

## Heterogene Mitgliederinteressen in Molkereigenossenschaften – ein Fallbeispiel

Member value heterogeneity in dairy cooperatives – a case study

Anneke HELLBERG-BAHR, Stephanie SCHLECHT,  
Nina STEFFEN und Achim SPILLER

### Zusammenfassung

Die Selbstverwaltung durch Gremien wie Vorstand, Aufsichtsrat und Vertreterversammlung ist in Genossenschaften ein zentrales Merkmal der Mitgliederförderung. Dadurch wird unter anderem die Meinungsbildung in Molkereigenossenschaften durchgeführt. Ehrenämter sind in den einzelnen Gremien der Molkerei engagiert und auch ehrenamtliche Vertreter externer Verbände tragen zu einer Meinungsbildung in der Molkerei bei, die stark von der Ausrichtung der Molkerei divergieren kann. Der Milchstreik in 2008 hat gezeigt, wie heterogen die Einstellungen der Milchlieferanten in einer Molkereigenossenschaft sein können. Über die Bewertung der Molkerei durch „einfache“ Mitglieder und Gruppen von Interessenvertretungen, ist bisher wenig bekannt. Eine Befragung von Landwirten einer deutschen Molkerei zeigt auf, wie sich Gremienmitglieder und „einfache“ Mitglieder in der Bewertung der Molkerei unterscheiden.

**Schlagerworte:** Genossenschaften, Ehrenamt, Molkerei

### Summary

Despite the principle of self-administration, the management of cooperatives has been more and more often delegated to full-time management boards due to increasing professionalization in recent years. Against this background the main task of the board of members is to communicate important developments to the members and to control the professional management. Attitudes towards cooperatives develop-

ment can be different despite the fact of heterogeneous member interests. Up to now little is known about the way in which members evaluate the cooperative boards. A survey among farmers of a German Dairy reveals that the opinions of farmers in the cooperative board differ from those of the ordinary farmers.

**Keywords:** Cooperatives, Board of Members, Dairy

## 1. Einleitung

Die Selbstverwaltung durch die Mitglieder ist eines der zentralen Genossenschaftsprinzipien (RINGLE, 2007, 10). Aus diesem Grund werden ehrenamtliche Organe gewählt und mit der Leitung und Verwaltung der Genossenschaft beauftragt. Die eigenständige Regelung von Willensbildung und Kontrolle durch die Mitglieder verfolgt das Ziel der bestmöglichen Förderung und Vertretung der Mitglieder (§ 1 GENG 2009; RINGLE, 2007, 10). Wie im Genossenschaftsgesetz definiert, werden die Gremien Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung bzw. Vertreterversammlung mit ehrenamtlichen Mitgliedern besetzt, die nachfolgende Funktionen übernehmen:

- Vorstand (§24 GENG 2009): Geschäftsführung und Vertretung der Genossenschaft nach außen
- Aufsichtsrat (§36-38 GENG 2009): Überwachung von ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung, Vertretung des Vorstands und gerichtlicher Vertreter der Genossenschaft bei Auseinandersetzungen mit dem Vorstand
- Generalversammlung (§§ 43, 48 GENG 2009): besteht aus allen Mitgliedern, „one man, one vote“-Prinzip. Feststellung des Jahresabschlusses, Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, Vorschlag und Wahl des ehrenamtlichen Vorstands und der hauptamtlichen Geschäftsführung
- Vertreterversammlung (§43a GENG 2009): in Großgenossenschaften ab 1.500 Mitgliedern, Aufgaben entsprechen denen der Generalversammlung.

Die Aufgaben der ehrenamtlichen Gremien unterlagen in den vergangenen Jahren vielfältigen Veränderungen. Beispielsweise wurde die zentrale Funktion des ehrenamtlichen Vorstands, die Geschäftsführung der Genossenschaft, in der Vergangenheit aufgrund der zunehmenden

Komplexität des Marktumfeldes vielfach durch eine hauptamtliche Geschäftsführung ersetzt.

