

IDENTITÄT UND STABILITÄT VON MEHRFAMILIENUNTERNEHMEN

Lutz Laschewski und Andreas Tietz

Lutz.Laschewski@thuenen.de

Thünen-Institut für Ländliche Räume, Bundesallee 64, 38116 Braunschweig



2020

***Vortrag anlässlich der 60. Jahrestagung der GEWISOLA
(Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.)
„Herausforderungen für die ländliche Entwicklung – Wirtschafts- und
sozialwissenschaftliche Perspektiven, Halle (Saale), 23. bis 25. September
2020***

IDENTITÄT UND STABILITÄT VON MEHRFAMILIENBETRIEBEN

Zusammenfassung

Seit den 2000er Jahren erlahmte das agrarwissenschaftliche Interesse an empirischer Forschung und theoretischer Reflexion über „Mehrfamilienunternehmen“, wie sie insbesondere in den neuen Bundesländern als LPG-Nachfolgeunternehmen entstanden sind. Kritische ökonomische Perspektiven, wie sie in den 1990er Jahren thematisiert wurden, blieben aus, zumal die Stabilität dieser Unternehmen den theoretischen Prognosen zu widersprechen schien. Mit der wachsenden Zahl von Verkäufen solcher landwirtschaftlichen Unternehmen an überregional aktive, nichtlandwirtschaftliche Investoren wird die Frage nach der Stabilität von Mehrfamilienunternehmen allerdings neu aufgeworfen.

Vor diesem Hintergrund reflektiert dieser Beitrag zunächst die in den 1990er Jahren diskutierten (agrar-)ökonomischen Theorien der durch Arbeitnehmer selbst verwalteten Betriebe. Es wird argumentiert, dass die vorhandenen ökonomischen Ansätze die Lücke zwischen Theorie und Empirie nicht schließen können, da sie die Möglichkeit nicht in Betracht ziehen, dass Akteure ihr Handeln an dem gemeinsamen „Guten“ und nicht an eigenen kurzfristigen Zielen ausrichten. Um diese Lücke zu schließen, so die Argumentation, wird auf (kollektive) Identität als Brückenkonzept verwiesen.

Im empirischen Teil werden zunächst die (historischen) Quellen kollektiver Identität von LPG-Nachfolgeunternehmen diskutiert. Danach wird anhand von fünf aktuellen Beispielen aufgezeigt, wie diese Unternehmen gut 30 Jahre nach der deutschen Einheit mit dem Generationswechsel in der Unternehmensleitung umgehen. Es zeigt sich, dass der Generationswechsel für Gruppenunternehmen ein kritisches Ereignis darstellt, in dem auch die gemeinsame Identität zur Disposition steht. Der Verkauf von LPG-Nachfolgeunternehmen oder die innere Transformation zu Einzelunternehmen bzw. der Fortbestand als kollektives Unternehmen werden im Zuge des Generationswechsels in den Unternehmensleitungen entschieden. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Unterscheidung zwischen „Gruppenunternehmen“ und „Mehrfamilienbetrieben“ sinnvoll.

Keywords

Mehrfamilienbetriebe, Identität, Organisation als soziales System, Transformationsthese.

1. Einleitung

Im letzten Jahrzehnt sind in wachsendem Maße nichtlandwirtschaftliche Investoren vor allem in der ostdeutschen Landwirtschaft aktiv geworden (TIETZ, 2017). Während diesen Akteuren sowohl politisch als auch wissenschaftlich große Aufmerksamkeit gewidmet wird, wurde einer Frage bisher weder im öffentlichen noch im wissenschaftlichen Diskurs viel Aufmerksamkeit geschenkt: Was sind das für Betriebe, die an diese neuen Akteure verkauft werden, und warum werden sie verkauft? Ohne empirisch in die Tiefe gehen zu müssen, ist bekannt, dass es sich bei all diesen Unternehmen um sogenannte LPG-Nachfolgeunternehmen handelt. Diese Beobachtung ist aus mehreren Gründen interessant. LPG-Nachfolgeunternehmen haben sich, zumindest im Vergleich zu Unternehmen in anderen Wirtschaftssektoren, nach der deutschen Einheit relativ erfolgreich behaupten können (MARTENS, 2010). Einige Autoren verweisen auf die Passfähigkeit dieser Unternehmen mit einem Agrarmodell, das letztlich auf effiziente Massenproduktion ausgerichtet ist (LAND, 2000). Danach werden die vermuteten Nachteile solcher Unternehmen gegenüber landwirtschaftlichen Familienbetrieben, wie sie von in der Tradition Tschajanows argumentierenden Institutionenökonomern betont wurden (BECKMANN, 1993; SCHMITT, 1991), überkompensiert.

Mit zunehmender wirtschaftlicher Stabilisierung konnten sich die LPG-Nachfolgeunternehmen im gesellschaftlichen Diskurs in Ostdeutschland erfolgreich gegen die Vertreter des Modells landwirtschaftlicher Familienbetriebe behaupten. Die LPG-Nachfolgeunternehmen und ihre Interessenorganisationen haben sich dabei selbst als „Mehrfamilienbetriebe“ zu positionieren und damit auszudrücken versucht, dass sie zwar keine Familienbetriebe im engeren Sinne, aber dennoch lokal eingebettete und nicht durch industrielles Kapital dominierte mittelständische Unternehmen seien.

In den 2000er Jahren erlahmte auch das wissenschaftliche Interesse an Forschungen, die die sich wandelnden Organisationsformen landwirtschaftlicher Betriebe in den Blick genommen haben. Damit wurde es auch versäumt, die Entwicklung und die innere Transformation dieser Unternehmen seit der deutschen Einheit empirisch zu begleiten und theoretisch zu reflektieren. Es fehlt mithin an begründeten Hypothesen zur vermeintlichen oder tatsächlichen Instabilität dieses Organisationstypus, die aufgrund der Verkäufe an nichtlandwirtschaftliche Investoren vermutet wird. Zugleich fehlen auch Reflexionen darüber, wie sich diese auf die agrarstrukturelle Entwicklung insgesamt auswirken können.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des Beitrages, typische Bedingungen der Verkaufssituation von Mehrfamilienbetrieben in Ostdeutschland zu verstehen und zu rekonstruieren. Dazu greifen wir im Folgenden zunächst theoretische Bausteine auf, die in den letzten Jahrzehnten in der Agrarökonomie mit Blick auf Mehrfamilienunternehmen diskutiert wurden. Insbesondere fokussieren wir auf das Phänomen der inneren Transformation von Produktivgenossenschaften. Wir argumentieren, dass ökonomische Theorien die Existenz und Stabilität gemeinschaftlicher Unternehmen nur unzureichend erklären können, da die Annahme des Nutzen maximierenden Opportunisten die Möglichkeit zur Sozialität auf (oft temporäre) Interessenkoalitionen beschränkt. Jedoch verweisen ökonomische Theorien auf eine Fülle von Problemen, die Kollektive lösen müssen, wenn sie dauerhaft bestehen wollen. Wir sehen die Existenz einer kollektiven Identität hierbei als einen notwendigen theoretischen Baustein an, diese konzeptionelle Lücke zu schließen.

