

Schriften zu internationalen Wirtschaftsfragen

Band 19

Die landwirtschaftlichen Kooperativen in der Europäischen Gemeinschaft

Entscheidungsbildung und
Internationalisierungsstrategien aufgrund
der Reform der GAP

Von

Dr. Ursula Ott



Duncker & Humblot · Berlin

URSULA OTT

**Die landwirtschaftlichen Kooperativen
in der Europäischen Gemeinschaft**

Schriften zu internationalen Wirtschaftsfragen

Band 19

Die landwirtschaftlichen Kooperativen in der Europäischen Gemeinschaft

**Entscheidungsbildung und
Internationalisierungsstrategien aufgrund
der Reform der GAP**

Von

Dr. Ursula Ott



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ott, Ursula:

Die landwirtschaftlichen Kooperativen in der Europäischen
Gemeinschaft : Entscheidungsbildung und Internationalisierungs-
strategien aufgrund der Reform der GAP / von Ursula Ott. –
Berlin : Duncker und Humblot, 1995

(Schriften zu internationalen Wirtschaftsfragen ; Bd. 19)

Zugl.: Wien, Univ., Diss., 1993

ISBN 3-428-08514-0

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1995 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0720-6984

ISBN 3-428-08514-0

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	13
B. Die Landwirtschaft in der Europäischen Gemeinschaft	15
I. Die europäische Landwirtschaft im Wandel	15
II. Die heutige Situation in der EG-Landwirtschaft	16
III. Die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP)	19
1. Die Errichtung und Ziele der GAP	19
2. Preis- und Marktpolitik	22
a) Die wichtigsten Marktordnungstypen	22
b) Die Agrarpreise	23
c) Agromonetäre Fragen	26
3. Die Agrarstrukturpolitik	27
4. Die Finanzierung	30
5. Die Agrarhandelspolitik	34
C. Die Rolle der Genossenschaften in der EG	37
I. Begriffsbestimmung	37
II. Europäisches Genossenschaftsrecht	39
1. Genossenschaftsgesetzgebung in den EG-Staaten	39
2. Die EG-Gesetzgebung	45
3. Das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE)	46
a) Förderzweck	46
b) Mitgliedschaft	46
c) Generalversammlung	47
d) Führungsstruktur der Europäischen Genossenschaft	47
e) Finanzierung	48
f) Beteiligung der Arbeitnehmer	48
III. Die landwirtschaftlichen Genossenschaften in der EG	49
1. Ziele	49
2. Organe	49
3. Mitgliedschaft	50
4. Kontrolle	51
5. Finanzierung	53
6. Überschußverwendung	55
7. Steuerliche Situation	55
8. Marktanteile und statistische Angaben	56

9. Statistische Angaben	59
IV. Agrargenossenschaften unter veränderten Rahmenbedingungen	62
D. Problemstellung	64
E. Analyse anhand Dülferscher Systemtheorie	67
I. Die Einzelwirtschaftlichen Subsysteme	70
1. Subsystem Mitgliederwirtschaft	70
2. Die kooperative Gruppe als reales Subsystem	71
3. Das Subsystem "kooperativer Organbetrieb"	73
II. Die kommunikativen Subsysteme des Kooperativs	75
1. Das Betriebsfunktionale Kommunikationssystem (BKS)	76
a) Leistungsbeziehungen	76
b) Leistungsverrechnung	78
c) Finanzbeziehungen	79
2. Das Organisationsrechtliche Kommunikationssystem (OKS)	80
a) Gesellschaftsformen für das Kooperativ	81
b) Rechtsbeziehungen zwischen den einzelwirtschaftlichen Subsystemen	85
3. Das Interpersonale Kommunikationssystem (IKS)	88
4. Das Management-Mitglieder-Informationssystem (MMIS)	93
III. Umweltbeziehungen	94
1. Soziale Außenbeziehungen der Kooperationspartner	95
2. Beziehung des Kooperativs zu Sekundär- und Tertiärinstitutionen (Sekundär-Verband)	95
3. Marktbeziehungen und Wettbewerbswirkungen von Kooperativen	96
4. Externes Prüfungswesen	97
5. Behördliche Rechts- oder Fachaufsicht	98
IV. Die Strukturtypen	99
1. Organwirtschaftliches Kooperativ	99
2. Marktbeziehungskooperativ	101
3. Integriertes Kooperativ	103
V. Die grenzüberschreitenden Transaktionen	106
F. Anwendung auf die landwirtschaftlichen Kooperativen	111
I. Belgien	112
1. Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	112
a) Leistungsbeziehungen	112
b) Finanzbeziehungen	115
2. Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	116
3. Interpersonales Kommunikationssystem	119
a) Zielsysteme	119
b) Entscheidungsbildung	120
4. Management-Mitglieder-Informationssystem	120
5. Umweltbeziehungen	121

