

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Beim Institut für Wirtschaftsforschung und politische Beratung

Agrarpolitischer Bericht

APD/APR/03/2018

## **Erfahrungen des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV) – Optionen für die Entwicklung der ländlichen Räume in der Ukraine**

Dr. Marcel Gerds

Kiew, Mai 2018

## **Über das Projekt "Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog" (APD)**

---

Das Projekt Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog (APD) wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) seit 2006 zunächst bis 2018 gefördert und in dessen Auftrag über den Mandatar GFA Consulting Group GmbH sowie eine Arbeitsgemeinschaft bestehend aus der IAK AGRAR CONSULTING GmbH (IAK), dem Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) und der AFC Consultants International GmbH durchgeführt. Projektträger ist das Institut für Wirtschaftsforschung und Politikberatung in Kiew. Der APD kooperiert mit der BVVG Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH bei der Umsetzung wichtiger Komponenten zur Entwicklung einer effektiven und transparenten Bodenverwaltung in der Ukraine. Benefiziar ist das Ministerium für Agrarpolitik und Ernährung der Ukraine.

In Übereinstimmung mit marktwirtschaftlichen und ordnungspolitischen Grundsätzen und unter Berücksichtigung der sich aus dem EU-Ukraine-Assoziierungsabkommen ergebenden Entwicklungspotentiale soll das Projekt die Ukraine bei der Entwicklung einer nachhaltigen Landwirtschaft, einer effektiven Verarbeitungsindustrie und bei der Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit unterstützen. Dazu sollen vor allem deutsche, hier u.a. ostdeutsche, aber auch internationale, insbesondere EU-Erfahrungen bei der Gestaltung agrar- und forstpolitischer Rahmenbedingungen sowie bei der Organisation von entsprechenden Institutionen bereitgestellt werden.



[www.apd-ukraine.de](http://www.apd-ukraine.de)

### **Autor:**

Dr. Marcel Gerds

[marcel.gerds@etl.de](mailto:marcel.gerds@etl.de)

### **Disclaimer**

Dieser Beitrag wird unter der Verantwortung des Deutsch-Ukrainischen Agrarpolitischen Dialogs (APD) veröffentlicht. Jegliche Meinungen und Ergebnisse, Schlussfolgerungen, Vorschläge und Empfehlungen beziehen sich auf die Autoren und müssen nicht den Ansichten des APD entsprechen

## Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	2
2. ZUR ABGRENZUNG VON GENOSSENSCHAFTEN UND IHRER VERBÄNDE .....	2
3. DIE GESCHICHTE DES DGRV .....	6
4. DIE SITUATION DER GENOSSENSCHAFTEN UND IHRER VERBÄNDE IN DER UKRAINE.....	12
5. Entwicklung der Genossenschaften in der Ukraine nach 1991 .....	12
6. Wie weiter – Ist die Entwicklung der Genossenschaften abzusehen? .....	14
7. Genossenschaftsorganisationen in der Ukraine nach 1991 .....	15
8. Nutzen der Genossenschaften.....	17
9. Förderung der Genossenschaften .....	18
10. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ROAD MAP .....	23

## 1. Einleitung

Das Ziel des vorliegenden Berichts ist es, eine Brücke zu schlagen von den Erfahrungen des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV) hinzu der aktuellen Entwicklung in der Ukraine. Hierzu wird im ersten Schritt die Entstehungsgeschichte des DGRV genauer beleuchtet. Unter welchen Umständen kam es zu der Gründung? Wer war beteiligt? Im gleichen Zug werden damalige und heutige gesetzliche Gegebenheiten aufgezeigt, die diese Entwicklung beförderten.

Der zweite Teil des Berichts befasst sich mit der Situation in der Ukraine. Welche Parallelen lassen sich ziehen und welche entscheidenden Unterschiede gibt es?

Im dritten Berichtsteil sollen schließlich Schlussfolgerungen und eine Road Map skizziert werden. Hier werden die Erkenntnisse in die Gegenwart übertragen und in Handlungsvorschläge gegossen.

Der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV), um den es in dem vorliegenden Bericht exemplarisch gehen soll, ist ein Dachverband der deutschen Genossenschaftsorganisation. Beim DGRV sind bis auf die Wohnungsgenossenschaften alle Genossenschaftssparten organisiert. Hierzu gehören die Kreditgenossenschaften, die ländlichen und die gewerblichen Genossenschaften sowie die Konsumgenossenschaften.

Die Aufgaben und Ziele des DGRV werden wie folgt dargestellt: „Satzungsmäßige Aufgabe des DGRV ist die Förderung und Entwicklung des Genossenschaftswesens und des genossenschaftlichen Prüfungswesens. Der Verband entwickelt Konzepte und einheitliche Standards für Fragen der Rechnungslegung und Prüfung und ist damit das Kompetenzzentrum für seine Mitglieder. Auf dieser Grundlage vertritt der DGRV die gemeinsamen wirtschafts-, rechts- und steuerpolitischen Belange. Die Tätigkeitsschwerpunkte sind ebenfalls die Durchführung von Prüfungen und die Beratung sowie die Förderung der Verbandsmitglieder.

Die Wahrnehmung bildungspolitischer Belange und die Koordinierung der genossenschaftlichen Bildungsarbeit sind weitere Aufgaben. Die Aus- und Fortbildung des Prüfernachwuchses und der Prüfungskräfte erfolgt in enger Abstimmung mit der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG). Der DGRV unterhält Beziehungen zu genossenschaftlichen und anderen Organisationen und Institutionen im In- und Ausland und führt die genossenschaftliche Entwicklungs- und Beratungsarbeit im Ausland durch, soweit das nicht Aufgabe der Bundesverbände ist.“ (vgl. DGRV 2018)

## 2. Zur Abgrenzung von Genossenschaften und ihrer Verbände

In Abgrenzung von Genossenschaften haben ihre Verbände andere Aufgabenfelder.

Genossenschaften weltweit folgen in der Regel unabhängig von lokalen gesetzlichen Gegebenheiten die sieben Grundsätze wie sie 1995 von der International Co-operative Alliance verabschiedet wurden (vgl. ICA 2018). Diese sind:

### 1. Grundsatz: **Freiwillige und offene Mitgliedschaft**

Genossenschaften sind freiwillige Organisationen, offen für alle Menschen die Zugang zu den Leistungen haben und bereit sind, die Verantwortung der Mitgliedschaft zu akzeptieren und keine Diskriminierung auszuüben

### 2. Grundsatz: **demokratische Mitgliederkontrolle**

Genossenschaften sind demokratische Organisationen kontrolliert durch ihre Mitglieder, die

sich aktiv an der Entscheidungs- und Strategiefindung beteiligen

### 3. Grundsatz: **ökonomische Partizipation der Mitglieder**

Mitglieder tragen gleichermaßen zum Kapital der Genossenschaft bei und kontrollieren es demokratisch. Dadurch haben die Mitglieder proportional zu ihrer wirtschaftlichen Interaktion mit der Genossenschaft einen Nutzen und nicht nur im Verhältnis zum investierten Kapital

### 4. Grundsatz: **Autonomie und Unabhängigkeit**

Genossenschaften sind unabhängige Selbsthilfeorganisationen kontrolliert durch die Mitglieder. Im Falle einer Zusammenarbeit mit anderen Organisationen wird die demokratische Kontrolle der Mitglieder und die Unabhängigkeit der Genossenschaft stets sichergestellt.

### 5. Grundsatz: **Ausbildung, Fortbildung und Information**

Genossenschaften bieten ihren Mitgliedern, Angestellten und Führungskräften Aus- und Fortbildungen an, damit diese optimal und effektiv die Entwicklung der Genossenschaft vorantreiben können. Mitglieder informieren die Öffentlichkeit über die Art und Vorteile von Genossenschaften

### 6. Grundsatz: **Kooperation mit anderen Genossenschaften**

Genossenschaften dienen ihren Mitgliedern am effektivsten und stärken die Genossenschaftsbewegung am besten indem sie in lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Strukturen zusammenarbeiten

### 7. Grundsatz: **Vorsorge für die Gemeinschaft**

Während der Schwerpunkt auf den Bedürfnissen der Mitglieder liegt, arbeiten Genossenschaften ebenso für eine nachhaltige Entwicklung der Gemeinschaft mittels Programmen, welche die Mitglieder bestimmen

Diese Grundsätze lassen sich im Wesentlichen auf den Ursprung der ersten Genossenschaften in England zurück führen. Auch das deutsche Genossenschaftsverständnis findet sich in diesen Grundsätzen wieder – auch wenn es oft verkürzt dargestellt wird: Förderauftrag, Identitätsprinzip und Demokratieprinzip (vgl. Kluge 1991, S. 12 ff.).

Unter einem genossenschaftlichen Verbund hingegen versteht sich der Zusammenschluss verschiedener Genossenschaften untereinander oder auch mit ihren jeweiligen Verbänden. Begrifflich gleichgesetzt mit Verbund soll in Folge auch der Verband verwendet werden.

Der Verbundgedanke kann entsprechend Stappel (2008, S. 2 f.) als Übertragung der Genossenschaftsidee auf die Beziehung zwischen lokalen Genossenschaften und zentralen Einheiten verstanden werden. Im übertragenen Sinne gelten für den Verbund deshalb die gleichen charakteristischen Merkmale wie für die Genossenschaft:

**Förderauftrag:** In bestimmten Bereichen können Genossenschaften zusammen effizienter arbeiten als einzeln. Deshalb gibt es regionale und nationale Zentral- und Spezialunternehmen als gemeinsame Selbsthilfeeinrichtungen der lokalen Genossenschaften. Diese dienen der Bereitstellung bestimmter Dienstleistungen, der Betreuung besonderer Kundengruppen oder der Organisation spezieller Produktionsabläufe. Der Unternehmenszweck der zentralen Einheiten besteht dementsprechend in der wirtschaftlichen Förderung der lokalen Genossenschaften.

**Identitätsprinzip:** Die lokalen Genossenschaften sind Eigentümer und gleichzeitig Geschäftspartner der zentralen Einheiten. Genossenschaftliche Zentral- und Spezialunternehmen

können auch in der Rechtsform der Aktiengesellschaft organisiert sein (genossenschaftliche AG). Um die Einhaltung des Identitätsprinzips dauerhaft sicherzustellen, sind genossenschaftliche Aktiengesellschaften meist nicht börsennotiert oder nur ein begrenzter Anteil der Aktien wird an der Börse gehandelt.