Auch in Molkereigenossenschaften lassen sich aufgrund zunehmender Unternehmensgröße und heterogener Mitgliederstrukturen zentrale Probleme für die ehrenamtliche Vertretung von Genossenschaftsmitgliedern ausmachen. RINGLE (2007, 10) zeigt außerdem einen „schwindenden Mitgliedereinfluss auf Willensbildung und Kontrolle“. Aktuelle Entwicklungen wie die Verkleinerung von Gremien, die Einbringung von Nicht-Mitgliedern in die Unternehmensleitung und die eigenverantwortliche Arbeit der hauptamtlichen Geschäftsführung tragen zu einer Passivität der Mitglieder bei (ebd.).

## 2. Problemstellung

Der Milchstreik im Jahr 2008 hat gezeigt, dass die Mitgliederbasis dem eigenen Unternehmen auch in Molkereigenossenschaften kritisch gegenübersteht. Besonders wurde an dieser Stelle der Einfluss von Verbänden wie dem Bund Deutscher Milchviehhalter (BDM) diskutiert. Aber auch andere Verbände spielen in der Milchwirtschaft eine Rolle (Deutscher Bauernverband [DBV], Beratungsringe, Wasser- und Bodenverband), die von ehrenamtlich engagierten Landwirten geführt werden. Durch ihre aktive Arbeit können Sie nicht nur auf die Meinungs- und Willensbildung innerhalb ihrer eigenen Verbände einwirken, sondern auch auf die Mitglieder anderer Organisationen, z. B. der Molkereigenossenschaften. Soll der demokratische Interessensausgleich innerhalb einer Genossenschaft gelingen, ist daher eine Vielzahl von Interessen zu berücksichtigen (SCHULZE et al., 2006, 15).

Folglich schließt dieser Beitrag nicht nur Unterschiede zwischen den ehrenamtlich engagierten Landwirten in den Molkereigremien und „einfachen“ Mitgliedern, sondern auch die oben genannten Verbandsvertreter explizit ein, um die Vielfalt der Interessen abzubilden und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für die Genossenschaftsmolkerei ableiten zu können. Die nachfolgende Arbeit deckt anhand einer Status-Quo-Analyse Unterschiede zwischen den verschiedenen Ehrenämtern an einem Beispiel aus der Milchwirtschaft auf.

### 3. Stand der Forschung

Eine detaillierte Literaturrecherche zeigt, dass Unterschiede zwischen „einfachen“ Mitgliedern und den ehrenamtlich Tätigen auf verschiedenen Ebenen zu vermuten sind.

Besonders ältere Genossenschaftsmitglieder geben an, weniger Vertrauen in das hauptamtliche Management einer Genossenschaft zu haben, was ihr wahrgenommenes Risiko bezüglich einer Kooperation mit einer Genossenschaft erhöht (ÖSTERBERG und NILSSON, 2009, 193). Da sie einer professionellen Geschäftsführung weniger vertrauen, engagieren sich ältere Mitglieder in den Gremien der Molkerei, um eine Kontrollfunktion ausüben zu können und dadurch ihr wahrgenommenes Risiko zu reduzieren. Weiterhin arbeiten ÖSTERBERG und NILSSON (2009, 191) heraus, dass Leiter kleinerer landwirtschaftlicher Betriebe häufiger ein ehrenamtliches Engagement übernehmen. Zusätzlich bestätigen KALOGERAS et al. (2009, 106), dass die Leiter großer Betriebe das Management der Genossenschaft bereitwilliger an hauptamtliche Geschäftsführungen übergeben. Daher wird zwischen Gremienmitgliedern und einfachen Mitgliedern ein Unterschied in der Betriebsgröße vermutet.

