

Gleichzeitig haben sich die Vermarktungsstrukturen geändert. Die Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel hat zu modernen Vertriebssystemen geführt und die traditionellen Auktionen zunehmend verdrängt. Das hat ohne Frage die Bereitschaft der Erzeuger erhöht, sich ebenfalls zu organisieren, was sich auch am Organisationsgrad in den großen Erzeugerregionen ablesen lässt. In Südtirol, am Bodensee oder im Süd-Westen Frankreichs (Äpfel und Birnen) sind zwischen 80 und 90% aller Erzeuger Mitglied in einer EO, bei Tomaten finden wir in der Britanie und der Emilia-Romagna ähnlich hohe Organisationsgrade.<sup>28</sup>

In Deutschland (Stand 2017) haben wir 33 EO im Bereich Obst und Gemüse, die 5,450 erzeugende Mitglieder zusammenführen.<sup>29</sup> Die Anzahl der Mitglieder schwankt zwischen 7 und 1,487 Mitgliedern und unterstreicht die große Heterogenität der Organisationsstrukturen in diesem Sektor. Insgesamt sind gut 85,000 ha Produktfläche über die EO abgedeckt, der Anteil an der vermarkteten Menge liegt über alle Produkte gerechnet bei knapp 40%, aber er schwankt signifikant zwischen den Produkten im Sektor. Insgesamt lässt sich feststellen, dass über die Jahre der Organisationsgrad kontinuierlich gestiegen ist, was durchaus den politisch gewollten Zielen entspricht. Die übrigen Zielgrößen, wie z.B. die Förderung der Angebotskonzentration, die Verbesserung der Marktorientierung, die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit oder die nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen, wurden ebenfalls weitestgehend erfüllt und unterstreichen die Effizienz der eingesetzten Instrumente.

---

<sup>27</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2018, Nationale Strategie für nachhaltige operationelle Programme der EO für Obst und Gemüse in Deutschland. Berlin.

<sup>28</sup> European Commission (2018), Study of the best ways for producer organocations to be formed, carry out their activities and be supported, S. 74 ff.

<sup>29</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2018, Nationale Strategie für nachhaltige operationelle Programme der EO für Obst und Gemüse in Deutschland. Berlin. S. 9ff.





## 5.2 Milch- und Milchprodukte

In der EU sind etwa 10% der EO im Bereich Milcherzeugung aktiv. Deren Hauptaufgabe liegt in der Bündelung des Milchangebots und dem Aushandeln von Anlieferungspreisen und Mengen für Frischmilch bei den abnehmenden Molkereien. Die EO organisieren in der Regel auch die Abholung der Rohmilch, führen die Qualitätsprüfung durch, übernehmen den gemeinschaftlichen Transport zu den Verarbeitern und erstellen die Abrechnung. Häufig kommen Betriebs- und Produktionsberatung hinzu, es bestehen teilweise auch gemeinsame Kühlkapazitäten und vereinzelt finden sich auch gemeinsame Werbe- und Marketingaktionen. In den allermeisten Fällen sind aber die EO nicht selbst mit der Verarbeitung der Frischmilch befasst. Sie konzentrieren sich tatsächlich auf die Planung, Erfassung und die Bündelung der Milchmenge und handeln für die Mitglieder möglichst günstige Milchpreise aus.<sup>30</sup>