**Demokratieprinzip:** Soweit Zentral- und Spezialunternehmen als eingetragene Genossenschaften organisiert sind, ermöglicht die Rechtsform demokratischen Einfluss der Mitglieder auf die zentrale Einheit. Bei Aktiengesellschaften muss in der Satzung sichergestellt werden, dass die lokalen Genossenschaften direkt oder indirekt Stimmrecht in der Hauptversammlung haben und dass einzelne Aktionäre keinen dominanten Einfluss erhalten.

Da im genossenschaftlichen Verbund selbstständige und unabhängige Unternehmen kooperieren, die ähnliche Geschäfte betreiben, sind Regelungen notwendig, die interne Konkurrenz verhindern und für eine möglichst effiziente Arbeitsteilung unter den Verbundmitgliedern sorgen:

**Regionalprinzip:** Um verbundinternen Wettbewerb unter lokalen Genossenschaften auszuschließen, sollten sich diese auf lokal oder regional begrenzte Geschäftsgebiete beschränken. Überschneidungen der Geschäftsgebiete sind zu vermeiden.

**Subsidiaritätsprinzip:** Die Arbeitsteilung zwischen lokaler Ebene und den zentralen Einheiten erfolgt nach dem Subsidiaritätsprinzip. Danach betreiben lokale Genossenschaften selbst alle Geschäfte und betreuen alle Kunden – soweit sie dazu in der Lage sind. Nur wenn es für die lokalen Genossenschaften nicht möglich ist, bestimmte Aufgaben effizient zu erfüllen, sollten diese von den zentralen Einheiten übernommen werden. Zentral- und Spezialunternehmen haben also eine ergänzende Funktion. Durch diese Form der Arbeitsteilung gelingt es, die Leistungserstellung effizient zu organisieren und Wettbewerb zwischen lokaler und zentraler Stufe zu verhindern.

**Dezentralität:** Im Gegensatz zu hierarchischen Wirtschaftskonzernen sind genossenschaftliche Verbände dezentral organisiert. Förderauftrag, Demokratieprinzip und Subsidiaritätsprinzip rücken die lokalen Genossenschaften in den Mittelpunkt der Organisation. Aufgaben werden nicht von oben nach unten delegiert. Als gemeinsame Eigentümer entscheiden die lokalen Einheiten über die grundlegende geschäftspolitische Ausrichtung der Zentralinstitute.

### **3. Die Geschichte des DGRV**

Der Gründung des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV) im Jahr 1972 geht die Geschichte eines langanhaltenden Konzentrationsprozesses voraus.

Der deutsche Verbundgedanke ist nur wenige Jahre älter als die ersten modernen Genossenschaften auf englischen Boden. Als erster Verbund kann das 1861 in Potsdam unter Anwaltschafts Schulze-Delitzschs gegründete „Centralkorrespondenzbureau der Deutschen Vorschuss- und Kreditvereine“ bezeichnet werden. Schulze-Delitzsch und die Vorstände der Vorschussvereine hatten die „Notwendigkeit der Herstellung und Pflege einer festeren Verbindung unter den in ihrer Zahl stark gewachsenen Genossenschaften“ (vgl. Albrecht 1965, S. 26) erkannt. Zu diesem Zeitpunkt umfasste die Organisation 140 bis 150 Vorschussvereine sowie 50 bis 60 Rohstoffassoziationen. In nur kurzer zeitlicher Abfolge entstanden weitere Verbände von Genossenschaften. Unter anderem wurde im gleichen Jahr, in dem Raiffeisen den ersten Darlehnskassen-Verein gründete (1864), mit dem Allgemeinen Verband die erste Zentralbank errichtet (vgl. Stappel 2008, S. 4 f.).



Wirtschaft. Von den Handwerkskammern kam 1916 schließlich die Anregung zum Zusammenschluss. Ein Jahr später bildeten der Allgemeine Verband und der Hauptverband eine Interessengemeinschaft, die im April 1920 zur Fusion führte. Der Allgemeine Verband nahm den Hauptverband auf und änderte seinen Namen in „Deutscher Genossenschaftsverband“. Im neuen Verband waren nun alle städtisch-gewerblichen Genossenschaften vertreten. Ihm gehörten 31 Revisionsverbände und mehr als 3.500 Einzelgenossenschaften an (vgl. Stappel 2008, S. 11).

### **Frankfurter Genossenschaftspakt**

Erste Verhandlungen über einen Zusammenschluss des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften und des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften für Deutschland wurden schon 1901 aufgenommen. Dabei ging es auch darum, der Marktmacht des Landwaren- und des Düngerhandels entgegenzuwirken. Verschiedene Entwicklungen hielten diesen Trend jedoch kurzzeitig auf. Nachdem sich die Landwirtschaft infolge der hohen Inflation fast vollständig von ihren Schulden befreien konnte, setzte in den 20er Jahren eine starke Neuverschuldung ein. Diese war so hoch, dass sich die Reichsregierung 1928 gezwungen sah, ein Notprogramm zur Behebung der Agrarkrise aufzusetzen. Sollte eine Vereinheitlichung des ländlichen Genossenschaftswesen gelingen, würde sogar ein Teil der Verluste der ländlichen Kreditinstitute durch die Preußenkasse getragen werden (vgl. Stappel 2008, S. 11 f.). Dies kann als der entscheidende, politische Anstoß unter den teils zerstrittenen Verbänden angesehen werden. Im Februar 1930 begann der „Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften – Raiffeisen – e.V.“ mit 36.000 Genossenschaften und vier Millionen Mitgliedern als größte Genosschaftsorganisation der Welt seine Arbeit.

### **Genossenschaftsverbände im Dritten Reich**

Schon kurz nach der Machtergreifung der NSDAP setzte die Gleichschaltung des ländlichen Genossenschaftswesens ein. Soweit Zentraleinrichtungen und Verbände nicht bereits nationalsozialistisch unterwandert waren, wurden Vorstände, Aufsichtsräte und andere Führungspersönlichkeiten gedrängt, ihre Ämter niederzulegen und für linientreue Nachrücker freizumachen. Anschließend erfolgte im Dezember 1933 die Eingliederung in den „Reichsnährstand“. Die Eingliederung hat den nach 1930 ohnehin eingeleiteten Konsolidierungsprozess bei den ländlichen Genossenschaften beschleunigt. Durch die Einflussnahme der NSDAP waren wichtige genossenschaftliche Grundprinzipien, wie Eigeninitiative oder demokratische Selbstverwaltung kaum noch zu erkennen. Daran änderte sich auch nichts, als die Revisionsverbände des Reichsverbandes im April 1935 ihre Finanz- und Verwaltungshoheit zurückerhielten. Die ländlichen Warengenossenschaften dienten der „Erzeugungsschlacht“ und die Kreditgenossenschaften wurden als Sammelstellen der für die Rüstung notwendigen Gelder instrumentalisiert (vgl. Stappel 2008, S. 13 f.).

Während die Prüfungspflicht für die Genossenschaften durch Gesetz von 1891 eingeführt worden ist, wurden nun alle Genossenschaften durch Gesetz vom 30.10.1934 verpflichtet, sich einem genossenschaftlichen Prüfungsverband anzuschließen, dem die für den Sitz des Verbandes zuständige oberste Landesbehörde das Prüfungsrecht verliehen hat. Die Pflichtmitgliedschaft beruhte entsprechend Lang/Weidmüller (2016, S. 731) auf Erfahrungen, die sich in drei Punkten zusammenfassen lassen:

- die Prüfung durch gerichtlich bestellte Revisoren hatte sich nicht bewährt

- die Prüfung zeigt erst ihre volle Wirksamkeit im Zusammenhang mit einer kontinuierlichen Betreuung und Prüfungsverfolgung durch denselben Prüfungsverband
- verbandsangehörige Genossenschaften hatten Krisensituationen (vor allem in den Krisenjahren der Weltwirtschaftskrise) besser überstanden als andere Genossenschaften oder Unternehmen anderer Rechtsformen

Die Pflichtmitgliedschaft im Verband ist in Verbindung mit der Pflichtprüfung und nicht zuletzt der Gründungsprüfung gem. § 11 Abs. 2 Nr. 3 ein bedeutsamer Sicherheitsfaktor für Mitglieder und Gläubiger, zumal für die Genossenschaft kein festes Mindestkapital vorgesehen ist und die Satzung die Nachschusspflicht der Mitglieder ausschließen kann.

Ein historisch nicht zu vernachlässigender Aspekt dieser Pflichtmitgliedschaft ist natürlich auch, dass auf diese Art alle Genossenschaften in Verbänden und somit unter der Kontrolle der NSDAP organisiert wurden.

### **Kriegsende, Wiederaufbau und Neuordnung**

Der genossenschaftliche Unterbau war mit Kriegsende – abgesehen von den durch die Nationalsozialisten aufgelösten Konsumgenossenschaften – weitestgehend noch vorhanden. Anders sah es jedoch beim Überbau aus: Denn mit dem Kriegsende 1945 waren in den westlichen Besatzungszonen alle zentralen Genossenschaftsverbände und sonstigen -organisationen untergegangen bzw. aufgelöst worden. Verantwortlich hierfür waren unter anderem die „Dekartellisierungsgesetze“, mittels derer die Besatzungsmächte zunächst jede wirtschaftliche Machtkonzentration zu verhindern suchten.

Stattdessen entstanden verschiedene Arbeitsgemeinschaften der Prüfungsverbände in den einzelnen westlichen Besatzungszonen. Aus denen gingen wiederum bis 1948/49 vier nationale Spitzenverbände hervor: Den Anfang machte im September 1948 der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.. Im November 1948 konstituierte sich der Deutsche Raiffeisenverband e.V. und 1949 folgten schließlich der Gesamtverband gemeinnütziger Wohnungsunternehmen e.V. sowie der Deutsche Genossenschaftsverband e.V. (vgl. Brendel 2018). Dementsprechend blieb die Teilung der Verbände der frühen 30er Jahre aufrecht erhalten. Die Einführung der sozialen Marktwirtschaft ermöglichte auf dem Gebiet der westlichen Besatzungszonen den Wiederaufbau unabhängiger Genossenschaften auf der Basis freiwilliger Selbsthilfe und demokratischer Willensbildung.

Unter den Rahmenbedingungen der Zentralverwaltungswirtschaft in der sowjetischen Besatzungszone hatten nicht nur die umgestalteten Verbände und Zentralkassen die charakteristischen Merkmale genossenschaftlicher Unternehmen verloren. Auch die städtischen und ländlichen Kreditgenossenschaften, die in der DDR als Genossenschaftskassen für Handwerk und Gewerbe bzw. als Bäuerliche Handelsgenossenschaften firmierten, hatten außer den gleichen Wurzeln kaum noch Gemeinsamkeiten mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken im Westen (vgl. Stappel 2008, S. 15).