In Abschnitt 4 beschreiben wir kurz die historischen Bedingungen, unter denen in den LPG-Nachfolgeunternehmen eine gemeinsam geteilte, kollektive Identität ihrer Mitglieder entstehen konnte. Anschließend rekonstruieren wir fünf Fälle von LPG-Nachfolgeunternehmen in Ostdeutschland, die zum Teil durch überregionale Investoren gekauft wurden. Es zeigt sich, dass die innere Transformation zwar in Einzelfällen vollzogen wurde, dass aber die meisten Unternehmen ihre Identität bewahren konnten, auch wenn sie den wirtschaftlichen Notwendigkeiten des Arbeitskräfteabbaus gefolgt sind. Mit dem Generationswechsel verlieren die identitätsstiftenden Merkmale der LPG-Nachfolgeunternehmen an Bedeutung. Die Fortführung als Mehrfamilienbetrieb gelingt, so der Eindruck, nur in Ausnahmefällen und insbesondere dann, wenn familiäre Bindungen im Unternehmen und eine ausgeprägte Bindung an den Unternehmensstandort bestehen.

2. Mehrfamilienunternehmen: Kooperation und Identität

2.1. Zur ökonomischen Theorie selbstverwaltender Unternehmen

In der deutschsprachigen Literatur finden sich für Mehrfamilienbetriebe unterschiedliche Bezeichnungen wie Gruppenbetriebe, Produktivgenossenschaften, selbstverwaltende Unternehmen oder eben auch Mehrfamilienbetriebe. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Unternehmensform in der Landwirtschaft ist nicht neu. Im deutschsprachigen Kontext finden sich historische Diskussionsstände, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreichen und unter denen das so genannte „Oppenheimersche Transformationsgesetz“ als theoretisches Postulat prominent heraussticht. Diesem zufolge zerfallen Produktivgenossenschaften im Zeitablauf entweder oder wandeln sich zu kapitalistischen Unternehmen um (BECKMANN, 1993; VILLEGAS

VELÁSQUEZ, 1975). Die Vergenossenschaftlichung der Landwirtschaft war Programm in den sozialistischen Staaten und beruhte auf der Vorstellung, dass dadurch die als ineffizient empfundene kleinbäuerliche Einzelwirtschaft überwunden und in große Produktionsvereinigungen überführt werden könnte. Daneben finden sich aber auch in der nicht-sozialistischen Literatur positivere Deutungen von produktivgenossenschaftlichen Modellen als eine Möglichkeit, die Nachteile der kleinbetrieblichen Landwirtschaft zu überwinden und gleichzeitig die unternehmerische Freiheit der Bauern zu bewahren (z.B. NIENHABER, 1965).

In den 1990er Jahren haben agrarökonomische Betrachtungen der Mehrfamilienunternehmen die allgemeine ökonomische Literatur selbstverwaltender Betriebe (Labour-managed firm) rezipiert und aufgegriffen (BECKMANN, 1993; BONIN et al., 1993; DOW, 2018). Diese sind durch die Identität von Beschäftigten und Unternehmern charakterisiert. Die ökonomischen Ansätze lassen sich grob in zwei Richtungen, eine ältere neo-klassische und eine jüngere, durch die Institutionenökonomik und die Theorie der Verfügungsrechte geprägte Richtung, unterscheiden.

Neo-klassische Ansätze postulieren vermeintlich unterschiedliche Zielsetzungen der Akteure in selbstverwaltenden (svU) und kapitalistischen Unternehmen (kU). Wie in der neoklassischen Ökonomie üblich, werden Unternehmen als Produktionsfunktion modelliert und die Organisation selbst wird als „black box“ betrachtet. Aus den Beiträgen verschiedener Autoren ist das so genannte Ward-Domar-Vanek-Modell formuliert worden. Es postuliert, dass Produktivgenossenschaften das Ziel der Maximierung des Pro-Kopf-Einkommens der beschäftigten Arbeiter verfolgen, während kapitalistische Unternehmen Gewinne maximieren. Aus dieser Annahme werden spezifische Verhaltenshypothesen für svU abgeleitet. So würden u.a. Produktivgenossenschaften tendenziell weniger Arbeitskräfte einsetzen, die Mitglieder würden tendenziell eher Lohnarbeiter einstellen als neue Mitglieder anwerben, und es bestünde eine Neigung zur Unterinvestition (niedrigere Kapitalintensität). Langfristig bestünden daher starke Anreize, die Mitgliederzahl zu reduzieren und svU in kU umzuwandeln.

Anders als die neoklassischen Ansätze setzen institutionenökonomische Erklärungen an der Unternehmensorganisation an. Sie versuchen somit die „black-box“ zu entschlüsseln. Unternehmen müssen einerseits Entscheidungen treffen und andererseits die Arbeitsprozesse überwachen und steuern (vgl. (BECKMANN, 1993). In beiden Bereichen postulieren die institutionenökonomischen Erklärungen, dass die egalitäre Struktur von Produktivgenossenschaften differenzierte organisatorische Lösungen verhindert, die insbesondere bei wachsender Größe die Effizienz der Entscheidungsfindung und ein effektives Monitoring der Arbeitsprozesse ermöglichen würden. Da Entscheidungsfindung und Kontrollsysteme Transaktionskosten verursachen, resultiert der Wettbewerbsnachteil von svU aus vermuteten höheren Transaktionskosten. Auch aus diesen Gründen erscheint daher eine Transformation in kU wahrscheinlich. BECKMANN (1993) führt darüber hinaus spezifische Überlegungen zu svU in der Landwirtschaft aus. Er kommt zu dem Schluss, dass der Größenbereich, in dem Produktivgenossenschaften in der Landwirtschaft eine effiziente Organisationsform darstellen können, sehr eng sei. Deshalb sei das Oppenheimersche Transformationsgesetz auch in der Landwirtschaft gültig. Allerdings wandelten sich svU „nicht zu Lohnarbeitsunternehmen, sondern zu Familienbetrieben um“ (ibid, 230).

Diese theoretischen Debatten wurden innerhalb der deutschen Agrarökonomie in den 1990er Jahren geführt. Die Agrarökonomie hat sich nicht der Mühe unterzogen, ihre eigenen Postulate empirisch zu testen. Unabhängig davon haben zahlreiche Ökonomen damit begonnen, die theoretischen Modelle in der Wirklichkeit zu überprüfen. In einem Überblicksartikel zieht DOW (2018) dazu ein ernüchterndes Resümee. Konfrontiert mit der Wirklichkeit erwiesen sich die ökonomischen Theorien als nicht sehr überzeugend. Geradezu vernichtend fällt dabei das Urteil für den neoklassischen Ansatz des Ward-Domar-Vanek-Modells aus.

„This model lacks any grounding in the preferences of individual workers, it provides no explicit collective choice mechanism that aggregates these preferences, it says nothing about the property rights of members, it ignores the institutional rules and practices of real firms, it assumes a missing labor market, it rules out Pareto-improving transactions between insiders and outsiders, it does not link differences in firm behavior to underlying differences between capital and labor, and it conflicts with the empirical evidence. After 60 years of service, this workhorse should be put out to pasture“ (DOW, 2018, 78).