Die Zahl der Milch-EO stieg ab dem Jahr 2007 deutlich an. Damals erhöhten sich die Preise für Rohmilch unerwartet schnell und viele milchverarbeitende Betriebe hatten Schwierigkeiten, diese Preissteigerungen zeitnah an die Landwirte weiterzugeben. Dies führte zu einiger Unzufriedenheit unter den Milcherzeugern, die nun ihrerseits versuchten, über die Gründungen von Vermarktungs-EO die Molkereien zu höheren Auszahlungspreisen zu bewegen. Der Wegfall der Milchquotenregelung und die tiefgreifenden Strukturveränderungen seit 2015 haben diesen Prozess weiter beflügelt. Inzwischen sind die Vermarktungsgenossenschaften bei Milch zu einem sehr starken Wettbewerber geworden. Der European Milk Board (EMB) vertritt nach eigenen Angaben 100.000 Milcherzeuger und damit einen erheblichen Teil der Europäischen Milchproduktion.<sup>31</sup> Auf der Abnehmerseite stehen die Privatunternehmen Nestle, Danone und Lactalis sowie die vier großen Genossenschaften FrieslandCampina, Arla Food, DMK und Sodial. Selbst wenn die Unzufriedenheit vieler Milcherzeuger mit „ihren“ Genossenschaften offenbar gewachsen ist, wurden die Mitgliedschaften in den Genossenschaften angesichts dieser Marktmacht von den meisten Milcherzeugern nicht in Frage gestellt.

Milch ist ein hochgradig verderbliches Produkt, das erheblichen regionalen Preisunterschieden unterliegt, aber auch saisonale Preisschwankungen aufweist. Die Verarbeitung erfordert erhebliche Investitionen in Ausrüstung, Infrastruktur und Fachkräfte, sowie die Notwendigkeit, den gesamten Produktionsprozess kontinuierlich nach Qualitäts- und Hygienestandards zu organisieren. Darüber hinaus drängen laufend neue Produkte auf Milchbasis auf den Markt, die technisch und absatzmäßig betreut werden müssen. All dies erfordert einen erheblichen Kapitaleinsatz und kosteneffiziente Verarbeitungsprozesse, die sich erst bei einer bestimmten Mindestgröße realisieren lassen. Dies führte zu einer inzwischen weitgehend abgeschlossenen Konzentration im Molkereisektor und gleichzeitig zu einer erheblichen Professionalisierung der Geschäftsführung der großen Genossenschaften. Der dadurch bedingten größeren Entfernung zu den Mitgliedern versuchen die großen Genossenschaften durch Gründung von produktspezifischen Niederlassungen zu begegnen, die dann wieder eine stärkere Mitgliederbeteiligung möglich machen. Insgesamt lässt sich wohl sagen, dass die beiden Unternehmensformen *Genossenschaften* und *privatrechtliche Unternehmen* im Milchsektor eine gute Kombination darstellen und im Interesse der Milcherzeuger für Wettbewerb auf Seiten der Molkereien sorgen.

---

<sup>30</sup> European Commission (2018), Study of the best ways for producer organizations to be formed, carry out their activities and be supported, S. 57.

<sup>31</sup> European Milk Board, Mitglieder aus Deutschland sind der Bund Deutscher Milcherzeuger (BDM) und die Arbeitsgemeinschaft Bäuerliche Landwirtschaft (ABL), <https://www.europeanmilkboard.org/home.html>



### 5.3 Fleischbereich: Rind- und Schweinefleisch

Rindfleisch ist (im Zusammenspiel mit der Milcherzeugung) der mit Abstand wichtigste Sektor in der Europäischen Landwirtschaft. Insgesamt finden wir 210 EO mit einem deutlichen Schwerpunkt in Frankreich (134) und Deutschland (45). Bei Schweinefleisch sieht es ähnlich aus: von den 101 EU-weiten EO im Schweinefleischbereich sind 52 in Deutschland und 33 in Frankreich zu finden.

Im Fleischbereich ging es zunächst um eine optimale Verwertung der von den Mitgliedern angelieferten Schlachtrinder und -schweine. Dazu wurden, wie in anderen Sektoren auch, Verträge mit den Schlachtereien ausgehandelt, die nicht nur ein bestimmtes Preisniveau festsetzten, sondern auch den Umfang und den Zeitpunkt der Lieferungen festlegten. Die EO versuchten, die Nachfrage zu antizipieren und insbesondere auch durch gezielte Produktionsempfehlungen an ihre Mitglieder den Schweinezyklus zu unterlaufen. Die Tiere werden auf den Erzeugerbetrieben abgeholt und zu den Schlachtbetrieben transportiert. In der Regel unterhalten die EO aber keinen eigenen Schlachtkapazitäten, sondern beschränken sich, wie im Milchsektor, auf die Bündelung des Angebots.