Bei der allgemeinen Entwicklung der Genossenschaften in der Bonner Republik lassen sich einige wesentliche Trends erkennen, die Brendel (2018) übersichtlich erläutert:

- **Verstärkter Wettbewerb:** In den Jahren der Not nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges übten die genossenschaftlichen Mitgliederleistungen auf viele Menschen eine starke Anziehung aus. Die Genossenschaften verzeichneten allgemein einen starken Zulauf. Spätestens ab den 1960er Jahren sahen sie sich jedoch einem verstärkten

Wettbewerbsdruck ausgesetzt: So litten die Volks- und Raiffeisenbanken unter dem Expansionsdrang der Sparkassen und Privatbanken. Im Einzelhandel gerieten sowohl die ländlichen Warenhandelsgenossenschaften als auch die Konsum- sowie die EDEKA- und REWE-Genossenschaften durch Supermärkte, Warenhäuser und Einkaufszentren unter Druck. Handwerker- sowie Bezugs- und Absatzgenossenschaften sahen sich mit einem Trend zu Großunternehmen sowie den Auswirkungen der Motorisierung und Technisierung konfrontiert.

- **Konzentrationsprozess:** Allgemein lässt sich festhalten, dass der verschärfte Wettbewerb und die neuen technologischen Entwicklungen zu einem weitreichenden Konzentrationsprozess innerhalb des Genossenschaftswesens führten. Besonders deutlich ist diese Entwicklung am Beispiel der Volks- und Raiffeisenbanken zu beobachten. Ihre Zahl sank allein zwischen 1949 und 1971 um knapp 50 Prozent von 11.942 auf 6.385 Banken. Bei den Konsumgenossenschaften gingen die eigenständigen Genossenschaften zwischen 1960 und 1977 um nahezu drei Viertel zurück, bei den Wohnungsbaugenossenschaften zwischen 1950 und 1976 immerhin um fast ein Drittel.

Insgesamt verringerte sich die Zahl der Genossenschaften infolge des Konzentrationsprozesses in der Bundesrepublik und Westberlin zwischen 1960 und 1976 von 27.140 auf 13.505. Dass sich die Genossenschaften trotzdem eines weiter anhaltenden Zuspruchs erfreuten, zeigt die Entwicklung der Mitgliederzahlen. Diese stiegen im gleichen Zeitraum von 9,9 Millionen auf 12,9 Millionen an.

Und selbst da, wo die Genossenschaften nicht miteinander fusionierten, machte sich der Trend zu größeren Betriebseinheiten bemerkbar – indem der Konsolidierungsprozess dann die Mitgliedsunternehmen erfasste. Insbesondere bei den zahlreichen Absatz-, Bezugs- und sonstigen Dienstleistungsgenossenschaften war dies der Fall.

- **Vom Ehrenamt zum Fachpersonal:** Im Ergebnis des Konzentrationsprozesses weiteten sich die Geschäftsgebiete der Genossenschaften stark aus. Parallel dazu nahmen die Aufgaben der Genossenschaftsleitung und auch ihre Verantwortung deutlich zu. Das begründete wiederum eine zunehmende Professionalisierung der Genossenschaftsmitarbeiter und der leitenden Vorstände. Statt ehrenamtlich tätiger Mitglieder kamen zunehmend ausgebildete Fachleute zum Einsatz. Die – auch durch zahlreiche gesetzliche Änderungen wie das 1976 für Kreditinstitute eingeführte „Vier-Augen-Prinzip“ bedingte – Weiterbildung und Spezialisierung der Mitarbeiter führte zum Ausbau des genossenschaftlichen Schulungswesens. Dazu zählt heute insbesondere die 1978 durch den Zusammenschluss der Bundesgenossenschaftsschule Raiffeisen und des Schulze-Delitzsch-Instituts entstandene Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) in Montabaur.
- **Diskussion über genossenschaftliche Ideale:** Die Ausweitung der Geschäftsgebiete, die Professionalisierung der Mitarbeiter und die stärkere Betonung des ökonomischen Denkens veränderte den Unternehmenscharakter der Genossenschaften. Diese Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg wurde schon 1949 vom Genossenschaftswissenschaftler Otto Glaß in seiner „Genossenschaftskunde“ sehr gut vorausgesehen. Er prophezeite damals: „Man ersieht in allem eine fortwährende Tendenz ständig weitergehender Annäherung an die Rechtsform der Kapitalgesellschaften. Mit fortschreitender Entwicklung tritt das persönliche Verhältnis der Mitglieder zu ihrem Unternehmen immer mehr in den Hintergrund, die persönliche Zugehörigkeit

verschwindet immer mehr und aus dem Genossen wird ein Teilhaber eines Erwerbsunternehmens; auch werden die Rechtsvorschriften immer mehr auf den Großbetrieb zugeschnitten.“

Das hat Folgen für das Klima in den Selbsthilfevereinigungen: Kritiker sehen eine Entfernung von den genossenschaftlichen Idealen. Begründet wird dies unter anderem mit einer Abkehr der Genossenschaften vom – gerade von den Gründervätern wie Friedrich Wilhelm Raiffeisen geforderten – Prinzip der kleinen, überschaubaren Geschäftsgebiete, in denen die Mitglieder einander und ihre wirtschaftlichen Verhältnisse noch sehr genau kennen. Teilweise ist hier sogar von einer „Pervertierung“ des Genossenschaftsgedankens die Rede. So bleibt es für die Genossenschaften seither eine große Herausforderung, Ideale und Traditionen mit den Anforderungen der heutigen Zeit in Einklang zu bringen.

Für die Jahrzehnte zwischen Gründung der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Einheit lässt sich also allgemein festhalten, dass ein verschärfter Wettbewerb und neue technologische Entwicklungen zu einem weitreichenden Konzentrationsprozess innerhalb des Genossenschaftswesens führten. Besonders betroffen hiervon waren die westdeutschen Kreditgenossenschaften. Ihre Zahl sank zwischen 1949 und 1990 um knapp drei Viertel. Diese Genossenschaften hatten in der Folge entscheidenden Anteil an der Gründung des DGRV.

Spätestens ab den 1960er Jahren sahen sich die Kreditgenossenschaften einem verstärkten Wettbewerbsdruck ausgesetzt: Auf dem Land litten die Raiffeisenbanken unter dem Expansionsdrang der Sparkassen; in den Städten drängten die Privatbanken verstärkt in das Kleinkundengeschäft der Volksbanken. Zusätzlich verschärft wurde die Situation durch die Aufhebung des 1932 geschlossenen Zinsabkommens zum 1. April 1967. Somit war plötzlich die Höhe der Zinssätze ein Wettbewerbsfaktor. Zudem lief parallel das schon 1928 beschlossene Wettbewerbsabkommen aus, das den Geldinstituten jede „aufdringliche“ Werbung verbot. So konnten die Banken nun auch wieder offensiv für ihre Produkte und Konditionen die Werbetrommel rühren.

Weiterer Kostendruck entstand darüber hinaus durch den Auf- bzw. Ausbau funktioneller, aber auch repräsentativer Bankgebäude sowie die Einführung moderner Technologien zur Datenverarbeitung.

Als Folge dieser unterschiedlichen Faktoren halbierte sich die Zahl der westdeutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken zwischen 1949 und 1971 – wie oben bereits erwähnt.

Doch damit war das Konsolidierungspotenzial noch nicht ausgeschöpft. Denn bei allen Zusammenschlüssen hatte man sich weiterhin an die historisch gewachsene Zweiteilung in städtisch-gewerbliche Volksbanken und ländliche Raiffeisenbanken gehalten. Diese Trennung wurde im Hinblick auf die sehr ähnlichen Kunden- und Mitgliederstrukturen zunehmend in Frage gestellt. Schließlich schwächten sich die Kreditgenossenschaften als Bankengruppe so nur unnötig selbst im Wettbewerb mit anderen Banken, allen voran den Sparkassen.

Angesichts dieser Situation begannen der Deutsche Genossenschaftsverband und der Deutsche Raiffeisenverband im Frühjahr 1967 mit offiziellen Verhandlungen zur Neuordnung der ländlichen und gewerblichen Genossenschaftsorganisationen. Nach mehrjährigen Verhandlungen einigten sich beide Verbände schließlich 1971 auf die Gründung eines gemeinsamen Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV). Als neue Dachorganisation umfasst der DGRV nun alle gewerblichen und ländlichen Genossenschaften

Deutschlands (vgl. Brendel 2018).

Selbst dieser Schritt führte nicht dazu, dass sich alle Fusionspartner einig waren. Es wurde noch über Jahre intern diskutiert, inwiefern der Verband nötig sei und wie er für seine Mitglieder optimal wirken konnte (vgl. Peemöller 2003, S. 88).

Seine Aufgaben sieht der DGRV heute wie folgt:

„Ziel des Verbandes war und ist die Bündelung der drei branchenspezifischen Bundesverbände und die Wahrnehmung gemeinsamer Belange der Gesamtorganisation. Dem DGRV wurde die Zuständigkeit für allgemeine, alle drei Sparten betreffende Fragen auf den Gebieten Recht, Steuern und internationale Beziehungen übertragen. Bereits im Februar 1972 erteilte das Bundesministerium für Wirtschaft und Finanzen dem Verband das Prüfungsrecht gemäß § 63 GenG für das Bundesgebiet und Berlin (West).

Der DGRV wurde zuständiger Prüfungsverband für die Gesamtorganisation und zugleich Spitzenverband im Sinne der Prüfungsvorschriften des Genossenschaftsgesetzes. Aufgabe des DGRV im Prüfungsbereich ist neben der Prüfung der Bundes- und Regionalzentralen die Koordination des genossenschaftlichen Prüfungswesens. Zudem betreut der DGRV die gesamte Organisation in Prüfungsfragen, bei der Erarbeitung von Leitlinien und bei der Ausbildung des Prüfernachwuchses. Der DGRV ist verantwortlich, alle Bestimmungen des genossenschaftlichen Prüfungswesens gesetzestreu und praxisgerecht zu implementieren“ (vgl. DGRV 2018)

#### **4. Die Situation der Genossenschaften und ihrer Verbände in der Ukraine**

Die Ukraine ist einer der bedeutendsten Teilnehmer an den landwirtschaftlichen Märkten weltweit. Auf den sehr fruchtbaren Böden werden jährlich über 60 Millionen Tonnen Getreide produziert. Die Exportquote liegt bei etwa 50 % und damit ist das Land drittgrößter Exporteur weltweit. In Bezug auf Ölsaaten ist die Ukraine sogar der größte Produzent insgesamt (vgl. Schneider 2014).

