

## Perspektiven der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Vietnam<sup>1</sup>

Axel Wolz

*During the late 1980s Vietnam started a process of decollectivisation in agricultural production. All land had been distributed among the farm families. The former agricultural production cooperatives lost their raison d'être. They had either to transform themselves into modern service cooperatives promoting the farm production of their members or to cease to exist. With the adoption of the Cooperative Law in 1996, the basic cooperative principles of the international cooperative movement, i.e. self-help, self-administration and self-responsibility, have become accepted. By the end of 1999, about one third of the agricultural cooperatives had been dissolved, another third had completed the transformation process already while the remaining third was just in the process. This paper examines the transformation process and the present state of agricultural cooperatives as well as the set-up of new cooperatives. They have to be economically successful to be of a lasting nature. The findings reveal that agricultural cooperatives have limited working funds and no access to credit. Hence, they have to focus on a few activities only and expand gradually. Outside interference in the management by the local administration is widespread. But more and more managers have become self-confident enough to minimise these demands.*

### 1 Einführung

Trotz einer stürmischen wirtschaftlichen Entwicklung im vergangenen Jahrzehnt ist Vietnam ein Agrarland und wird es auf absehbare Zeit bleiben. Mit einem durchschnittlichen Bruttosozialprodukt pro Kopf von US\$ 330 im Jahre 1998 (im Vergleich: Deutschland mit US\$ 25.850) gehört das Land zu den ärmsten Ländern der Erde. 80% der Bevölkerung leben auf dem Lande. Etwa 70% der Bevölkerung sind in der Landwirtschaft beschäftigt (Weltbank, 2000: 276-291). Mit einer durchschnittlichen Betriebsfläche von ca. 0,5 ha sind die Betriebe relativ klein. Aufgrund des relativen hohen Bevölkerungswachstums ist davon auszugehen, dass in der Zukunft diese zunehmende Zahl an Menschen nicht mehr in der Landwirtschaft pro-

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag basiert auf Ergebnissen eines Forschungsprojektes, das gemeinsam von der Forschungsstelle für internationale Agrar- und Wirtschaftsentwicklung e.V. (FIA), Heidelberg, und dem Institut für Agrarökonomie (IAE), Hanoi, seit Ende 1998 durchgeführt wird. Im Zeitraum von Oktober 1998 bis Dezember 2000 wurden intensive Felderhebungen in den Provinzen Bac Giang, Nam Dinh, Phu Tho (Nordvietnam), Quang Binh, Quang Tri (Zentralvietnam) sowie An Giang (Südvietnam) durchgeführt. Neben den Fragen der Transformation und Neugründung von landwirtschaftlichen Genossenschaften steht das Problem des Aufbaus von ländlichen Finanzsystemen nach genossenschaftlichen Prinzipien im Mittelpunkt der Untersuchung. Der Autor dankt der Volkswagen-Stiftung für die großzügige finanzielle Unterstützung.

duktiv beschäftigt werden kann, sondern vielmehr in den nichtlandwirtschaftlichen Bereichen eine Arbeit finden muss. Dennoch müssen landwirtschaftliche Produktion sowie Produktivität in den kommenden Jahren stetig gesteigert werden. Effiziente landwirtschaftliche Genossenschaften haben in vielen Ländern der Erde einen wichtigen Beitrag dazu geleistet und sollen diese Aufgabe - nach dem Willen der Regierung - auch in Vietnam erfüllen.

Genossenschaften liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass einzelne Menschen, die die gleichen Probleme haben, mehr erreichen, wenn sie sich zusammenschließen. Sie wollen ihre Situation durch Eigeninitiative verbessern, ohne auf fremde Hilfe angewiesen zu sein. Im Allgemeinen schließen sich Personen freiwillig zu einer Genossenschaft zusammen, um Kosten- und Produktivitätsvorteile oder Markt- und Wettbewerbsvorteile durch den gemeinsamen Geschäftsbetrieb für sich zu nutzen ("genossenschaftlicher Förderauftrag"). Es werden Dienste angeboten, die die Mitglieder benötigen und anderweitig gar nicht oder nur zu überhöhten Preisen erhalten. Ziel ist es nicht, den Gewinn der Genossenschaft zu maximieren, sondern den wirtschaftlichen Nutzen an die Mitglieder weiterzugeben, d.h. deren selbstständige, wirtschaftliche Existenzen zu stärken (IRU: 9-12).

In marktwirtschaftlichen Systemen bildet die Genossenschaft den gemeinsamen Geschäftsbetrieb. Das notwendige Kapital wird von den Mitgliedern in Form von individuellen Geschäftsanteilen eingebracht. Deren Summe macht das Anfangsvermögen der Genossenschaft aus. Erwirtschaftet die Genossenschaft im Laufe der Jahre Überschüsse, so wird ein Teil in gesetzlichen und freiwilligen Rücklagen zur Auffüllung des Eigenkapitals einbehalten, während der Rest in Form von Dividenden und Rückvergütungen unter den Mitgliedern aufgeteilt wird. Anders als Kapitalgesellschaften weisen Genossenschaften sowohl teilbares - in Form von Geschäftsanteilen - als auch unteilbares - in Form von Reserven und Rücklagen - Eigenkapital aus. Hieraus ergibt sich ein spezielles Problem, da Mitglieder austreten können und in diesem Falle einen Anspruch auf die Auszahlung ihres Geschäftsanteils haben. Im Extremfall kann die Höhe des Eigenkapitals hohen Schwankungen

landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften waren auch eher als "Pseudo-Genossenschaften" zu bezeichnen. Sie waren fest eingefügt in den Vorgaben der staatlichen Wirtschaftsplanung und wurden als Übergangsstufe bei der Überführung in Staats- oder Volkseigentum angesehen (Schiller: 182-183).

Mit dem Zusammenbruch der sozialistischen Wirtschaftsordnung und dem Übergang zur Marktwirtschaft verloren die (sozialistischen) landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften ihre Daseinsberechtigung. Neue Organisationsformen haben sich in den Ländern Osteuropas und den Staaten der ehemaligen Sowjetunion entwickelt (Csaki/Nash). Generell waren zwei grobe Wege des Neuanfangs möglich:

- (1) Die völlige Auflösung der ehemaligen Kollektivbetriebe und die Aufteilung aller Vermögenswerte auf die ehemaligen Mitglieder bzw. jetzigen Bauern. Als Beispiele können die Entwicklung in Albanien oder Rumänien angegeben werden.
- (2) Die Transformation in eine neue Rechtsform; auch hier gab es prinzipiell zwei verschiedene Wege:
  - (a) Eine völlige Privatisierung aller Vermögenswerte, d.h. Boden, Gebäude, Maschinen und Vieh wurde gesetzlich vorgeschrieben. Ebenso mussten die ehemaligen kollektivierten Genossenschaften innerhalb einer gewissen Zeit in eine marktwirtschaftlich kompatible Rechtsform überführt werden, d.h. in eine GmbH, AG oder auch eine Produktivgenossenschaft mit freiwilliger Mitgliedschaft, oder sie wurden liquidiert. Den neuen Vermögensbesitzern war es jedoch überlassen, entweder diese Werte als private Bauern selbst zu nutzen oder in die Nachfolgeunternehmen der ehemaligen Kollektivbetriebe einzubringen bzw. denen zu verpachten. Häufig führte das ehemalige Management die Betriebe unter neuer Rechtsform unter Nutzung und fast sämtlicher ehemaliger Vermögenswerte weiter. Private Bauernbetriebe entstanden nur bedingt. Als Beispiel stehen hier die Entwicklungen in der ehemaligen DDR, in Tschechien und der Slowakei.
  - (b) Nachdem der Boden unter den Mitgliedern aufgeteilt wurde und private Bauernbetriebe entstanden, verloren die ehemaligen kollektiven Genossenschaften ihre wichtigsten traditionellen Aufgaben. Per Gesetz sollten sie in effiziente Dienstleistungsgenossenschaften überführt werden. Eine völlige Zerschlagung und damit ein kompletter Neuanfang sollten vermieden werden. China und Vietnam stehen als Beispiel für diesen Entwicklungsweg.

