

## Was wir meinen

Sebastian Hess\*

# Landwirtschaftliche Genossenschaften in Deutschland: Strategiebildung in Zeiten des Umbruchs

Agricultural cooperatives in Germany: Strategic development in times of change

<https://doi.org/10.1515/zfgg-2024-0011>

Für die meisten landwirtschaftlichen Genossenschaften wandelt sich das Marktumfeld gegenwärtig in mehrfacher Hinsicht: In den Märkten für Agrar- und Ernährungsgüter wird Differenzierung der Produkte anhand von Qualitäts- und Nachhaltigkeitsstandards immer wichtiger. Dies betrifft sowohl staatliche Vorgaben als auch freiwillige, privatwirtschaftliche Programme. Gleichzeitig nimmt die Volatilität wichtiger Agrarpreise weltweit zu, wodurch sich das Markt-Risiko erhöht. Zunehmende geopolitische Spannungen tragen ein Übriges zur wachsenden Unsicherheit in globalen Lieferketten bei. Diese neuen Herausforderungen sind nicht deckungsgleich mit den ursprünglichen Zielen, für welche die meisten landwirtschaftlichen Genossenschaften einst gegründet wurden. Für viele ist daher eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie dringend geboten, was keineswegs allen Genossenschaften leichtfällt.

## 1 Landwirtschaftliche Genossenschaften in Deutschland

Innerhalb des Genossenschaftssektors nehmen die landwirtschaftlichen Genossenschaften eine Sonderstellung ein: Sie umfassen nicht nur die landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften des ländlichen Raumes sondern auch

---

\***Kontaktperson: Prof. Dr. Sebastian Hess**, Universität Hohenheim, Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre, Schwerzstraße 46, 70599 Stuttgart, E-Mail: [s.hess@uni-hohenheim.de](mailto:s.hess@uni-hohenheim.de)

landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften in den Neuen Bundesländern, Molkereigenossenschaften, genossenschaftlichen Viehhandel und die genossenschaftlichen Betriebe im Obst-, Gemüse- und Weinsektor (Bijman et al. 2012). Landwirtschaftliche Genossenschaften (mitunter auch als „Raiffeisen-Genossenschaften“ bezeichnet) können somit als der genossenschaftliche Teil der deutschen Nahrungsmittel-Wertschöpfungsketten beschrieben werden, und sie tragen je nach Produktgruppe und Region einen mitunter erheblichen Teil zu Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung von Agrargütern bei (Bijman et al. 2012). Landwirtschaftlichen Genossenschaften kommt somit nicht nur eine besondere Bedeutung für die Nahrungsmittelversorgung zu, sondern auch für die Wirtschaft in ländlichen Räumen und für soziale Funktionen sowie für die Bewirtschaftung und Bewahrung natürlicher Ressourcen (Grosskopf et al. 2017).

Genossenschaften sind eine gemeinschaftliche Unternehmensform, die nicht in erster Linie auf Gewinn, sondern auf die Lösung eines wirtschaftlichen Problems ihrer Mitglieder ausgerichtet ist (UNESCO 2014). Landwirtschaftliche Genossenschaften dienen den Menschen des ländlichen Raumes somit dazu, wirtschaftlich-soziale Herausforderungen in Selbsthilfe und Selbstverwaltung zu adressieren (Grosskopf et al. 2017).

Die deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften stammen jedoch überwiegend aus einer Zeit, in der die landwirtschaftlichen Erzeugerpreise einem langfristigen Abwärtstrend unterlagen und Arbeitskräfte die Landwirtschaft in Scharen verließen, um sich Tätigkeiten in der Industrie zuzuwenden. Hieraus ergab sich ein permanenter wirtschaftlicher Zwang zur Rationalisierung und zur Modernisierung, wobei Genossenschaften eine entscheidende Rolle spielten: Besonders kleine und mittlere Betriebe konnten durch genossenschaftliche Zusammenarbeit an kapitalintensiven Technologien in Produktion und Verarbeitung teilhaben und ihre Vermarktung bündeln (Schiffgen 1979).

