Ländlicher Raum 4/2004

Johann Brazda/Wolfgang Werner

Perspektiven der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Österreich

Auf Österreichs Landwirtschaft kommen große Herausforderungen zu. Zu bewältigen sind die Umsetzung der Gemeinsame Agrarpolitik (GAP)-Reform, die Osterweiterung der Union sowie die kommenden WTO-Verhandlungen. Es stellt sich die Frage, ob Österreichs Landwirtschaft dafür gerüstet ist. Eines kann man heute schon mit ziemlicher Sicherheit sagen: Die landwirtschaftliche Struktur wird nach den bevorstehenden Veränderungen kaum wiederzuerkennen sein: Es kündigt sich in der Agrarstruktur ein Umbruch an. Diesem Agrarstrukturwandel wird unmittelbar auch ein Wandel der landwirtschaftlichen Genossenschaften folgen müssen, d.h. die Genossenschaften werden in Abhängigkeit von der Agrarstruktur in ihrem Wirkungskreis weit stärker als bisher definiert. Sie werden durch ihre unmittelbare Nähe zur Nahrungsmittelproduktion und -vermarktung, als ihrem ureigenen Wirtschaftsumfeld, zukünftig sehr viel stärker in horizontale und vertikale Wertschöpfungsketten eingebunden werden. Wollen die Genossenschaften hier weiterhin eine tragende Rolle einnehmen, dann ist aufgrund der Analyse des Umfeldes über ihre Repositionierung und Neuorientierung zu reflektieren. Die „landwirtschaftliche Genossenschaft" in Österreich wird es voraussichtlich nicht mehr geben, sondern je nach regionaler Lage unterschiedlich ausgeformte genossenschaftliche Leistungseinheiten. Jede Änderung beeinflusst die Entwicklungschancen und -risiken der Genossenschaften, ermöglicht eine Neustrukturierung der Bedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder und fordert gleichzeitig auch die genossenschaftlichen Unternehmen zu Anpassungsmaßnahmen, zum Strukturwandel heraus.[1] Von besonderer Bedeutung sind dabei Änderungen, welche die Zahl, Größe, Ausrichtung und Organisationsform der genossenschaftlichen Unternehmen betreffen. Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, ob sich aus dem abzusehenden Strukturwandel konkrete Aussagen über neue genossenschaftliche Strukturmodelle[2] ableiten lassen.

1. Die Agrarstruktur in Österreich

Laut Agrarstrukturerhebung 1999 werden in Österreich von den land- und forstwirtschaftlichen Betrieben rd. 7,5 Mio. ha bewirtschaftet[3], davon entfallen 43% auf Forstflächen (davon allein 50% in den Bundesländern Steiermark und Kärnten) und 45% auf landwirtschaftliche Nutzflächen (vorwiegend im Osten Österreichs). Nach Kulturarten verteilt sich die bewirtschaftete Fläche auf 26% Dauergrünland, 19% Ackerland und der Rest entfällt auf Dauerkulturen, wie Weingärten und Obstanlagen. Die Struktur der agrarischen Produktion ist aus klimatischen, topographischen und ökonomischen Gründen regional und damit auch nach Bundesländern sehr verschieden. Die Unterschiede im Erzeugerprogramm sind in der Regel die wichtigste Ursache für regionale Divergenzen in der Entwicklung der agrarischen Produktion und Wertschöpfung von Jahr zu Jahr.

Bewirtschaftet wird die land- und forstwirtschaftliche Nutzfläche von rd. 217.500 Betrieben, davon 37% im Haupterwerb, 60% im Nebenerwerb und 3,6% Betriebe im Besitz juristischer Personen.[4] Im Vergleich zu 1995 ist die Anzahl der Betriebe bis 1999 um 9% zurückgegangen, es gibt also immer weniger Bauern in Österreich. Gleichzeitig kann es zu einer Verschiebung der Anteile zugunsten des

[1] Vgl. *Engelhardt, W.W.:* Die Genossenschaft als Gestaltungsprinzip, in: *Laurinkari, J.* (Hrsg.): Genossenschaftswesen - Hand- und Lehrbuch, München/Wien 1990, S. 12.
[2] Vgl. *Engelhardt, W.W.:* Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens, Darmstadt 1985, S. 31f.
[3] Vgl. Statistisches Jahrbuch 2004, Wien 2003, S. 37.
[4] Vgl. ebenda, S. 286 (Agrarstrukturerhebung 1999).

Haupterwerbes. Das Bundesland mit den meisten landwirtschaftlichen Betrieben (25%) und der größten landwirtschaftlich genutzten Fläche ist Niederösterreich. Danach folgen die Steiermark (22%) und Oberösterreich (19%). Die österreichische Landwirtschaft ist zwar nach wie vor klein strukturiert - zwei von drei Landwirten bewirtschaften weniger als 20 Hektar - es besteht aber ein Trend zu größeren Betriebseinheiten. Während im Vergleich zu 1995 die Anzahl der kleineren Betriebe zurückging (besonders stark unter 5 Hektar), ist bei Einheiten ab 50 Hektar durchwegs ein Anstieg zu beobachten. So wurde bei 7.200 Betrieben (3%) bereits eine Fläche von mehr als 100 Hektar ermittelt. Von den Betrieben ab 200 ha wurden bereits 41% der Gesamtfläche bewirtschaftet.

Österreich verfügt im Verhältnis zu seiner Größe über das ausgedehnteste Berggebiet Europas - es erstreckt sich über drei Viertel der Staatsfläche. In diesem Berggebiet sind 52% der Betriebe angesiedelt. Als Bergbauernbetriebe sind insgesamt 85.400 (37%) der bestehenden Einheiten eingestuft. Der Anteil der Landwirtschaft an der Bruttowertschöpfung war 2002 mit 1,7% bzw. 1,4% am Bruttoinlandsprodukt (zu Marktpreisen) unverändert auf dem Niveau der letzten drei Jahre.

Die österreichische Land- und Forstwirtschaft verlor in der ersten Hälfte der neunziger Jahre im Vergleich zu den Jahren davor mit einer Abnahmerate von 5,5% bis 6% jährlich überdurchschnittlich viele Arbeitskräfte. Zwischen Anfang 1996 und Ende 2001 verlangsamte sich die Abwanderung aus der Landwirtschaft um etwa die Hälfte. 2002 waren im Jahresdurchschnitt rund 182.500 Jahresarbeitseinheiten im Agrarsektor beschäftigt (um 1,3% weniger als im Vorjahr) davon entfielen rd. 154.754 auf familieneigene Arbeitskräfte. Insgesamt ist die Agrarquote an den Beschäftigten in den letzten Jahren im Gleichschritt mit der Abwanderung aus der Landwirtschaft gesunken. 2002 waren nur mehr 5,1% aller Beschäftigten in der Land- und Forstwirtschaft tätig. Gleichzeitig stiegen die Investitionen der Agrarbetriebe seit Anfang 1996 sprunghaft an, flauten aber Anfang 1998 wieder ab und blieben bis Ende 2000 rückläufig.[5] Zugleich werden etwas mehr Betriebe aufgelöst als früher. Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass sich die bäuerlichen Betriebe in ihren Erwartungen und Strategien für die Zukunft stärker differenzieren. Ein Teil setzt auf rasches Wachstum und hofft so, seine wirtschaftliche Zukunft in der Landwirtschaft sichern zu können. Ein anderer Teil scheint hingegen angesichts des schärferen Wettbewerbs auf dem EU-Binnenmarkt eher zu resignieren. Ersterer setzt vermehrt auf Extensivierung seiner Betriebe sowie außerlandwirtschaftlichen Zu- und Haupterwerb.

Einkommensmäßig[6] waren die Jahre 1994, das letzte Jahr vor dem EU-Beitritt Österreichs, und 1995 gute Agrarjahre. Danach standen die Agrareinkommen unter Druck. 1996 bis 1999 kam es jeweils zu Einkommenseinbußen. In den Jahren 2000 und 2001 gab es Einkommenszuwächse, 2002 sanken die Einkünfte wieder um nahezu 7%, 2003 um 5,5%. Die durchschnittliche prozentuelle jährliche Steigerung seit 1994 betrug 2,4%. Die Disparität zu den Einkommen anderer Gruppen steigt. Ein Hauptfaktor dieser Entwicklung sind jene flankierenden Maßnahmen für die Landwirtschaft, die im Rahmen des EU-Beitritts Österreichs im Jahre 1995 gesetzt wurden. So waren für die agrarische Einkommenspolitik für vier Jahre degressive Ausgleichszahlungen vorgesehen. Für das erste EU-Jahr 1995 waren diese Einkommenshilfen großzügig bemessen, rd. knapp ein Fünftel des gesamten Einkommens aus Land- und Forstwirtschaft. Für die folgenden Jahre wurde allerdings mit 60%, 40%, 15% und 0% eine steile Degression vereinbart. Dies bedeutete eine jährliche Kürzung im Ausmaß von durchschnittlich etwa 5% der gesamten Agrareinkommen.[7] Fast ein Fünftel des Gesamteinkommens der bäuerlichen Betriebe sind aber nach wie vor öffentliche Gelder, wie Flächen-, Tier- und Produktprämien lt. GAP Umweltförderung, Ausgleichszulagen und Zuschüsse.[8]

Ein weiterer Faktor für die Ertrags- und Einkommenseinbußen der Land- und Forstwirtschaft war die Öffnung der "Preisschere". Die Austauschrelationen zwischen Agrarwaren und von der Land- und Forstwirtschaft zugekauften Vorleistungen und Investitionsgütern haben sich erheblich zu Lasten der agrarischen Urproduktion verschoben.