Während vor allem Getreide und Ölsaaten von groß strukturierten Landwirtschaftsbetrieben und Holdings produziert werden, stammen ein Großteil der landwirtschaftlichen Produkte noch von sehr kleinen und kleinen Betrieben. Nennenswert sind hierbei Kartoffeln (98 % der produzierten Menge), Gemüse (86 %), Milch (84 %) und Obst (75 %) (vgl. Tasarov 2014, S. 1). Durch die Krimkrise hat die Landwirtschaft weiter an Bedeutung gewonnen und hat inzwischen den größten Anteil an den ukrainischen Exporten (vgl. Mykhailov 2014).

Die Effizienz der ukrainischen Landwirtschaft bleibt weit hinter den Erwartungen zurück, die gerade durch die extrem fruchtbaren Böden geweckt werden. Der Getreideertrag liegt bei durchschnittlich drei Tonnen pro Hektar und damit weit unter dem europäischen Mittel (vgl. Baars 2016, S. 152 ff.). Die Gründe sind vielfältig und werden weiter unten näher erläutert.

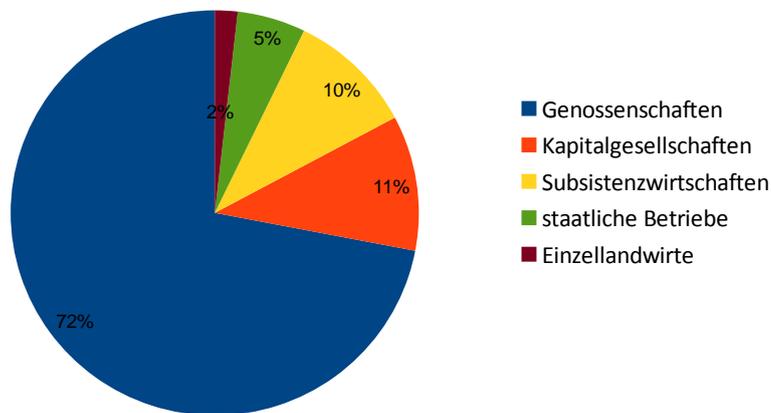
#### **5. Entwicklung der Genossenschaften in der Ukraine nach 1991**

Die Restrukturierung der Rechtsformen in der Ukraine nach dem Ende des Sozialismus soll im Folgenden am Beispiel der landwirtschaftlichen Betriebe aufgezeigt werden. Dieser Bruch und die Entwicklung bis heute ist entscheidende Grundlage für die aufzuzeigenden Optionen für eine zukünftige Organisation der Genossenschaften.

Rein rechtlich begann die Restrukturierung in der Ukraine 1992. Die erste Phase war bis zum Ende der 90er Jahre überwiegend abgeschlossen. In dieser wurden alle staatlichen Großbetriebe in Genossenschaften umgewandelt. Boden ging in den gemeinsamen Besitz der

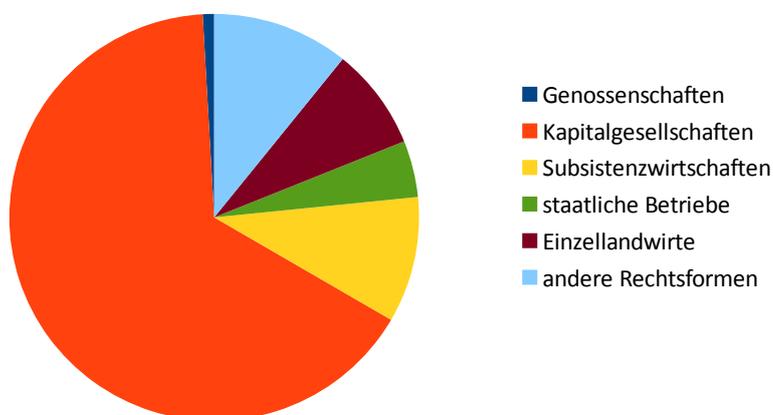
Angestellten über und sie hatten die Option, den eigenen Anteil auszulösen und als selbstständige Landwirte zu bewirtschaften. Im Ergebnis der ersten Phase wurden etwa 72 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche von Genossenschaften, 10,8 % von Kapitalgesellschaften, 5,4 % von staatlichen Betrieben und 1,8 % von aus Genossenschaften ausgeschiedenen Einzellandwirten bewirtschaftet. Außerdem gab es mit 10 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche zu dieser Zeit zahlreiche Subsistenzwirtschaften.

Nutzung der landwirtschaftlichen Nutzfläche Ende der 1990er Jahre



Die zweite Phase der Restrukturierung begann Anfang 2000. Ziel war es, die genossenschaftlichen Strukturen in privatwirtschaftliche Formen umzuwandeln, da die Annahme unterstellt wurde, diese würden effizienter produzieren. Die bis dahin auf höchster Intensitätsstufe wirtschaftenden Landnutzer waren interessanterweise die Subsistenzwirtschaften. Zur Umsetzung des Ziels wurde einerseits das Recht der Mitglieder gestärkt, mit ihrem Landanteil aus der Genossenschaft auszuschneiden und andererseits die Genossenschaften gedrängt, eine andere Rechtsform anzunehmen. Der Effekt der Bemühungen war deutlich: Innerhalb eines Jahres verschwanden fast alle landwirtschaftlichen Genossenschaften. Die landwirtschaftliche Nutzfläche wurde nun zu etwa 0,9 % von Genossenschaften, 65,7 % von Kapitalgesellschaften, 4,5 % staatlichen Betrieben, 8,1 % Einzellandwirten, 10,8 % anderen Rechtsformen und weiterhin 10 % von Subsistenzwirtschaften bewirtschaftet (vgl. Pleines 2008, S. 129).

Nutzung der landwirtschaftlichen Nutzfläche 2002



In der weiteren Entwicklung finden sich verschiedene Angaben zu der Entwicklung der Genossenschaften. Während Tasarov (2014, S. 1) von 585 staatlich registrierten Genossenschaften

ausgeht, welche nur einen Anteil von 1 % an der ukrainischen Wirtschaft haben, zeichnen andere Quellen eine weit positivere Entwicklung.

Die ukrainische Tierzüchtervereinigung zitiert Zahlen des staatlichen statistischen Komitees. Danach gab es Ende 2013 2.223 genossenschaftliche Betriebe in der gesamten Wirtschaft. Zu Beginn 2017 waren es nur noch 2.014, wobei darunter 997 landwirtschaftliche Genossenschaften und 1.017 Dienstleistungsgenossenschaften zählen. Ein Jahr später stieg diese Zahl auf 2.069 Genossenschaften – 996 landwirtschaftliche und 1.073 aus dem Dienstleistungssektor. Im gleichen Zeitraum sank die Zahl der Landwirtschaftsbetriebe von 49.132 auf 44.409 und stieg dann leicht auf 45.035 (Bashun 2018). Diese Erhebungen würden bedeuten, dass der Anteil der Genossenschaften in der Landwirtschaft auf der Produktionsebene anteilig bei 2,2 % liegt. Eine Aussage zum Anteil der Genossenschaften an der landwirtschaftlichen Nutzfläche in der Ukraine kann aktuell nicht getroffen werden.

Zinovchuk (2007, S. 78) sieht auch eine wachsende Zahl an Genossenschaften, weist aber zeitgleich auf ein statistisches Problem hin: Es wird nicht unterschieden, welche Genossenschaften – gerade im vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft – ihre Arbeit bereits aufgenommen haben und in welchem Umfang oder bisher nur registriert sind. Zudem fallen Genossenschaften aufgrund mangelnder Datenqualität nicht auf, die die Genossenschaftsprinzipien nicht einhalten (Pseudo-Genossenschaften) oder Firmen, die nur formell zu Genossenschaften hinzu gezählt werden (Quasi-Genossenschaften). Gleichzeitig ist Zinovchuk der Überzeugung, dass auch die „tatsächlichen“ Genossenschaften im Wachstum begriffen sind.

Neben den landwirtschaftlichen Genossenschaften sind auch die Kreditgenossenschaften von großer Bedeutung in der Ukraine. Die erste derartige Genossenschaft wurde 1869 nach dem Vorbild von Raiffeisen in der Poltava-Region gegründet. Um 1914 wurden etwa 3.500 Kreditgenossenschaften gezählt, die jedoch in sowjetischen Zeiten in dieser Form nicht mehr fortgesetzt wurden. Ebenso wie in der Landwirtschaft wurden viele Genossenschaften nach 1991 neu gegründet – vor allem weil die Nachfrage durch die Bevölkerung sehr hoch war. In den 90er Jahren war es vielen Ukrainern entweder nicht möglich oder zu teuer Kredite und andere Dienstleistungen bei privaten Banken zu bekommen. Die Mitglieder der Kreditgenossenschaften entscheiden selbst, was mit ihren Einlagen geschieht und wie hoch die Gebühren sind. Auf dieser Grundlage entstehen die sogenannten Kredite auf Gegenseitigkeit (mutual crediting). Ein 2002 verabschiedetes Gesetz für die Kreditgenossenschaften ermöglicht es ihnen, ausschließlich diese Form der Finanzierung durchzuführen. Allerdings liegt damit auch ein entscheidendes Problem der Kreditgenossenschaften auf der Hand: Der Umfang der ausgereichten Kredite ist stark begrenzt und korreliert mit den Einlagen der Mitglieder. Die bis 2007 höchste bekannte ausgegebene Kreditsumme der Genossenschaften betrug umgerechnet rund 3.000 €. Zudem sind die Kredite in der Regel kurzfristiger Natur und dementsprechend nur zur Finanzierung von Betriebsmitteln geeignet. Eine umfassende Finanzierung für größere Betriebsstrukturen wie die landwirtschaftlichen Genossenschaften ist auf diesem Weg nicht möglich und es muss über Strukturen nachgedacht werden, welche die Kreditgenossenschaften befähigen, mehr Kapital zur Verfügung zu stellen (vgl. Zinovchuk 2007, S 79 ff.).

## **6. Wie weiter – Ist die Entwicklung der Genossenschaften abzusehen?**

Es finden derzeit verstärkte Bemühungen statt, Genossenschaften auf ukrainischem Boden zu fördern. Dieser Bericht ist nur ein Teil dieser Anstrengungen. Andere Organisationen wie zum Beispiel die FAO – finanziert durch Kanada – schulten Landwirte der Ostukraine 2017 in allen

Aspekten, die für eine erfolgreiche Genossenschaft von Relevanz sein können. Interessant ist hierbei zu erwähnen, dass nicht nur Teilnehmer aus existenten Genossenschaften dem Angebot gefolgt sind, sondern 63 % der Interessenten Landwirte ohne genossenschaftlichen Hintergrund waren (vgl. FAO 2017).