Dies galt besonders für die ländlichen Räume Westdeutschlands, während die Landwirtschaft in den Neuen Bundesländern in den Jahren nach der deutschen Wiedervereinigung häufig die genossenschaftliche Organisationsform wählte, da es für die Alteigentümer der jeweiligen Flächen unwirtschaftlich gewesen wäre, ihre Betriebe in deutlich kleineren Einheiten wieder neu zu gründen (Bijman et al. 2012).

## 2 Aktuelle Veränderungsprozesse im Agrarsektor

Der deutsche Agrarsektor unterliegt insgesamt seit mehreren Jahrzehnten einem drastischen Strukturwandel, bei dem kleine und mittlere Betriebe der

Primärerzeugung und der Nahrungsmittelverarbeitung in großer Zahl aus der Produktion ausscheiden, sodass sich eine Entwicklung hin zu größeren und sehr großen Betrieben ergibt.

Gleichzeitig zeichnen sich jedoch etwa seit Beginn des neuen Jahrtausends auf den Welt-Agrarmärkten und somit auch im europäischen und deutschen Agrarsektor völlig neue Rahmenbedingungen für die Vermarktung von Agrarprodukten ab: Zunehmend überwiegen Einflüsse, die sich stabilisierend auf die weltweite Nachfrage auswirken. Hierzu zählen besonders die rasch expandierende Kaufkraft in Schwellenländern sowie zunehmend häufiger auftretende klimabedingte Ertragsausfälle in wichtigen globalen Exportregionen (Wieck et al. 2024).

Vor dem Hintergrund steigender Weltmarktpreise und einer sinkenden gesellschaftlichen Akzeptanz gegenüber negativen Folgen einer intensiven Agrarproduktion ist die Agrarpolitik in vielen Industrieländern zudem von einer Stützung der Erzeugerpreise zu einer qualitätsorientierten Politik übergegangen (Hawkes et al. 2012). Landwirtschaftliche Betriebe sollen dabei vor allem für das Einhalten von Qualitäts- und Umweltstandards kompensiert werden, während die Stützung von Erzeugerpreisen in den Hintergrund getreten ist (Recanati et al. 2019).

Gleichzeitig lässt sich auch beobachten, dass eine zunehmende Verflechtung globaler Lieferketten in Verbindung mit punktuell auftretenden Ertragsausfällen und weiteren Ereignissen wie Naturkatastrophen, Pandemien oder geopolitischen Spannungen trotz steigendem Trend zu einer erheblichen Volatilität der landwirtschaftlichen Erzeugerpreise führen und die Verfügbarkeit von Vorleistungen mitunter erheblich einschränken können (Hess und Schünemann 2024).

### **3 Wie können sich landwirtschaftliche Genossenschaften neu erfinden?**

Für viele landwirtschaftliche Genossenschaften bedeuten diese Veränderungen mehr als nur eine neue Marktlage und werfen vielmehr aus Sicht mancher Landwirte die Frage nach der Existenzberechtigung der einen oder anderen etablierten Genossenschaft auf (Hess et al. 2013): Im Europa der Nachkriegszeit bestand die zentrale Herausforderung des Agrar- und Ernährungssektors in der Sicherstellung der Versorgung mit Grundnahrungsmitteln. Diese in erster Linie auf Produktionsmengen ausgerichtete Betrachtungsweise wandelt sich immer deutlicher in Richtung einer qualitätsbezogenen Betrachtungsweise, was bedeutet, dass öffentliche und privatwirtschaftliche Standards immer stärker auf eine Differenzierung der Produkte und Produktionsweisen abzielen. Dies geschieht zum einen, um ein

wachsendes Bewusstsein einer kritischen Öffentlichkeit im Hinblick auf nachhaltige landwirtschaftliche Produktionsweisen zu bedienen, und zum anderen sollen z.B. im Lebensmitteleinzelhandel unterschiedlich hohe Zahlungsbereitschaften seitens unterschiedlicher Verbrauchergruppen erfasst werden. Veränderungen in den Verbrauchergewohnheiten erfordern kontinuierliche Anstrengungen zur Eroberung und Verteidigung von Marktnischen und Marktanteilen. Qualitätsaspekte werden dabei über Attribute des Geschmacks, der Regionalität, der Gesundheit und weiterer Elemente des Käuferlebnisses erzeugt (Hansen et al. 2024).