a) Beziehung des Kooperativs zu Sekundär- und Tertiärintitutionen	121
b) Beziehung des Kooperativs zum Staat	123
c) Externes Prüfungswesen	123
II. Dänemark	124
1. Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	124
a) Leistungsbeziehungen	124
b) Finanzbeziehungen	126
2. Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	128
3. Interpersonale Kommunikationssysteme	131
a) Zielsysteme	131
b) Entscheidungsbildung	132
4. Management-Mitglieder-Informationssystem	133
5. Umweltbeziehungen	134
a) Beziehungen zu Sekundär- und Tertiärintitutionen	134
b) Externes Prüfungswesen	135
III. Deutschland	136
1. Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	136
a) Leistungsbeziehungen	136
b) Finanzbeziehungen	139
2. Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	140
3. Interpersonales Kommunikationssystem	143
a) Zielsysteme	143
b) Entscheidungsbildung	144
4. Management-Mitglieder-Informationssystem	145
5. Umweltbeziehungen	145
a) Beziehungen zu Sekundär- und Tertiärintitutionen	145
b) Beziehung des Kooperativs zum Staat	147
c) Externes Prüfungswesen	148
IV. Frankreich	149
1. Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	149
a) Leistungsbeziehungen	149
b) Finanzbeziehungen	152
2. Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	154
3. Interpersonales Kommunikationssystem	159
a) Zielsysteme	159
b) Entscheidungsbildung	160
4. Management-Mitglieder-Informationssystem	162
5. Umweltbeziehungen	163
a) Beziehungen zu Sekundär- und Tertiärintitutionen	163
b) Beziehung des Kooperativs zum Staat	165
c) Externes Prüfungswesen	165
V. Griechenland	166
1. Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	166
a) Leistungsbeziehungen	166
b) Finanzbeziehungen	169
2. Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	169

Inhaltsverzeichnis

3.	Interpersonales Kommunikationssystem	171
a)	Zielsysteme	171
b)	Entscheidungsbildung	171
4.	Management-Mitglieder-Informationssystem	173
5.	Umweltbeziehungen	174
a)	Beziehungen zu Sekundär- und Tertiärintitutionen	174
b)	Beziehung des Kooperativs zum Staat	175
c)	Externes Prüfungswesen	175
VI.	Irland	176
1.	Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	176
a)	Leistungsbeziehungen	176
b)	Finanzbeziehungen	177
2.	Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	179
3.	Interpersonales Kommunikationssystem	181
a)	Zielsysteme	181
b)	Entscheidungsbildung	181
4.	Management-Mitglieder-Informationssystem	182
5.	Umweltbeziehungen	183
a)	Beziehungen zu Sekundär- und Tertiärintitutionen	183
b)	Beziehung des Kooperativs zum Staat	185
c)	Externes Prüfungswesen	186
VII.	Italien	186
1.	Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	186
a)	Leistungsbeziehungen	186
b)	Finanzbeziehungen	189
2.	Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	191
3.	Interpersonales Kommunikationssystem	193
a)	Zielsysteme	193
b)	Entscheidungsbildung	194
4.	Management-Mitglieder-Informationssystem	195
5.	Umweltbeziehungen	195
a)	Beziehung zu Verbänden	195
b)	Beziehungen zum Staat	197
c)	Beziehung zum Prüfungsverband	198
VIII.	Luxemburg	198
1.	Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	198
a)	Leistungsbeziehungen	198
b)	Finanzbeziehungen	202
2.	Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	203
3.	Interpersonales Kommunikationssystem	205
a)	Zielsysteme	205
b)	Entscheidungsbildung	205
4.	Management-Mitglieder-Informationssystem	207
5.	Umweltbeziehungen	207
a)	Beziehungen zu Sekundär- und Tertiärintstitutionen	207
b)	Beziehung des Kooperativs zum Staat	209
	c) Externes Prüfungswesen	209