Die meisten EO haben im Laufe der Jahre ihre Dienstleistungen erweitert und geben ganz spezifische produktionstechnische und betriebswirtschaftliche Empfehlungen. Das betrifft sowohl das zu mäsende Tiermaterial als auch die hierzu benötigten Futtermittel und deren optimale Zusammensetzung, die über die reine Bündelung und Vermarktung der Tiere hinausgeht. Immer wichtiger wird die Qualitätsüberwachung und die Garantie für die Abnehmer, dass eine gleichbleibend hohe Fleischqualität mit den entsprechenden Garantien für die Lebensmittelsicherheit gegeben werden kann.

Immer mehr in den Fokus rücken Tierhaltungs- und Tierfütterungsfragen. Teilweise werden für Sauen, Mastschweine und Ferkel das Platzangebot und die Buchtenstruktur vorgegeben, der Auslauf und die Bodenbeschaffenheit festgelegt und sogar das Beschäftigungsmaterial für die Tiere vorgeschrieben.<sup>32</sup> Die Auflagen für die Fütterung können sehr detailliert sein und spezifische Herkunft bzw. Qualitäten sowie die Mischungsverhältnisse zwischen den Inhaltsstoffen definieren. Bei der Umsetzung der aktuellen Tierwohlregelungen werden die EO eine wichtige Rolle spielen, so wie es bei anderen Qualitätssiegeln in der Vergangenheit auch schon der Fall war. Gerade im Fleischbereich gibt es direkte vertragliche Bindungen zwischen den großen Ketten des Lebensmitteleinzelhandels und den EO. Die gewünschten Produktionsauflagen lassen sich über die EO für die Landwirte sehr viel ausgewogener gestalten als im Rahmen von Einzelverträgen. Allerdings stellt sich auch hier die Aufgabe, dass die produzierenden Landwirte für den notwendigen Mehraufwand auch entsprechend entlohnt werden.

---

<sup>32</sup> Vgl. die Erzeugerorganisation Süd und deren Hofglück Haltungsrichtlinien:  
<https://www.bwagrar.de/Tierhaltung/Schwein/Hofglueck-Schweine-werden-immer-beliebter.html>