Weiterhin gibt es für 2018 staatliche Bestrebungen, kleine Landwirtschaftsbetriebe und Genossenschaften aus dem Bereich der Tierzucht finanziell zu unterstützen. Zudem werden verschiedene Organisationen konsultiert, um ein umfassendes Programm zur Entwicklung des ländlichen Raumes zu entwickeln. Angedeutete Punkte sind Änderungen in der Besteuerung von Genossenschaften, direkte und indirekte Unterstützungen der Produktionsebene und eine bessere Organisation der ländlichen Tierärzte (vgl. Bashun 2018).

Zur Steigerung von Quantität und Qualität der landwirtschaftlichen Produktion müssen noch zahlreiche Hindernisse überwunden werden. Die wichtigsten Herausforderungen sind der noch immer schwach ausgeprägte Wettbewerb unter den Produzenten aufgrund politischer Rahmenbedingungen, eine starke Regulierung, schlechte Verfügbarkeit von Produktionsmitteln, ein hoher Verwaltungsaufwand und zu guter Letzt die allgegenwärtige Korruption (vgl. Schneider 2014). Auch die nicht optimalen klimatischen Bedingungen mit sehr langen und kalten Wintern sowie trockenen Sommern sind eine große Herausforderung für die landwirtschaftliche Produktion (vgl. Baars 2016).

Vor allem jedoch hemmt ein Moratorium auf den Verkauf eines großen Teils des Ackerlandes die Entwicklung: Es verhindert die Umstrukturierung der bestehenden Betriebe in effiziente Größen und sorgt zudem dafür, dass investitionswillige Kleinbauern ihr Land nicht als Sicherheit für Kredite hinterlegen können (vgl. Benz 2017). Da das Land durch die Reformen vor allem in sehr klein strukturiertem Privatbesitz ist und nur für kurze Zeiten verpachtet wird, werden auf den Flächen keine langfristig wirkenden Investitionen getätigt (vgl. Gomez/Choursina 2018). Auf Drängen westlicher Geldgeber wie der Weltbank und des Internationalen Währungsfonds bemüht sich die ukrainische Regierung nun, eine Lösung herbeizuführen, die den heimischen Markt unterstützt und gleichzeitig vor zu hohen Aufkäufen durch ausländische Investoren schützt. Vorerst wurde das Moratorium jedoch erneut um ein Jahr bis zum 1. Januar 2019 verlängert.

## **7. Genossenschaftsorganisationen in der Ukraine nach 1991**

Die erste Genossenschaftsorganisation nach dem Ende der sowjetischen Planwirtschaft ging aus der sowjetischen Vereinigung der Kolchosen hervor. Die Leitungsebene der zu Genossenschaften umgewandelten Betriebe hatte sich in den Umbruchszeiten nicht gewandelt und so konnten bestehenden Netzwerke weiter genutzt werden. Das 1992 gegründete „Gesamtukrainische Komitee landwirtschaftlicher Genossenschaften“ wurde mit Sozialversicherungszahlungen der Beschäftigten der Landwirtschaft finanziert – was eine gesetzeswidrige Zweckentfremdung darstellte. Die Ziele des Komitees waren vorrangig wirtschaftspolitischer Natur: Maximierung staatlicher Subventionen, Minimierung der Steuerbelastung, Schutz vor ausländischer Konkurrenz u.a. Es kam zu sehr engen Verflechtungen mit dem Landwirtschaftsministerium. Zeitgleich hatten Vertreter anderer Organisationen – zum Beispiel der Ukrainischen Vereinigung der Privatbauern – nur selten Gelegenheit, politisch Gehör zu finden (vgl. Pleines 2008, Seite 131).

Durch interne Unstimmigkeiten verringerte sich der Einfluss des Komitees (und der aus ihm

heraus gegründeten Bauernpartei) bereits ab Mitte der 1990er Jahre. Ab 2000 war eine geschlossene Vertretung durch eine Genossenschaftsorganisation faktisch beendet: die Agrarreform mit der Umstrukturierung der Genossenschaften, der einsetzende Wirtschaftsaufschwung sowie eine zunehmende Differenzierung in den Betrieben bewirkten zusammen, dass sich keine ähnlich geartete Nachfolgeorganisation bildete. Stattdessen gewannen andere Organisationsformen in den jeweiligen Spezialisierungen – wie zum Beispiel die Ukrainische Getreide-Assoziation – an Einfluss (vgl. Pleines 2008, Seite 132).

Zum Stand 2007 (vgl. Zinovchuk 2007, S. 77) war die 1998 gegründete „Nationale Vereinigung landwirtschaftlicher Genossenschaften der Ukraine“ die wichtigste Interessenvertretung für Genossenschaften in der Landwirtschaft. Zinovchuk weist gleichzeitig darauf hin, dass die Organisation der Genossenschaften dieses Wirtschaftszweiges trotz passender rechtlicher Voraussetzungen viel langsamer von statten geht als beispielsweise bei Konsum- oder Bankengenossenschaften.

Als neuer Anstoß für eine schnellere Entwicklung kann eventuell die Bildung des ukrainischen Agrarforums gesehen werden. Hierbei handelt es sich um einen Zusammenschluss von fünf landwirtschaftlichen Interessenvertretungen, der im Dezember 2017 begründet wurde. Eines der genannten Ziele ist die Entwicklung des ländlichen Raumes und der Verband zeigt sich offen für neue Mitglieder (vgl. Agroberichtenbuitenland 2018). Diese Neugründung zeigt, dass Verbandsstrukturen in der Ukraine inklusive ihrer Zusammenschlüsse heute bereits präsent sind. Die Übertragung auf genossenschaftliche Strukturen sollte prinzipiell kein Problem sein. Warum dies derzeit noch nicht geschehen ist, soll im letzten Kapitel zusammengefasst werden.

Außerhalb der Landwirtschaft haben die ukrainische Konsumgenossenschaften den größten Einfluss aufgrund ihrer landesweiten Verbreitung. Sie sind in allen Verwaltungsregionen vertreten und werden besonders im ländlichen Gebiet aktiv. Der Verband der Konsumgenossenschaften – die Zentrale Vereinigung von Verbrauchergesellschaften der Ukraine (Ukoopspilka) – wurde ursprünglich 1920 gegründet, später mit dem entsprechenden Organ der UdSSR gleichgeschaltet und hat sich 1992 wieder reetabliert (vgl. Zinovchuk 2007, S. 76). Die Historie von Verbraucherorganisationen geht in der Ukraine allerdings bis in das Jahr 1866 zurück und ist damit die älteste genossenschaftliche Bewegung des Landes. Korinets (2016, S. 25) weist zudem darauf hin, dass in den vergangenen Jahren die Bedeutung der Konsumgenossenschaften in einigen Regionen abgenommen hat bzw. sogar ganz aus dem Wirtschaftsgeschehen verschwunden sind, obwohl sie über einen Verband für ihre Interessenvertretung verfügen.

Der dritte erwähnenswerte Wirtschaftsbereich ist jener des oben bereits näher erläuterten Kreditwesens. Die Kreditgenossenschaften wurden ebenfalls 1992 wiederbelebt und der entsprechende Verband – die Nationale Vereinigung der Kreditgenossenschaften der Ukraine – bildete sich 1994. Die Kreditgenossenschaften sind ebenfalls im ganzen Land verbreitet und legen vor allem Wert darauf, Kredite an die klein strukturierte Landwirtschaft auszugeben (vgl. Zinovchuk 2007, S. 77).

Angesichts dieser Situation der Genossenschaftsverbände ist es fraglich, inwiefern in der Ukraine zumindest theoretisch eine umfassende Genossenschaftsorganisation in der Landwirtschaft aktuell bestehen kann. Historische Erfahrungen zeigen, dass sich Genossenschaften in der Regel in drei Phasen entwickeln (vgl. Tasarov 2014, S. 3). Während sich in der ersten Phase die genossenschaftliche Idee und Bewegung ausbreitet, versucht der Staat in der zweiten Phasen die zunehmende Bildung von Genossenschaften durch gesetzliche Regelungen

und administrative Vorgaben zu lenken und beaufsichtigen. In dieser Phase entstehen Genossenschaftsgesetze, die die Gründung und den Managementrahmen der Genossenschaften regeln. Die dritte Phase ist schließlich geprägt von einer starken Ausbreitung der Genossenschaften. Hier werden die Genossenschaften zunehmend selbst initiativ und unabhängig. Wesentlich ist hierbei das Vorhandensein entsprechender Strukturen in der Genossenschaftsorganisation. Für die Ukraine kann davon ausgegangen werden, dass sich die Entwicklung der Genossenschaften erst in der zweiten Phase befindet. Dies lässt sich damit begründen, dass noch eine sehr große Abhängigkeit von staatlichen Unterstützungen besteht (vgl. Tasarov 2014, S. 3). Während die Zahl der Genossenschaften über mehr als ein Jahrzehnt abgenommen hatte und nun einem leicht ansteigenden Trend zeigt, sind die politischen Voraussetzungen für die Bildung von Genossenschaften vor allem außerhalb der Urproduktion verbessert worden. Es ist jedoch von einer auch in naher Zukunft nötigen politischen Unterstützung auszugehen. Neben den staatlichen Einrichtungen befinden sich auch die Genossenschaften selbst noch immer in einem Lern- und Entwicklungsprozess. So zeigt es Tasarov an einem Beispiel einer Milchgenossenschaft in der Poltava-Region auf: Während die Betriebsmittelversorgung verbessert werden konnte, hatte sich der Milchpreis nicht erhöht. Einerseits konnte die Leitungsebene die Erwartungen nicht erfüllen und andererseits waren nicht alle Milchbauern gewillt, mit der Genossenschaft zusammenzuarbeiten. Die Genossenschaft wurde letztlich wieder aufgelöst. Auch dieses Beispiel verdeutlicht, dass noch ein weiter Weg zu begehen ist, bevor Genossenschaften und ihre anderen Organisationsformen als selbstverständlicher Bestandteil der gesamten Geschäftswelt der Ukraine wahrgenommen werden. Der Vorteil dieser Rechtsform für die ländlichen Regionen liegt dabei auf der Hand. Im folgenden Kapitel sollen diese noch einmal aufgegriffen, sowie Hemmnisse und Schritte aus den Erfahrungen anderer Länder für eine verstärkte Genossenschaftsbildung aufgezeigt werden.