IX.	Niederlande	210
1.	Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	210
a)	Leistungsbeziehungen	210
b)	Finanzbeziehungen	214
2.	Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	216
3.	Interpersonales Kommunikationssystem	219
a)	Zielsysteme	219
b)	Entscheidungsbildung	220
4.	Management-Mitglieder-Informationssystem	221
5.	Umweltbeziehungen	222
a)	Beziehungen zu Sekundär- und Tertiärinstitutionen	222
b)	Beziehungen zum Staat	224
c)	Externes Prüfungswesen	225
X.	Portugal	225
1.	Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	225
a)	Leistungsbeziehungen	225
b)	Finanzbeziehungen	227
2.	Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	228
3.	Interpersonales Kommunikationssystem	230
a)	Zielsysteme	230
b)	Entscheidungsbildung	230
4.	Management-Mitglieder-Informationssystem	231
5.	Umweltbeziehungen	232
a)	Beziehungen zum Verband	232
b)	Beziehungen zum Staat	233
c)	Beziehungen zu externen Prüfern	233
XI.	Spanien	234
1.	Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	234
a)	Leistungsbeziehungen	234
b)	Finanzbeziehungen	236
2.	Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	237
3.	Interpersonales Kommunikationssystem	240
a)	Zielsysteme	240
b)	Entscheidungsbildung	240
4.	Management-Mitglieder-Informationssystem	241
5.	Umweltbeziehungen	242
a)	Beziehungen zu Sekundär- und Tertiärinstitutionen	242
b)	Beziehungen zum Staat	244
c)	Externes Prüfungswesen	245
XII.	Vereinigtes Königreich	245
1.	Betriebsfunktionales Kommunikationssystem	245
a)	Leistungsbeziehungen	245
b)	Finanzbeziehungen	247
2.	Organisationsrechtliches Kommunikationssystem	249
3.	Interpersonales Kommunikationssystem	251
a)	Zielsysteme	251
b)	Entscheidungsbildung	252
4.	Management-Mitglieder-Informationssystem	253

5. Umweltbeziehungen	254
a) Beziehungen zu Sekundärinstitutionen	254
b) Beziehungen zum Staat	256
c) Beziehungen zum Prüfungsverband	256
G. Schlußfolgerungen: Chancen und Risiken	257
I. Kommunikationsbeziehungen und Entscheidungsprozesse	257
1. Leistungsbeziehungen	257
2. Finanzbeziehungen	259
3. Rechtsbeziehungen	261
4. Umweltbeziehungen	263
5. Entscheidungsprozesse	264
II. Internationalisierungsstrategien der landwirtschaftlichen Kooperativen	266
1. Systemtheorie in der grenzüberschreitenden Kooperation landwirtschaftlicher Genossenschaften	266
a) Leistungsbeziehungen	266
b) Finanzbeziehungen	267
c) Rechtsbeziehungen	268
d) Entscheidungsbildung	269
2. Modell für die grenzüberschreitende Kooperation im besonderen	270
Quellenverzeichnis	279
I. Literatur	279
II. Gesetzestexte	284
III. Interviews	286