---

[5] Vgl. Grüner Bericht 2001, Wien 2002, S. 128.

[6] Vgl. LBG (Hrsg.): Buchführungsergebnisse 2002, Wien 2003, S. 3ff.

[7] Vgl. *Schneider, M.:* Agrarsektor 1999: Produktion steigt, Einkommensdruck hält an, in: Der Förderungsdienst 7/2000, S. 221.

[8] Vgl. LBG (Hrsg.): Buchführungsergebnisse 2002, Wien 2003, S. 4.

Die österreichische Landwirtschaft ist somit einerseits geprägt durch eine starke Heterogenität ihrer Produktionsbedingungen aufgrund regionaler Differenzierungen – hervorgerufen durch die unterschiedlichen klimatischen Verhältnisse – und andererseits durch stark variierende Betriebsgrößen bei gleichzeitig unterschiedlichen unternehmerischen Zielsetzungen.

2. Agrarpolitik in Österreich

Die in Österreich derzeit praktizierte ökosoziale Agrarpolitik beruht auf drei Säulen: Nachhaltigkeit, flächendeckende Bewirtschaftung und Multifunktionalität, wobei die Multifunktionalität die Begründung für den Anspruch auf flächendeckende Bewirtschaftung ist, d.h. die Landwirtschaft soll auf Basis von Voll- und Nebenerwerbsbetrieben vielfältige Leistungen erbringen.[9] Die Rechtfertigung der flächendeckenden Bewirtschaftung lässt sich nicht über die direkte Produktionsleistung darstellen. In Zeiten massiver Überproduktionen ist es besonders schwierig, Subventionen für die Aufrechterhaltung suboptimaler Standorte zu lukrieren, wenn die Bewertung ausschließlich an der Wertschöpfung ihres Produktionsertrages gemessen wird und die Produktionsgebiete in Österreich einen besonders hohen Anteil an Grenzertragsstandorten aufweisen.[10] Nur ein sehr kleiner Teil unserer agrarischen Nutzfläche liegt in jenen Gunstlagen, die sich in einem globalisierenden Wettbewerb behaupten können. Das heißt, aus rein produktionstechnischer Sicht wäre die Agrarproduktion in Österreich in vielen Gebieten einzustellen, da sie nicht zu marktkonformen Bedingungen erfolgt.

Die Multifunktionalität der Landwirtschaft ist demnach ein unbestrittenes Faktum in der österreichischen, ja sogar europäischen Landwirtschaft. Aus diesem Bekenntnis leitet sich ein politischer Schutzbedarf ab. Somit ist nur mehr die Frage abzuklären, wie sich dies einkommenswirksam niederschlägt.

Grundsätzlich sind die vielfachen Leistungen der Landwirtschaft gleichwertig, auch wenn bisher nur überwiegend die marktrelevanten Leistungen abgegolten wurden. Die einzelnen Funktionen können aneinander gekoppelt oder mehr oder minder losgelöst voneinander auftreten. Im Prinzip impliziert jede Funktion einen Einkommensanspruch, denn ohne Einkommenswirksamkeit ist die Funktionserfüllung gefährdet. Die Erzeugungsfunktion (Nahrungs- und Futtermittel) ist zwar nur eine Funktion unter vielen und auch nicht an jedem Standort die wichtigste, doch nimmt sie insofern eine Sonderstellung ein, als losgelöst von ihr die übrigen Funktionen in der Luft hängen. Landbewirtschaftung ist zwar wesentlich mehr als Agrarproduktion, aber ohne Agrarproduktion ist sie allenfalls auf Golfplätzen und Schipisten aufrechtzuerhalten.[11]

Das Bekenntnis zur Multifunktionalität der Landwirtschaft impliziert zweierlei. Die agrarische Produktion ist Basis der mehrfachen Leistungserstellung der österreichischen Landwirtschaft. Das heißt, der Landschaftsgärtner ohne primäre Güterproduktion (Nahrungs-, Futtermittel) ist kein Zukunftskonzept. Die volkswirtschaftlich gewünschte Erhaltung und Schaffung von Kulturlandschaft ist nur über den „Umweg“ Primärgüterproduktion möglich. Mit dieser Produktion wird aber gleichzeitig die Nachfrage nach Leistungen eines übergeordneten Hilfsbetriebes generiert. Wenn die Gleichwertigkeit der diversen Leistungen der Landwirtschaft außer Streit gestellt wird, dann muss es zu einem Ausgleich unterschiedlicher Produktionsbedingungen kommen. Will man alpine Kulturlandschaft in der derzeit gewohnten Form erhalten, so muss auch die Finanzierung dieses von allen genutzten und etwa im Bereich des Tourismus verkauften Gutes sichergestellt werden.

Aufgrund der bei den österreichischen landwirtschaftlichen Betrieben gegebenen Heterogenität der Produktionsbedingungen aufgrund regionaler Differenzierungen und stark variierenden Betriebsgrößen bei gleichzeitig unterschiedlichen unternehmerischen Zielsetzungen soll in einem

---

[9] Vgl. *Pevetz, W.:* Die Multifunktionalität der österreichischen Landwirtschaft, in: Der Förderungsdienst 6/1998, S. 194f.

[10] Zwar sieht die GAP-Reform 2003 ab 2005 eine totale Entkoppelung sämtlicher Direktzahlungen von der Produktion vor, sie wird aber durch einen weiten Spielraum im Rahmen der nationalen Ausgestaltung wiederum „entschärft“. (Vgl. Miller, J.: EU-Agrarpolitik im Lichte der GAP-Reform, in: Ländlicher Raum 2/2004, S: 2ff.)

[11] Vgl. ebenda, S. 195.

nächsten Schritt untersucht werden, welche mögliche Weiterentwicklungen sich daraus ableiten lassen.

3. Agrarstrukturszenario

Die einzelnen Aspekte der Multifunktionalität treten in den von der österreichischen Agrarstatistik festgelegten acht Hauptproduktionsgebieten[12] (1. Hochalpen, 2. Voralpen, 3. Alpenostrand, 4. Wald- und Mühlviertel, 5. Kärntner Becken, 6. Alpenvorland, 7. Südöstliches Flach- und Hügelland und 8. Nordöstliches Flach- und Hügelland) unterschiedlich stark hervor. Diesem Faktum soll im Folgenden durch die Entwicklung von Strukturgebieten Rechnung getragen werden. Zur Vereinfachung der Analyse wird von den acht Hauptproduktionsgebieten auf drei Strukturgebiete verdichtet, die sich jeweils durch eine dominante Betriebsform[13] auszeichnen.[14]

- Das Gebiet „Hochalpen" bleibt als größtes Einzelgebiet solitär bestehen und wird mit „Subvention" bezeichnet. Das Spannungsfeld „Erhaltung der Kulturlandschaft - landwirtschaftliche Produktion" findet in diesem Gebiet seine Entsprechung. Es überwiegt die Betriebsform Futterbaubetrieb
- In den Gebieten „Südöstliches Flach- und Hügelland" und „Nordöstliches Flach- und Hügelland" liegt ein Großteil der Marktfruchtbetriebe Österreichs. Sie werden zum Strukturgebiet „Global" zusammengefasst.
- Die Produktionsgebiete „Voralpen", „Alpenostrand", „Wald- und Mühlviertel", „Kärntner Becken" und „Alpenvorland" werden zum Strukturgebiet „Teilzeit" vereint. Hier sind die Veredelungsbetriebe konzentriert.

3.1 Strukturgebiet "Subvention"[15]

Das Strukturgebiet "Subvention" deckt einen Großteil der touristisch genutzten Kulturfläche Österreichs ab. Zur Erhaltung dieser Kulturlandschaft besteht ein massives öffentliches Interesse. Aber wie in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts, als landwirtschaftliche Nutzflächen aufgeforstet wurden, wird auch in den nächsten Jahren nicht jeder Quadratmeter an landwirtschaftlich genutzter Fläche aufrechtzuerhalten sein. Es erscheint vom Standpunkt der gesamtwirtschaftlichen Betrachtung nicht nachvollziehbar, warum eine Reduzierung der alpinen[16] landwirtschaftlichen Nutzfläche um ca. 15% dramatische volkswirtschaftliche Auswirkungen haben sollte. Ziel einer vernünftigen Agrarpolitik kann und darf es daher nicht sein, die Erhaltung sämtlicher landwirtschaftlich genutzter Flächen zu fordern.