## **8. Nutzen der Genossenschaften**

Genossenschaften sind ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor in Europa. Sie stellen je nach Land 70 bis 90 % der Kredite zur Verfügung, haben einen Anteil von 50 bis 80 % Anteil an den allgemeinen Verkäufen und stehen für etwa 50 % der Lebensmittelweiterverarbeitung (vgl. Tasarov 2014, S. 4).

Es gibt wirtschaftswissenschaftlich verschiedene Theorien, warum Genossenschaften weiterhin existieren. Lehmann (2013, S. 167 f.) stellt drei Ansätze dar, die sich gleichzeitig auf den Nutzen der Genossenschaften beziehen:

- **Effizienzsteigerung**

Nach der traditionellen „neoklassischen“ Strömung in den Wirtschaftswissenschaften sollen Genossenschaften die Effizienz steigern. Durch die Kombination ihrer Produktion oder ihres Erwerbs erreichen die Mitglieder sogenannte Skalen- und Größenvorteile („economies of scale and of scope“). Dies führt zu einem Effizienzgewinn.

- **Vertikale Integration**

Eine andere Erklärung betont, dass zweiseitige Verträge stets an Problemen beschränkter Rationalität und opportunistischen Verhaltens der Beteiligten leiden, die umso größer sind, als eine Seite gezwungen ist, spezifische Investitionen zu treffen. Die Genossenschaft eignet sich dazu, diese Probleme zu überwinden, ohne ein voll hierarchisches System einzuführen. Mit ihrer Hilfe lassen sich verschiedene Marktstufen integrieren. So können beispielsweise die

Mitglieder einer landwirtschaftlichen Genossenschaften bestimmte Funktionen wie die Pasteurisierung oder den Absatz von Milch auf die Gemeinschaft übertragen. Dadurch senken sie den Anreiz in diesem Bereich miteinander zu konkurrieren oder die Lage eines Mitglieds auszunutzen.

- **Reaktion auf Marktversagen**

Blickt man in die Geschichte zurück, so tauchen Genossenschaften vor allem dann auf, wenn Märkte versagen. Bauern, die ihre Produkte nicht absetzen konnten, halfen sich mit der Gründung von Produktionsgenossenschaften; wurden ihnen Kredite verweigert, halfen sie sich mit der Gründung von Kreditgenossenschaften; Wohnungssuchende traten Genossenschaften bei, um Wohnraum zu finden. Die genossenschaftliche Idee ist daher häufig die der Selbstversorgung: Die Genossenschaft stellt ihren Mitgliedern etwas zur Verfügung, z.B. eine Absatzmöglichkeit, einen Kredit oder eine Wohnung. Manchmal geht dies so weit, dass die Mitglieder der Genossenschaft zugleich Anbieter und Produzent sind, so etwa bei der ersten Genossenschaft, der Rochdale Society of Equitable Pioneers. Auf diese Weise kann eine Intermediärstufe als überflüssig entfallen.

Ein wesentlicher Punkt, auf den im Zuge dieses Berichts und seiner Zielstellung hingewiesen werden muss, ist die Struktur der Genossenschaften aus den verschiedenen Wirtschaftsbereichen. In den europäischen Mitgliedsstaaten sowie Nordamerika, auf denen die allermeisten Theorien basieren, haben Genossenschaften aus dem vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft einen wesentlich höheren Anteil als Genossenschaften, die sich mit der Urproduktion befassen. In vielen osteuropäischen Ländern ist das Verhältnis umgekehrt (vgl. Chloupková 2002, S. 8).

## **9. Förderung der Genossenschaften**

### **Förderndes Umfeld**

Entsprechend Groenefeld (2016, S. 17 ff.) besteht ein förderndes Umfeld für die Entwicklung und den Bestand von Genossenschaften aus verschiedenen Faktoren (siehe Abbildung 2). Einige dieser Faktoren sind weniger greifbar und eher diffus – dies betrifft vor allem historische, kulturelle und soziale Aspekte. Andere wiederum sind oft das Ergebnis dieser Prozesse, wie die politischen Rahmenbedingungen.

## Abbildung 2: Aspekte, die mit einem fördernden Umfeld in Beziehung stehen

<b>historische, soziale und kulturelle Elemente, z.B.:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Werte, Normen, Einstellungen</li><li>• Regeln, Gewohnheiten und Routinen</li></ul>
<b>rechtliche Aspekte, z.B.:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Genossenschaftsgesetz vorhanden/nicht vorhanden</li><li>• Inhalte des Genossenschaftsgesetzes</li><li>• Eigentumsrechte</li><li>• Wettbewerbsgesetz</li><li>• Arbeitnehmergesetze</li></ul>
<b>Politik und politische Unterstützung, z.B.:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unterstützung oder Behinderung der genossenschaftlichen Entwicklung</li><li>• finanzrechtlich Aspekte &amp; Steuerhandhabung</li></ul>
<b>Wirtschaftsfaktoren, z.B.:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zugang zu Märkten und Kapital</li><li>• Wirtschaftsstruktur</li><li>• Entwicklungsstufe des Landes</li></ul>

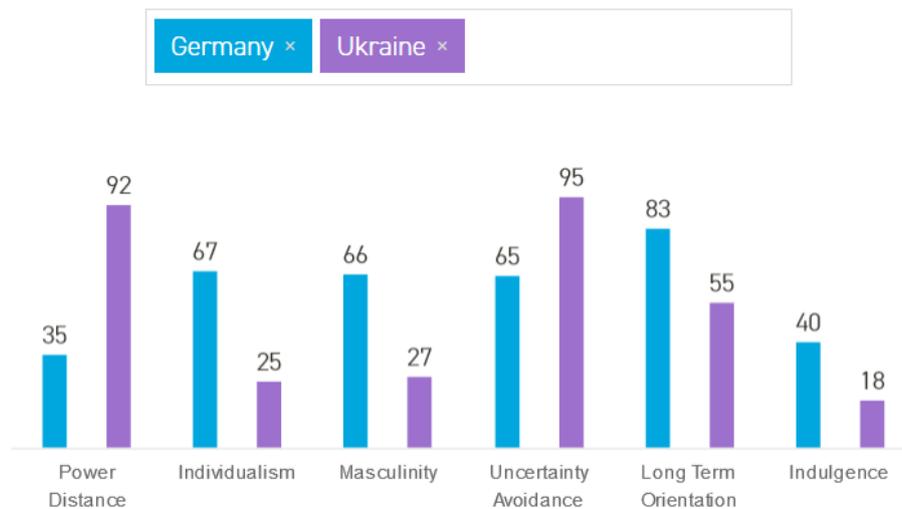
### Historische, kulturelle und soziale Bedingungen

Geschichte ist ein entscheidender Bestandteil der heutigen institutionellen Verfassung für die Genossenschaften. Einerseits gibt es Länder die historisch bedingt bis in die Gegenwart eine sehr positive öffentliche Meinung gegenüber genossenschaftliche Organisationsformen zeigen. Andererseits finden sich Länder deren frühere Erfahrungen mit Genossenschaften derzeit nicht dafür sorgen, besonderes Vertrauen in diese Rechtsformen zu legen. Beide Aspekte wirken entscheidend auf die Bildung und den anschließenden Erfolg von Genossenschaften (vgl. Groeneveld 2016, S. 17).

Die schwerwiegendsten Auswirkungen lassen sich auch in der Ukraine beobachten: Wie in vielen mittel- und osteuropäischen Ländern wurden Genossenschaften in der Vergangenheit nicht unter Berücksichtigung der genossenschaftlichen Prinzipien entwickelt, sondern aus politischen Gründen unter dem Motto: „Was wir nicht verstaatlichen können, können wir kollektivieren“ (vgl. Münkner 2002). Hier ist bis in die Gegenwart die Neubildung von Genossenschaft aufgrund fehlenden Sozial- und Humankapitals behindert, obwohl die politischen Rahmenbedingungen inzwischen derartige Strukturen unterstützen.

Unter den kulturellen Aspekten versteht man im Sinne dieser Fragestellung vor allem die Solidarität in den Gesellschaften – also die Neigung zur Zusammenarbeit oder einer langen, demokratischen Geschichte. Diese Aspekte sind von besonders lang anhaltender Wirkung. Geert Hofstede hat diesbezügliche die umfassendsten Studien durchgeführt und verschiedene Indizes erschaffen. Für einen kurzen Überblick und als Ansatz zum Verständnis der unterschiedlichen Entwicklungen aus Sicht der kulturellen Aspekte sind im folgenden die Indizes des sogenannten 6-D-Modells der Hofstede Insights (2018) für die Ukraine und Deutschland dargestellt.

**Abbildung 3: Indizes des 6-D-Modells für Deutschland und die Ukraine**



Wie bei Indizes üblich werden auch die vorliegenden Indizes in Relation zu allen untersuchten Gesellschaften der Welt gesetzt, um eine gute Vergleichbarkeit zu erreichen.

Die erste eingeschätzte Dimension kann mit **Machtverteilung** übersetzt werden. Je höher der Wert, desto mehr Einwohner erwarten und akzeptieren, dass die Macht im Staat ungleich verteilt ist. Mit einem Wert von 92 ist die Diskrepanz in der Ukraine besonders hoch. Folglich ist das Verhalten vor allem in den wirtschaftlichen Bereich geprägt durch Status und einen top-down-Ansatz. Deutschland (35) dagegen ist sehr dezentral organisiert und traditionell durch die aktive und starke Mittelschicht geprägt. Mitbestimmungsrechte sind relativ stark ausgeprägt und am ehesten wird ein Führungsstil akzeptiert, der auf Wissen und Können basiert. Die zweite Dimension – **Individualismus** – wird für die Ukraine mit 25 und für Deutschland mit 67 eingestuft. Dieser Wert trifft eine Aussage darüber, inwiefern sich die Menschen einer Gesellschaft voneinander abhängig einschätzen – ob sie eher kollektivistisch denken oder in erster Linie um sich selbst und ihre eigene Familie bedacht sind. In der Ukraine sind die zwischenmenschlichen Beziehungen auf allen Ebenen sehr wichtig um (gefühl) verlässliche Informationen zu erhalten, Kontakte zu knüpfen und wirtschaftlich erfolgreich zu handeln. Loyalität entsteht durch Verwandtschaft und Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Dagegen ist Deutschland ein sehr individualisiertes Land. Der Kernfamilie und Selbstverwirklichung werden ein sehr großer Wert zugestanden. Im Gegensatz zu der Ukraine wird Loyalität individuell entschieden oder kommt durch Verträge und ein Gefühl von Verpflichtung und Verantwortung zustande. Die zwischenmenschliche Kommunikation ist eine der direktesten und unverblühtesten weltweit, jedoch stets mit der Absicht versehen, sein Gegenüber aus Fehlern lernen zu lassen.