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Schlüsselzahlen der Landwirtschaft in der EG	16
Tabelle 2: Ausgaben EAGFL, Abteilung Ausrichtung (Verpflichtungserm.) in Mio. ECU ..	31
Tabelle 3: Die Mittelbindung des Haushaltsplans 1991 nach Zielen (in Mio. ECU)	32
Tabelle 4: Haushaltausgaben für die GAP von 1988-1992	33
Tabelle 5: Handel mit Agrarerzeugnissen zwischen der Gemeinschaft und Drittländern (in Mrd. ECU)	35
Tabelle 6: Über Agrargenossenschaften abgesetzte landwirtschaftliche Erzeugnisse (1990) in % - im Tiersektor	57
Tabelle 7: Über Agrargenossenschaften abgesetzte landwirtschaftliche Erzeugnisse (1990) in % - im Pflanzensektor	58
Tabelle 8: Anzahl der Genossenschaften, Mitglieder, Beschäftigte und der Umsatz der mit dem COGECA assoziierten Genossenschaften	60
Tabelle 9: Vergleich der Genossenschaften und Mitgliederzahlen mit den landwirt- schaftlichen Betrieben und Beschäftigten	61
Abbildung 1: Marktbeziehungen des Kooperativs	74
Abbildung 2: Zielsysteme und Entscheidungsbildung im Integrierten Kooperativ	92
Abbildung 3: Management-Mitglieder-Informationssystem im Integrierten Kooperativ ...	106
Abbildung 4: Finanzbeziehungen	260
Abbildung 5: Rechtsbeziehungen im Aufsichtsrats/Vorstands-Modell	261
Abbildung 6: Rechtsbeziehungen im Verwaltungsrats-Modell	262
Abbildung 7: Entscheidungsbildung	265

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AVEVE	landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzzentrale in Belgien
BB	Boerenbond Belge
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKS	Betriebsfunktionales Kommunikationssystem
CCAE	Confederation de Cooperativas Agrarias de Espana
CERA	Centrale des caisses Raiffeisen
CFCA	Confédération Française de la Coopération Agricole
CNMMCA	Nationaler Bund des landwirtschaftlichen Versicherungsgenossenschafts- und Kreditwesens
COGECA	Comité Générale de la Coopérative Agricole de la CEE
CONFCOOP	Confederazione Cooperative Italiane
COPA	Europäische Bauernvereinigung
CPL	Central Paysanne Luxembourgeoise
DKr.	Dänische Krone
DRV	Deutscher Raiffeisenverband
EAGFL	Europäischer Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft
ECU	European Currency Unit
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
eG	eingetragene Genossenschaft
EGKS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
EIB	Europäische Investitionsbank
ESF	Europäischer Sozialfonds
EU	Europäische Union
FAC	Federation of Agricultural Cooperatives
FDC	Federation of Danish Cooperatives
FNCA	Nationalverband der französischen Kreditgenossenschaften
FNMA	Nationalverband des landwirtschaftlichen Versicherungswesens
GAP	Gemeinsame Agrarpolitik der Europäischen Union
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GD	Generaldirektion
ICOS	Irish Cooperative Organisation Society ltd.
IKS	Interpersonales Kommunikationssystem
LEGA	Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue
Mio.	Millionen
MMIS	Management-Mitglieder-Informationssystem
NCR	Nationale Coöperatieve Raad Voor land - en tuinbouw
NGI	Neues Gemeinschaftsinstrument
OKS	Organisationsrechtliches Kommunikationssystem
PASEGES	Confédération panhellénique des Unions de Coopératives Agricoles
ROI	Return on Investment
SCE	Société Coopérative Européenne