Allerdings muss man betonen, dass manche Transformation anders geplant war, als sie dann tatsächlich verlief. In der Regel war der Übergang zur Marktwirtschaft und einem pluralistischen Gesellschaftssystem mit extremen Einbrüchen in der landwirtschaftlichen Produktion verbunden. In diesem unsicheren wirtschaftlichen Umfeld blieb die Zahl der privaten Bauern erheblich unter den Erwartungen vieler Regierungen, gerade in Mittel- und Osteuropa.

Vietnam, das keinen politischen Systemwandel vollzog, begann eine behutsame Einführung von marktwirtschaftlichen Elementen in der Landwirtschaft in den frü-

hen 1980er Jahren, nachdem die Versorgung der Bevölkerung mit Grundnahrungsmitteln nicht mehr gewährleistet werden konnte. Diese graduelle Systemtransformation musste allerdings nach der Einstellung der Unterstützung und dem schließlichen Zusammenbruch der Sowjetunion forciert werden. Für die Menschen brachte der Transformationsprozess die Einführung der Familienverantwortlichkeit mit sich: Aus ehemaligen Genossenschaftsarbeitern wurden selbstständige landwirtschaftliche Unternehmer. In diesen Phasen des Umbruchs von einem planwirtschaftlichen zu einem marktwirtschaftlichen System stellt sich die Frage, ob Genossenschaften nicht eine stabilisierende Wirkung oder gar einen positiven Beitrag für eine sich bildende marktwirtschaftliche Ordnung erbringen können (Hartwig: 189-192). Für die neu geschaffene Schicht der Kleinbauern ist dieser Umbruch mit hohen Transaktionskosten und Einkommensrisiken verbunden. Gleichzeitig besteht eine hohe Abhängigkeit von quasi monopolistischen Unternehmen in den vor- und nachgelagerten Bereichen. Genossenschaften können den Eintritt von Kleinbauern in die Marktwirtschaft fördern, indem sie den Marktzugang erleichtern und die Nachteile geringer Betriebsgrößen kompensieren. Durch das Angebot verschiedenartiger Leistungen stärken sie die Wettbewerbsfähigkeit vieler kleiner Produzenten (Hartwig: 204), z.B. ermöglichen sie die Senkung der Produktionskosten durch das Aushandeln von Mengenrabatten. Neben diesen wirtschaftlichen Vorteilen bieten Genossenschaften auch einen psychologischen Schutz, die Unsicherheiten des Systemübergangs zu verarbeiten, da sie als eine vertraute - wenn nun auch etwas abgewandelte - Organisationsform eine gewisse Geborgenheit innerhalb der Gruppe geben.

## **2 Kollektivierung und Dekollektivierung der Landwirtschaft<sup>2</sup>**

Nach dem Ende des 1. Vietnamkrieges im Jahre 1954 begann man im Norden des Landes entsprechend dem Vorbild der Sowjetunion und der VR China mit der zügigen Umsetzung der Kollektivierung der Landwirtschaft. Seit Ende der 1950er Jahre wurden die Bauern in landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften zusammengefasst. Die klassischen Prinzipien des Genossenschaftswesens fanden hierbei wenig Beachtung, vielmehr stand die Einbindung der Landwirtschaft in die staatliche Planwirtschaft im Vordergrund. Entsprechend des Wohnortes wurden die Bewohner Mitglieder, sie wurden quasi "hineingeboren" (Fforde, 1987: 198). Anfang der 1960er Jahre gab es mehr als 40.000 Genossenschaften, die mehr als 90% der landwirtschaftlichen Bevölkerung integrierten. Eine durchschnittliche Genossenschaft umfasste ca. 60 Mitglieder und bewirtschaftete ca. 33 ha. In den folgenden Jahren wurde ein straffer Konzentrationsprozess gefördert, sodass im Norden Ende der 1970er Jahre knapp 20.000 Genossenschaften gezählt wurden, denen ca. 97% der landwirtschaftlichen Bevölkerung angehörten. Nun betrug die durchschnittliche Zahl der Mitglieder ca. 400 sowie die der bewirtschafteten Fläche ca. 200 ha. Landwirtschaftliche Produktion außerhalb der Genossenschaften war praktisch nicht möglich.

<sup>2</sup> Für eine sehr viel genauere Darstellung der Kollektivierung und Dekollektivierung der Landwirtschaft siehe: Tran Thi Que: 12-97; Fforde/de Vylder: Kapitel 4-7; Trogemann: 24-93; Großheim: 222-266. Andere Quellen sind im Text ausgewiesen.

Nach dem Ende des 2. Vietnamkrieges im Jahre 1975 und der Wiedervereinigung im Jahre 1976 wurde auch im Süden des Landes Ende der 1970er Jahre eine massive Kollektivierungskampagne durchgeführt. Allerdings war sie nicht erfolgreich. Dort gab es im Jahre 1985 gerade einmal ca. 1.750 landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften, die ca. 10% der landwirtschaftlichen Familien umfassten. Daneben gab es ca. 18.800 Produktionsgruppen, die gewisse Arbeitstätigkeiten gemeinsam durchführten, aber die Unabhängigkeit des einzelnen Betriebes nicht tangierten. Insgesamt umfassten beide Formen ca. 50% der landwirtschaftlichen Familien und ca. ein Drittel der landwirtschaftlichen Nutzfläche. Allerdings waren viele von ihnen inaktiv und bestanden nur pro forma (Kirsch: 5-6).

Aber auch im Norden wurden die Nachteile des Systems immer deutlicher. Konnte während des Krieges die Masse der Bevölkerung zu großen Anstrengungen motiviert werden, so war dies nun nicht mehr möglich. Die Genossen wurden nur entsprechend ihrer geleisteten Arbeitszeit bezahlt. Es gab aber keine Anreize, sorgsam oder pfléglich zu arbeiten. So sanken die Produktivität und Produktion von landwirtschaftlichen Produkten rapide. Die Genossenschaftsbauern konzentrierten ihre Kräfte auf ihre geringen Gartenparzellen, um die Selbstversorgung der Familie zu sichern. Schätzungen ergaben, dass zu jener Zeit ca. 50% der gesamten landwirtschaftlichen Produktion und ca. zwei Drittel der bäuerlichen Einkommen von diesen Parzellen erbracht wurden (Dao The Tuan: 156).