Auch in Hinblick auf Entscheidungsprozesse und Monitoringsysteme zeigt sich in der Praxis, dass die meisten derartiger Probleme durch ein gutes Organisationsdesign aufgefangen werden können (vgl. auch LASCHEWSKI, 1995). Zwar erscheine das Argument höherer Transaktionskosten in svU plausibel. Jedoch fehle es an systematischen Untersuchungen (DOW, 2018, 72/77). Dow verweist auf eine Reihe ungeklärter Verhaltensphänomene dieses Unternehmens. So erhielten svU bei externen Schocks die Mitglieder- und Beschäftigtenzahlen aufrecht und reduzierten dafür den individuellen Arbeitseinsatz und den Umfang der Arbeitsstunden. Durch dieses von der Gewinnmaximierung abweichende Verhalten erwiesen sie sich unter unsicheren Arbeitsmarktbedingungen im Vergleich zu profitmaximierenden Unternehmen oft als über lange Zeiträume stabil.

Aus unserer Sicht sind derartige Verhaltensmuster mit den überkommenen theoretischen ökonomischen Modellen nicht erklärbar. Insbesondere die Annahme eines rigiden methodologischen Individualismus stößt hier an Grenzen, da in Gruppenunternehmen die individuellen Ziele der Beteiligten und die sozialen Ziele der Gruppe auseinanderfallen. Letztlich lässt sich dieses Dilemma nicht (neoklassische Annahme) oder nur mit hohen Transaktionskosten auflösen, was in beiden Fällen die Transformation des Unternehmens in ein kU zur Folge hat. Dieses kollektive Dilemma kann nur aufgelöst werden, wenn die Beteiligten ihre individuellen Präferenzen den kollektiven Zielen der Gruppe annähern und dadurch ihr Verhalten entsprechend ausrichten. Wir sehen Identität als geeignetes Brückenkonzept, mit dem die Abstimmung der Präferenzen zwischen Individuum und Gruppenunternehmen plausibel erklärt werden kann.

2.2. Mehrfamilienunternehmen als soziale Systeme

Während aus einer neoklassischen Perspektive eigentlich nur Eigentümer-Unternehmungen denkbar sind, hat die institutionenökonomische Literatur explizit die Frage aufgeworfen, warum es Unternehmen gibt, und dies mit der Existenz von Transaktionskosten begründet. Unternehmen werden als hierarchische institutionelle Arrangements gedeutet (WILLIAMSON, 1985). Auch wenn sich die Institutionenökonomie als ein mächtiger Erklärungsansatz erwiesen hat, wird in ihm die Annahme des egoistischen und opportunistischen Akteurs beibehalten. Entsprechend betonen institutionenökonomische Ansätze den limitierenden Charakter von Institutionen auf das menschliche Handeln. Aus diesem Grunde fällt es diesen Erklärungsansätzen insgesamt schwer, Verhaltensmuster zu deuten und zu modellieren, in denen die Akteure ihr Handeln an dem gemeinsamen „Guten“ und nicht an ihren eigenen Zielen ausrichten (VATN, 2005).

Eine alternative Sicht auf Unternehmen besteht darin, diese in Anschluss an sozial-konstruktivistische Ansätze als soziale Systeme zu begreifen. Sozial-konstruktivistische Theorien setzen auf verschiedene Weise an den Bedingungen an, welche die ökonomischen Theorien implizit als objektiv gegeben voraussetzen. Dazu gehört die Frage, wie Individuen ein gemeinsames Verständnis in Interaktionssituationen herstellen (z.B. zu erkennen, dass es sich um eine ökonomische Transaktion handelt, in der ein Preis gezahlt und kein Antrag gestellt werden muss). Sozialkonstruktivistische Ansätze verweisen daher auf einen *kognitiven Aspekt* von Unternehmen (VATN, 2005). Damit Unternehmen funktionieren können, müssen die an der Organisation beteiligten Individuen ein gemeinsames Verständnis davon teilen, was das Unternehmen ist,

wie es funktioniert und wo seine Grenzen sind. Diese gemeinsam geteilten Vorstellungen können Individuen nicht selbst entwerfen, sondern sie entstehen durch Kommunikation. Institutionelle Strukturen und Regeln können daher nicht einseitig als extern auferlegte Begrenzungen verstanden werden, sondern werden internalisiert und ermöglichen individuelles Handeln von Akteuren durch Reduktion von Komplexität, d.h. durch Begrenzung der potentiell unendlichen Kombinationsmöglichkeiten. Dieses gemeinsam geteilte Verständnis eines Unternehmens verstehen wir hier als seine (kollektive) *Identität*. Identität hat in diesem Zusammenhang verschiedene Bedeutungen. Wichtig ist hier, dass es sich um kommunikative Konstrukte, nicht um manifeste Bestandteile des individuellen Bewusstseins handelt. Diese Konstrukte ermöglichen Kommunikation über bestimmte Sachverhalte. Identitäten können sowohl als Selbst- als auch als Fremdbeschreibungen der Mitglieder einer Organisation verstanden werden (CORNELISSEN et al., 2007).

In der durch Niklas Luhmann geprägten Theorie sozialer Systeme sind Unternehmen (allgemeiner: Organisationen) umweltoffene Kommunikationssysteme, die sich zu ihrer Unternehmensumwelt abgrenzen müssen (für eine kompakte Darstellung vgl. MIEBACH, 2012). Diese Abgrenzung erfolgt über formale Mitgliedschaftsregeln. Diese legen fest, welche Personen (Mitglieder/Nichtmitglieder) welche Handlungen (dienstlich/privat) zu welcher Zeit (Arbeitszeit/Freizeit) und an welchen Orten (Arbeitsort/andere Orte) ausführen. Mitgliedschaftsrollen formulieren generalisierte Erwartungen an eine Person und ermöglichen ihr in Verbindung mit der Kommunikation, in die die Personen eingebunden sind, ihr eigenes Verhältnis zur sowie ihre Stellung in der Organisation zu beschreiben (personale Identität) und sich darüber in die Organisation zu integrieren.

Mehrfamilienbetriebe stellen einen besonderen Typus von Gruppenunternehmen dar, in dem die Gruppenmitglieder mehreren, identifizierbaren Familien zugeordnet werden können. Gruppenunternehmen unterscheiden sich ihrerseits allgemein von anderen Unternehmungen durch die persönliche Gruppenbindung der Beteiligten. In der Systemtheorie ist umstritten, ob Gruppen als soziale Systeme verstanden werden können. Wir folgen hier der Auffassung von FUHSE (2001), dass Gruppen und Organisationen/Unternehmen Idealtypen darstellen, die aber in der Praxis häufig als hybride Mischformen erscheinen. Ein wesentlicher Unterschied zwischen beiden Formen ist, dass Gruppen in ihrer Kommunikation auf dichten persönlichen Beziehungen aufbauen und auf die Mediatisierung durch Geld, Recht und organisierte Macht verzichten. Während in Unternehmen die Mitgliedsabgrenzung auf formalen Regeln beruht, ist dies für Gruppen nicht möglich. Sie müssen eine starke kollektive Identität herausbilden und diese durch dichte Kommunikation reproduzieren, um dauerhaft stabil zu bleiben. An dieser Stelle ist von besonderer Bedeutung, dass die Mitgliedschaft in kohäsiven Gruppen die Wahrnehmung und das Verhalten der Gruppenmitglieder beeinflusst. AKERLOF und KRANTON (2000) haben einen Ansatz formuliert, wie das soziologische und psychologische Konzept der Identität in ein ökonomisches Verhaltensmodell integriert werden kann.