Ein weiterer Index wird mit **Männlichkeit** bezeichnet. Ein hoher Wert bedeutet hier, dass die Gesellschaft durch Wettbewerb und Erfolg vorangetrieben wird. Das so geprägte Wertesystem beginnt in der Schule und setzt sich in allen Organisationsformen fort. Ein niedriger Wert steht für eine Gesellschaft, die Fürsorge und Lebensqualität über den Erfolg einzelner stellt. Der niedrige Wert der Ukraine mag im Vergleich zur Machtverteilung überraschen, zeigt sich jedoch vor allem im Verhalten der Ukrainer unter Gleichgestellten: eigene Erfolge, eigenes Wissen

und ähnliches wird kaum hervorgehoben und es wird ein normaler Lebensstandard von anderen erwartet. Vorgesetzte werden als Ausnahme betrachtet. Deutschland dagegen ist eine Leistungsgesellschaft in der für die Arbeit gelebt wird und aus der Arbeit das Selbstwertgefühl generiert wird. Statussymbole sind weit verbreitet und akzeptiert.

Die Dimension der **Vermeidung von Unsicherheiten** zeigt die Einstellung einer Gesellschaft gegenüber der Zukunft: Sollten zukünftige Ereignisse versucht werden zu beeinflussen oder hingenommen werden? Ukrainer (95) fühlen sich durch mehrdeutige Situationen extrem verunsichert. Es wird großer Wert auf Hintergrundinformationen gelegt und oftmals sind Planungen und Anweisungen sehr detailliert. Es kommt allerdings auch vor, dass gar keine Entscheidungen getroffen werden, wenn Informationen gefühlt fehlen. Zwar wird auch Deutschland mit einem Wert von 65 als Land eingestuft, dass Unsicherheiten zu vermeiden versucht und Informationen zur Entscheidungsfindung sind sehr wichtig. Im Zusammenhang mit dem geringen Wert beim Index Machtverteilung wird sich aber sehr oft auf Expertenwissen verlassen.

Die fünfte Dimension – **langfristige Orientierung** – analysiert die Einstellung zu den unerklärlichen Komponenten des Alltags. Einerseits soll möglichst viel erklärt werden können und die Gesellschaft ist offen für neue und moderne Ansätze. Andererseits das Leben traditionsgeprägt und Veränderungen werden sehr skeptisch betrachtet. Die Ukraine befindet sich mit einem Wert von 55 genau zwischen diesen beiden Ausprägungen. Deutschland dagegen ist als sehr pragmatisch (83) einzustufen. Die deutsche Gesellschaft kann Traditionen flexibel an Veränderungen anpassen und es gibt einen großen Hang zu sparen als auch zu investieren.

Die letzte Dimension – **Genussverhalten** – stellt dar, inwiefern eine Gesellschaft anstrebt, Impulse und Begehrlichkeiten zu kontrollieren. Der sehr niedrige Wert der Ukraine mit 18 zeigt eine Gesellschaft, die sich stark selbst zügelt. Solche Gesellschaften haben oft zynische und pessimistische Tendenzen. Auch Deutschland hat hier einen Wert im unteren Bereich, allerdings nicht ganz so stark ausgeprägt wie die Ukraine.

## **Rechtliche Bedingungen**

Vor dem Hintergrund der bisher dargestellten historischen Entwicklung der Genossenschaften ist es klar geworden, dass nur solche rechtlichen Rahmen dauerhaften Erfolg zeigen, welche die genossenschaftlichen Prinzipien honorieren. Der gesetzgeberische Schwerpunkt liegt dabei auf der Sicherstellung des Bottom-up-Prinzips, das bedeutet, die Genossenschaften sind unabhängig und müssen nur gegenüber ihren Mitglieder Rechenschaft ablegen und nicht gegenüber dem Staat oder staatlichen Einrichtungen (vgl. Groeneveld 2016, S. 19).

Derzeit sind drei Ansätze verbreitet:

1. Länder mit einem allgemeinen Genossenschaftsgesetz
2. Länder bei denen die Genossenschaftsgesetze unterteilt sind je nach Wirtschaftsbereich und/oder sozialer Zielsetzung
3. Länder ohne entsprechende Gesetzgebung

Die Auswirkungen dieser verschiedenen rechtlichen Regelungen ist bisher nicht ausreichend analysiert (vgl. Groeneveld 2016, S. 21). Es kann somit keine Aussage darüber getroffen werden, welche Option die Entwicklung von Genossenschaften besonders positiv oder negativ beeinflusst. Vor allem ist es wichtig zu erwähnen, dass Genossenschaften nicht ausschließlich durch Genossenschaftsgesetze beeinflusst werden. Sie finden sich wie jede andere Rechtsform

in einem rechtlichen Rahmen aus Arbeitnehmergeetzen, Wettbewerbsregularien, Buchführungs- und Steuervorschriften und vielem mehr wieder. Diese umfassendere Definition von Gesetzgebung für Genossenschaften macht es jedoch unmöglich, landesspezifische Evaluationen durchzuführen. Auch der Einfluss einzelner Gesetze ist somit nicht verlässlich messbar. Dementsprechend muss auf die allgemeine politische und rechtliche Situation eines Landes eingegangen werden. Hierzu zählen Faktoren wie die politische Stabilität, Situation der Demokratie, Abwesenheit von Korruption sowie planbare und durchsetzbare Eigentumsrechte.

### **Politik und politische Unterstützungen**

Die Beziehung zwischen Genossenschaften und Staat wird immer wieder kontrovers diskutiert, wobei die Hauptfrage stets ist: Hat der Staat eine Verpflichtung, die Entwicklung von Genossenschaften zu unterstützen? Aufgrund der Genossenschaftsgeschichte und anhand von Einzelberichten lässt sich schlussfolgern: Eine Unterstützung ist nur in der Art akzeptabel, in der sie nicht zu Marktverzerrungen führt. Generell sollten Genossenschaften nicht anders als andere Wirtschaftssubjekte behandelt werden. Einzig zusätzliche Beratungs- und Schulungsunterstützung durch den Staat sowie leichte Steuerentlastungen werden von Experten als sinnvoll erachtet. Je größer die Genossenschaften werden, desto weniger staatliche Unterstützung ist nötig. Gleichzeitig muss der Staat natürlich den passenden rechtlichen Rahmen für Genossenschaften herstellen und aufrecht erhalten.

Wesentlich für die Wahl der politischen Unterstützung ist die historische Erkenntnis, dass ein top-down-Ansatz nicht zu Selbstverantwortung oder einem Gefühl von Eigentum bei den Genossenschaftsmitgliedern führt. Gerade vor dem geschichtlichen Hintergrund der erzwungenen Kollektivierung oder missbräuchlich genutzten Genossenschaften (weit entfernt von den Genossenschaftsprinzipien) müssen in der Ukraine zuerst Vorurteile abgebaut und im zweiten Schritt auf einen sehr demokratischen Aufbau der Organisationen geachtet werden.

Wie bei den rechtlichen Bedingungen gibt es auch bei den politischen Unterstützungen nicht ausreichend viele Untersuchungen um Zusammenhänge belegen zu können. Vor allem kann nicht bewiesen werden, ob die Politik Einfluss auf die Effizienz und Wirtschaftlichkeit von Genossenschaften hat. Einzig in der Steuerpolitik wird ein Punkt als wesentlich erachtet: Eine doppelte Besteuerung der Gewinne von Genossenschaften in den Betrieben und bei den Mitgliedern sollte vermieden werden. Bezüglich der genauen steuerpolitischen Regelung sollte frühzeitig auf mögliche Steuervermeidungstaktiken von Firmen geachtet um einer Fehlentwicklung zuvor zu kommen.

### **Ökonomische Bedingungen**

Zahlreiche Genossenschaften wurden und werden gegründet, um einem Marktversagen zu begegnen, bei dem einzelne Gruppen benachteiligt wurden. Nichtsdestotrotz entstehen Genossenschaften auch unter vorteilhaften Bedingungen und können sich somit schneller und effektiver entwickeln.

Entscheidende Komponenten einer unterstützenden Wirtschaftsumgebung für Genossenschaften sind:

- freier Marktzugang
- Zugang zu Kapital
- unterstützende Dienstleistungen

- Information und Trainingsprogramme

## **10. Schlussfolgerungen und Road Map**

Der Gründung des DGRV geht eine und sehr vielfältige Geschichte voraus, die zahlreiche andere Verbände und um so zahlreichere Genossenschaften beinhaltet. Wesentliche Neuerungen wurden meist durch die gut organisierten Kreditgenossenschaften angestoßen und umgesetzt. Andere Verbände haben sich dem in Folge angeschlossen. Zwischen der Gründung des ersten Verbundes auf deutschem Boden und der Gründung des DGRV vergingen 110 Jahre. Die Genossenschaften und Genossenschaftsverbände, die sich zum DGRV zusammen schlossen, taten dies aus einer Position der schwindenden Stärke heraus. Es ging dementsprechend um den Erhalt ein großen Marktmacht gegenüber aufsteigenden Mitbewerbern. Politische Instrumentarien haben nur Anfang des 20. Jahrhundert förderlich auf die Bildung von Verbänden gewirkt. Schwerpunktmäßig ist der Schuldenerlass für die ländlichen Kreditinstitute zu nennen. Dieser hatte keine marktverzerrende Wirkung, sorgte aber dafür, dass sich die Genossenschaftsstrukturen stärker verdichteten.