Anfang der 1980er Jahre wurden erste zaghafte Schritte einer Liberalisierung eingeleitet. Ab Januar 1981 konnten Genossenschaften landwirtschaftliche Parzellen an ihre Mitglieder zur Bewirtschaftung übergeben ("Direktive 100"). Besonders zur Förderung des Reisanbaus wurde ein Produktionsvertrag zwischen der Genossenschaft und den einzelnen Mitgliedern abgeschlossen. Nachdem die festgelegte Quote der Ernte abgeliefert war, durften Überschüsse auf dem Markt verkauft werden. Nach einer kurzen Phase des Aufschwungs scheiterte dieser Ansatz daran, dass die Genossenschaften meist nicht in der Lage waren, die Betriebsmittel termingerecht zu liefern, während die Abgaben in voller Höhe von den Familien geleistet werden mussten. Hinzu kam die Tatsache, dass die Bewirtschaftungsverträge von nur sehr kurzfristiger Natur waren, sodass sich langfristig ausgelegte Investitionen nicht rentierten. Die Mitte der 1980er Jahre war durch ein großes Defizit an Nahrungsmitteln und gar von Hungersnöten gekennzeichnet.

Erst die Annahme der "Erneuerungspolitik" im Jahre 1986 und die Stärkung der individuellen Nutzungsrechte an landwirtschaftlichem Boden sollten eine Kehrtwende herbeiführen. Seit 1988 ("Resolution 10") wird der landwirtschaftliche Haushalt und nicht die Genossenschaft als die zentrale Entscheidungseinheit in der landwirtschaftlichen Produktion offiziell anerkannt. Zwar ist privates Eigentum an Grund und Boden laut Verfassung nicht möglich, aber langfristige Nutzungsrechte werden vergeben. Das Bodengesetz von 1993 hat diese Rechte sogar gestärkt. Pachtverträge für einjährige Kulturen dauern 20 Jahre, für mehrjährige bis zu 50 Jahre. Eine Verlängerungsmöglichkeit wird ausdrücklich betont. Diese gesteigerte Sicherheit an einer langfristig orientierten Nutzung des Bodens durch die Familien trug wesentlich dazu bei, dass die landwirtschaftliche Produktion erheblich ausgeweitet werden konnte. Hungersnöte gehören der Vergangenheit an. Seit 1989 wird

Reis, das Grundnahrungsmittel, sogar exportiert. Mittlerweile ist Vietnam nach Thailand der zweitgrößte Reisexporteur der Erde.

Die Wiedereinführung der privaten Landbewirtschaftung (Familienbetriebe) hatte natürlich tief greifende Konsequenzen für die landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften. Ihre klassischen Aufgaben im Produktionsprozess hatten sie verloren. Auch wurde von nun an Bodenbesitz bei der Kreisverwaltung registriert (Kerkvliet: 82-85). Die sozialen wie administrativen Aufgaben gingen an die staatliche Verwaltung über, wie z.B. der Unterhalt von Schulen, Kindergärten sowie von Straßen, aber auch das Einziehen der Bodensteuer. Kurz: Die Genossenschaften, die als Kollektivbetriebe gegründet wurden, mussten entweder Aufgaben übernehmen, die die landwirtschaftlichen Betriebe im Produktionsprozess unterstützen, d.h. sich zu effizienten Dienstleistungsgenossenschaften wandeln, oder sie hatten keine Daseinsberechtigung mehr.

### **3 Transformation der landwirtschaftlichen Genossenschaften**

Anfang der 1990er Jahre waren zwei gegensätzliche Trends zu beobachten: Zum einen teilten sich viele Genossenschaften, die im Laufe der 1970er Jahre zusammengelegt worden waren, in zwei und mehr Nachfolgegenossenschaften auf. Zum anderen lösten sich viele auf. Insgesamt nahm die Zahl der landwirtschaftlichen Genossenschaften erheblich ab. Waren im Jahre 1987 ca. 17.000 landwirtschaftliche Genossenschaften registriert, so zählte man Ende 1994 16.243, wobei etwa der Hälfte Entwicklungschancen gegeben wurden. Bis Ende 1996 sank ihre Zahl landesweit auf ca. 13.800 Genossenschaften. Der Staat hatte allerdings kein Interesse daran, alle Genossenschaften zu liquidieren und einen kompletten Neuanfang zu wagen. Vielmehr war und ist er bemüht, so vielen Genossenschaften wie möglich die Transformation zu einer Dienstleistungsgenossenschaft zu erleichtern. Ein wichtiger Schritt war die Verabschiedung eines Genossenschaftsgesetzes, da bis dahin alle Bestimmungen auf Erlassen der Regierung und Partei basierten.

Mit dem In-Kraft-Treten des Genossenschaftsgesetzes zum 1. Januar 1997 ist der rechtliche Rahmen sowohl für die Transformation der ehemaligen kollektivwirtschaftlichen Genossenschaften als auch für die Neugründung von Genossenschaften gegeben. Dieses Gesetz basiert auf den klassischen genossenschaftlichen Prinzipien der marktwirtschaftlichen Ordnung. Alle bestehenden Genossenschaften, auch die nichtlandwirtschaftlichen, müssen sich auf Basis dieses Gesetzes neu registrieren lassen oder sie werden liquidiert. Im ersten Halbjahr 1997 wurden vier Dekrete erlassen, die eine Umsetzung des Gesetzes erleichtern sollten. Wurde noch im Jahre 1997 zur vollständigen Umsetzung der Transformation von einem zeitlichen Rahmen von einem Jahr gesprochen, so gibt es nun keine zeitlichen Limits mehr. Als Voraussetzung für die Registrierung gelten (1) die Bestellung eines Transformationsausschusses, (2) die Erstellung einer Ausgangsbilanz, die eine Bewertung des Vermögens sowie der Schulden voraussetzt, (3) die Erfassung der Mitglieder, (4) die Erstellung einer Satzung sowie (5) die Ausarbeitung eines Geschäfts- bzw. Arbeitsplanes. Auf einer Gründungsversammlung müssen die Mitgliederliste vorgelegt, die

Ausgangsbilanz, die Satzung sowie der Geschäftsplan angenommen werden. Ebenso müssen der Vorstand und der Aufsichtsrat gewählt werden. Daraufhin beantragt der Vorstandsvorsitzende die Registrierung der Genossenschaft bei der Kreisverwaltung. Erst mit der Registrierung sind die Genossenschaften berechtigt, Geschäfte auszuführen. In der Praxis dauerte der Transformationsprozess 6-12 Monate; in vielen Fällen länger.