SvU oder Produktivgenossenschaften als Gruppen zu begreifen ist nicht neu. Dieser Ansatz wurde insbesondere in den Genossenschaftswissenschaften verfolgt (DRAHEIM, 1955; DÜLFER, 1995; HETTLAGE, 1987). Wir postulieren nicht, dass Gruppenunternehmen Gruppen *sind*, sondern dass sie hybride Mischformen darstellen, in denen Eigenschaften von Gruppen und Charakteristika von formalen Organisationen überlappen. Insofern sie eine kollektive Identität herausbilden können, ist es denkbar, dass eine geänderte Zielstellung des Unternehmens gleichzeitig auch eine Veränderung im Verhalten der Gruppenmitglieder gegenüber dem Unternehmen auslöst, da sich die Gruppenmitglieder mit dem Unternehmen identifizieren. Allerdings kann nicht a priori angenommen werden, dass ein Unternehmen, das wie eine Produktivgenossenschaft strukturiert ist (Identität von Beschäftigten und Teilhabern), eine so starke Gruppenidentität herausbildet, dass Trittbrettfahrerverhalten nicht auftritt. Dies ist vor allem eine empirische Frage. Zudem ist das Konzept der Identität inhaltlich kontingent. Das bedeutet, dass die Werte und Regeln, die sich Gruppen geben, sehr vielfältig und unterschiedlich sein können. Somit ist

nicht nur die Frage, *ob* durch eine kollektive Identität Trittbrettfahrerverhalten vermieden wird, sondern auch die Frage, *wie* die Gruppe dieses Problem zu lösen versucht, empirisch unbestimmt.

3. Forschungsdesign und Methoden

Dieser Beitrag ist ein Teilergebnis eines größeren Forschungsvorhabens, in dem die wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Übernahme großer landwirtschaftlicher Unternehmen in Ostdeutschland durch überregional aktive Investoren untersucht werden sollen. Teil des Forschungsansatzes ist es, den Prozess und Motive des Verkaufs zu rekonstruieren und Veränderungen in Form eines Vorher-Nachher-Vergleichs zu untersuchen. Hierzu stehen unterschiedliche Datenquellen zur Verfügung.

Für die Rekonstruktion der hier beschriebenen Einzelfälle standen Daten des Handels- und Unternehmensregisters (z.B. Gesellschafterlisten, historische und aktuelle Registerauszüge, Jahresabschlüsse) sowie qualitative Interviews mit beteiligten Akteuren (darunter sowohl Käufer als auch Verkäufer von Unternehmen) und externen Beobachtern (z.B. regionale Experten) zur Verfügung.

4. Befunde: Innere Transformation und Generationswechsel in landwirtschaftlichen „Mehrfamilienunternehmen“

4.1. Ausgangsbedingungen und Quellen der Identität

Die „Mehrfamilienbetriebe“ in den neuen Bundesländern sind in der weit überwiegenden Mehrheit im Zuge der deutschen Einheit als Nachfolgeunternehmen landwirtschaftlicher Produktionsgenossenschaften (LPGen) entstanden. Zu einem kleinen Teil sind Neugründungen erfolgt, die nicht unmittelbar in Rechtsnachfolge der LPGen standen. Aus diesen spezifischen Entstehungsbedingungen der landwirtschaftlichen Unternehmen nach 1990 resultieren viele ihrer Besonderheiten, die bis heute nachwirken. Dazu gehören auch die Quellen der kollektiven Identitäten, die diese Unternehmen prägen. Die Unternehmen mussten sich nach der deutschen Vereinigung neu „erfinden“ und das Gesellschafterverhältnis sowie das Verhältnis zu den mitarbeitenden Beschäftigten und den Landeigentümern neu definieren. Quellen kollektiver Identität resultieren aus dem historisch-lokalen Kontext als auch den besonderen situativen Bedingungen, die mit der deutschen Einheit einhergingen. Es lassen sich für diese Unternehmen grob drei Hauptquellen für die Herausbildung kollektiver Identitäten identifizieren.

a) LPG-Geschichte als gemeinsam geteiltes Repertoire

Die Selbst- und Fremdbeschreibungen dieser Unternehmen fußen bis heute auf ihrer Geschichte als LPG zu Zeiten der DDR. Auch wenn in vielen der LPG-Nachfolgeunternehmen Aspekte der kollektiven Landbewirtschaftung kritisch gesehen wurden, gibt es einen Bereich gemeinsamer, positiver geteilter Überzeugungen, ohne die das Projekt der Fortführung als LPG-Nachfolgeunternehmen nicht denkbar gewesen wäre. Dazu gehört die gemeinsame Überzeugung, dass Landwirtschaft in arbeitsteilig organisierten Großunternehmen nicht nur möglich, sondern sogar vorteiliger gegenüber als Familienbetrieb strukturierten „Klein“-Betrieben ist. Auch von außen werden die großen Landwirtschaftsbetriebe bis heute vielerorts in der Bevölkerung noch als „die LPG“ bezeichnet.

Aus der gemeinsam geteilten LPG-Erfahrung resultieren auch in unterschiedlichem Umfang weitere kollektiv geteilte Überzeugungen z.B. über die innere Organisation dieser Unternehmen (z.B. die Trennung von Leitungskader / Facharbeiter(innen)), das Verhältnis zu den Gemeinden (inklusive der Erwartung der Gemeinden auf die Unterstützung durch landwirtschaftliche Unternehmen), eine eher hierarchisch geprägte Unternehmenskultur bis hin zu Vorstellungen, wie „gute landwirtschaftliche Praxis“ zu gestalten ist. Die gemeinsame, in den LPGen geteilte

Arbeitserfahrung bildet somit einen gemeinsamen Sozialisationshintergrund für alle Unternehmensbeteiligten, der eine wichtige Grundlage für den Fortbestand und den relativ reibungslosen Übergang dieser Unternehmen in die Marktwirtschaft ist. Zugleich lassen sich vor diesem Hintergrund einige strukturelle Besonderheiten und Überzeugungen erklären, die sich nach 1990 nur langsam verändert haben und zum Teil bis heute erhalten geblieben sind.

b) Bauern/Nicht-Bauern

Eine wichtige Differenzlinie innerhalb der LPG-Nachfolgeunternehmen resultiert aus dem Stellenwert, der älteren bäuerlichen Traditionslinien zugeschrieben wird. Dies bezieht sich auf das Gründungsgeschehen in den einzelnen LPGen und betrifft 1990 vor allem in historischer Perspektive die Klein- und Mittelbauern, die Mitglieder der LPG wurden. Sie konnten nach dem Landwirtschaftsanpassungsgesetz die größten Vermögensansprüche bei der Aufteilung des LPG-Vermögens geltend machen und verfügten zugleich über große Teile des lokalen Landeigentums. Wie verschiedene Studien gezeigt haben, ist in vielen LPGen ein ausgeprägtes bäuerliches Selbstverständnis bestehen geblieben (für einen Überblick vgl. LASCHEWSKI, 2000). Dies hat jedoch nach der deutschen Einheit trotzdem häufig nicht zu vermehrten Existenzgründungen geführt, da diese Option aufgrund der wirtschaftlichen Risiken oder mangels einer fehlenden Nachfolgerspektive von vielen ausgeschlossen wurde.