Die kleinbäuerliche Struktur in diesem Gebiet wird aufgrund erschwerter Produktionsbedingungen nahezu erhalten bleiben. Es wird daher - mit Ausnahme einiger Gunstlagen in den inneralpinen Tallagen - kaum zu Rationalisierungen hinsichtlich der Größenstruktur kommen. Allerdings ist eine existenzsichernde Bewirtschaftung nur mittels Direktsubventionen möglich.

All jene, die durch diese Bewirtschaftung Nutzen ziehen, werden auch für die Bezahlung dieser aufkommen müssen. Je nach Lage kann dies einmal mehr der Tourismus oder ein anderes mal mehr die öffentliche Hand sein.

Kernaussagen für das Strukturgebiet "Subvention":

---

[12] Vgl. Statistik Austria (Hrsg.): Agrarstrukturerhebung 1999 Gesamtergebnisse, Wien 2001, S. 30.

[13] Betriebsform kennzeichnet die wirtschaftliche Ausrichtung eines Betriebes. Die Berechnung der Betriebsform erfolgt auf Basis des relativen Beitrages der verschiedenen Betriebszweige zum gesamten Standarddeckungsbeitrag eines Betriebes. Die Statistik Austria unterscheidet „Marktfruchtbetriebe", „Futterbaubetriebe", Veredelungsbetriebe", Dauerkulturbetriebe", „Landwirtschaftliche Gemischtbetriebe", Gartenbaubetriebe", „Forstbetriebe", „Kombinationsbetriebe" und „Nicht klassifizierte Betriebe". (Vgl. Statistik Austria (Hrsg.): Agrarstrukturerhebung 1999 Gesamtergebnisse, Wien 2001, S. 21.)

[14] Vgl. *Draxler, G.:* Der Agrarstrukturwandel und seine Auswirkungen auf die Warengenossenschaften im System Raiffeisen, Dissertation, Universität Wien 1999, S. 20ff.

[15] Vgl. *Draxler, G.:* Der Agrarstrukturwandel, a.a.O., S. 26ff.

[16] Gemeint sind hier 15% der landwirtschaftlichen Nutzfläche des Hauptproduktionsgebietes Hochalpen.

- Die bäuerliche Struktur bleibt weitgehend erhalten. Die besonderen Produktionsbedingungen erlauben keine einschneidenden Rationalisierungen.
- Reduktion der landwirtschaftlichen Nutzfläche um ca. 15% in Gebieten, in denen die Erhaltung dieser Flächen keinen volkswirtschaftlichen Zielen folgt.
- Subventionierung in Richtung Direktförderung, also Förderung des Betriebes und nicht wie bisher Förderung über Produktpreise.
- Im Strukturgebiet "Subvention" ist die Betriebsform Futterbaubetrieb dominant.

3.2 Strukturgebiet "Global"[17]

Die einschneidendsten Veränderungen in der Agrarstruktur werden in diesem Strukturgebiet auftreten. Indiz dafür ist die Tatsache, dass in diesem Gebiet zumindest teilweise eine binnenmarktwettbewerbsfähige Produktion möglich ist. In ihm liegen ca. 65% der Marktfruchtbetriebe.

Die landwirtschaftlichen Betriebe müssen in diesem Gebiet größere Einheiten schaffen. Derzeit erreichen die Betriebe eine durchschnittliche Größe von 25 ha (Marktfruchtbetriebe). Würde man diesen Wert auf ca. 70 ha festsetzen, so käme es zu einer drastischen Reduktion der Betriebe.

Kernaussagen für das Strukturgebiet "Global":

- Betriebe stehen zunehmend und relativ rasch im globalen oder zumindest europäischen Wettbewerb.
- Strukturanpassung im Marktfruchtbetrieb über Betriebszusammenlegungen. Problemfeld der Verfügungsrechte am Produktionsfaktor Boden.
- Höchster Verlust an landwirtschaftlichen Betrieben in diesem Gebiet.
- Keine volkswirtschaftlichen Anreize, diese Strukturanpassung zu verhindern.
- Im Strukturgebiet "Global" ist die Betriebsform Marktfruchtbetrieb dominant.

3.3 Strukturgebiet "Teilzeit"[18]

Das Strukturgebiet "Teilzeit" ist sowohl flächen- als auch betriebsanzahlmäßig das größte Gebiet. Daher ist in diesem Gebiet naturgemäß eine höhere Unschärfe als in den beiden anderen zu erwarten. Hauptaugenmerk liegt in diesem Gebiet auf den Veredelungsbetrieben des Alpenvorlandes. Im Hauptproduktionsgebiet Südöstliches Flach- und Hügelland liegen ebenfalls viele Veredelungsbetriebe, jedoch wurde dieses Gebiet hinsichtlich seiner Marktfruchtbedeutung höher eingeschätzt.

Diese Gebiete unterliegen einem weit höheren Anpassungsdruck als dies für die inneralpinen Lagen gilt. Neben der Strukturbereinigung hin zu wettbewerbsfähigen Größen steht diesen Betrieben nur die Bewirtschaftung im Neben- und Zuerwerb offen. Wegen der unterstellten hohen Schollenverbundenheit der Bauern werden diese vor allem zur zweiten Reaktion neigen. Das heißt, die Betriebe weichen verstärkt in den Zu- und Nebenerwerb aus.

Kernaussagen für das Strukturgebiet "Teilzeit":

- Hoher Strukturanpassungsdruck.
- Reduktion der Nutzfläche um ca. 10%.

---

[17] Vgl. *Draxler, G.:* Der Agrarstrukturwandel, a.a.O., S. 32ff.
[18] Ebenda, S. 30ff.

- Massives Ausweichverhalten der Wirtschaftssubjekte hin zu einer Teilzeitbewirtschaftung der Betriebe.
- Problem der Übertragung der Verfügungsrechte an Grund und Boden.
- Im Strukturgebiet " Teilzeit " ist die Betriebsform Veredelungsbetrieb dominant.

Die Veränderungen der Agrarstruktur speziell in den Gebieten „Global" und „Teilzeit" werden dramatisch sein. Von den derzeit 215.224 landwirtschaftlichen Betrieben werden voraussichtlich nur 190.000 weiterbestehen und gebietsmäßig kann diese Reduktion noch gravierender ausfallen. In dieser zahlenmäßigen Reduktion tritt der einzelbetriebliche Anteil am Gesamteinkommen noch nicht hervor. Das heißt, viele Betriebe bleiben zwar in ihrer Struktur erhalten (Schollenverbundenheit), können aber nur mehr einen weit geringeren Teil zum Einkommensportfolio liefern.

Dieses Szenario, das streng genommen noch nichts Genossenschaftliches beinhaltet, bildet die Basis der weiterführenden Überlegungen hinsichtlich einer zukünftigen Leistungserstellung der Warengenossenschaften.

4. Die Raiffeisengenossenschaften

Seit der Gründung vor mehr als 100 Jahren[19] wurden die Raiffeisengenossenschaften in Österreich vor allem in drei Sparten zu Stützen der Wirtschaft des Landes:

- Ausgehend von den ländlichen Regionen bildete sich ein dichtes Netz an genossenschaftlichen Raiffeisenkassen und Raiffeisenbanken. Heute ist Raiffeisen österreichweit der Nahversorger mit Finanzdienstleistungen.
- Ein ebenso dichtes Netz an Lagerhausgenossenschaften (60% der Landwirte sind Mitglieder in den Lagerhäusern) versorgt die Landwirte mit Betriebsmitteln (Marktanteil bis zu 50%). Die Genossenschaften verfügen über umfangreiche Lagereinrichtungen für Getreide etc. und entlasten durch gemeinsamen Verkauf zum günstigsten Zeitpunkt die agrarischen Märkte.
- Die Molkereiwirtschaft ist zu rd. 90% genossenschaftlich organisiert. Der genossenschaftliche Milchbereich übernahm 2001 95% der in Österreich angelieferten Milch und verfügte über folgende Marktanteile: Frischmilch 99%, Butter 95%, Fruchtjoghurt 80%, Schnittkäse 85% und Hartkäse 66%.