## 6. Zusammenfassung

- Weltweit hat sich das Kooperationsmodell der Genossenschaften erfolgreich durchgesetzt. Genossenschaftliche Zusammenschlüsse gibt es in vielen Bereichen des Wirtschaftslebens. Verbreitet sind Genossenschaften in der Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft, dem Kredit- und Versicherungswesen, bei Einkaufs- und Konsum- und Wohnungsgemeinschaften und in Sozialversicherungssystemen.
- Die heutigen Genossenschaften stehen alle im wirtschaftlichen Wettbewerb nicht nur mit anderen privatrechtlich organisierten Unternehmen, sondern auch untereinander. Erfolgreiche Genossenschaften werden als Wirtschaftsunternehmen geführt, wenden neuzeitliche Management-Methoden an, haben aktualisierte Geschäftspläne und reagieren auf die ganze Bandbreite der von der Zivilgesellschaft eingeforderten Prinzipien.
- Die Genossenschaft befindet sich im Besitz ihrer Mitglieder. Diese üben die Kontrolle über den Geschäftsbetrieb aus und sie entscheiden über die Verteilung des Gewinns.
- Schon die reine Existenz einer Genossenschaft in einer Region führt in der Regel zu besseren Preisen für die Erzeuger. Das gilt für Mitglieder und Nicht-Mitglieder der Genossenschaft, denn die übrigen Marktteilnehmer orientieren sich bei ihren Auszahlungspreisen an dem Preisniveau der Genossenschaft.
- Ein beliebtes Modell der bäuerlichen Kooperation ist die Erzeugerorganisationen (EO). Die Organisationsstruktur einer EO ist der einer Genossenschaft sehr ähnlich und basiert auf den Prinzipien der demokratischen Entscheidungsfindung durch ihre Mitglieder. Die EU schreibt keine Rechtsform vor. In vielen Fällen haben die EO die Rechtsform einer Genossenschaft angenommen und umgekehrt haben viele Genossenschaften Teile ihrer Geschäftsaktivitäten in eine anerkannte EO ausgegliedert.
- Bezugnehmend auf die EU-Gesetzgebung hat der deutsche Gesetzgeber ausdrücklich der schlechten Marktposition der Landwirte Rechnung getragen und ihnen zu Lasten des allgemeinen Wettbewerbs spezifische Ausnahmeregelungen eingeräumt. Laut Gesetz sollen EO die Sicherstellung einer planvollen nachfragegerechten Erzeugung gewährleisten, das Angebot ihrer Mitglieder bündeln und vermarkten, die Produktionskosten senken sowie die Erzeugerpreise stabilisieren. Allerdings ist die Anerkennung als EO Voraussetzung für diese weitgehende Freistellung vom sonst geltenden Kartellverbot.
- Wesentliche Aktivitäten der EO sind die Bündelung, Planung, Erfassung und der Verkauf der angelieferten Ware. Hier entsteht offenbar der größte Nutzen für die Mitglieder. Die befragten EOs konzentrieren ihre Aktivitäten auf diese Felder zulasten anderer Aktivitäten, die nicht unmittelbar die Erlöse für die EO steigern.
- Die hohen Erwartungen der Landwirte an die EO in den Bereichen Bündelung, Lagerung und Vermarktung werden in vielen Fällen tatsächlich erfüllt und lassen sich empirisch nachweisen. Insbesondere die durch die Wirtschaftskraft der EO bedingten Skaleneffekte führen zu Kosteneinsparungen, einer verbesserten Verhandlungsposition, zu besseren Preisen für die Verkaufsprodukte und damit schließlich auch zu einer besseren Rentabilität des gesamten Geschäftsbetriebes. Darüber hinaus lassen sich erweiterte Service- und Beratungsangebote für die Mitglieder beobachten.



## Glossar

AbL	Arbeitsgemeinschaft Bäuerliche Landwirtschaft – Deutsche Kleinbauern
AK	Arbeitskräfte – Standardisiert nach Jahresarbeitsstunden
BV	Branchenvereinbarungen
COPA/COGECA	Dachverband der Europäischen Bauern- und Genossenschaftsverbände
DBV	Deutscher Bauernverband
EAGFL	Europäischer Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft
EO/VEO	Erzeugerorganisationen und Vereinigungen von Erzeugerorganisationen
e.G.	Eingetragenen Genossenschaft
e.V./w.V.	Eingetragener Verein/wirtschaftlicher Verein
GAK	Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMO	Gemeinsame Marktordnung für Landwirtschaftliche Erzeugnisse
ICA	Internationaler Genossenschaftsverband
INLB	Informationsnetz Idw Buchführungsbetriebe INLB
Ldw	Landwirtschaft

**Das Material wird vom "Deutsch-Russischen Agrarpolitischen Dialog" herausgegeben.** Das Projekt "Deutsch-Russischer Agrarpolitischer Dialog" wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft gefördert.

**Ausführliche Informationen finden Sie unter** <http://www.agrardialog.ru> und [www.bmelkooperationsprogramm.de](http://www.bmelkooperationsprogramm.de)

**Geistiges Eigentum und Nutzungsrecht:** Sämtliche Veröffentlichungen des Projektes gehen in das Eigentum des BMEL über

**Autor:** Dr. Jens Schaps, Senior Expert des DBV

**Kontakt:** "Deutsch-Russischer Agrarpolitischer Dialog"  
105064 Moskau, Kasakova 10/2, [info@agrardialog.ru](mailto:info@agrardialog.ru)

**Stand der Veröffentlichung:** März 2022