Den bäuerlich geprägten LPG-Nachfolgeunternehmen werden idealtypisch solche Unternehmen gegenübergestellt, die durch Bodenreform-Begünstigte geprägt sind. Der Mitgliederbestand solcher Unternehmen rekrutiert sich mehrheitlich aus Landeigentümerfamilien, die erst nach dem Zweiten Weltkrieg infolge von Enteignung und Aufsiedlung gutsherrschaftlicher Betriebe in der Region angesiedelt wurden bzw. als Landarbeiter Land zur Bewirtschaftung erhielten. Mit dieser Unterscheidung bäuerlich/nicht-bäuerlich geprägt geht die Annahme einher, dass erstere ihre Mitgliedschaft nicht ausschließlich an die Arbeit binden, sondern auch ein landwirtschaftlich produktives Bodeneigentum zu erhalten trachten. So erklärt sich auch die Entwicklung zu Bodeneigentümer-Gesellschaften, in denen (bei zurückgehender Beschäftigung in der Landwirtschaft) die Zahl der Gesellschafter größer als die der Beschäftigten sein kann. Bezugspunkt ist in diesen Betrieben häufig über den Betrieb hinaus „das Dorf“. In nicht-bäuerlich geprägten Mehrfamilienunternehmen stehen dagegen die Verwertung der eigenen Arbeitskraft und der Erhalt der Arbeitsplätze im Zentrum.

c) Identitätsstiftende Krise

LPG-Nachfolgeunternehmen sind nicht zu verstehen, ohne die wirtschaftliche und soziale Krise in den ländlichen Räumen nach der deutschen Einheit zu betrachten. Diese ist zugleich eine Krise des Agrarsektors als auch eine Arbeitsmarktkrise. Die Ausgangssituation war in den meisten dieser Unternehmen im Grundsatz sehr ähnlich. Es gab einen enormen Überhang an Beschäftigten, zugleich war aber ein großer Teil dieser Beschäftigten auch Anteilseigner am Landwirtschaftsunternehmen und oft auch Verpächter. Die Unternehmensleitungen mussten zeitgleich Beschäftigte entlassen und diese motivieren, ihre Fläche und Kapitalanteile im Betrieb zu belassen, um somit die weitere Existenz des Unternehmens sichern zu können.

In dieser widersprüchlichen Situation hat die Sozialpolitik durch eine großzügige Frühverrentungsregelung für eine Entlastung gesorgt. Diese ermöglichte, dass nahezu die gesamte Generation der Über-55-Jährigen in Rente gehen konnte. Als Konsequenz dieser Politik und aufgrund der (für landwirtschaftliche Unternehmen typischen) Reduzierung auf eine leistungsfähige Kernbelegschaft resultierte eine Selektion auf eine überwiegend männliche Belegschaft mittleren Alters. Da dies innerhalb kurzer Zeiträume relativ flächendeckend geschah und in den Folgejahren nur selten neue Arbeitskräfte eingestellt wurden, haben viele landwirtschaftliche Unternehmen heute eine alternde Belegschaft (FOCK, 2004; WIENER, 2004).

Im Umwandlungsprozess nach 1990 wurden in Hinblick auf die Beteiligung der ehemaligen LPG-Mitglieder zwei idealtypische Modelle realisiert: Zum einen wurde ein

„Publikumsmodell“ mit breiter Einbindung möglichst vieler der LPG-Mitglieder umgesetzt. Zum anderen wurde ein „Kadermodell“ realisiert, in dem mittlere und höhere Leitungskader der ehemaligen LPG die Gesellschaft bildeten. Die Wahl der Modelle und der Rechtsformen war von spezifischen lokalen Bedingungen wie den Eigentumsstrukturen, der Entstehungsgeschichte der LPGen, Altschulden und Vermögen der Betriebe sowie der Altersstruktur der Mitglieder und der Unternehmensleitungen und nicht zuletzt dem Vertrauen in die Führung beeinflusst. Aufgrund der in der Entstehung der LPG begründeten Kopplung von Geschäftsanteilen an das landwirtschaftliche Eigentum war in Gesellschaften, die das „Publikumsmodell“ verfolgten, die Zahl der Mitglieder in der Ausgangssituation groß (größer oder gleich der Zahl der beschäftigten Personen), die individuellen Geschäftsanteile waren relativ klein und breit gestreut. Typische Rechtsformen sind die eingetragene Genossenschaft (eG) und die GmbH & Co. KG, aber auch Aktiengesellschaften und GmbHs wurden realisiert. Das „Kadermodell“ war durch wenige Gesellschafter mit individuell größeren Anteilen gekennzeichnet.

Aus Sicht der Gesellschafter gab es in den 1990er Jahren zwei ökonomische Motive, die zur DDR-Zeit entstandenen Geschäftsanteile in LPG-Nachfolgeunternehmen zu belassen: Die Sicherung des Vermögens und zumindest für einen Teil der Beschäftigten auch der Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes. Viele Gesellschafter beließen ihre Anteile in der Nachwende-Krise im Betrieb, da nur durch die wirtschaftliche Nutzung das Vermögen erhalten werden konnte. Dies erlaubte es den verbleibenden Gesellschaftern, die nach und nach ausscheidenden Gesellschafter je nach Rechtsform auszuzahlen (eG, KG) oder ihren Geschäftsanteil zu übernehmen (GmbH, AG). Somit ist die Altersstruktur der verbliebenen Gesellschafter heute ebenfalls durch einen Mangel an jungen Personen geprägt, sofern keine neuen, jüngeren Gesellschafter für das Unternehmen rekrutiert wurden.

4.2. Illustrative Beispiele möglicher Entwicklungspfade

Im Folgenden werden fünf Fälle von „Mehrfamilienunternehmen“ beschrieben, die durch überregional aktive Investoren gekauft wurden, oder aber erfolgreich ihren Generationswechsel vollziehen konnten.

Fall 1: GmbH – Gescheiterter Generationswechsel

Das Unternehmen wurde 1991 von fünf Gesellschaftern gegründet. Das Stammkapital beträgt 50.000 €. Die Zahl der Gesellschafter hat sich zwischenzeitlich bis 2010 auf zwei Personen reduziert, von denen eine der Geschäftsführer der GmbH war. Um 2010 erfolgte ein Generationswechsel im Unternehmen. Der geschäftsführende Gesellschafter übertrug die Geschäftsanteile an seine Tochter und schied 2011 in den Ruhestand aus. Neuer Geschäftsführer wurde der Ehepartner der neuen Hauptgesellschafterin. Die Anteile der zweiten Gesellschafterin, die schon einige Jahre früher in den Ruhestand gegangen war, wurden in der Erbfolge auf zwei Kinder aufgeteilt, die keine aktive Rolle im Unternehmen spielten. Durch die Milchkrise geriet die GmbH in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Dies führte dazu, dass die Gesellschafter 2017 das Unternehmen an einen überregional aktiven Investor verkauft haben. Im Zuge des Verkaufs ist der Geschäftsführer, der (nach Aussage des lokalen Bürgermeisters) kein „Herzblut“ in das Unternehmen gesteckt hat, aus dem Unternehmen ausgeschieden.