Diese drei Ebenen - Geld, Ware und Milch - bilden nach wie vor die drei Säulen von Raiffeisen Österreich.[20]

In Österreich entwickelte sich in einer Zeit geringer Mobilität, in der den Bauern als Verkehrsmittel vor allem das Pferdefuhrwerk oder ein langsamer Traktor zur Verfügung stand, ein dichtes Netz an Lagerhausgenossenschaften und Filialen. Die jeweils selbständigen Lagerhäuser jedes Bundeslandes bildeten je einen Landesverband, diese waren wiederum in einem Bundesverband vereinigt. Dieses flächendeckende Netzwerk war für Mitglieder und Kunden bequem, verursacht aber erhebliche Kosten, die schon vor dem EU-Beitritt von vielen der Genossenschaften kaum mehr zu bewältigen waren. Der Vorstand des „Österreichischen Raiffeisenverbandes" setzte bereits 1987 Arbeitsgruppen ein, die die Frage eines eventuellen EU-Beitrittes zu analysieren begannen. Das Ergebnis lag schnell vor[21], nur ein Beitritt konnte die Zukunft absichern, obwohl die Landwirtschaft mit großen Problemen zu rechnen hatte. Die einzige Ebene, die ruhig in eine EU-Zukunft blicken konnte, war die Raiffeisen-Geldgruppe. Und dies zeigte sich vor allem am Beispiel des Spitzeninstitutes, der „Raiffeisen

[19] Vgl. *Werner, W.:* Die Anfänge der Raiffeisen-Genossenschaftsbewegung im Gebiet des heutigen Österreich bis zum Ende der k.u.k. Donaumonarchie, in: Die Anfänge der modernen Genossenschaftsbewegung in Bayern, Österreich und Südtirol, München 1998, S. 204ff.
[20] Vgl. *Brazda, J./Schediwy, R.:* Überlegungen zum Thema „économie sociale" in Österreich, Wissenschaftliche Berichte, Mai 2000, Nr. 8, Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung Bildungspolitik und Wissenschaft, S. 14f.
[21] Einen Überblick bieten die beiden Broschüren: Genossenschaftsfragen Folge 27 und Folge 29, eine Schriftenreihe des Österreichischen Raiffeisenverbandes.

Zentralbank Österreich AG“, im Zusammenhang mit der Ostöffnung. Innerhalb weniger Jahre gelang es die Ostholding, die „Raiffeisen International Beteiligungs-AG“, in den Reformstaaten aufzubauen. Für die Lagerhausorganisation und den Molkereibereich stellte die Expertise strukturelle Problembereiche fest.

4. 1 Der Milchbereich

Die Strukturfrage der genossenschaftlichen Molkereiwirtschaft in Österreich war vor allem aufgrund geänderter Marktverhältnisse, wie dem Vordringen der Handelsketten, seit Ende der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts immer virulenter geworden. Im Mai 1970 beschlossen der „Salzburger Molkerei- und Käsereiverband“ sowie der „Tiroler Sennereiverband“ ihre Fusion zur „Alpenländischen Milchindustrie“. Der wohl bedeutsamste genossenschaftliche Zusammenschluss, der „Agrarverwertungsverband Agrosserta“, entstand im Oktober 1970 in den Bundesländern Burgenland, Steiermark und Kärnten durch den Zusammenschluss der genossenschaftlichen Milch- und Viehsparten. Doch diese und andere Strukturmaßnahmen waren nicht ausreichend, um Österreichs Molkereiwirtschaft EU-fit zu machen. Das sollte mit der Schaffung einer Zentralgenossenschaft, die nach Möglichkeit alle Molkereigenossenschaften umfasste, geschehen. Die „Agrosserta“, die „Alpi“, der „Burgenländische Molkerei- und Milchwirtschaftsverband“, der „Molkereiverband für Niederösterreich“ und der „Schärdinger Molkereiverband“ gründeten im Juli 1990 die „AMF Austria Milch und Fleischvermarktung“.[22]

Um das angestrebte Ziel, wichtigste österreichische Kraft mit europäischer Geltung[23], auf dem Gebiet der Veredelung und Vermarktung erreichen zu können, mussten bei Produktion, Logistik und Sortiment Parallelitäten beseitigt und die Verwaltung neu geordnet und gestrafft werden. Dem gemäß erstellte die „AMF“ ein Rationalisierungsprogramm, das unter anderem nicht nur die Senkung der Stückkosten vorsah, sondern auch den Aufbau eines Frischdienstes und die Schaffung von Europamarken.[24] Die Unternehmensführung der „AMF“ war sich bewusst, dass die notwendigen Rationalisierungen und die Notwendigkeit, aus bisherigen Konkurrenten und Gegnern eine neue Mannschaft zu formen, nicht einfach durchzuführen war. Außerdem konnte die „AMF“ die Mitgliedsverbände bezüglich notwendiger Strukturmaßnahmen auf Primärebene nur beraten, die Eigentümerverbände blieben in ihren Entscheidungen selbständig.[25]

Um die Doppelgleisigkeit in der „AMF“ zu bereinigen - Produktion und Absatz waren nicht in einer Hand - gründeten im Frühjahr 1995 primär oberösterreichische Molkereigenossenschaften die „Bergland-Milch“.[26] Die neue Genossenschaft verfügte über Mitgliedsbetriebe in den Bundesländern Oberösterreich, Niederösterreich, Steiermark und Kärnten.[27] Anhaltende Verluste führten Ende 1995 zu einer Umstrukturierung der „AMF“.[28] Die Molkereisparte der „AMF“ wurde an die „Bergland“ und an die „Niederösterreichische Milchholding“, die spätere (ab 1996) „NÖM AG“, verkauft. Mitte 1997 war die Neuausrichtung abgeschlossen und die Rückzahlung der Anteile der Gründerverbände an der „AMF“-Genossenschaft eingeleitet. Der Zerfall der „AMF“ schuf die milchwirtschaftlichen Großunternehmen „Bergland“ und „NÖM AG“ mit einem Marktanteil von zusammen 60%, die bis heute Konkurrenten am Markt sind. Daneben existieren eine Reihe mittlerer Unternehmen und hochspezialisierte Kleinbetriebe.[29] Die fortgesetzt hohen Verluste, die zur Aufstockung der Beteiligungen durch die jeweiligen Raiffeisen Landesbanken führte, sollten wieder zum Anlass einer Kooperation im Sinne einer Abstimmung in der Produktion mit anschließender Verflechtung der

---

[22] Vgl. *Werner W.:* 100 Jahre Österreichischer Raiffeisenverband 1898-1998. Eine Chronik, in: *Bruckmüller E./Werner W. (Hrsg.)*: Raiffeisen in Österreich - Siegeszug einer Idee, St. Pölten 1998, S. 232.

[23] Vgl. *AMF Austria Milch und Fleisch (Hrsg.)*: Jahresbericht 1991, Salzburg o.J., S. 2.

[24] Vgl. *AMF Austria Milch und Fleisch (Hrsg.)*: Blickpunkt Dezember 1990, S. 6.

[25] Vgl. AGRO intern Informationsdienst der Agrosserta Juli 1990, S. 4.

[26] Vgl. PUBLICO-Presseunterlage 26. April 1995 "BERGLAND" Die neue Chance am heimischen Milchmarkt, S. 6.

[27] Vgl. *Zittmayr, H.:* Die Entwicklung der Molkereiwirtschaft in Oberösterreich seit 1960 bis 1996, o.O., o.J., S. 10f.

[28] Vgl. *C(eipek) K(urt)*: Nach Ausstieg aus der Milchsparte steht AMF vor Neubeginn, in: Raiffeisenzeitung v. 4. Jänner 1996, S. 1.

[29] Vgl. Vereinigung Österreichischer Milchverarbeiter, Presseunterlage vom 25. März 1997, S. 3.

Unternehmen werden. Dieses Vorhaben gelang trotz mehrfacher Anläufe nicht, obwohl zumindest die „NÖM AG“ strukturell und finanziell gesundete.[30]

Trotz der geringen Kooperationsbereitschaft in der genossenschaftlichen Milchwirtschaft Österreichs konnten sich Rohmilch und milchwirtschaftliche Produkte hervorragend in der EU etablieren. Im Vergleich zur milchwirtschaftlichen Entwicklung der nicht zu der EU gehörenden Schweiz sieht man, wie richtig, auch in diesem hochsensiblen Markt, die österreichische Entscheidung, der EU beizutreten, war. Österreich konnte seine Exporte kontinuierlich steigern, während die Schweiz erhebliche Einbußen hinnehmen musste.[31]

4. 1 Der Warenbereich

Ende der achtziger Jahre machte die schwierige Einkommenssituation der Bauern und die damit verbundene Nachfragestagnation den Raiffeisenlagerhäusern und ihren Verbänden immer größere Probleme. Die Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik der EU, die 1991/92 erfolgte, brachte unter anderem erhebliche Preissenkungen bei Getreide und Flächenstilllegungsmaßnahmen. Da bei einem EU-Beitritt Österreichs die Landwirtschaft und ihre Lagerhäuser verstärkt mit empfindlichen Mengen- und Preiseinbußen zu rechnen hatten, sprach sich der „Österreichische Raiffeisenverband“ für strukturelle Änderungen aus.[32] Unabhängig davon trat der „Verband ländlicher Genossenschaften in Niederösterreich“ direkt mit den Bundesländer-Warenverbänden in Kontakt und lud sie zu Fusionsgesprächen ein.