Die aktuellen Bedingungen für die Genossenschaften und Genossenschaftsverbände in der Ukraine stellen sich komplett anders dar. Dies wurde in den vorangegangenen Kapiteln anhand der Geschichte des Landes und den gesellschaftlichen Faktoren erläutert. Speziell die lange Unterbrechung der Genossenschaftstraditionen durch den sowjetischen Einfluss in der Ukraine stellt ein großes Hindernis für Vergleiche dar. Auch international ist es Wissenschaftlern bisher nicht gelungen, klare Punkte herauszuarbeiten, die förderlich oder hinderlich auf die Bildung von Genosschaftsorganisationen wirken. Der sehr komplexe Prozess sollte daher auf mehreren Ebenen unterstützt werden. Entscheidend ist, dass Genossenschaften und ihre Verbände aufgrund ihrer speziellen Eigenschaften nicht in einem top-down-Ansatz gefördert werden dürfen. Genossenschaften werden gegründet, wenn ihre potenziellen Mitglieder einen Wunsch dazu entwickeln und entsprechende Strukturen schaffen. Werden politisch bedingte Subventionen und Fördermittel hierzu ausgereicht, zeigt die Erfahrung, dass die entstehenden Strukturen sehr empfindlich gegenüber Änderungen und in der Regel nicht von langer Dauer sind. Um entsprechend dem bottom-up-Prinzip Rechnung zu tragen, sind alle Maßnahmen stets auch darauf ausgerichtet, die Zahl und Mitglieder der Genossenschaften allgemein zu erhöhen. Aus diesen heraus bilden sich anschließend selbstständig die entsprechenden Organisationen. Da diese Entwicklung in der Ukraine im Vergleich zu Deutschland noch nicht sehr weit fortgeschritten ist, sollte nicht allzu großer Wert auf einen einzelnen Verband gelegt werden. Mehrere Verbände werden wie oben erläutert in Eigeninitiative im Laufe der Zeit zu einer Konsolidierung finden.

Die folgende Road Map wurde dementsprechend auf die Förderung von Genossenschaften und ihren Organisationen gleichermaßen ausgelegt.

### **Schritte zur Förderung der Genosschaftsorganisationen in der Ukraine**

#### **Information & Bildung**

Bei jeder Bildungs- und Informationsmaßnahme muss den Ausführenden der geschichtliche Hintergrund bewusst sein: Die Genossenschaften sind durch das kommunistische Erbe stark mit Vorurteilen belastet. Andere Rechtsformen müssen mit diesem Druck nicht umgehen ler-

nen. Dementsprechend ist der Ansatz am besten sehr **dezentral** zu wählen. Es sollten **langfristig angelegte** Weiterbildungen unter Gleichgesinnten sein – was auch der sozialen Einstellung der Ukrainer am nächsten kommt. Neben den praktischen und fachlichen Inhalten muss auch unterschwellig an die Werte der potenziellen Mitglieder von Genossenschaften appelliert bzw. auf diese eingegangen werden. Da bereits eine ganze **Generation ohne sowjetischen Einfluss** aufgewachsen ist und diese sich allmählich am Wirtschaftsgeschehen beteiligt, wird die Hemmschwelle aufgrund von Vorurteilen voraussichtlich geringer.

### **Keine Subventionen oder andere direkten Förderungen von Genossenschaften**

Mehrfach erwähnt wurde, dass direkte Förderungen stets zu starken Anpassungsreaktionen der Marktteilnehmer führen. Um einer Gründung von Pseudo- und Quasi-Genossenschaften zuvor zu kommen, ist von diesem Mittel abzusehen. Zudem entstünden auf diese Art hohe Transaktionskosten.

### **Förderung des genossenschaftlichen Kreditwesens**

Wie im vorliegenden Bericht erläutert, ist das genossenschaftliche Kreditwesen ausschließlich auf sehr klein strukturierte Betriebe und Individuen ausgerichtet. Hier muss dringend nach Ansätzen gesucht werden, um das individuelle Kreditvolumen und die Finanzierungsdauer zu erhöhen, während gleichzeitig die genossenschaftlichen Prinzipien weiter aufrecht erhalten werden. Staatliche **Bürgschaften** und eine angepasste **Gesetzgebung** sind in diesem Rahmen erwähnenswert.

### **Bodengesetzgebung**

Nicht nur für landwirtschaftliche Genossenschaften sondern alle landwirtschaftlichen Produzenten wirkt das derzeit noch aufrecht erhaltene **Moratorium auf Bodenverkäufe** extrem hemmend. Der Staat muss dringend eine Lösung finden, da derzeit weder eine Sicherheitshinterlegung des Bodens für Kredite noch langfristige Investitionen in den Boden möglich sind, weil die Eigentumsverhältnisse zu stark zersplittert wurden. Die Argumentation, dass ein Gesetz mit einem Schutz vor ausländischen Investoren erarbeitet werden soll, ist zwar löblich, täuscht aber nicht über den langjährigen Stillstand in dieser Beziehung hinweg. Für die Produktionsgenossenschaften ist das Moratorium mit **extremer Unsicherheit** verbunden und kann auch die geringe Zahl an Neugründungen sowie mangelnde Umstrukturierungen erklären.

### **Planbare Steuergesetzgebung**

Wie bei der Gesetzgebung bezüglich des Bodens ist auch im Steuerrecht eine lang-, mittel- und kurzfristige **Sicherheit** entscheidend. Langfristig, um Neugründungen zu befördern und kurzfristig, um bestehende Genossenschaften nicht in wirtschaftliche und liquiditätstechnische Schwierigkeiten zu treiben. Besonders erwähnenswert ist das derzeitige Chaos rund um die Umsatzsteuerabrechnungen. Weiter oben im Text wurde zudem darauf hingewiesen, dass eine **Doppelbesteuerung** der Gewinne der Genossenschaften in der Rechtsform und bei den Mitgliedern vermieden werden sollte, um diese nicht anderen Rechtsformen gegenüber zu benachteiligen.

## **Bekämpfung der Korruption**

Bei einem aktuellen Korruptionsindex von 70 (Deutschland 19) zeigt sich ein deutliches Problem in der Ukraine, welches Wirkung auf die gesamte Wirtschaft hat. Allein im Interesse der Wirtschaftsentwicklung und nicht nur wegen dem internationalen Druck muss der ukrainische Staat daran interessiert sein, effektive Maßnahmen zur **Korruptionsbekämpfung** zu vollziehen. In einem Staat mit einem derart hohen Korruptionsindex können selbst die besten Gesetze keine ausreichende Wirkung zeigen und die Wirtschaft ist mit großen **Planungsunsicherheiten** belastet. Unter diesen Bedingungen des hohen Risikos werden auch Genossenschaften nicht prosperieren können.

## Quellenverzeichnis

Agroberichtenbuitenland: Five Ukrainian agrarian associations have merged into the Ukrainian Agrarian Forum. Online: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2018/01/09/five-agrarian-associations-merged-into-ukrainian-agrarian-forum>, Stand 9.1.2018, Zugriff am 20.3.2018

Albrecht, Gerhard: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens: Abhandlungen und Vorträge. Duncker & Humblot, 1965

Baars, Wibke: Landwirte in der Ukraine trotzen der Krise. In: top agrar 3/2016

Bashun: There were 2% more farms and 3% more agricultural cooperatives in Ukraine over a year. Online: <https://usba.com.ua/en/there-were-2-more-farms-and-3-more-agricultural-cooperatives-ukraine-over-year>, Stand 25.1.2018, Zugriff am 17.3.2018

Benz, Matthias: In der Ukraine geht es um die Wurst. In: Neue Zürcher Zeitung, online: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftsreformen-in-der-ukraine-gehts-um-die-wurst-ld.1085977>, Stand 13.4.2017, Zugriff am 18.3.2018

Brendel, Marvin: Genossenschaften in der Bonner Republik. Online: <http://genossenschaftsgeschichte.info/genossenschaften-bonner-republik-792>, Zugriff am 3.3.2018

Brendel, Marvin: Der Konzentrationsprozess der Volks- und Raiffeisenbanken. Online: <http://genossenschaftsgeschichte.info/konzentrationsprozess-volksbanken-raiffeisenbanken-779>, Zugriff am 3.3.2018

Chloupková, Jarka: European Cooperative Movement – Background and common denominators. 2002

DGRV: Über uns. Online: <https://www.dgrv.de/de/ueberuns.html>, Zugriff am 7.3.2018

DGRV: Historie DGRV. Online: <https://www.dgrv.de/de/ueberuns/historiedgrv.html>, Zugriff am 7.3.2018

FAO: FAO bolsters agricultural cooperatives in eastern Ukraine. Online: <http://www.fao.org/europe/news/detail-news/en/c/885601/>, Stand 11.5.2017, Zugriff am 19.3.2018

ICA: Co-operative identity, values & principles. Online: <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>, Zugriff am 12.3.2018

Gomez, James M. und Choursina, Kateryna: Ukraine's Ban on Selling Farmland Is Choking the Economy. Online: <https://www.bloomberg.com/news/features/2018-01-02/ukraine-s-ban-on-selling-farmland-is-choking-the-economy>, Stand 2.1.2018, Zugriff am 18.3.2018

Groenefeld, Hans: Doing Co-operative Business Report – Methodology and exploratory application for 33 countries. 2016

Hofstede Insights: Compare Countries. Online: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, Zugriff am 18.3.2018

Kluge, Arnd Holger: Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften – Zur Entwicklung mitgliederorientierte Unternehmen, Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung e. V., Band 17, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main 1991

Korinets, Roman: Charakteristik des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in der

Ukraine. In: Agrarpolitischer Bericht 05/2016

Lang/Weidmüller: Kommentar Genossenschaftsgesetz. De Gruyter Verlag, 38. Auflage, 2016

Lehmann, Matthias: Das Genossenschaftsgesetz, das Kapital und die Reform des Jahres 2006. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Band 66, Heft 2, Juni 2013

Münkner, H.-H.: The Supportive Environment for Cooperatives in the Context of the Current Political, Economic, Social, Demographic and Ecological Environment, paper for the Expert Group Meeting on „Supportive Environment for Cooperatives: A Stakeholder Dialogue on Definitions, Prerequisites and Process of Creation“, 15.-17. Mai 2002, Ulaanbaatar, Mongolei.

Mykhailov, Iurii: Ukraine grain exports to rise. Online: [https://www.agriculture.com/markets/analysis/corn/ukraine-grain-expts-to-rise\\_9-ar45735](https://www.agriculture.com/markets/analysis/corn/ukraine-grain-expts-to-rise_9-ar45735), Stand 21.10.2014, Zugriff am 20.3.2018

Peemöller, Volker H.: Der Verband im Wandel. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Volume 53, Issue 1

Pleines, Heiko: Reformblockaden in der Wirtschaftspolitik: Die Rolle von Wirtschaftsakteuren in Polen, Russland und der Ukraine. Springer-Verlag, 2008

Stappel, Michael: 125 Jahre DZ BANK – Zur Geschichte der Verbundidee. 2008

Schneider, Louisa: Die Kornkammer Europas. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, online: <http://www.faz.net/aktuell/wissen/ukraine-die-kornkammer-europas-12838136.html>, Stand 10.3.2014, Zugriff am 19.3.2018

Tasarov, D.A.: Key aspects of service cooperatives in the agricultural sector of Ukraine. 2014

Zinovchuk, Vitaly: Supporting agribusiness in Ukraine: Cooperatives and beyond. 2007