Fall 2: GmbH – Erfolgreiches Management-buy-out

Die GmbH wurde 1991 von 38 Gesellschaftern gegründet. Das Stammkapital beträgt über 600.000 €. Das spricht dafür, dass die Gesellschafter zum Zeitpunkt der LPG-Umwandlung ihre Ansprüche in der Gesellschaft belassen haben. Durch die Rechtsformwahl sind dem Unternehmen keine Kapitalanteile entzogen worden. In den 1990er Jahren wurden zwei weitere Gesellschaften als Tochtergesellschaften (GmbH) gegründet bzw. übernommen.

In späteren Jahren wurde erfolgreich ein neuer Geschäftsführer etabliert, der nicht aus dem Ort stammt und in keinem Verwandtschaftsverhältnis zu den übrigen Gesellschaftern steht.

Nachdem er einige Jahre als Produktionsleiter fungierte, wurde er 2006 als Geschäftsführer bestellt. In den folgenden Jahren wurden seine Entscheidungskompetenzen erweitert und nach dem altersbedingten Ausscheiden der übrigen Geschäftsführer verblieb er als alleiniger Geschäftsführer. Im Frühjahr 2016 erwarb der neue Geschäftsführer die GmbH zusammen mit seiner Ehepartnerin, die zuvor von außerhalb als Prokuristin in das Unternehmen eingestiegen war. Zum Zeitpunkt des Management-buy-outs hatte das Unternehmen 23 Beschäftigte und 35 Anteilseigner, von denen die meisten bereits im oder kurz vor dem Ruhestand waren. Der neue Geschäftsführer war der jüngste Gesellschafter. Das Eigenkapital betrug im Jahr vor der Übernahme etwa 13,5 Mio. € (Buchwert), also etwa das 22-Fache des Stammkapitals. Einzelne Gesellschaftsanteile reichten von 600 € bis über 100.000 €.

Die Übernahme durch den neuen Geschäftsführer war über die Jahre durch die Gesellschaft vorbereitet worden. Der neue Geschäftsführer konnte kleinere Geschäftsanteile von ausscheidenden Mitgliedern erwerben. Zum Zeitpunkt des Kaufs besaß er etwa 25% der Geschäftsanteile an den Tochtergesellschaften. Im Zuge der Übernahme wurden die drei Einzelgesellschaften zu einer verschmolzen. Das jetzige Gesellschafterehepaar entschied sich dafür, den Betrieb trotz der damit verbundenen hohen finanziellen Belastungen als Ganzes zu übernehmen. Aufgrund der Altersstruktur der Gesellschafter fürchteten sie, dass Anteile an Erbengemeinschaften fallen könnten, womit sie hohe Unsicherheiten verbunden sahen. Eine Beteiligung der Mitarbeiter sahen sie auf Dauer aufgrund der Macht- und Informationsasymmetrie zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern eher als problematisch an. Das finanzielle Angebot an die Gesellschafter bezeichnen die jetzigen Eigentümer als „fair“. Sie räumen ein, dass das Management-buy-out aufgrund eines hohen Vertrauensvorschlusses beim Kreditgeber gelang und schon unter den aktuellen Bedingungen (Bodenpreise, Anforderungen der Kreditgeber) wohl nicht mehr möglich gewesen wäre.

Fall 3: Zwei Genossenschaften ohne Nachfolgeregelung

Im Zentrum dieses Falles steht eine Unternehmensgruppe, deren Kern zwei 1990 und 1991 als LPG-Nachfolgeunternehmen entstandene, benachbarte Agrargenossenschaften bildeten. Die genaue Zahl ihrer Gründungsmitglieder ist nicht bekannt. Im Jahre 2007 schied der Vorstand der einen Genossenschaft altersbedingt aus und wurde durch den Vorstand der benachbarten eG ersetzt. Die Vorstandsmitglieder wurden zugleich auch Mitglieder in der zweiten eG. Die Unternehmen fusionierten in der Folge nicht, allerdings übertrug die zweite eG ihre eigenen wirtschaftlichen Aktivitäten weitgehend auf die erste eG sowie eine gemeinsame Tochter-GmbH.

Im Jahr 2016 wandelten sich die Genossenschaften offensichtlich in Vorbereitung eines sich abzeichnenden Unternehmensverkaufs in GmbHs um. Zu diesem Zeitpunkt waren insgesamt 17 Personen an den Unternehmen beteiligt, ebenso viele Personen waren dort beschäftigt. Das älteste Mitglied, ein Vorstandsmitglied, war zu diesem Zeitpunkt 65 Jahre alt, das jüngste war 45 Jahre alt. Offensichtlich verfolgte das Unternehmen ein rein produktivwirtschaftliches Modell, nach dem Einheit von Gesellschaftern und Beschäftigten bestand.

Der Verkauf im Jahr 2017 an einen externen Investor resultierte zum einem aus dem Fehlen von Führungskräftenachwuchs, zum anderen aus wirtschaftlichen Schwierigkeiten in Zusammenhang mit der Milchproduktion. Der Käufer diagnostizierte in diesem Bereich eine „Investitionslücke“. Durch den Verkauf des Unternehmens wurde den verbliebenen Gesellschaftern eine Beteiligung an der Gesamtvermögensentwicklung ermöglicht. Innerhalb der zwei Genossenschaften wurden die Anteile aller Mitglieder gleich bewertet. Allerdings bestand ein erheblicher Unterschied in der Bewertung des Vermögens der ehemaligen Genossenschaften. Die Vorstandsmitglieder profitierten durch den Umstand, in beiden Gesellschaften Mitglied zu sein.

Fall 4: GmbH – Eine gescheiterte Übergabe

Das Unternehmen wurde als GmbH im Dezember 1991 als LPG-Nachfolgeunternehmen mit vier Gesellschaftern („Kadermodell“) und einem Stammkapital von 98.400 € gegründet. Das Unternehmen stellte die Tierhaltung im Jahr 2010 ein und beschäftigte zum Zeitpunkt der Untersuchung noch 12 Arbeitskräfte. 2012 beteiligte sich das Unternehmen an einer gewerblichen Biogasanlage im Ort, die sich sehr erfolgreich entwickelt hat.

Die Gesellschafter waren in einem relativ homogenen Alter (Jahrgänge 1950 bis 1960). Drei der Gesellschafter schieden zwischen 2013 und 2016 vor dem Erreichen der Altersgrenze als Beschäftigte und als Gesellschafter aus dem Unternehmen aus. Nur das erste Mitglied wurde durch einen neuen Gesellschafter, der auch neuer Geschäftsführer wurde, ersetzt. Dieser war im Betrieb schon lange bekannt und als Kandidat für die Unternehmensnachfolge gehandelt worden. Die Gesellschaftsanteile der zwei weiteren Ausscheidenden wurden von der GmbH selbst erworben. In Folge der damit verbundenen Zahlungen hat sich die Kapitalrücklage des Unternehmens mehr als halbiert und die Forderungen haben sich entsprechend erhöht. Von den zwei verbliebenen Gesellschaftern kontrollierte der ältere nun fast drei Viertel, der neue Geschäftsführer dagegen nur etwa ein Viertel der Anteile.