Beide Vorstöße hatten Erfolg. Im Mai 1993 stand fest, dass zumindest drei große Bundesländer, Niederösterreich, Oberösterreich und die Steiermark, im Wege einer neuen Verbundgenossenschaft die kostengünstigere Zweistufigkeit im Warenbereich herbeiführen wollten. So gründeten der „Verband ländlicher Genossenschaften in Niederösterreich“, die „Oberösterreichische Warenvermittlung“ und der „Steirische Landwirteverband“ die „Raiffeisen Ware Austria“. Diese nahm im Oktober 1993 ihre Tätigkeit auf.[33]

Nach einem raschen Start erfolgte die notwendige Strukturanpassung nur sehr langsam. Der Grund lag in schwierigen Abstimmungsprozessen innerhalb des Aufsichtsrates und des Vorstandes. Zusätzlichen Diskussionsstoff bot der Vorstoß von Generalanwalt Dr. Konrad vom Sommer 1994, in Absprache mit dem Aufsichtsrat der „RWA“ mit der „BayWa AG“ Kontakte über eine Kooperation aufzunehmen.[34] Im Oktober 1994 kam es zur Neuwahl des Aufsichtsratspräsidiums[35]. Durch diese Personalrochaden konnten die Probleme mit Oberösterreich nur zum Teil beigelegt werden. Fünf Lagerhausgenossenschaften gründeten im April 1995 die „Lagerhaus Koordinierungs Gesellschaft“.[36]

Die „BayWa AG“ ging ab 1994 Beteiligungen mit den Warenverbänden der Bundesländer Tirol, Kärnten und Vorarlberg ein. Anfang Jänner 1995 ließ die „BayWa AG“ klar erkennen, dass sie auch Interesse an einer engen Kooperation im Wege einer Kapitalverflechtung mit der „RWA“ hatte und außerdem nach dem erfolgten Einstieg in Tirol und Kärnten auch mit anderen Bundesländern Kontakt aufnehmen wollte. [37] Die „RWA“ wollte die im Sommer 1993 erstmals aufgenommenen Kooperationsgespräche aber erst dann fortsetzen, wenn die eingeleiteten Strukturmaßnahmen positiv verliefen und die Wachstumsstrategie Erfolge zeitigte. Die finanzielle Ergebnisverbesserung setzte die „RWA“ dann 1997 in die Lage, die Gespräche mit der „BayWa AG“ zu konkretisieren. Eine „BayWa

[30] Vgl. Der Standard v. 13. Jänner 2004, S. 15: Keine Ruhe für Österreichs Molkereien und Parmalat-Skandal löst Zwist im Raiffeisen-Reich aus.
[31] Vgl. *Wenger, U.:* Milchwirtschaft auf dem Wachstumspfad, in: Schweizer Bauer v. 21. Januar 2004, S. 11.
[32] Vgl. *Böhm, G.*: Strukturwandel der Raiffeisen-Lagerhausgruppe im Hinblick auf die veränderten Rahmenbedingungen, in: Genossenschaftsfragen, Schriftenreihe des Österreichischen Raiffeisenverbandes, Folge 29, Wien 1992, S. 22ff.
[33] Vgl. *Werner, W.:* 100 Jahre Österreichischer Raiffeisenverband, a.a.O., S. 255.
[34] Vgl. *Barazon, R.*, Die gelungene Überraschung, in: Salzburger Nachrichten v. 4. August 1994, S. 9.
[35] Vgl. *Werner, W.:* 100 Jahre Österreichischer Raiffeisenverband, a.a.O., S. 260f.
[36] Vgl. *Affenzeller, P.*: Lagerhaus-Dissidenten gründen Schattenkonzern, in: OÖ Nachrichten v. 19. April 1995, S. 7.
[37] Vgl. Neues Volksblatt v. 25. Jänner 1995, S. 25: BayWa auf Expansionstrip. Raiffeisen winkt vorerst ab.

AG“-Kooperation verlangte nach einer Anpassung der „RWA“-Rechtsform. Es war daher seit längerem die Schaffung einer „RWA-AG“ im Gespräch, die Verschränkung „BayWa AG-RWA AG“ war für 1998 vorgesehen.[38] Das operative Geschäft und die Verwaltung der „RWA“ wurde in eine AG ausgegliedert, die am 1. September 1998 ihre Tätigkeit aufnahm. Im Dezember 1998 stimmten die Gremien der „BayWa AG“ und der „RWA AG“ der Bildung einer strategischen Allianz der beiden Handelshäuser zu.[39] Die kartellrechtliche Genehmigung der Europäischen Kommission erfolgte im Juni 1999. Die „BayWa“ musste erhebliche Restrukturierungskosten in Kauf nehmen, erst für 2002 versprach das „BayWa AG-RWA AG“-Engagement eine zufriedenstellende Entwicklung zu nehmen.[40]

Mit Hilfe der „RWA AG“-Beteiligung setzte sich die „BayWa AG“ das Ziel, die Ertragskraft und die Marktposition zu verbessern.[41] Das Interesse der „BayWa AG“ an der „RWA AG“ war nicht zuletzt aus den sich ergebenden gemeinsamen Möglichkeiten im wachstumsträchtigen Ostgeschäft. Die „RWA AG“ war bereits in Ungarn, der Slowakei, in Tschechien, in Kroatien und Slowenien tätig.[42] Nach dem Aktientausch wurden die Ostaktivitäten der „BayWa“ und der [43]RWA AG[44] in Ungarn in einem gemeinsamen Unternehmen zusammengefasst.[45] Dadurch war die „BayWa AG“ ihrem Ziel, ein Konzern mit europäischer Dimension zu werden, näher gekommen.[46] Dieser Zielerreichung diente auch der Zusammenschluss mit der „WLZ Raiffeisen Aktiengesellschaft“, der „Württembergischen Landwirtschaftlichen Zentralgenosssenschaft-Raiffeisen“ im Sommer 2002.[47]

Im Jahr 2002[48] vereinte die österreichische Raiffeisenorganisation 1.665 Genossenschaften, darunter 609 Kredit- (mit 1.655 Filialen und 1.694.411 Mitgliedern) 100 Waren- (mit 689 Filialen und 137.805 Mitgliedern) und 170 Milchverwertungsgenossenschaften (mit 90.968 Mitgliedern). Die konsolidierte Bilanzsumme der Geldgruppe betrug 114.222 Mio. €. Die Marktanteile betrugen bei den Gesamteinlagen 25,5%, bei den Direktkrediten 22,1% und bei den Wertpapierfonds 25,9%. Der Umsatz der Lagerhausgenossenschaften lag bei 2,4 Mrd. € und der Umsatz der Molkereigenossenschaften betrug rund 1,8 Mrd. €. Besonders erfolgreich war die Entwicklung im Export, so überflügelte Österreich das Käseland Schweiz, das allerdings nicht EU-Mitglied ist, bereits im Jahr 2000 auf den internationalen Märkten[49]. Die Organisation beschäftigte 47.933 Personen, inklusive der rund 1.200 Beteiligungen wird die Zahl der in Österreich Beschäftigten bei rund 100.000 liegen. Raiffeisen Österreich ist somit der mit Abstand größte private Arbeitgeber in Österreich.

5. Perspektiven landwirtschaftlicher Warengenossenschaften nach Gebietstypen

Ausgangpunkt für unsere Überlegungen für mögliche Entwicklungen effizienter Strukturen im genossenschaftlichen Warenbereich sind jene oben definierten Strukturgebietstypen. Entscheidend für die weitere Analyse ist, dass es „die genossenschaftliche Struktur für den Warenbereich“ in Österreich nicht mehr geben wird.