Die genannten Arbeiten stellen die Informationspolitik als ein wesentliches Problem der Genossenschaften heraus. Dabei kann ein guter Informationsfluss in einem Unternehmen bzw. einer Genossenschaft zu einer besseren Geschäftsbeziehungsqualität (GBQ) beitragen (DE RUYTER et al., 2001, 274), da ein Defizit in der Kommunikation gerade in Genossenschaften eine Unzufriedenheit der Mitglieder hervorruft (DEL BOSQUE RODRIGUEZ et al., 2006, 667f.). Es ist davon auszugehen, dass diejenigen, die in einem Ehrenamt arbeiten, besser mit Informationen versorgt werden und mit der Kommunikation der Molkerei folglich insgesamt zufriedener sind.

Die Arbeit genossenschaftlicher Gremien wird möglicherweise von den Mitgliedern der Gremien positiver bewertet als von nicht in genossenschaftlichen Gremien tätigen Landwirten. Ein solcher Positivbias bei der Bewertung des eigenen Verhaltens wird in der Literatur aus dem Blickwinkel der Vermeidung kognitiver Dissonanzen diskutiert (RAAB und UNGER, 2005, 42). Menschen bewerten dabei ihre eigene Arbeit so, dass sie diese vor sich selbst rechtfertigen können.

#### 4. Methode und Stichprobenbeschreibung

Im Februar 2009 wurde eine schriftliche Erhebung von 1.440 Landwirten einer westdeutschen Molkereigenossenschaft mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt. Als Random-Stichprobe ist die Erhebung für diese Genossenschaft repräsentativ. Die Bewertung der Molkerei wurde in Statements mit fünfstufigen Likert-Skalen von -2 (lehne voll und ganz ab), über 0 (teils/teils) bis +2 (stimme voll und ganz zu) erfasst. Im Vergleich zum Durchschnitt der deutschen Landwirte zeigt sich, dass die Probanden etwas jünger und besser ausgebildet sind (DBV, 2010; BMELV, 2005).

Es wurde eine bivariate Auswertung der Daten durchgeführt. Die Variablen sind nicht normalverteilt (Kolmogorov-Smirnov und Shapiro-Wilk Test/Signifikanz nach Lilliefors) (BÜHL, 2008, 240). Daher wurden nichtparametrische Tests (gruppiertes Medianvergleich) eingesetzt und mit dem H-Test nach Kruskal und Wallis abgesichert (BÜHL, 2008, 318 ff.). In der Stichprobe sind 33,5% der Probanden in landwirtschaftlichen Gremien aktiv (66,5% bekleiden kein Amt = Gruppe A). Diese wurden nach der Art der ehrenamtlichen Tätigkeit unterteilt. 19,9% (B) bekleiden eine Funktion in Beratungsringen oder Wasser- und Bodenverbänden. In den Ehrenämtern des BDM (C) sind 2,2% und denen des DBV (D) 6,4% vertreten. 4,9% der Befragten bekleiden ein Amt im Molkereigremium (E).

#### 5. Ergebnisse

In den soziodemografischen Merkmalen (Alter) zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den einzelnen Ehrenamtsgruppen. Betriebsstrukturell überwiegen in den Molkereigremien größere Betriebe (Tabelle 1). Dies wird bei Betrachtung der Betriebsgröße je Hektar deutlich. Leiter von Großbetrieben über 200 ha sind nahezu alle in einem Gremium aktiv und stellen bei einem Lieferantenanteil von ca. 6% rund 15% der Gremienmitglieder. Außerdem engagieren sich signifikant mehr Haupterwerbslandwirte.

Tabelle 1: Kreuztabelle der Aufteilung nach Betriebsgröße

Wie viel Hektar bewirtschaften Sie insgesamt? ***	A (67%)	B (20%)	C (2%)	D (6%)	E (5%)	Gesamt
bis 20 ha	10,4	1,5	0,0	1,1	1,5	7,4
21 - 50 ha	29,0	12,5	9,7	11,4	6,0	23,0
51 - 100 ha	35,8	40,3	32,3	34,1	37,3	36,6
101 - 200 ha	22,0	36,3	45,2	39,8	40,3	27,4
mehr als 200 ha	2,7	9,5	12,9	13,6	14,9	5,6
<b>Gesamt</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A=kein Ehrenamt, B=Beratungsring/Wasser-/Bodenverband, C=BDM, D=DBV, E=Molkereigremium; Angaben in %, Signifikanzniveau \*\*\*  $p \leq 0,001$

Quelle: Eigene Berechnungen

Die Molkereigremienmitglieder geben an, dass sie die langfristige Unternehmensstrategie des genossenschaftlichen Unternehmens besser kennen (Tabelle 2).