Diese Entwicklungen im Bereich der qualitätsbasierten Differenzierung von Produkten und Produktionsprozessen verschieben den Charakter des Markt-Wettbewerbs in den agrarischen Wertschöpfungsketten von einer reinen Preis-Konkurrenz auf Basis der niedrigsten Produktionskosten hin zu einem Wettbewerb der Profilierung von Marktauftritten.

Wofür werden Landwirtschaftlichen Genossenschaften vor diesem Hintergrund in Zukunft gebraucht? Diese Frage kann beantwortet werden, indem man wie bereits zu Beginn der Entstehung landwirtschaftlicher Genossenschaften in Deutschland auf die zentralen Probleme der Landwirte und mittelständischen Firmen im ländlichen Raum schaut und dabei prüft, inwiefern sich diese Herausforderungen besser in Kooperation oder besser im betrieblichen Alleingang adressieren lassen:

### **3.1 Die Stellung der Landwirte in den Wertschöpfungsketten festigen und verbessern**

Die zunehmende Differenzierung agrarischer Wertschöpfungsketten wird bisher nur selten von landwirtschaftlichen Erzeugergemeinschaften oder landwirtschaftlichen Genossenschaften aktiv gestaltet. Vielmehr gehen erhebliche Bemühungen zur Etablierung privatwirtschaftlicher Standards und Label vom Handel und von Firmen in Privateigentum aus (Knuck und Hess, 2022). Erzeuger und Genossenschaften müssen diese Standards mehr oder weniger akzeptieren und umsetzen, was im Alltag mit erheblichen Kosten verbunden sein kann (Hansen et al. 2024). Genossenschaftliche Kooperationen könnten in diesem Bereich offensiver auf die Etablierung gemeinsamer Produktionsstandards in bestimmten Sektoren hinarbeiten und somit nicht nur einen erheblichen Teil der Gestaltungsmacht im Bereich der Marktdifferenzierung zurückgewinnen, sondern auf Dauer auch einen Beitrag zur Bewahrung ihrer wirtschaftlichen und ideellen Eigenständigkeit innerhalb der agrarischen Wertschöpfungsketten leisten (Hansen et al. 2024).

Eine breitere und schlagkräftigere Kooperation im Bereich der Formulierung von Produktions- und Nachhaltigkeitsstandards kann auch die Reaktion auf neue

Qualitätsaspekte der Produktion beschleunigen und somit dazu führen, dass landwirtschaftliche Genossenschaften und ihre Mitglieder früher und stärker von neuen Trends profitieren, statt diese irgendwann zwangsläufig übernehmen zu müssen. Das Aufkommen und die Entwicklung neuer Produktions- und Nachhaltigkeitsstandards hängt auch mit dem Bild der Landwirtschaft in der Gesellschaft zusammen: Eine schlagkräftige und überzeugende gemeinsame Außendarstellung tragen langfristig womöglich ebenfalls positiv zur Stellung der landwirtschaftlichen Erzeuger und ihrer Genossenschaften innerhalb der Wertschöpfungsketten bei.

### 3.2 Risiken managen

Preis- und Lieferkettenrisiken sowie klima- und wetterbedingte Ertragsschwankungen werden aller Voraussicht nach weiterhin das Marktgeschehen im Agrar- und Ernährungssektor begleiten (Wieck et al. 2024). Hierbei hat sich die Anfälligkeit des europäischen Agrarsektors für hohe Energiepreise gezeigt, denn insbesondere der für hohe Erträge notwendige Stickstoffdünger wird unter erheblichem Energieaufwand synthetisiert (Hess und Schünemann 2024). Es liegt für landwirtschaftliche Erzeuger daher besonders nahe, nicht nur erneuerbare Energien zu erzeugen, sondern diese Erzeugung auf Dauer auch unmittelbar mit einer nachhaltigen Gewinnung von Stickstoffdünger zu verbinden. Die hierzu notwendigen Investitionen sind kaum durch Einzelbetriebe in sinnvoller Größenordnung möglich. Eine genossenschaftliche Organisation kann jedoch zur Minderung von Energiepreissrisiken beitragen, zusätzlicher Einkommensquellen erschließen und die Versorgung mit Stickstoffdünger sichern.

