

Die Schlüsselposition des Ehrenamtes

Anneke Bahr, Stephanie Schlecht, Nina Steffen und Achim Spiller¹

Abstract – Obgleich die Selbstverwaltung ein klassisches Wesensprinzip in Genossenschaften darstellt (RINGLE, 2007), wurde die Leitung von Genossenschaftsunternehmen aufgrund der steigenden Professionalisierungsanforderungen immer häufiger an hauptamtliche Geschäftsführungen abgegeben. Daher liegen die Aufgaben der Ehrenämter heute stärker in der Kontrolle der Genossenschaft sowie in der Kommunikation als Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Mitgliedern. Darüber, wie (einfache) Mitglieder vor diesem Hintergrund die Tätigkeit der Gremien bewerten, ist derzeit wenig bekannt. Deshalb wurde eine Befragung von 1.440 Landwirten einer deutschen Molkerei zu ihrer Einstellung gegenüber den ehrenamtlichen Gremien realisiert. Mittels bivariater Analysen wird gezeigt, dass sich die Molkeigremienmitglieder in der Bewertung der Geschäftsbeziehung, der Kommunikation und in der Selbsteinschätzung ihrer Leistung von den einfachen Mitgliedern unterscheiden. Die Ergebnisse stützen die Notwendigkeit einer Profilschärfung des Ehrenamtes in Molkereigenossenschaften.

EINLEITUNG UND FORSCHUNGSHINTERGRUND

In Deutschland werden ca. 70% der angelieferten Rohmilch in Genossenschaftsmolkereien verarbeitet (Bundeskartellamt, 2009). Die größten deutschen Unternehmen haben eine genossenschaftliche Grundstruktur (Nordmilch, Humana). Auch in anderen europäischen Ländern und in anderen Branchen der Agrarwirtschaft sind genossenschaftliche Unternehmen sehr präsent (Nilsson, 2001).

Eine Besonderheit der Genossenschaft ist die im Gesetz verankerte Selbstverwaltung. Durch die Einführung hauptamtlicher Geschäftsführungen findet allerdings eine Verlagerung der ehrenamtlichen Arbeit statt. So konstatiert Ringle (2007) einen schwindenden Mitgliedereinfluss auf die Willensbildung in genossenschaftlich geführten Unternehmen. Deutlich wird diese Entwicklung durch die Ausgliederung des operativen Geschäfts von großen Molkereigenossenschaften in GmbHs oder AGs. Das Management erhöht so den eigenen Handlungsspielraum, da Entscheidungswege kürzer sind. Der Einfluss des Ehrenamtes auf das Tagesgeschäft wird dadurch jedoch beschnitten.

Darüber hinaus stellt die zunehmende Mitgliederheterogenität die Molkereigenossenschaften vor Herausforderungen. Die gleiche und gerechte Förderung aller Mitglieder ist durch die Unterschiede der landwirtschaftlichen Strukturen erschwert. Aufgrund der

Mitgliederheterogenität sowie der Professionalisierung des Managements verändern sich die Aufgaben der Ehrenämter. Ein wichtiges Tätigkeitsfeld der Gremien in der Molkereigenossenschaft stellt heute die Kommunikation dar. Das Ehrenamt fungiert als Schnittstelle zwischen der Geschäftsführung und den einfachen Mitgliedern (vgl. Abbildung 1), wobei ggf. die klassische Willensbildung („bottom up“) gegenüber der Scharnierfunktion zu den Mitgliedern („top down“) an Relevanz verliert.