Tabelle 2: Medianvergleich zur Informationszufriedenheit

	A (67%)	B (20%)	C (2%)	D (6%)	E (5%)	Gesamt
Ich kenne die langfristige Unternehmensstrategie meiner Molkerei. ***	0,05	0,37	-0,1	0,46	0,58	0,17
Die Molkerei vermittelt aktuelle Entwicklungen auf dem Milchmarkt und deren Bedeutung verständlich. ***	0,72	0,51	0,05	0,74	0,73	0,67
Ich wünsche mir mehr aktuelle Informationen über die Entwicklungen von meiner Molkerei. **	0,56	0,74	1,18	0,74	0,7	0,62
Ich finde, dass meine Molkerei ihre Milcherzeuger schlecht informiert. ***	-0,68	-0,47	0,21	-0,69	-0,74	-0,63

A=kein Ehrenamt, B=Beratungsring/Wasser-/Bodenverband, C=BDM, D=DBV, E=Molkereigremium; Angaben in %, Signifikanzniveau \*\*\*  $p \leq 0,001$ , \*\*  $p \leq 0,01$

Quelle: Eigene Berechnungen

Die kurzfristigen Marktinformationen, die die Molkerei an alle Mitglieder weitergibt, werden insgesamt als zufriedenstellend und gut verständlich bewertet. Aber: Alle Gruppen wünschen sich mehr Informationen. Besonders die Mitglieder des BDM-Ehrenamtes schätzen diese als nicht verständlich und ungenügend ein. Zusätzlich stimmen sie als einzige Gruppe dem Statement „Die Molkerei informiert ihre Milcherzeuger schlecht“ eher zu.

Insgesamt fällt die Zufriedenheit mit spezifischen Informationen schlechter aus als die Gesamtzufriedenheit mit der Kommunikation (Tabelle 3). Auffällig ist, dass auch die Gremienmitglieder der Molkerei unzufrieden mit der Kommunikation sind und sich hier nicht von den „einfachen“ Mitgliedern (A) unterscheiden. Nur die Mitglieder der BDM-Ehrenämter sind noch unzufriedener.

Tabelle 3: Medianvergleich zur Kommunikationszufriedenheit

	<b>A (67%)</b>	<b>B (20%)</b>	<b>C (2%)</b>	<b>D (6%)</b>	<b>E (5%)</b>	<b>Gesamt</b>
Insgesamt bin ich mit der Kommunikation meiner Molkerei zufrieden. **	0,36	0,27	-0,29	0,34	0,24	0,32
Insgesamt könnte die Kommunikation meiner Molkerei intensiver sein. ***	0,03	0,29	0,68	0,08	0,23	0,11

A=kein Ehrenamt, B=Beratungsring/Wasser-/Bodenverband, C=BDM, D=DBV, E=Molkereigremium; Angaben in %, Signifikanzniveau \*\*\*  $p \leq 0,001$ , \*\*  $p \leq 0,01$

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 4: Medianvergleich zur Selbst- und Fremdeinschätzung

	<b>A (67%)</b>	<b>B (20%)</b>	<b>C (2%)</b>	<b>D (6%)</b>	<b>E (5%)</b>	<b>Gesamt</b>
Mit der Arbeit meiner regionalen Vertreter bin ich zufrieden. ***	-0,16	-0,26	-0,62	0,11	0,49	-0,14
Meine regionalen Vertreter informieren mich regelmäßig über Beschlüsse der Vertreterversammlung. ***	-1,33	-1,16	-1,1	-0,97	0,00	-1,24