Obwohl der Transformationsprozess erheblich mehr Zeit beanspruchte, als ursprünglich angenommen wurde, ist seit dem 1. Januar 1997 ein tief greifender Wandel eingetreten. Die Zahl der verbliebenen Genossenschaften ist weiter stetig gefallen, aber die Zahl der neuen Dienstleistungsgenossenschaften, die sich aus den ehemaligen Kollektiven bilden, wächst. Ende 1999 zählte man noch 8.600 landwirtschaftliche Genossenschaften, die aus den ehemaligen Kollektivbetrieben hervorgegangen sind (siehe Tabelle 1). Von diesen waren ca. 4.450, oder etwas mehr als die Hälfte, als transformierte Genossenschaften schon neu registriert. Man geht davon aus, dass die meisten der verbliebenen in naher Zukunft den Transformationsprozess abschließen werden. Im Norden verläuft die Transformation etwas schleppender als im Süden. Allerdings ist die Zahl der dortigen Genossenschaften sehr gering.

**Tabelle 1: Entwicklung der landwirtschaftlichen Genossenschaften 1996-1999**

Region/ Gebiet	Anzahl (Dez. 1996)	Verbliebene Insg.	Genossens. in Pro- zent	(Dez. 1999) davon: registriert	in Pro- zent	Neu gegr. Genoss. (Dez. 1999)	Genoss. insg. (Dez. 1999)
Nördliches u. mittleres Bergland	6.075	3.689	60,7	1.123	30,4	115	3.804
Roter Fluss-Delta	2.558	2.224	86,9	1.477	66,4	414	2.638
Nördl. Küstenregion	3.479	1.443	41,5	896	62,1	125	1.568
Südl. Küstenregion	917	761	83,0	700	92,0	6	767
Zentrales Hochland	295	172	58,3	75	43,6	6	178
Südostregion	398	271	68,1	140	51,7	34	305
Mekong-Delta	60	38	63,3	38	100,0	393	431
Nordvietnam	12.112	7.356	60,7	3.496	47,5	654	8.010
Südvietnam	1.670	1.242	74,4	953	76,7	439	1.681
Vietnam, insgesamt	13.782	8.598	62,4	4.449	51,7	1.093	9.691

Quelle: MARD (Hrsg.): *Der Erfolg bei der Umsetzung des Genossenschaftsgesetzes in der Landwirtschaft*. Hanoi, MARD, 2000, unveröff. Manuskript.

Neben diesen 8.600 Genossenschaften verzeichnet die Statistik ca. 1.100 neu gegründete Genossenschaften. Der Begriff ist etwas irreführend, da unter diese Kategorie nicht nur völlige Neugründungen erfasst werden, sondern auch jene Genossenschaften, die sich im Zuge der Transformation während der letzten drei Jahre von den ehemaligen Kollektivbetrieben abgespalten haben. Etwa die Hälfte dieser Gruppe kann man als völlige Neugründungen bezeichnen. Sie sind besonders häufig im Süden des Landes anzutreffen, aber auch in den anderen Regionen erkennen mehr und mehr Personen die Vorteile von Genossenschaften. Hier steht ganz ein-

deutig der gemeinsame Geschäftsbetrieb im Vordergrund. Die durchschnittliche Mitgliederzahl dieser Neugründungen beläuft sich meist auf 10-20 Personen, während die transformierten Genossenschaften mehrere Hundert, manchmal auch bis zu 2.000 Mitglieder umfassen.

### 3.1 Hauptprobleme der Transformation

Wie oben erwähnt, erwies sich der Transformationsprozess als sehr langwierig und er ist auch heute noch nicht völlig abgeschlossen. Obwohl die erlassenen Dekrete den Prozess beschleunigen sollten, waren sie für die Umsetzung nicht exakt genug, sodass die Transformationsausschüsse einen großen Spielraum in den konkreten Fällen hatten. Viele brauchten die spezielle Unterstützung durch die Kreis- und Provinzbeamten des Landwirtschaftsministeriums, die aber personell völlig überlastet waren. Die kritischsten Punkte bestanden in den Fragen (a) der Bewertung des vorhandenen Vermögens, (b) der Erfassung der Schulden sowohl der Genossenschaft an Dritte als auch Dritter an die Genossenschaft, (c) die Identifikation der Mitglieder, (d) die Bewertung der individuellen Geschäftsanteile sowie (e) die Verteilung der jährlichen Überschüsse. Im Folgenden sollen kurz die Bewertungsproblematik und speziell die Probleme der Identifikation der Mitglieder sowie der Bewertung der individuellen Geschäftsanteile diskutiert werden.

Eines der wichtigsten Probleme bei der Transformation der landwirtschaftlichen Genossenschaften war die Erfassung und ökonomische Bewertung der vorhandenen Vermögenswerte sowie deren Übertragung auf die transformierte Nachfolgeorganisation. Ein Teil der vorhandenen Anlagen wurde auf die Gemeinde übertragen, wie z.B. Kindergärten, Schulen oder kulturelle Einrichtungen. Im Durchschnitt machte dies ca. 20% der Vermögenswerte aus. Das verbliebene Vermögen wurde im Durchschnitt auf ca. 387,4 Mio. VND veranschlagt (MARD: 1998), wobei dieser Buchwert wenig über den eigentlichen Marktwert aussagt. In der Regel scheinen die Vermögenswerte um einiges zu hoch bewertet zu sein. Hinzu kommt die Tatsache, dass der größte Teil des Vermögens als Anlagevermögen gebunden ist und nur ca. 10% als Umlaufvermögen den Genossenschaften zur Verfügung steht.

#### *Identifikation der Mitglieder*

Während der Kollektivierung umfasste eine landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft alle Familien des Dorfes. In der Regel waren alle Personen im arbeitsfähigen Alter "Mitglied" der Genossenschaft. Ein Mitgliedsantrag musste nicht gestellt werden. Alternative Beschäftigungsmöglichkeiten waren begrenzt, ebenso wurden Abwanderungen an andere Orte äußerst selten bewilligt. Zur Transformation musste eine aktuelle Liste der Mitglieder erstellt werden. Da die Vorgaben recht vage waren, musste der jeweilige Transformationsausschuss die Kriterien festlegen, wer nun Mitglied der transformierten Genossenschaft werden konnte. Auf der Gründungsversammlung der transformierten Genossenschaft musste diese Mitgliederliste bewilligt werden. Drei verschiedene Modelle bei der Eingrenzung der Mitglieder wurden in der Praxis angewandt:



- (a) Nur ein Mitglied des Haushaltes wird als Mitglied in die Genossenschaft aufgenommen, i.d.R. der Haushaltsvorstand. Hier basiert die Mitgliedschaft auf dem einzelnen Haushalt.
- (b) Alle Haushaltsmitglieder im arbeitsfähigen Alter, d.h. älter als 18 Jahre, sowie alle lebenden und pensionierten Arbeiter der kollektivwirtschaftlichen Genossenschaft werden als Mitglied aufgenommen.
- (c) Alle Personen, die aufgrund des Bodengesetzes von 1993 landwirtschaftliche Flächen zugeteilt bekamen, werden Mitglieder der transformierten Genossenschaft. Diese Regelung führte jedoch zu zwei Gruppen von Mitgliedern, d.h. solche mit und solche ohne Stimmrecht. Da i.d.R. alle lebenden Personen, die zum Stichtag des 15. Oktober 1993 in der jeweiligen Gemeinde gemeldet waren, Land zugeteilt bekamen, sind auch viele Kleinkinder *de jure* Mitglied. Hier ist eine Grauzone, da das Genossenschaftsgesetz ein Mindestalter von 18 Jahren festschreibt.