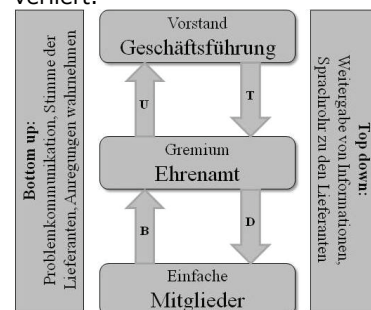


Abbildung 1. Kommunikation in Genossenschaften
Quelle: Eigene Darstellung

Wie die Erfüllung der veränderten Aufgaben der Ehrenämter derzeit von den „einfachen“ Mitgliedern bewertet wird, ist nicht bekannt. Außerdem wurde bisher nicht untersucht, wie sich die Mitglieder der Molkereigenossenschaft in Wahrnehmung und Einstellung von den ehrenamtlich engagierten Landwirten unterscheiden. Diese Arbeit trägt zum Schließen der Forschungslücke bei und deckt Unterschiede zwischen den beiden Gruppen auf. Auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche kann davon ausgegangen werden, dass Differenzen auf vier verschiedenen Ebenen bestehen: Betriebsstrukturelle Merkmale (Kalogeras et al., 2009; Österberg und Nilsson, 2009), Geschäftsbeziehungsqualität (Schulze et al., 2006), Bewertung der strategischen Ausrichtung der Molkerei (Kalogeras et al., 2009; Österberg und Nilsson, 2009) sowie Selbst- und Fremdeinschätzung (Österberg und Nilsson, 2009) der Gremientätigkeit.

VORGEHENSWEISE UND METHODIK

Zur Analyse der Fragestellung wurde im Februar 2009 eine schriftliche Befragung von 1.440 Landwirten einer Molkereigenossenschaft in Westdeutschland durchgeführt. In geschlossenen Fragen mit fünfstufigen Likert-Skalen² beantworten die Land-

¹ Anneke Bahr, Stephanie Schlecht und Nina Steffen sind Doktorandinnen am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen (Kontakt: abahr@uni-goettingen.de).

Achim Spiller ist dort Inhaber des Lehrstuhls „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“ (a.spiller@agr.uni-goettingen.de).

² Auf einer Skala von: +2: Stimme voll und ganz zu bzw. bin voll und ganz zufrieden; 0: Teils/Teils; -2: Lehne voll und ganz ab bzw. bin voll und ganz unzufrieden.

wirte Fragen zur Geschäftsbeziehungsqualität, zur strategischen Ausrichtung, zur Kommunikation und zur Arbeit der Gremien. Insgesamt repräsentiert die Stichprobe verglichen mit dem deutschen Durchschnitt jüngere Landwirte mit einem höheren Bildungsniveau. Die bewirtschaftete Fläche und die Milchleistung pro Kuh und Jahr liegen ebenfalls höher. Die Studie hat also keinen repräsentativen Charakter für die deutsche Milchwirtschaft, ist aber aufgrund des Zufallsauswahlverfahrens aussagekräftig für die betreffende Großmolkerei. Um die Teilnehmer in unterschiedliche Gruppen einteilen zu können, wurde die Zugehörigkeit zu einem Gremium der Molkereigenossenschaft oder anderen Verbänden abgefragt (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1. Einteilung der Gruppen.

Gremienaktivität	Anteil an der Stichprobe in %
„Einfache“ Mitglieder	66,5
Andere ldw. Gremien	19,9
BDM ³	2,2
DBV ⁴	6,4
Molkerei	4,9

Quelle: Eigene Berechnungen

Die weitere Analyse erfolgt mit SPSS 17.0. Ein Test auf Normalverteilung zeigt, dass keine der Variablen dieser Verteilung folgt, so dass nichtparametrische Tests (gruppierte Medianvergleiche) durchgeführt wurden. Die statistische Absicherung erfolgt mittels des H-Tests nach Kruskal und Wallis.

ERGEBNISSE

Ein Vergleich der betriebsstrukturellen Merkmale von „einfachen“ Mitgliedern und Molkereigremienmitgliedern zeigt, dass in den Molkereigremien eher Landwirte mit größeren Betrieben zu finden sind. Zudem weisen Gremienmitglieder eine höhere Milchleistung pro Kuh und Jahr auf (vgl. Tabelle 2).