Ziel des Hauptgesellschafters war es, obwohl erst 57 Jahre alt, durch den Verkauf der Anteile den Übergang in den Ruhestand zu finanzieren. Nach Darstellung des zweiten Gesellschafters fielen die Preiserwartungen des ausscheidenden Gesellschafters und seine Finanzierungsmöglichkeiten so weit auseinander, dass eine Übernahme scheiterte. Infolgedessen blieb nur der Verkauf des Unternehmens, letztlich an den Betreiber der Biogasanlage, der sich dadurch die Belieferung seiner Anlage absicherte. Im Zuge des Verkaufs veräußerte auch der zweite Gesellschafter seine Anteile an das Biogasunternehmen, bleibt dem Agrarunternehmen aber als Geschäftsführer weiter verbunden.

Fall 5: GmbH & Co. KG – Erfolgreicher Generationswechsel

Die GmbH & Co. KG ist 1991 aus mehreren LPGen hervorgegangen. Die persönlich haftende Gesellschafterin verfügte über 84 Geschäftsanteile und ein Stammkapital in Höhe von ursprünglich 25.000 € und nach einer Kapitalerhöhung nunmehr 67.750 €. Im Jahr 2018 waren noch 13 Gesellschafter registriert. Diese sind in der überwiegenden Mehrzahl zugleich Beschäftigte der GmbH & Co. KG oder ihrer Tochtergesellschaft, eines Dienstleistungsunternehmens. Die Zahl der Kommanditisten umfasste ursprünglich mehrere hundert Personen. Heute werden immerhin noch 45 Personen als Kommanditisten im Register geführt.

Die breite Beteiligung der Gesellschafter am Unternehmen war erforderlich, da das Unternehmen auch wegen hoher Altschulden nicht als überlebensfähig eingestuft wurde. Der Geschäftsführung ist es gelungen, die Mitglieder zu überzeugen, dass sie ihre Anteile im Unternehmen belassen. Zugleich hat ein Teil der Gesellschafter auf eigenes Risiko eine Agro-Service-GmbH gegründet, die im Unterschied zum landwirtschaftlichen Unternehmen als kreditwürdig gilt, und die eng mit der GmbH & Co. KG zusammenarbeitet, so dass diese drei Unternehmen als Einheit betrachtet werden.

Der Generationswechsel vollzog sich anders als in den vorherigen Beispielen nicht als Bruch. Ausscheidende Mitglieder der Geschäftsführung wurden nach und nach über mehrere Jahre (2013, 2016, 2017) ersetzt. Die neue Geschäftsführung ist nach eigener Ansicht in die Führungspositionen nach und nach „hineingewachsen“, bis heute gehören den drei Geschäftsführern aber nur Geschäftsanteile in geringem Umfang. Nur einer der neuen Geschäftsführer war für längere Zeit in anderen Unternehmen beschäftigt, was dieser als Teil seiner Vorbereitungszeit bewertet. Die Verbundenheit mit dem Ort ist ausgeprägt, was neben dem wirtschaftlichen Erfolg (die Altschulden sind getilgt) dazu beiträgt, dass die Zahl der Kommanditisten auch im Generationswechsel nur langsam zurückgeht.

5. Diskussion

Die hier vorgestellten Fallstudien erheben nicht den Anspruch einer vollständigen Erklärung und insbesondere nicht eines repräsentativen Abbildes der Wirklichkeit. Allerdings sind die Befunde aufschlussreich in Hinblick auf die Gültigkeit theoretischer Aussagen, insbesondere der so genannten Transformationsthese von durch Arbeitnehmer selbst verwalteten Unternehmen, sowie der Zuschreibung konzeptioneller Kategorien (Mehrfamilienbetrieb, Produktivgenossenschaft) zu LPG-Nachfolgeunternehmen.

Hinsichtlich der These einer „inneren“ Transformation lassen sich sowohl drei Fälle beobachten, in denen sich die erwartete These bestätigt, als auch zwei, in der die Entwicklung einen gänzlich anderen Verlauf nimmt. In den Fällen, wo sich die Transformationsthese zu bestätigen scheint, spielen aber zum Teil andere Gründe als die von der Theorie postulierten, eine Rolle. So lassen sich als Muster eine sukzessive Transformation, wobei nach und nach Gesellschafter ausscheiden¹, und die Transformation im Generationswechsel – sozusagen auf einen Schlag – unterscheiden.

So hat sich die Transformation sich in zwei Unternehmen (Fall 1 und Fall 4) weitgehend vollzogen hatte, bevor es zum Verkauf kam. Doch in beiden Unternehmen war die Zahl der beteiligten Gesellschafter bereits in der Gründungssituation extrem gering. In beiden Fällen war in der Gründungs- bzw. Umwandlungssituation das „Kadermodell“ realisiert worden. Insofern ist es zweifelhaft, ob man von echten selbstverwaltenden Unternehmen sprechen kann und die Transformationsthese anwendbar ist. Im Falle des erfolgreichen „Management-buy-outs“ (Fall 2) findet im Zuge des Generationswechsels tatsächlich eine Transformation zu einem Einzelunternehmen statt, diese vollzieht sich aber „auf einen Schlag“ im Zuge des Generationswechsels. Bis dahin hatte sich die Gesellschafterstruktur kaum verändert. Auch die neuen Eigentümer machten deutlich, dass sie den alten Gesellschaftern durchaus weiter vertraut hätten, auch wenn sie nicht sicher waren, ob diese einem lukrativen Verkaufsangebot eines Dritten hätten widerstehen können. Eindeutig nahmen sie jedoch den Gesellschafterwechsel im Zuge der Erbfolge als (zu) großes Risiko wahr, da den Erben die persönliche Bindung fehlt oder – in anderen Worten – diese sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren.

Auch der Fall der Produktivgenossenschaften (Fall 3) zeigt, dass der Zusammenhalt der Gesellschafter bis zum Verkauf gesichert war. Selbst in der Situation des Verkaufs spielte die Sicherung der Arbeitsplätze für die verbliebenen beschäftigten, ehemaligen Mitglieder eine zentrale Rolle. Zugleich garantierte der Erlös des Verkaufs den Mitgliedern eine Beteiligung an dem Vermögenszugewinn der Genossenschaft.

Der Fall der gescheiterten Übergabe (Fall 4) macht die besondere Bedeutung der Situation des Generationswechsels deutlich und verweist auf ein altes Dilemma der landwirtschaftlichen Unternehmen. Landwirtschaftliche Produktion ist relativ kapitalintensiv. Will man ein landwirtschaftliches Unternehmen als Unternehmensnachfolger übernehmen, bedarf es eines hohen Eigenkapitals, über das nur wenige verfügen. Für die ausscheidenden Gesellschafter gibt es wenige Gründe, zugunsten der Nachfolger auf einen höheren Preis zu verzichten. Sie werden es nur tun, wenn sie zukünftig weiter am Ertrag beteiligt werden wollen oder persönliche Beziehungen zwischen der ausscheidenden und der übernehmenden Generation existieren. Typischerweise ist es eine geteilte familiäre Identität, die einen solchen Ausgleich zwischen den Generationen eher ermöglicht.