Es ist ersichtlich, dass die Anzahl der Mitglieder je nach der gewählten Methode unterschiedlich hoch ist. Am häufigsten wurde das Modell (b) gewählt und zwar mit der Begründung, dass alle diejenigen, die in der Vergangenheit zum Aufbau der Genossenschaft beigetragen hatten, an diesem Neuanfang in Form von Geschäftsanteilen teilhaben sollten.

Obwohl keine Zahlen auf nationaler Ebene vorhanden sind, wie hoch der Prozentsatz der Anspruchsberechtigten ist, die der transformierten Genossenschaft beigetreten sind, wird er auf fast 100 Prozent geschätzt. Für die meisten bot sich die Mitgliedschaft an, da sie mit keinerlei zusätzlichen Verpflichtungen verbunden war, sie aber formell an dem verbleibenden Vermögen beteiligt waren. Auch wollte man nicht zum Außenseiter werden, wenn alle anderen Bewohner der transformierten Genossenschaft beitraten. So ist das Grundprinzip des Genossenschaftswesens, nämlich die freiwillige Mitgliedschaft, von eher theoretischer Natur. Auf der anderen Seite ist die Mitgliedschaft für viele wichtig, da die meisten Genossenschaften Bewässerungssysteme unterhalten, die Art und Umfang der landwirtschaftlichen Produktion maßgeblich bestimmen.

#### *Bewertung der individuellen Genossenschaftsanteile*

Die Transformation beinhaltet einen Übergang von der Weisungsgebundenheit der kollektivwirtschaftlichen Genossenschaft hin zu einer marktwirtschaftlich orientierten Dienstleistungsgenossenschaft mit individuellen Geschäftsanteilen. Nach der Bewertung des Vermögens, der Erfassung aller Schulden und der Erstellung der Mitgliederliste kann der Wert dieser Anteile festgelegt werden. Probleme ergaben sich jedoch bei der Ableitung des teilbaren und unteilbaren Vermögens. So wurde das Konzept der individuellen Geschäftsanteile während der Transformation nur bedingt umgesetzt, sodass ein Grundwert der Genossenschaft, nämlich dass die Mitglieder ja auch die Mitbesitzer sind, nicht verdeutlicht wurde.

Die transformierten Genossenschaften übernahmen bei ihrer Gründung das verbliebene Vermögen der ehemaligen kollektivwirtschaftlichen Genossenschaften. Die offiziellen Anleitungen sahen vor, das Anlagevermögen als Reserven bzw. unteilbares Vermögen zu verbuchen und die individuellen Geschäftsanteile auf der Basis

des Umlaufvermögens zu ermitteln. So sollte zum einen gleich von Anfang an für eine relativ hohe Eigenkapitalbasis gesorgt werden; zum anderen sollte der Kapitalabfluss gering gehalten werden, falls berechnete Personen gar nicht erst eintreten bzw. Mitglieder später austreten und ihren Geschäftsanteil ausgezahlt haben wollten. In der Praxis wurde nur selten so verfahren. Vielmehr wurde i.d.R. das gesamte Vermögen durch die Zahl aller Mitglieder geteilt und dies als individueller Anteilschein verbucht. So wurden erst einmal keine Rücklagen in Form von Reserven gebildet. Der ausgewiesene Wert des Anteilscheins ist somit weniger ein Geschäftsanteil als ein Anteil am Gesamtvermögen, der einen relativ hohen nominellen Wert besitzt. Diese Vorgehensweise setzt implizit voraus, dass keiner der Mitglieder austreten und die Auszahlung des Geschäftsanteils verlangen würde. Dann ständen fast alle transformierten Genossenschaften vor dem Konkurs, da das Volumen des Umlaufkapitals sehr begrenzt ist. Allerdings sahen viele Genossenschaften für den Fall eines Austritts vor, das nur ein relativer Anteil des Umlaufvermögens ausgezahlt würde. Auf der anderen Seite ist jedoch beabsichtigt, von einem neu eintretenden Mitglied zu verlangen, den Wert des Vermögensanteils in bar einzuzahlen. Ein einheitliches Verständnis zum Geschäftsanteil hat sich also noch nicht durchgesetzt.

Nur bei ganz wenigen Genossenschaften wurde im Rahmen der Transformation versucht, von den Mitgliedern eine zusätzliche Bargeldeinlage von 30.000-50.000 VND je Mitglied zu verlangen. Nicht alle waren bereit, diesen Beitrag auch zu leisten. Dort, wo dies umgesetzt wurde, sind dies die wenigen Genossenschaften, bei denen nicht alle Berechtigten auch in die transformierte Genossenschaft eingetreten sind.

Hinzu kommt die Tatsache, dass es keine einheitlichen Richtlinien hinsichtlich der Aufteilung des Eigenkapitals innerhalb der aufnahmeberechtigten Personen gab. Vielmehr war es jeder Genossenschaft selbst überlassen, die Verteilungskriterien festzulegen. Drei verschiedene Ansätze lassen sich unterscheiden:

- (a) Das häufigste Verfahren war die gleichmäßige Aufteilung des Eigenkapitals unter den anspruchsberechtigten Mitgliedern. So war die Höhe des Geschäftsanteils für alle gleich.
- (b) Einige Genossenschaften optierten für eine Aufteilung nach der Größe der landwirtschaftlich genutzten Fläche. Nach diesem Kriterium erhielten diejenigen, die über größere Flächen Verfügungsrechte innehatten, auch einen höheren Wert an Genossenschaftsanteilen. Allerdings ist dieses Kriterium nicht sehr entscheidend, da besonders in Nord- und Zentralvietnam der Boden relativ gleichmäßig verteilt wurde. Vielmehr führte dieses Kriterium, wie oben gezeigt, zu einer Zweiteilung der Mitgliedschaft.
- (c) Ein weiteres Kriterium war die Aufteilung des Eigenkapitals entsprechend des in der Vergangenheit geleisteten Arbeitseinsatzes. Hier wurde argumentiert, dass denjenigen, die länger in der Kollektivgenossenschaft gearbeitet und somit stärker zu ihrem Aufbau beigetragen hatten, auch ein entsprechend höherer Anteil zusteht. Der geleistete Arbeitseinsatz wurde in unterschiedlicher Weise angerechnet. (I) Die Arbeitsjahre wurden gleichmäßig bewertet, d.h. derjenige, der 20 Jahre in der Kollektivgenossenschaft gearbeitet hatte, erhält Anteile im doppelten Wert von demjenigen, der nur

---

10 Jahre aufweist. (II) Um die Aufteilung zu vereinfachen, wurden Klassen von Arbeitsjahren gebildet. So wurde in einer Genossenschaft in der Provinz Quang Binh die Zahl der Arbeitsjahre in 5 verschiedene Gruppen eingeteilt. Nur diejenigen, die länger als 24 Jahre in der kollektivwirtschaftlichen Genossenschaft gearbeitet hatten, hatten Anspruch auf den vollen Anteil. (III) In verschiedenen Genossenschaften in der Provinz Quang Tri wurde ein noch genaueres System angewandt. Hier wurden die geleisteten Arbeitspunkte der Vergangenheit für jedes einzelne Mitglied aufaddiert. In Relation zu der Gesamtzahl der Arbeitspunk

teten System müssen die Vorstände erst einmal eigene Erfahrungen machen. Daher konzentrieren sie sich, entgegen den Vorgaben der lokalen Verwaltung, auf diejenigen Dienstleistungen, in denen sie die größten Kenntnisse haben und expandieren vorsichtig. Im Allgemeinen kann man festhalten, dass im Vergleich zu der Zeit vor der Transformation die Art der Dienstleistungen sich nicht sehr verändert hat, aber sie werden nun zielgerichteter durchgeführt.