A=kein Ehrenamt, B=Beratungsring/Wasser-/Bodenverband, C=BDM, D=DBV, E=Molkereigremium; Angaben in %, Signifikanzniveau \*\*\*  $p \leq 0,001$

Quelle: Eigene Berechnungen

Die Wahrnehmung der eigenen Arbeit fällt bei den Molkereigremien-Mitgliedern zwar deutlich positiver aus, als bei den anderen Gruppen (Tabelle 4); allerdings ist sie mit  $\mu=0,49$  nur schwach positiv. Eine lediglich indifferente Wahrnehmung der eigenen Arbeit wird bei der regelmäßigen Informationsweitergabe deutlich. Die anderen Gruppen bewerten den Informationstransfer durch die Vertreter der Molkerei sogar eindeutig negativ.

## 6. Diskussion

Die Analyse zeigt, dass die Gremienmitglieder der Molkerei nicht signifikant älter sind. Außerdem wird im Vergleich der Betriebsgröße deutlich, dass insbesondere Landwirte mit größeren Betrieben in einem Gremium der Molkerei aktiv sind. Die Beobachtungen von ÖSTERBERG und NILSSON (2009, 191) und KALOGERAS et al. (2009, 106) bestätigen sich für diese Studie nicht.

Gremienmitglieder bewerten die Informationspolitik der Molkerei positiver. Offenbar erreichen die Informationen der hauptamtlichen Geschäftsführung besonders die Gremien der Molkerei. Insgesamt geben alle Ehrenämter und Mitglieder der Molkereigenossenschaft eine Unzufriedenheit mit der Kommunikationspolitik an. Diese Ergebnisse bestätigen die Beobachtungen von ÖSTERBERG und NILSSON (2009, 194) und KALOGERAS et al. (2009, 107), die die Informations- und Kommunikationspolitik als ein wesentliches Mittel zur Bindung und Zufriedenstellung der Mitglieder sehen. Für die Molkereigenossenschaft zeigen sich hier Herausforderungen. Wenn eine gute Kommunikation zwischen dem hauptberuflichen Management und den Mitgliedern gelingen soll, ist ein intensiver Informationstransfer über die Gremien der Molkerei notwendig.

Die Bewertungen der Molkereigremienarbeit fallen insgesamt negativ aus. Dabei wird die Arbeit der Gremien von den „einfachen“ Mitgliedern negativer beurteilt, wohingegen die Molkereigremien ihre Arbeit positiver einschätzen. Damit liegen Unterschiede in Selbst- und Fremdeinschätzung vor. Wahrnehmungsunterschiede können durch die o. g. Vermeidung kognitiver Dissonanzen erklärt werden (vgl. RAAB und UNGER, 2005, 42). Molkereigremienmitglieder bewerten ihre Arbeit besser, um diese ggf. vor sich selbst rechtfertigen zu können.



## 7. Schlussfolgerungen

In den Gremien der Molkerei engagieren sich eher größere und leistungsfähigere Betriebe. Dies ist überraschend, da sie tendenziell höhere Opportunitätskosten haben. Andererseits ist denkbar, dass diesen Betriebsleitern durch einen Fremdarbeitskräfteeinsatz die zeitliche Flexibilität für eine ehrenamtliche Mitarbeit gegeben wird. Zudem versprechen sich große Betriebe möglicherweise einen höheren Nutzen aus der Gremientätigkeit. Da unsere Ergebnisse teilweise im Widerspruch zu anderen Studien stehen (ÖSTERBERG und NILSSON, 2009; KALOGERAS et al., 2009), sind weiterführende Untersuchungen zur Klärung des Zusammenhangs von Soziodemografie und Betriebsstruktur mit dem ehrenamtlichen Engagement erforderlich.