A. Einleitung¹

"Machten wir heute eine Bilanz unseres geistigen Besitzes - Theorien und Normen, Wünsche und Vermutungen -, so würde sich herausstellen, daß das meiste davon nicht unserem jeweiligen Vaterland, sondern dem gemeinsamen europäischen Fundus entstammt. In uns allen überwiegt der Europäer bei weitem dem Deutschen, Spanier, Franzosen,... Wenn wir uns versuchsweise vorstellen, wir sollten lediglich mit dem leben, was wir als "Nationale" sind, wenn wir etwa den durchschnittlichen Deutschen aller Sitten, Gedanken, Gefühle zu entkleiden probieren, die er von anderen Ländern des Erdteils übernommen hat, werden wir bestürzt sein, wie unmöglich eine solche Existenz schon ist; vier Fünftel unserer Habe sind europäisches Gedankengut."

José Ortega y Gasset, 1929

In diesem Sinne soll die Einheit der Gegensätze zur Basis dieser Arbeit werden. Da die Agrarpolitik die unterschiedlichen landwirtschaftlichen Systeme der Europäischen Gemeinschaft gemeinsam zu regeln versucht und seit 1992 die Probleme durch die Reformen der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) alle Mitgliedstaaten gemeinsam treffen, wurde versucht, auf die Situation und im besonderen auf ein Marktinstrument der Landwirte einzugehen. Die landwirtschaftlichen Genossenschaften haben seit dem Ende des letzten Jahrhunderts dazu beigetragen, daß die Bauern ihre Produkte verarbeiten und vermarkten konnten. Viele Krisen wurden mit Hilfe der Kooperativen bewältigt. Es sollen daher die Stärken und Schwächen dieser Unternehmensform in Zusammenhang mit der Situation am Agrarmarkt herausgefunden werden.

Basierend auf den agrarpolitischen Rahmenbedingungen können die Maßnahmen und Bestimmungen sowie die zur Verfügung stehenden Mittel zur Durchsetzung diverser Programme veranschaulicht werden. Die Daten beziehen sich auf den Untersuchungszeitpunkt 1992, da im Mai dieses Jahres die Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik in Kraft getreten ist und auch die empirische Untersuchung im Herbst 1992 durchgeführt wurde. Weiterhin wird

¹ Für hilfreiche Kommentare und Vorschläge möchte ich mich ganz besonders bei *Univ. Prof. DDr. E. Loitsberger*, weiterhin bei *Univ. Prof. Dr. A. Amann*, *Univ. Prof. Dr. E. Weissel*, *Dr. H. Kellner* und *Dr. J. Borrman* recht herzlich bedanken. Selbstverständlich bin nur ich, die Verfasserin, für alle noch verbliebenen Unzulänglichkeiten verantwortlich.

im deskriptiven Teil die Systematisierung der landwirtschaftlichen Genossenschaft in der Europäischen Union nach Zielen, Organstruktur, Finanzierung und anderem vorgenommen. Die Veränderung der Rahmenbedingungen führte auch bei den landwirtschaftlichen Genossenschaften zu diversen Lösungsvorschlägen, die im Rahmen der Problemstellung genauer dargestellt wurden und die Formulierung der für die Arbeit wichtigen Fragestellungen zur Folge hatte.

Die Analyse der landwirtschaftlichen Genossenschaften wird mittels der Dülferschen Systemtheorie unternommen, um die vielfältigen Faktoren besser berücksichtigen zu können. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang die Beziehungen der an der Genossenschaft beteiligten Personen. Die Systemtheorie dient als Instrumentarium zur Analyse der europäischen Agrargenossenschaften. Es werden dabei verschiedene Disziplinen vereint und auf die unterschiedlichen Kooperativtypen der einzelnen EG-Staaten angewandt. Dadurch können die Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken herausgearbeitet werden.