Gleichzeitig zeichnet sich ab, dass der Klimawandel in Deutschland zu längeren Phasen des Wassermangels führen könnte und daher in vielen Regionen größere Investitionen in Beregnungs-Infrastruktur notwendig werden. Beregnungsgenossenschaften könnten sich hierbei als Ergänzung zu den in Deutschland meist staatlich initiierten Wasser- und Bodenverbänden entwickeln. Zudem könnten landwirtschaftlichen Genossenschaften einen erheblichen Beitrag zur Entwicklung und Verbreitung neuer, klimaangepasster Produktionsweisen leisten.

### 3.3 Von neuen Produkten profitieren

Im Rahmen der sogenannten Bioökonomie (Lewandowski 2018) werden fossile Industrieprodukte nach Möglichkeit durch erneuerbare Rohstoffe ersetzt. Hierdurch ergeben sich vielfältige Möglichkeiten zur Etablierung neuer Stoffkreisläufe und

damit neue Märkte und Einkommensmöglichkeiten für den ländlichen Raum. Beispiele hierzu sind Kunststoffe oder Treibstoffe auf Basis agrarischer Reststoffe (Lewandowski 2018). Die Etablierung und Skalierung der dazu notwendigen Bio-Raffinerien wird erhebliche Investitionen erfordern, welche wiederum durch Unternehmen des ländlichen Raumes in Form von Genossenschaften betrieben werden könnten. Auf diese Weise kann der Agrar- und Ernährungssektor zu einem Motor für die nachhaltige Transformation wichtiger Industriebereiche werden und gleichzeitig einen wichtigen Bereich der eignen Vorleistungen in nachhaltiger Hinsicht selbst entwickeln.

### **3.4 Personalgewinnung: Know-how bedeutet Festkosten**

Die zunehmende Differenzierung der landwirtschaftlichen Produkte und Produktionsprozesse anhand von Qualitäts- und Nachhaltigkeitsstandards sowie die Notwendigkeit, vermehrt in neue, innovative Produkte und Rohstoffkreisläufe zu investieren, bedeutet, dass landwirtschaftliche Genossenschaften in Zukunft einen steigenden Bedarf an MitarbeiterInnen mit Spezialkenntnissen haben werden. Dies bedeutet, dass auch für landwirtschaftlichen Genossenschaften in Zukunft die Rekrutierung besonders qualifizierter MitarbeiterInnen zu einem noch wichtigeren Wettbewerbsfaktor werden wird, als es in der Vergangenheit der Fall war. Spezialwissen im Bereich nachhaltiger Produktion und Verarbeitung sowie Wissen über erfolgreiche Vermarktung im In- und Ausland impliziert jedoch hohe Festkosten (Ehrich und Hess 2016): Die besten SpezialistInnen in ihrem Fach sind auch die teuersten. Kleine und mittelständische Betriebe können sich entsprechende ExpertInnen in Zukunft immer weniger leisten, weshalb Kooperationen im Bereich wichtiger Schlüsselkompetenzen, wie zum Beispiel Marketing, IT, Qualitätsmanagement und Beratung innerhalb genossenschaftlicher Strukturen gemeinsam genutzt werden könnten.

### **3.5 Innovationen gemeinsam vorantreiben**

Das Erschließen neuer Märkte im Bereich der Bioökonomie oder Reaktionen auf klimatische Veränderungen erfordern maßgeschneiderte Innovationen, um neue Anbausysteme und Stoffkreisläufe zu entwickeln, die bei hohen Erträgen möglichst klimaneutral arbeiten. Dazu zeichnen sich neue Technologien im Bereich der digitalen Präzisionslandwirtschaft und der Agrar-Robotik ab (Sharma et al. 2021). Genossenschaften und genossenschaftliche Arbeitsgemeinschaften könnten solche Technologie-Vorsprünge in Zukunft gemeinsam erarbeiten und dabei auch

Dienstleistungen, wie z.B. die Beratung von Mitgliedsbetrieben ausweiten (Bijman et al. 2012).