In ihrem Geschäfts- bzw. Arbeitsplan bleibt es den Genossenschaften unbenommen, alle Arten von Dienstleistungen anzubieten. Sie müssen natürlich ihren finanziellen Möglichkeiten und fachlichen Erfahrungen entsprechen. In der Regel werden mehrere Dienstleistungen angeboten. Bei einer zu großen Spezialisierung wird es im Hinblick auf ihre geringe Größe sehr schwierig, langfristig wirtschaftlich rentabel zu operieren. Im nationalen Vergleich konzentrieren sich die angebotenen Dienstleistungen auf Folgende (MARD, 1999: 3-4):

- (1) Etwa 95% der Genossenschaften unterhalten Be- und Entwässerungssysteme zur Förderung der landwirtschaftlichen Produktion. Normalerweise werden diese Systeme zur Steigerung der Nassreisproduktion genutzt. Ohne ein gewisses Maß an Kooperation untereinander sind diese Systeme nicht aufrecht zu erhalten. Die Dienstleistungen umfassen die anbaugerechte Zuteilung des Wassers auf die einzelnen Parzellen sowie den Unterhalt und die Reinigung der Kanäle. Die Bauern zahlen eine festgelegte Bewässerungsgebühr i.d.R. nach der Ernte. Erfüllt die Bewässerungsgruppe ihre Leistungen nur bedingt, haben die Bauern das Recht, einen Teil der Bezahlung einzubehalten.
- (2) Die zweitwichtigste Aufgabe ist der gemeinsame Einkauf und die Verteilung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln an die Mitglieder. Etwa 80% der Genossenschaften beteiligen bei dem Einkauf von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln sowie von Saatgut, besonders bei Reissorten. Leider sind keine Informationen verfügbar, in welchem physischen und monetären Umfang diese Tätigkeiten ausgeübt werden. Die Förderung des Reisanbaus sehen viele Vorstände als ihre Hauptaufgabe an, obwohl nun auch verstärkt Betriebsmittel zur Unterstützung von Obst- und Gemüseanbau sowie der Tierhaltung angeboten werden. Viele Genossenschaften unterhalten feste Abnahmebeziehungen zu staatlichen Betrieben, die Betriebsmittel herstellen bzw. vertreiben. Häufig erhalten die Genossenschaften die Betriebsmittel als Warenkredit, die den Bauern auf Kredit weitergereicht werden. Nach der Ernte bezahlen die Bauern die Genossenschaften und diese die Betriebe.
- (3) Mehr als die Hälfte aller transformierten Genossenschaften organisieren die Verteilung elektrischer Energie innerhalb der betreffenden Gemeinden. Traditionell waren die kollektivwirtschaftlichen Genossenschaften für diese Dienstleistung zuständig und i.d.R. beließ man sie bei ihnen auch nach der Transformation. Streng genommen müssten die Gemeinden oder die Elektrizitätsgesellschaften hierfür zuständig sein. Für die meisten Genossenschaften ist dies eine recht lukrative Dienstleistung, da die meist von der Provinzverwaltung festgelegte Marge zwischen Einkaufs- und

Verkaufspreis einen gewissen Überschuss garantiert, der zur Erweiterung des Eigenkapitals genutzt werden kann. Für die Verteilung, Unterhalt und Wartung der Anlagen innerhalb der Gemeinde ist eine spezielle Gruppe verantwortlich.

Daneben werden noch verhältnismäßig häufig, besonders von den etwas reicheren Genossenschaften, Beratungsdienstleistungen (z.B. in der Reisproduktion) angeboten. Ca. 40% aller transformierten Genossenschaften unterhalten diese Aktivität. Wenige führen Bodenbearbeitungen durch oder organisieren einen Schutzdienst in der Erntezeit. Nur vereinzelt werden Vermarktungsmaßnahmen angeboten. Hier liegt eine wichtige Zukunftsaufgabe, ebenso in der besseren Organisation der Verarbeitung von landwirtschaftlichen Produkten, sodass ein größerer Teil des Mehrwertes bei den Bauern bleibt. Erste Genossenschaften organisieren schon die Sammlung und Vertrieb der Milch der Mitglieder. Auch die Abfüllung von Mineralwasser oder gar die Produktion von Bier und Schnaps werden vorgenommen. Diese Aktivitäten erbringen mehr Gewinn als die klassischen. Manche Genossenschaften nehmen sogar Spareinlagen an und organisieren die Vergabe von Krediten - Aktivitäten, die offiziell nicht gestattet sind.

### 3.3 Wichtigste Ergebnisse und Probleme der Transformation

Mit der Transformation der landwirtschaftlichen Genossenschaften befinden sich Strukturen im Aufbau, die zur Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung landwirtschaftlicher Familienbetriebe erheblich beitragen. Sie müssen im Wettbewerb mit den sich ebenfalls etablierenden privaten Händlern bestehen. Die meisten transformierten Einheiten haben das Potenzial hierzu. Allerdings haben viele der transformierten Genossenschaften bis heute nicht den wirtschaftlichen Erfolg erbringen können, den man sich besonders seitens der Regierung erhofft hatte. Im Folgenden sollen einige kritische Punkte und Erfahrungen mit der Transformation diskutiert werden:

#### *Einfluss des Staates bei der Transformation sowie auf die Genossenschaften*

Betrachtet man die Kräfte, die primär für eine Transformation der Genossenschaften eingetreten sind, so liegen sie eindeutig auf Seiten des Staates und der Partei, also dem Landwirtschaftsministerium, den Volkskomitees auf Provinz- und Kreisebene. Hier wurde schließlich erkannt, dass das traditionelle, auf der Kollektivwirtschaft beruhende System nicht mehr zeitgemäß war. Es förderte nicht, sondern behinderte das Einkommenswachstum der landwirtschaftlichen Familien, ihr Ruf war ziemlich schlecht und die Kosten waren von Seiten des Staates nicht mehr zu tragen. Allerdings sollten die in den kollektivwirtschaftlichen Genossenschaften geschaffenen Werte weder zerschlagen noch im Zuge einer strengen Privatisierung nur einer kleiner Gruppe zu Gute kommen. Die Transformation der Genossenschaften kann man auch als eine breit angelegte Privatisierung des genossenschaftlichen Vermögens verstehen.