---

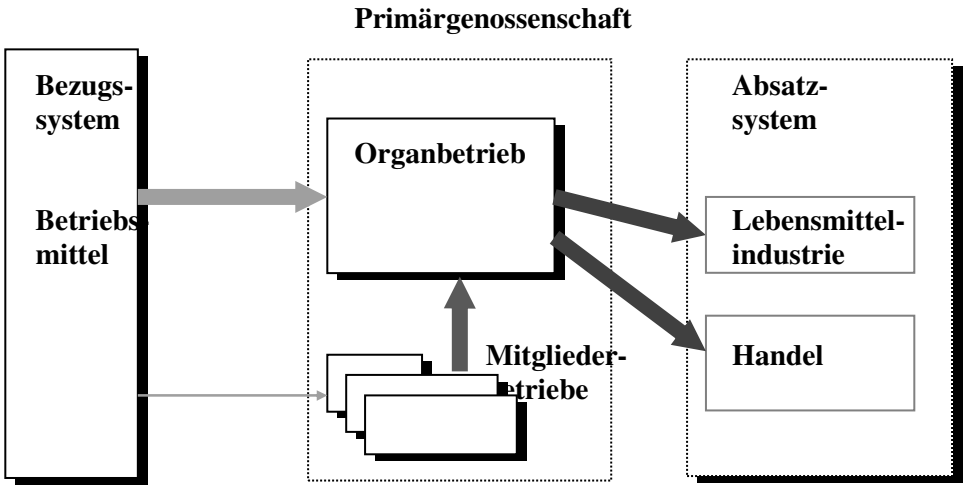
[38] Vgl. Kurier v. 27. Jänner 1998, S. 20: Handelskonzern BayWa expandiert nach Osten.
[39] Vgl. Geschäftsbericht 1998 RWA Raiffeisen Ware Austria, Wien o.J., S. 18 ff.
[40] Vgl. *Haas, K.*: Heuer bereiten Österreicher den Bayern Freude, in: OÖ Nachrichten v. 23. Mai 2002, S. 10.
[41] Vgl. *C(eipek) K(urt)*: BayWa will durch Akquisitionen und Allianzen weiter wachsen, in: Raiffeisenzeitung v. 3. Februar 2000, S. 1.
[42] Vgl. *G(aubitzer) F(ranz)*: Die RWA steigt mit Betriebsübernahme in Ungarn kräftig aufs Gas, in: Raiffeisenzeitung v. 12. August 1999, S. 1.
[43] Vgl. ebenda.
[44] Vgl. ebenda.
[45] Vgl. *C(eipek) K(urt)*: RWA erreichte unter sehr schwierigen Rahmenbedingungen positives Ergebnis, in: Raiffeisenzeitung v. 10. Februar 2000, S. 1.
[46] Vgl. Raiffeisenzeitung v. 7. Mai 1998, S. 4: Der BayWa-Konzern.
[47] Vgl. WLZ Raiffeisen AG-Aktuelles v. 26. 11. 2002: Bundeskartellamt gibt WLZ und BayWa grünes Licht.
[48] Vgl. Österreichischer Raiffeisenverband (Hrsg.): Raiffeisen in Zahlen, o.O. u. o.J.
[49] Vgl. *Wenger, U.*: Milchwirtschaft auf dem Wachstumspfad, in: Schweizer Bauer v. 21. Januar 2004, S. 11.

5.1 Strukturgebiet „Subvention“[50]

Im Strukturgebiet „Subvention“ kommt die Multifunktionalität der Landwirtschaft besonders stark zum Ausdruck. Hier geht es nicht mehr hauptsächlich um die primäre Leistungserstellung, also die agrarische Urproduktion, sondern um die volkswirtschaftlichen Zusatzeffekte, insbesondere die Schaffung und Erhaltung von Kulturlandschaft. Es muss festgehalten werden, dass der Agrarproduktion in diesen Gebieten, würde sie ausschließlich ihrer Produktivität entsprechend gemessen werden, keine Existenzberechtigung zuteil wird. Trotzdem gibt es gute Gründe, warum zumindest teilweise die Produktion und damit die erwünschten Nebeneffekte aufrechtzuerhalten sind. Dafür ist aber grundsätzlicher Konsens über die Lastenverteilung herzustellen. Wenn also die Produktion aufgrund schlechterer Produktivität trotzdem in diesen Gebieten gefordert wird, dann müssen diese Nachteile finanziell ausgeglichen werden.

Eine Urproduktion ist für dieses Gebiet aus Produktivitätsüberlegungen nicht zu rechtfertigen. Soll nun die Produktion aber aufrecht erhalten bleiben, so müssen Existenzsicherungsmaßnahmen durch sämtliche Leistungsbezieher (bisher freerider) damit verbunden werden.[51] Es braucht nicht explizit angeführt werden, dass die Möglichkeiten zur Strukturanpassung in diesem Gebiet nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. Wenn auch agrarische Produktion in diesem Gebiet nur mittels Subvention und durch entsprechende Abgeltung der weiteren Nutznießer dieser Produktion aufrechterhalten werden kann, so bedeutet dies nicht, dass es zu keiner Strukturveränderung kommt. Ähnlich der Entwicklung in der Mitte des vorigen Jahrhunderts, wo ein massives Bauernsterben einsetzte, werden nicht alle derzeit bewirtschafteten Flächen aufrechterhalten. Und es ist auch durchaus einsichtig, dass eine Reduktion der inneralpinen landwirtschaftlichen Flächen[52] um 15% oder 20% keine spürbare Verschlechterung der umfassenden Leistungserstellung mit sich bringt. Landwirtschaftliche Betriebe in touristisch stark und gewinnbringend vermarkteten Regionen haben eine größere Chance ihren Betrieb weiterzuführen als jene in touristisch relativ unbedeutenden Regionen.

Abb. 1 Genossenschaftlicher Aufbau im Strukturgebiet „Subvention“ Schema 1



Wie in der Abb. 1 ersichtlich werden der Genossenschaft im Strukturgebiet „Subvention“ wichtige Funktionen erhalten bleiben. Durch die relativ kleine Einzelbetriebsstruktur ist es nicht lukrativ, direkt mit der Betriebsmittelindustrie in Kontakt zu treten. Aber auch seitens der Industrie gibt es keine Anreize, diese kleinen Abnehmer zu beliefern. Die Gegenläufigkeit der Warenkreisläufe bleibt in der ursprünglichen Form erhalten.

---

[50] Vgl. *Draxler, G.:* Der Agrarstrukturwandel, a.a.O., S. 174ff.

[51] Der Trend in der Agrarsubventionierung zur Direktförderung lässt darauf schließen, dass sich auch die EU dieser Notwendigkeit bewusst ist. (Vgl. Reform der gemeinsamen Agrarpolitik, Erste Analyse der Legislativvorschläge, Stabsstelle der EU-Koordination, BMLF, Wien 1998, S. 58f.)

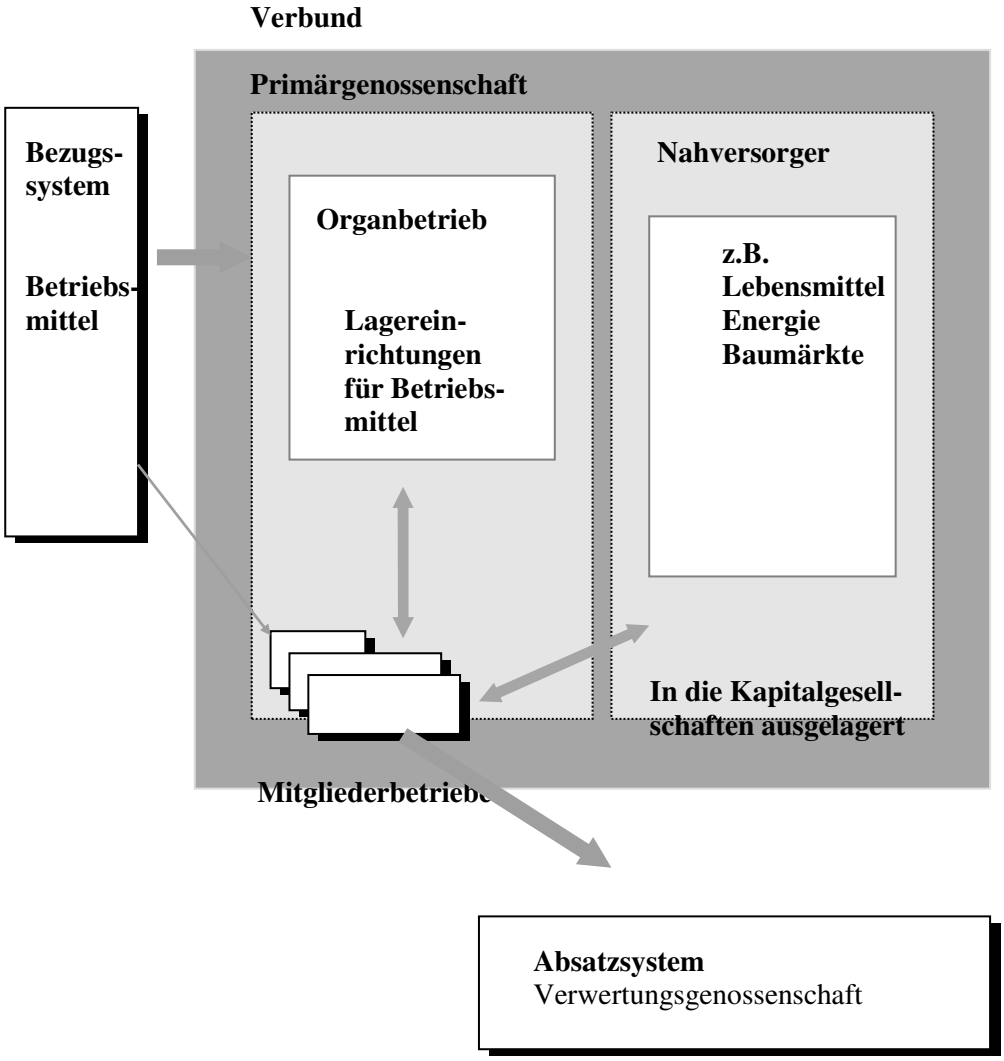
[52] Die Reduktion der landwirtschaftlichen Flächen inneralpin ist gleichzusetzen mit Vergrößerung der forstwirtschaftlich genutzten Fläche.