## 4 Fazit

Dieser Überblick über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im deutschen Agrar- und Ernährungssektor zeigt, dass Landwirte und mittelständische Betriebe des ländlichen Raumes in Zukunft mindestens genauso von genossenschaftlichen Kooperationen profitieren könnten, wie zu Beginn der Ära der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Deutschland. Tatsächlich erscheint ein Zitat von Friedrich Wilhelm Raiffeisen auch heute wieder sehr aktuell und appelliert an die Mitglieder und Vorstände, den Blick nicht zurück zu richten, sondern die aktuellen Veränderungen als Chancen für die gemeinsame, genossenschaftliche Gestaltung zu begreifen:

„Wir wollen uns die guten alten Zeiten nicht zurückwünschen. Unsere Zeit ist ebenso gut, ja besser. Man kommt überhaupt am besten vorwärts, wenn man Verhältnisse, welche man nicht ändern kann, nimmt, wie sie sind, und möglichst viele Vortheile aus ihnen zu ziehen sucht.“ (Raiffeisen 1866).

## Literaturverzeichnis

- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G [G.W.J.], Kühl, R., Ollila, P., Pykkönen, P. & van der Slangen, G. (2012) Support for farmers' cooperatives. <https://library.wur.nl/webquery/wurpubs/fulltext/245008>
- Ehrich, M., Hess, S., (2016) The Ability of Organisations to Adopt Foreign Trade Standards. In: Kühl, R., Aurbacher, J., Herrmann, R., Nuppenau, E.-A., Schmitz, M. (Eds.), *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V.*, Bd. 51, 2016, S. 157-169.
- Grosskopf, W., Münkner, H. H., Ringle, G. (2017) *Unsere Genossenschaft: Idee-Auftrag-Leistungen*. DG Nexolution. ISBN 978-3-87151-192-9.
- Hansen, R., Lavèn, P., Mittag, F., Hess, S. (2024) Die Bedeutung baden-württembergischer Genossenschaften für die Zukunft der Wertschöpfungsketten im Agrar- und Ernährungssektor-Welche Strategien sichern Nachhaltigkeit, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit? [https://geno.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/geno/Forum-GeForscht/ENDBERICHT\\_Feb\\_2024.pdf](https://geno.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/geno/Forum-GeForscht/ENDBERICHT_Feb_2024.pdf)
- Hawkes, C., Friel, S., Lobstein, T., Lang, T. (2012) Linking agricultural policies with obesity and noncommunicable diseases: A new perspective for a globalising world. *Food Policy*, 37, 343-353. <https://doi.org/10.1016/j.FOODPOL.2012.02.011>.

- Hess, S., Schünemann, F. (2024) Russlands Angriff auf die Ukraine: Welche langfristigen Auswirkungen auf die weltweite Nahrungsmittelversorgung zeichnen sich ab? *Konjunkturbarometer Agribusiness in Deutschland 2024*, 10-15.
- Hess, S., Lind, L., Liang, S. (2013) Farmers' Perceived Transaction Costs in Relation to Slaughterhouses of Different Ownership Structure. *Agribusiness*, Vol. 29 (1): 96–111
- Knuck, J., Hess, S. (2022) Who buys regional fresh milk brands? An analysis of German household data. *Agribusiness*, 1– 21. <https://doi.org/10.1002/agr.21776>
- Lewandowski, I. (2018) *Bioeconomy: Shaping the transition to a sustainable, biobased economy*. Springer nature.
- Raiffeisen, F. W. H. (1866) *Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung, sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter. Praktische Anleitung, etc.* Strüdersche Buchhandlung, google-digitalisiert.
- Recanati, F., Maughan, C., Pedrotti, M., Dembska, K., Antonelli, M. (2019) Assessing the role of CAP for more sustainable and healthier food systems in Europe: A literature review. *Science of the Total Environment*, 653, 908-919.
- Sharma, A., Jain, A., Gupta, P., Chowdary, V. (2021) Machine Learning Applications for Precision Agriculture: A Comprehensive Review. *IEEE Access*, 9, 4843-4873. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3048415>.
- Schiffgen, W. (1979) The Raiffeisen movement for agricultural cooperation in West Germany. *Agricultural Administration*, 6, 245-251. [https://doi.org/10.1016/0309-586X\(79\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0309-586X(79)90001-3).
- UNESCO (2014) *Immaterielles Kulturerbe Genossenschaftsidee*. <https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-deutschland/genossenschaftsidee>
- Wieck, C., Mensah, K., Hess, S. (2024) Zwei Ernten später – der Ukrainekrieg und seine Folgen für die globale Versorgung und die europäische Agrar- und Ernährungspolitik. *Wirtschaftsdienst*, Heft 3, 170-174.