Auf Seiten der Mitgliedschaft konzentrierte man sich auf die Bewirtschaftung der eigenen Parzellen und versuchte, die wenigen angebotenen Dienstleistungen zu nutzen. Generell waren sie nicht die treibende Kraft für einen Neuanfang. Die meis-

ten Mitglieder verstanden Genossenschaften nicht als Organisationen der Selbsthilfe, sondern als Teil der staatlichen Verwaltung. Auch bei den transformierten Genossenschaften ändert sich diese Einstellung erst langsam, da i.d.R. alle Mitglieder aus der kollektiven Einheit in die neue übergetreten sind. Geschäftsanteile brauchten nicht gezeichnet und neues Kapital nicht eingezahlt werden; auch eigene Ressourcen mussten für diesen Neubeginn nicht mobilisiert werden. Sie nahmen die Transformation eher passiv hin; für sie hatte sich vordergründig nichts geändert. Zum Teil liegt diese Entwicklung - wie oben diskutiert - an der Umsetzung des Transformationsprozesses selbst, zum Teil aber auch an der mangelnden Aufklärungsarbeit unter den Mitgliedern über den marktwirtschaftlich-orientierten Genossenschaftsansatz. So benutzt das Genossenschaftsgesetz von 1996 den gleichen Begriff wie den aus der Zeit der Kollektivwirtschaft, d.h. *hop tac xa*, der frei übersetzt "kollektive Zusammenarbeit im Dorf" bedeutet.

In diesem Sinne kann man festhalten, dass der Staat die treibende Kraft bei der Transformation der landwirtschaftlichen Genossenschaften war und fast alle Anspruchsberechtigten daran teilnahmen. Schon mit der Verabschiedung der Direktive 100 (1981) und besonders der Resolution 10 (1988) sowie des Bodengesetzes (1993) wurde die Macht der genossenschaftlichen Funktionäre stetig reduziert. Das Genossenschaftsgesetz von 1996 ist Teil dieser vorsichtigen Liberalisierung. So wurde in diesem Zusammenhang die Frage diskutiert, ob auch die transformierten Genossenschaften weiterhin als staatliche Organisationen oder schon als autonome Einheiten im Wirtschaftsprozess anzusehen seien bzw. eher zur Erfüllung der politischen und sozialen Ziele des Staates als denen der landwirtschaftlichen Familien beitragen würden (Fforde, 1997: 2-5; Keenan: 31). Einige Beobachter waren im Hinblick auf das zukünftige Entwicklungspotenzial sehr pessimistisch in ihrer Einschätzung, da die Genossenschaften von der Regierung initiiert wären und solche Ansätze in der Vergangenheit nur selten von Erfolg gekrönt gewesen seien (Weltbank, 1998: 44).

In der Tat behält sich der Staat eine maßgebliche Rolle bei der Förderung der Genossenschaften vor. Der genossenschaftliche Sektor soll einen wichtigen Beitrag zum Aufbau der nationalen Wirtschaft leisten. Aufgabe von Regierung und Partei ist es, seine Entwicklung zu steigern und verstärken. Genossenschaften sollen einen besseren Zugang zu staatlichen Fördermaßnahmen erhalten (N.N.: 19.1.2000). Der Einfluss des Staates scheint allerdings überbewertet zu werden. Auch wenn in der sozialistischen Ideologie den Genossenschaften eine wichtige Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung eingeräumt wird, verfügt der Staat nicht über die notwendigen Ressourcen, dies effektiv umzusetzen. Die Transformation ist ja gerade ein Beweis für das Scheitern des sowjetischen Genossenschaftsmodells.

Natürlich hat der Staat ein elementares Interesse daran, dass die transformierten Genossenschaften als wirtschaftlich tragfähige Einheiten zur Entwicklung der Landwirtschaft und der ländlichen Räume beitragen. Man kann ihn und die lokale Verwaltung neben den Mitgliedern und Vorstand und eventuellen weiteren Nutzern der Genossenschaft (d.h. Nicht-Mitglieder) als einen wichtigen *stakeholder* der Genossenschaften bezeichnen. Transformierte Genossenschaften lassen sich also nicht als *single-stakeholding*, sondern als *multi-stakeholding* Genossenschaften verstehen. Als *stakeholder* kann man alle jene Gruppen bezeichnen, ohne deren

Unterstützung eine Organisation nicht bestehen könnte. Neben den Zielen der Mitglieder sollen die Ziele der anderen *stakeholder* in dem Geschäftsbetrieb berücksichtigt werden. Diese Ziele brauchen nicht immer überein zu stimmen (Levi: 83-84, 92). Regierung und lokale Verwaltungen drängten und ermutigten die transformierten Genossenschaften, so viele Aktivitäten wie möglich durchzuführen. Darüber hinaus jedoch werden Genossenschaften häufig von den Verwaltungen als ein Instrument zur allgemeinen Armutsbekämpfung verstanden und nicht zur wirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder. Von paternalistischen Anweisungen der lokalen Verwaltung an die Vorstände der Genossenschaften wird berichtet, denen sie sich nicht immer entziehen können.

Auf lokaler Ebene zeigen sich schnell die Grenzen der externen Eingriffsmöglichkeiten. Zum einen weiß auch die dortige Verwaltung sehr genau, dass nur eine wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaft den Lebensstandard innerhalb der Gemeinde heben kann. Zum anderen hängt es auch von den Führungseigenschaften der Vorstandsmitglieder ab, inwieweit sie diesen externen Anforderungen entgegen kommen. Die meisten Genossenschaften verfügen über selbstbewusste Vorstände. Diese wissen sehr wohl, dass sie ihre wenigen Erfahrungen in einem marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystem erst erweitern müssen und das wirtschaftliche Potenzial ihrer Genossenschaft begrenzt ist. In der Regel konzentrieren sie sich erst einmal auf jene Geschäftsfelder, die ihnen am vertrautesten sind und die auch einen gewissen monetären Überschuss gewährleisten. Auch wenn sie sich zusätzlichen, eher sozial-politisch orientierten Aufgaben nicht immer ganz entziehen können, werden Letztere so gering wie möglich gehalten.

#### *Straffere interne Organisation und Kontrolle*

Die Möglichkeit einer verstärkten Teilnahme an den Entscheidungsprozessen ist seit der Transformation viel stärker gegeben als in der Phase der kollektivwirtschaftlichen Genossenschaften. Die Optionen der internen Kontrolle des Vorstandes durch die Generalversammlung und den Aufsichtsrat sind in dem Genossenschaftsgesetz erheblich gestärkt worden. Nur so kann mittel- bis langfristig erreicht werden, dass die Mitglieder sich stärker für die und in den Genossenschaften engagieren und auch als deren Eigentümer begreifen.