Die Funktion des genossenschaftlichen Standortes als „Nahversorger“ - auch bei organisatorischer Trennung - wird ein Erfolgsfaktor bleiben. Natürlich müssen diese Strukturen wettbewerbsfähig sein, allerdings scheint es plausibel, dass im agrarischen Kerngeschäft für diese Genossenschaften nicht jener bedingungslose Wettbewerb wie im Typ „Global“ herrschen wird.

Die Genossenschaften werden verstärkt Dienstleistungen im Bereich der einzelbetrieblichen Einkommensgenerierung übernehmen. Speziell die Aufgaben hinsichtlich der Direktvermarktung scheinen ein weites Betätigungsfeld zu öffnen. Dass Aufholbedarf dahingehend besteht, zeigen die momentan oft gegründeten, privatwirtschaftlich organisierten Vermarktungsgemeinschaften. Ein starkes Engagement konnte aber bisher bei den Genossenschaften noch nicht festgestellt werden.

Schwieriger gestaltet sich die Funktionszuteilung auf der Sekundärebene. Die organwirtschaftlich auf ein Betriebsmittellager reduzierten Genossenschaften sind für die Industrie Partner wie ähnlich große Einzelbetriebe. Das heißt, die Zweistufigkeit kann in diesem Bereich nicht aufrechterhalten bleiben.

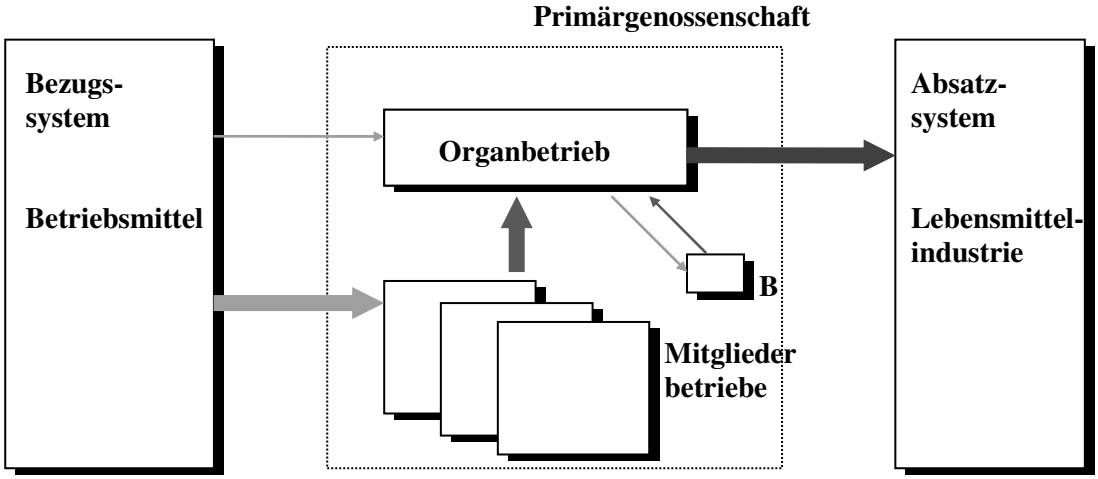
Abb. 2 Verbund im Strukturgebiet „Subvention“ Schema 2



5.2 Strukturgebiet „Global“[53]

In diesem, gemäß seiner Fläche kleinsten, aber hinsichtlich der Agrarproduktion bedeutendsten Strukturgebiet, stehen die gravierendsten Veränderungen bevor. Vorherrschender Betriebstyp ist jener des Marktfruchtbetriebes. Strategische Zielsetzung ist Kostenführerschaft im Hinblick auf die organwirtschaftliche Leistungserstellung und damit Reorganisation der bisherigen Struktur. Diese strategische Zielsetzung verlangt Personalreduktion und Verkauf des nicht betriebsnotwendigen Vermögens, sowie Schaffung effizienter organbetrieblicher Strukturen.

Abb. 3 Genossenschaftlicher Aufbau im Strukturgebiet „Global“



In der Abb. 3 werden die entscheidenden Auswirkungen auf den Bezugs- und Absatzkreislauf ersichtlich gemacht. Markanteste Veränderung ist, dass in Hinkunft ein erheblicher Anteil des Betriebsmittelgeschäftes direkt zwischen Produktionsbetrieb und erzeugender Industrie abgewickelt wird. “Wenn wir die Deutsche Raiffeisenwarenzentrale als Dachorganisation im operativen Geschäft nutzen würden, dann kämen wir von der Zweistufigkeit in die Dreistufigkeit. Dabei verträgt dieses Geschäft nicht einmal mehr die Zweistufigkeit.”[54] Das heißt, die Genossenschaften haben in diesem Bereich keine Funktion mehr zu erfüllen. Selbstverständlich, und dies ist im Schema durch den Mitgliederbetrieb B dargestellt, werden nicht alle Betriebe eine Strukturverbesserung anstreben. Für diese Betriebe wird es in Zukunft teilweise keine Möglichkeit geben, direkt mit der Industrie in Geschäftsbeziehung zu stehen. Die Warengenossenschaften werden diese Nachfrage möglicherweise befriedigen, allerdings unter strenger Hinzurechnung der anfallenden Mehrkosten. Es kann also zu keiner solidarischen Aufteilung dieser Kosten kommen. Wenn vereinzelt Betriebe dieses Service in Anspruch nehmen wollen, so müssen sie höhere Kosten in Kauf nehmen.

Weitere Kennzeichen für das wirtschaftliche Umfeld der Warengenossenschaften im Strukturgebiet „Global“ sind:

- Die Gegenläufigkeit des Warengeschäftes (Betriebsmittelverkauf, Aufkauf landwirtschaftlicher Erzeugnisse) geht sukzessive verloren. Vor allem im - für die Genossenschaften wichtigstem Kundensegment - Bereich der großen Mitgliederbetriebe wird es betriebsmittelseitig Umsatzverluste geben. Durch verbesserte Kommunikationstechnologien werden diese Betriebe direkt mit der Industrie in Kontakt treten. Das Betriebsmittelgeschäft verliert somit seine strategische Bedeutung.

[53] Vgl. *Draxler, G.:* Der Agrarstrukturwandel, a.a.O., S. 165ff

[54] *Trager, R.:* Oswald Hahn im Gespräch mit Ralf Trager, BayWa AG, in: ZfgG Bd. 48 (1998), S.232.

- Mit diesem Verlust der Gegenläufigkeit wird den Warengenossenschaften auch die Möglichkeit der innerbetrieblichen Quersubventionierung entzogen. Derzeit können die Gewinne des Betriebsmittelverkaufs zur Abdeckung der Verluste aufkaufsseitig herangezogen werden. Somit ist aber im geänderten Szenario ersichtlich, dass die Genossenschaften ihre Vermarktungsstruktur effizient und kostendeckend strukturieren müssen. Dazu sind in Zukunft nur mehr kostenminimierte Hilfsbetriebe notwendig, die entsprechende Dienstleistungen erstellen.
- Die genossenschaftliche Leistungserstellung reduziert sich auf das unbedingt Notwendige. Leistungen, welche von den großen Betriebseinheiten selbst erbracht werden können, sollen in Hinkunft auch unbedingt in diesen Einheiten erstellt werden.

Das Strukturgebiet "Global" steht also am einen Ende des Spektrums genossenschaftlicher Leistungsprozesse, besonders gekennzeichnet durch höchsten Wettbewerbsdruck, dem sowohl die Einzelbetriebe als auch die genossenschaftlichen Organbetriebe ausgesetzt sind.

5.3 Strukturgebiet „Teilzeit"[55]

Nicht nur geographisch liegt das Strukturgebiet „Teilzeit" zwischen den beiden erstgenannten Strukturgebieten. Auch hinsichtlich der Agrarstruktur ist das Anpassungsverhalten zwischen den beiden Extremata einzuordnen. Wichtig scheint in diesem Zusammenhang, dass dieses Strukturgebiet von den Veredelungs- und Futterbaubetrieben dominiert wird. Allerdings stehen diese Betriebe im Durchschnitt nicht jenen erschwerten Bedingungen gegenüber wie im Strukturgebiet „Subvention".

Die Betriebe stehen im Strukturgebiet „Teilzeit" einem verstärkten Wettbewerb gegenüber und müssen daher Gegenstrategien entwickeln. Die Direktförderung, also die Subventionierung aufgrund zusätzlich erbrachter, volkswirtschaftlich erwünschter Leistungen ist nicht mehr in jenem Ausmaß umzusetzen. Wie im Gebiet „Subvention" werden auch hier Grenzertragsbetriebe nicht weiter bewirtschaftet, also in Zukunft forstwirtschaftlich genutzt werden. Trotzdem bleibt dieses Szenario hier weniger bedeutend. Soll der Betrieb im Vollerwerb weitergeführt werden, müssen große Einheiten geschaffen werden.