Hinsichtlich der Bewertung der strategischen Ausrichtung ihrer Molkerei differenzieren die Landwirte: Während alle Gruppen Investitionen in die Markenführung befürworten, wird die Internationalisierungs- und Expansionsstrategie des Unternehmens heterogener bewertet. Es wird deutlich, dass die Mitglieder des Molkereigremiums solche langfristigen Investitionsschritte, die ggf. kurzfristig zu Lasten des Milchgeldes gehen können, eher befürworten als die einfachen Mitglieder und speziell als die Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Milchviehhalter (BDM).

Für die Geschäftsbeziehungsqualität ergibt sich kein eindeutiges Bild. Zwar ist sie für die Gremienmitglieder leicht positiver ausgeprägt, die Unterstützung durch die Molkerei bei Schwierigkeiten wird insgesamt jedoch eher indifferent bewertet. Zusätzlich wird ein Unterschied in der Bewertung der ehrenamtlichen Arbeit deutlich. Die einfachen Mitglieder stimmen nicht zu, regelmäßige Informationen von ihren ehrenamtlichen Vertretern zu erhalten. Die Gremienmitglieder der Molkerei bewerten ihre eigene Arbeit dagegen besser.

Tabelle 2. Zusammenfassung der Ergebnisse.

	Molkerei	DBV	BDM	Andere	Gesamtstichprobe
A	↗	↗	↗	→	↘
B	↗	→	↓	↗	→
C	↗	↗	↘	↗	→
D	↗	→	↘	→	→

Quelle: Eigene Berechnungen, A: Betriebsstrukturelle Merkmale; B: Strategische Ausrichtung, C: Geschäftsbeziehung, D: Selbst- und Fremdeinschätzung

DISKUSSION

Die Heterogenität der Mitglieder spiegelt sich nicht in den Gremien wider. Die betriebsstrukturellen Merkmale zeigen, dass sich besonders Leiter großer und effizienter Betriebe engagieren. Außerdem bewerten Gremienmitglieder strategische Investitionen deutlich positiver. Eine umfassende Meinungsvertretung aller Genossenschaftsmitglieder in den Gremien ist daher fraglich, was zu einer Unzufriedenheit mit der Molkerei führen kann. Dies wird in der Einschätzung der Geschäftsbeziehungsqualität und der Bewertung der Arbeit der Gremienmitglieder deutlich. Insgesamt zeigt sich, dass die Aufgaben der Genossenschaftsgremien besser definiert werden sollten. Die Kommunikation im Unternehmen stellt die Mitglieder nicht zufrieden. Eine genaue Aufgabenverteilung zwischen der hauptamtlichen Geschäftsführung und den Gremien kann dazu beitragen, die Geschäftsbeziehungsqualität zu verbessern und eine positivere Bewertung der Gremienarbeit hervorzurufen. Anzumerken bleibt jedoch, dass eine Förderung des Genossenschaftsgeistes nicht in jedem Fall positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben muss, da eine Berücksichtigung heterogener Interessen zu einer Verlängerung der Entscheidungswege führen kann.

LITERATUR

- Bundeskartellamt (2009). Sektoruntersuchung Milch, Zwischenbericht 2009, Bonn.
- Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., van der Lans, I., Garcia, P. und van Dijk, G. (2009). Understanding heterogeneous Preferences of Cooperative Members. *Agribusiness* 25 (1): 90-111.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for cooperative firms. *Scandinavian Journal of Management* 17 (3): 329-356.
- Österberg, P. und Nilsson, P. (2009). Members' Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness* 25 (2): 181-197.
- Ringle, G. (2007). genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, Wismarer Diskussionspapiere 01/2007, Wismar.
- Schulze, B., Spiller, W. 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.

³ BDM= Bundesverband Deutscher Milchviehhalter

⁴ DBV= Deutscher Bauernverband