Die Gremienarbeit und die Informationen, die durch die Molkerei vermittelt werden, erfahren eine bessere Bewertung seitens der Gremien als durch die Mitglieder und andere Ehrenämter. Verschiedene Ursachen sind denkbar:

- Die Gremien der Genossenschaft spiegeln aufgrund der betriebsstrukturellen Unterschiede nicht die gesamte Mitgliederbasis wider. Dies könnte zu Entfremdungstendenzen beitragen.
- Eine Kommunikationslücke bei der Weitergabe der Informationen kann Unzufriedenheit der Mitglieder hervorrufen. Zwar haben größere Genossenschaften heute Instrumente wie Mitgliederzeitschriften eingeführt. Möglicherweise sind diese aber in Genossenschaften mit mehreren tausend Mitgliedern noch nicht ausreichend (Quantität). Gegebenenfalls kommen auch kritische Stimmen aus der Lieferantenbasis nicht hinreichend zu Wort (Qualität). Ein Indiz dafür ist die durchgängig negative Bewertung durch die BDM-Ehrenämter.
- Selbst- und Fremdeinschätzung sind deutlich verschieden. Das Prinzip der Selbstverwaltung wird fragwürdig, wenn die Willensbildung durch Landwirte erfolgt, die sich – z. B. durch sehr langfristige Gremientätigkeit – zu stark von der Lieferantenbasis entfernt haben.

Die Limitationen der Studie liegen zum einen in der Fokussierung auf eine einzelne Molkereigenossenschaft und der Begrenzung auf den westdeutschen Raum. Zum anderen können noch weitere Faktoren (bspw. GBQ), die in dieser Untersuchung nicht betrachtet wurden, zu

einer unterschiedlichen Wahrnehmung der Molkerei durch die verschiedenen Mitgliedergruppen beitragen.

### Literatur

- BMELV (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) (2005): Landwirtschaftliche Berufsbildung der Betriebsleiter in Betrieben der Rechtsform Einzelunternehmen. URL: <http://berichte.bmelv-statistik.de/SJT-3040310-2008.pdf>, Abrufdatum: 03.01.2010.
- BÜHL, A. (2008): SPSS 16, Einführung in die moderne Datenanalyse. 11. Auflage. München: Pearson Studium.
- DBV (Deutscher Bauernverband) (2010): Situationsbericht 2010. URL: <http://www.situations-bericht.de>, Abrufdatum: 21.02.2010.
- DE RUYTER, K., MOORMAN, L. und LEMMINK, J. (2001): Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets. *Industrial Marketing Management*, 30, S. 271-286.
- DEL BOSQUE RODRIGUEZ, I. R., AGUDO, J. C. und GUTIÉRREZ, H. (2006): Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. *Industrial Marketing Management*, 35, S. 666-675
- GENG (Genossenschaftsgesetz) (2009): Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, URL: <http://bundesrecht.juris.de/geng/index.html>, Abrufdatum: 24.05.2011
- KALOGERAS, N., PENNINGS, J. M. E., VAN DER LANS, I., GARCIA, P. und VAN DIJK, G. (2009): Understanding Heterogeneous Preferences of Cooperative Members. *Agribusiness*, Jahrgang 25, Nummer 1, S. 90-111.
- ÖSTERBERG, P. und NILSSON, J. (2009): Members' Perception of Their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 25, 2, S. 181-197.
- RINGLE, G. (2007): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität. Wismarer Diskussionspapiere: 01/2007. Wismar.
- RAAB, G. und UNGER, F. (2005): *Marktpsychologie*, 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- SCHULZE, B., SPILLER, A. und WOCKEN, C. (2006): Supplier Relationship Quality in the German Pork and Dairy Sector: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. Paper presented at the 16th IAMA Conference, 10.-13. Juni. Buenos Aires.

### Anschrift der VerfasserInnen

*M.Sc. Anneke Hellberg-Bahr, M.Sc. Stephanie Schlecht,  
M.Sc. Nina Steffen, Prof. Dr. Achim Spiller  
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung  
Georg-August-Universität Göttingen  
Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Deutschland  
Tel.: +49 551 394485, eMail: abahr@gwdg.de*