Es bleiben somit den landwirtschaftlichen Betrieben nur wenige Anpassungsalternativen erhalten. Die Schollenverbundenheit verhindert starke Stilllegungswellen. Verbunden mit der relativen Nähe zu Ballungsräumen ergeben sich für diese Betriebe zusätzliche Einkommensalternativen.

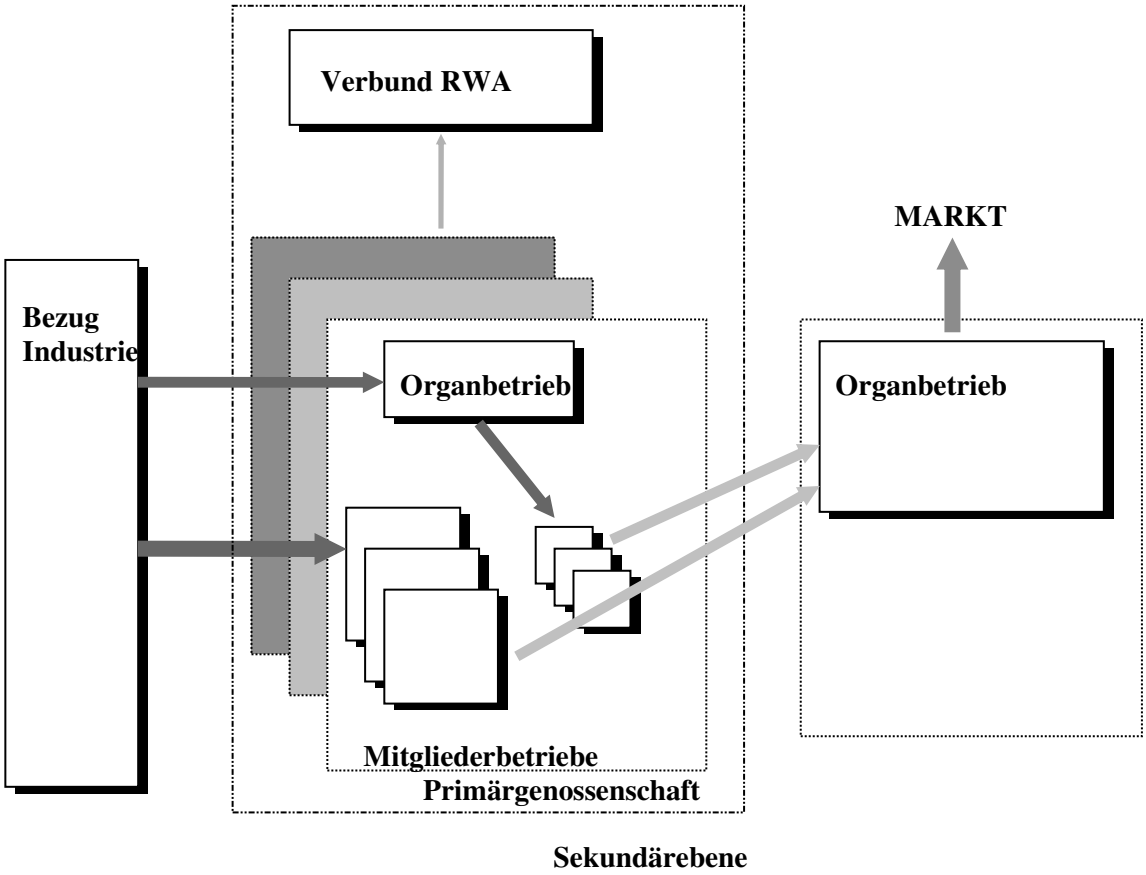
Welche Aufgaben lassen sich aus dieser geänderten Agrarstruktur nun für die Warengenossenschaften ableiten? Für die Genossenschaften lässt sich in diesem Fall nicht grundsätzlich Neues entwickeln. Da in diesem Strukturgebiet die Futterbau- und Veredelungsbetriebe dominant sind, haben die Verwertungskapazitäten für die bäuerliche Leistungserstellung eine besondere Bedeutung. Damit gilt wie im Strukturgebiet „Subvention" die Unterbrechung der wechselseitigen Warenkreisläufe. Für die Warengenossenschaften zeichnet sich aber durch diese Entwicklung eine heterogene Mitgliederstruktur ab. Für die neu geschaffenen großen Produktionseinheiten gilt hinsichtlich des Betriebsmittelbezuges Ähnliches wie im Fall „Global". Das heißt, direkter Bezug von der Industrie und Ausschaltung sämtlicher Handelsstufen.

Die relativ klein strukturierten, hoch automatisierten „Teilzeitbetriebe" bedürfen aber nach wie vor der genossenschaftlichen Leistungserstellung. Die Warengenossenschaften werden bei dieser Leistungserstellung unter enormen Kostendruck gesetzt oder besser, es wird völlige Transparenz hinsichtlich der Kosten erwartet. Das Anpassungsverhalten der Betriebe kann nicht durch höhere Preise der zwischengeschalteten Handelsstufe konterkariert werden.

[55] Vgl. *Draxler, G.*: Der Agrarstrukturwandel. a.a.O., S. 182ff

Die genossenschaftlichen Leistungseinheiten verlieren in diesem Gebiet tendenziell ihre regionalpolitische Bedeutung als Nahversorger, wie sie im inneralpinen Raum stets anzutreffen sind. Dies liegt begründet einerseits in der Nähe zu den großen Ballungsräumen und andererseits in der stärkeren Ausrichtung der Standorte auf das agrarische Kerngeschäft.

Abb. 4 Verbund im Strukturgebiet „Teilzeit“



Die Verbundebene sucht auch in diesem Fall nach entsprechender Funktionsausübung. Es treten aber keine wesentlichen Unterschiede zu den Überlegungen beim Strukturgebiet „Subvention“ auf. Die Aufgaben beschränken sich auch hier hauptsächlich auf Koordinations- und Backoffice-Funktionen.

6. Zusammenfassung

Die landwirtschaftlichen Warengenossenschaften haben in Österreich Zukunft! Allerdings, und dies ist schon eine maßgebliche Einschränkung, müssen dazu umfassende Restrukturierungsmaßnahmen rasch zur Umsetzung gelangen. Die geänderten und sich noch weiter verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind Beleg für diesen Anpassungsbedarf. Im Folgenden werden die Idealtypen möglicher Veränderung für die drei Strukturgebiete nochmals zusammengefasst.

Strukturgebiet “Subvention”

Diese Genossenschaften werden in Zukunft am ehesten ihrer heutigen Funktion entsprechen. Durch moderate Veränderungen in der Betriebsstruktur werden von den Genossenschaften beide Leistungsprozesse erstellt werden (Bezug, Absatz). Die durch Subventionierung etwas vom

Wettbewerbsdruck befreite Landwirtschaft kommt auch der genossenschaftlichen Struktur zugute. Dies darf allerdings nicht dahingehend missverstanden werden, dass kein Anpassungs- und Rationalisierungsdruck auch auf diese Strukturen wirken würde. Die kostenminimale Leistungserstellung ist für alle Typen Voraussetzung.

Strukturgebiet“ Global“

In diesem agrarisch bedeutendsten Gebiet sind die größten Veränderungen zu erwarten. Die Genossenschaften reduzieren sich auf kostenoptimierte Hilfsbetriebe. Je nach Größenordnung kann die Vermarktung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse direkt bei den Primärgenossenschaften oder aber auf Sekundärebene angesiedelt werden. Die Gegenläufigkeit des Warengeschäfts wird aufgegeben. Betriebsmittel können von den Mitgliederbetrieben direkt bezogen werden.

Strukturgebiet “Teilzeit”

Für die Warengenossenschaften stellt dieses Gebiet insofern eine Besonderheit dar, als in ihm der Großteil an Veredelungsbetrieben und Futterbaubetrieben liegt. Das heißt, die einzelbetriebliche Leistungserstellung wird nicht über die Warengenossenschaften sondern über Spezialgenossenschaften (Milch, Fleisch) abgesetzt. Die Agrarstruktur ändert sich in Richtung hoch automatisierter Teilzeitbetriebe, welche - wiederum abhängig von der Einzelbetriebsgröße - einen Bedarf an genossenschaftlichen Leistungsprozessen haben. Ein umfassendes Dienstleistungsangebot im Bereich Unternehmenssteuerung ist für diese Genossenschaften typisch.

Univ.-Doz. Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. **Johann Brazda**
Electronic Mail: johann.brazda@univie.ac.at
Institut für Betriebswirtschaftslehre
1090 Wien, Wasagasse 12
Telefon: (01) 4277 38255
FAX: (01) 4277 38254