¹ Methodisch ist anzumerken, dass es uns an dieser Stelle nur möglich ist, das Ergebnis einer Transformation selbst festzustellen, unsere Beobachtungen es aber nicht erlauben, relevante Wirkungszusammenhänge zu entschlüsseln bzw. zu trennen. So sagt die neoklassische Theorie einen Rückgang der Mitgliederzahlen und Verzicht auf Neurekrutierung voraus, was häufig der Fall ist. Da es sich bei den beobachteten Unternehmen aber insgesamt um Unternehmen mit schrumpfender Beschäftigung handelt, lässt sich diese Entwicklung aber auch aus dem Arbeitsplatzverlust und nicht aus dem Organisationsmodell heraus begründen.

Dass der Generationswechsel gestaltet werden kann, ohne die innere Struktur eines „Mehrfamilienunternehmens“ aufzugeben, demonstriert der letzte Fall. Hier ist es nicht nur erfolgreich gelungen, die Kontinuität des Unternehmens zuzusichern. Zugleich rekrutiert sich die neue Geschäftsleitung selbst aus den Familien der Gesellschafter.

Hinsichtlich der Zuschreibung, ob LPG-Nachfolgeunternehmen als „Mehrfamilienunternehmen“ oder, wie es die ökonomische Literatur vorschlägt, als selbstverwaltende Betriebe (Labour-managed firm) aufzufassen sind, ist unser Eindruck, dass dies zwar mögliche Typen sind, dass eine generalisierende Behauptung in der Form „LPG-Nachfolgeunternehmen sind Mehrfamilienunternehmen“ empirisch nicht begründet erscheint. Insofern schlagen wir vor diese als „Gruppenunternehmen“ und weniger als „Mehrfamilienunternehmen“ zu betrachten, da in vielen dieser Unternehmen die Generationen übergreifenden, familiären Bindungen fehlen.

Unser theoretischer Schluss ist, dass das Konzept der kollektiven Identität in Gruppenunternehmen schlüssige Interpretationen zulässt für Verhaltensphänomene in Gruppenunternehmen, die unter Annahme rationalen, nutzenmaximierenden Verhaltens nicht erklären werden können. Zugleich zeigt sich aber auch, dass kollektive Identitäten eher fragile kognitive und kommunikative Konstrukte darstellen, die begrenzte Bedeutung haben können. In unseren Fällen erweist sich der Generationswechsel für viele LPG-Nachfolgeunternehmen als „Identitätskrise“, da es an Vorstellungen mangelt, wie das Unternehmen an die nächste Generation übergeben werden kann.

Wie vielen dieser Unternehmen es gelingt, Elemente ihrer Identität in die nächste Generation zu tragen, ist heute eine offene, empirische Frage. Zugleich ist davon auszugehen, dass eine Vielzahl der Unternehmen der zweiten Generation der LPG-Nachfolgeunternehmen ein anderes, neues Selbstverständnis entwickeln (werden). Die Agrarökonomie sollte diese Entwicklung weiter begleiten, nicht zuletzt, um die eigenen theoretischen Paradigmen kritisch zu hinterfragen, aber auch da gegenwärtig gemeinschaftliche Bewirtschaftungsformen im Kontext nachhaltiger Bewirtschaftungsvorhaben zunehmende Aufmerksamkeit erfahren.

Literatur

- AKERLOF, G. A. und R. E. KRANTON (2000): Economics and Identity. In: *The Quarterly Journal of Economics* 65 (3): 715–753.
- BECKMANN, V. (1993): Zur ökonomischen Theorie der Transformation von Produktivgenossenschaften. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 43: 217–231.
- BONIN, J. P., D. C. JONES und L. PUTTERMAN (1993): Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet? In: *Journal of Economic Literature* 31 (3): 1290–1320.
- CORNELISSEN, J. P., S. A. HASLAM und J. M. T. BALMER (2007): Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. In: *British Journal of Management* 18 (s1): S1–S16.
- DOW, G. K. (2018): The Theory of the Labor-Managed Firm: Past, Present and the Future. In: *Annals of Public and Cooperative Economics* 89 (1): 65–86.
- DRAHEIM, G. (1955): *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- DÜLFER, E. (1995): *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*. Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen.
- FOCK, T. (2004): Landwirtschaftliche Arbeitsmärkte im Umbruch. In: Laschewski, L. und C. Neu (Hrsg.): *Sozialer Wandel in ländlichen Räumen*. Shaker, Aachen: 79–92.
- FUHSE, J. (2001): Unser »wir« – ein systemtheoretisches Modell von Gruppenidentitäten. 1/2001. Institut für Sozialwissenschaften, Stuttgart.
- HETTLAGE, R. (1987): *Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- LAND, R. (2000): Von der LPG zur Agrar-Fabrik. In: *Berliner Debatte Initial* 11 (2000) 5/6: 204–218.

- LASCHEWSKI, L. (1995): Zum agrarökonomischen Verständnis der Produktivgenossenschaften aus organisationstheoretischer Sicht. In: Kühn-Archiv 89 (2): 273–288.
- LASCHEWSKI, L. (2000): Verzagtes Ende oder erfolgreicher Wandel? - Die Agrargenossenschaften. In: Hagedorn, K. und A. Eisen (Hrsg.): Lernstücke - Genossenschaften in Ostdeutschland. edition sigma, Berlin: 47–74.
- MARTENS, B. (2010): Landwirtschaft in Ostdeutschland: der späte Erfolg der DDR. In: <https://m.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/langewege-der-deutschen-einheit/47157/landwirtschaft>. Abruf: 8.3.2020.
- MIEBACH, B. (2012): Organisationstheorie - Problemstellung, Modelle, Entwicklung. Soziologische Theorie. Springer VS, Wiesbaden.
- NIENHABER, A. (1965): Neue landwirtschaftliche Unternehmenstypen in der Bundesrepublik? - Ein Vorschlag zur Lösung agrarpolitischer Probleme in der Marktwirtschaft. Volkswirtschaftliche Schriften. Duncker & Humblot, Berlin.
- SCHMITT, G. (1991): Landwirtschaftliche Produktivgenossenschaften in Theorie und Praxis. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen: 279–297.
- TIETZ, A. (2017): Überregional aktive Kapitaleigentümer in ostdeutschen Agrarunternehmen: Entwicklungen bis 2017. Thünen Report. Johann Heinrich von Thünen-Institut, Braunschweig.
- VATN, A. (2005): Rationality, institutions and environmental policy. In: Ecological Economics 55 (2): 203–217.
- VILLEGAS VELÁSQUEZ, R. (1975): Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften. Schriften zur Kooperationsforschung A, Studien. Mohr, Tübingen.
- WIENER, B. (2004): Großer Nachwuchskräftebedarf an landwirtschaftlichen Fachkräften in den neuen Bundesländern am Beispiel Sachsen-Anhalt. In: Laschewski, L. und C. Neu (Hrsg.): Sozialer Wandel in ländlichen Räumen. Shaker, Aachen: 93–112.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. The Free Press, New York.