In einer empirischen Untersuchung wurden die Repräsentanten der landwirtschaftlichen Genossenschaften auf EG-Ebene (COGECA) zur Situation befragt. Von der Arbeitsweise her wurde das Leitfadeninterview gewählt. Die obenerwähnten Experten gaben zu den verschiedenen Dimensionen (die Beziehungen in den und zu den Genossenschaften betreffend) Rede und Antwort. Die fokussierten Interviews wurden von der Autorin in englischer, französischer und deutscher Sprache geführt. Dieser Abschnitt wurde länderweise in das Kapitel "Anwendung auf die europäischen Agrargenossenschaften" eingearbeitet und sollte die Daten abrunden bzw. spezifizieren.

Die Schlußfolgerung setzt sich aus zwei Teilen zusammen. Der erste Abschnitt umfaßt die Kommunikationsbeziehungen (Leistungs-, Finanz-, Rechts- und Umweltbeziehungen) und die Entscheidungsbildung. Der zweite Teil zeigt die verschiedenen Möglichkeiten der grenzüberschreitenden Kooperation. Dies bedeutet, daß ein Modell die obengenannten Kommunikationsbeziehungen im Rahmen des Internationalen Managements genauer betrachtet und die verschiedensten Kombinationsformen im Rahmen der Société Coopérative Européenne darstellt.

B. Die Landwirtschaft in der Europäischen Gemeinschaft

I. Die europäische Landwirtschaft im Wandel

Von den Ebenen Norddeutschlands über das Hochgebirge der Alpen bis zu den Küsten Südtaliens verfügte Mitte der 50er Jahre die damalige Sechsergemeinschaft über rund 65 Mio. ha landwirtschaftlich genutzte Fläche. Im Norden dominierte die Tierproduktion, und im Süden stand die pflanzliche Produktion im Vordergrund. 17,5 Mio. Landwirte waren damals angetreten, um eine Bevölkerung von 150 Mio. Menschen zu ernähren. 36% der gesamten Warenproduktion in Italien, 30% in Frankreich und 15% in der Bundesrepublik Deutschland wurden von der Landwirtschaft bestritten. In Italien waren 33%, in Frankreich 25% und in Belgien 10% der Erwerbsbevölkerung Landwirte.¹

Im Jahre 1960 waren in der Sechsergemeinschaft noch 15,2 Mio. Menschen in der Landwirtschaft tätig. Nach dem Beitritt Spaniens und Portugals im Jahre 1986 gab es in der Zwölfergemeinschaft mehr als 10 Mio. Landwirte. Der prozentuelle Anteil der im Agrarbereich tätigen Bevölkerung variiert allerdings in den einzelnen Mitgliedsstaaten. In Griechenland sind es noch fast 30%, während in der BRD, Luxemburg, dem Vereinten Königreich oder Dänemark der Anteil unter 5% herabgesunken ist.² Rund 6,4 Millionen Höfen in der Sechsergemeinschaft von 1960 standen 20 Jahre später 4,8 Millionen Betriebe gegenüber. Die durchschnittliche Betriebsfläche stieg zwischen 1960 und 1986 von 12 ha auf 20 ha an.³

Die Abwanderung hat zu einer deutlichen Verringerung der Betriebszahlen mit der Folge größerer Einheiten und wachsender Spezialisierung geführt. Die Landwirte konzentrieren sich mehr und mehr auf einige wenige Produktionszweige, in denen sie aufgrund der natürlichen Bedingungen oder der Absatzmöglichkeiten bessere Erfolgschancen haben. Der Kapitaleinsatz in Form von

¹Vgl. *Europäische Gemeinschaft (Abteilung IX/E5)*, Eine Gemeinsame Agrarpolitik für die Neunziger Jahre, Zeitschrift Nr. 5, Luxemburg, 1989, S. 12 f.

²Vgl. *Europäische Gemeinschaft (Abteilung IX/E5)*, Gemeinsame Agrarpolitik , S. 6.

³*Europäische Gemeinschaft (Abteilung IX/E5)*, Gemeinsame Agrarpolitik, S. 6.