Eines der Hauptmerkmale der modernen Genossenschaften ist die drastische Reduzierung des haupt- und ehrenamtlichen Personals. So umfasste diese Gruppe bis Ende der 1980er Jahre bis zu 40 Personen pro Genossenschaft. Alle diese Personen hatten Anspruch auf Vergütungen, sodass die Personalkosten entsprechend hoch waren. Schon Anfang der 1990er Jahre begann man vorsichtig mit dem Abbau dieser Personenzahl. Nach der Transformation werden meist 2-3 Personen von der Generalversammlung in den Vorstand gewählt, d.h. der Vorsitzende, sein Stellvertreter und eventuell ein weiterer Beisitzer. Diese Personen sind für das Tagesmanagement verantwortlich. Eine Wahlperiode dauert meistens 3 Jahre, Wiederwahlen sind möglich. Der Vorstand wird häufig durch bis zu 4 Angestellte erweitert. Dies sind Kassenwart, Buchhalter und sonstige Angestellte. In der Regel sind auch die angestellten Personen Mitglieder. In kleineren Genossenschaften übernimmt der Vorsitzende die Aufgaben des Geschäftsführers. Nur in

umsatzstarken Genossenschaften wird ein Geschäftsführer angestellt, der gleichzeitig Mitglied ist.

Der Aufsichtsrat umfasst meist 1-3 Personen. Jede Genossenschaft legt in ihrer Satzung fest, wie viele Mitglieder der Aufsichtsrat umfassen soll. Oft wird nur eine Person in den Aufsichtsrat gewählt. Diese Person ist für eine stetige interne Kontrolle des Vorstandes verantwortlich. Ob dies ausreicht, wird sich erst in der Zukunft zeigen. Allerdings gibt es bei schwer wiegenden Fällen die Möglichkeit, den Aufsichtsrat zeitlich um mehrere Personen zu erweitern. So kann ein Fall intensiver geprüft werden. Wenn eine Entscheidung getroffen und der Generalversammlung vorgelegt wurde, werden die temporären Mitglieder wieder entlassen.

Insgesamt umfasst eine transformierte Genossenschaft nur noch einen engen Kreis von 5-10 gewählten und angestellten Personen, die für die tägliche Organisation verantwortlich sind. Häufig wird vorgebracht, dass sich die ehemaligen Kader und Vorstandsmitglieder aus der kollektiven Phase in die transformierten Genossenschaften "hinübergerettet" hätten und so keine effizienten Dienstleistungsgenossenschaften aufgebaut werden könnten. Natürlich hatten die meisten der jetzt gewählten Verantwortlichen auch schon in früheren Zeiten Führungspositionen inne, aber entsprechende Personen mit den notwendigen Führungsqualitäten und sozialem Status sind rar. In der Praxis fühlen sie sich ihrer Genossenschaft verpflichtet und wollen zur wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder beitragen. Meist sind sie ehrenamtlich tätig. Die Aufwandsentschädigungen sind äußerst gering und belaufen sich auf 200.000-300.000 VND je Monat und Person. Im Zuge der sich entwickelnden Marktwirtschaft müssen sie bei einer geringen Kapitalausstattung vorsichtig agieren. Nur wenn sie wettbewerbsfähig sind, werden sie das notwendige Kapital erwirtschaften, um u.a. angemessene Vergütungen zahlen zu können. Die geringe Vergütung mag talentierte Personen in der Zukunft davon abhalten, Positionen im Vorstand zu übernehmen.

Kritisch ist jedoch die immer noch unterentwickelte externe Kontrolle, d.h. der fehlende Schutz der Mitglieder vor möglichen Fehlentscheidungen oder auch Ungeheimheiten von Vorstand und Aufsichtsrat. In der Phase der kollektivwirtschaftlichen Genossenschaft war diese Aufgabe nicht relevant bzw. wurde von dem Landwirtschaftsministerium übernommen. In marktwirtschaftlichen Genossenschaften wird die Aufgabe der externen Prüfung i.d.R. von speziellen genossenschaftlich organisierten Prüfungsverbänden durchgeführt, bei denen jede Genossenschaft Mitglied sein muss. Die Aufgabe dieser externen Verbandsprüfung besteht jedoch nicht nur in der jährlichen Revision und Wirtschaftsprüfung, sondern primär auch in der Beratung der Vorstände. Zurzeit fehlt in Vietnam eine wirksame externe Kontrolle. Sie wird als ein Überwachungsinstrument aus der Zeit der zentralen Planwirtschaft angesehen. Allerdings ist der Aufbau von genossenschaftlichen Prüfungsverbänden mittelfristig beabsichtigt, wie es schon im Genossenschaftsgesetz vorgesehen ist.

#### *Geringes Umlaufvermögen und beschränkter Zugang zu Krediten*

Fast alle Vorstände der transformierten Genossenschaften klagen darüber, dass die für Investitionen verfügbaren Mittel äußerst gering seien, der Bedarf aber immens



sei. Im Durchschnitt beläuft sich das gesamte Vermögen der transformierten Genossenschaften auf ca. 400 Mio. VND. Ca. 90% dieses Vermögens sind in Form von Bewässerungsanlagen, Gebäuden und eventuell Maschinen als Anlagekapital gebunden. Nur ein kleiner Teil ist als Umlaufkapital in Form von Saatgut, Dünge- und Pflanzenschutzmittel relativ leicht verfügbar. Normalerweise sind diese Betriebsmittel in Form von Warenkrediten an die Mitglieder gebunden. Der Teil des Vermögens, der in Form von Bargeld oder als Bankeinlage täglich abgerufen werden kann, ist bei den meisten Genossenschaften marginal. Die finanziellen Mittel, die für Investitionen zur Verfügung stehen, sind also sehr bescheiden. So sind den transformierten Genossenschaften bei ihren wirtschaftlichen Aktivitäten enge Grenzen gesetzt.

Wie oben diskutiert, wurde - bis auf wenige Ausnahmen - bei der Transformation darauf verzichtet, von den Genossen die Zeichnung zusätzlicher Geschäftsanteile in bar zu verlangen. So hätte die Kapitaldecke ein wenig erweitert werden können. Bei höherer Kapitalausstattung wäre die Möglichkeit einfacher, einen Kredit für Investitionen von den Banken zu erhalten. Zurzeit ist der Zugang zu Fremdkapital über die Banken für die meisten transformierten Genossenschaften nicht gegeben. Drei Gründe sind hierfür hauptsächlich verantwortlich:

- (a) Bedingt durch die Vergangenheit, z.T. wegen ungelöster Altschulden, besitzen Genossenschaften immer noch einen schlechten Ruf.
- (b) Nach der Transformation werden die Genossenschaften als junge, neu gegründete Organisationen eingeschätzt. Sie müssen sich ihren Leumund und ihre Bonität gegenüber den Banken erst aufbauen; also müssen sie den Beweis erbringen, dass sie wirtschaftlich erfolgreich operieren.
- (c) Kredite werden nur dann vergeben, wenn der Kreditnehmer Sicherheiten oder Bürgschaften vorweisen kann. Die potenziellen Sicherheiten der transformierten Genossenschaften sind bescheiden. Ihr Buchwert ist zwar relativ hoch, aber der Wiederverkaufswert äußerst bescheiden. So sind die meisten Vermögenswerte für die Banken relativ wertlos.

Die Regierung versuchte den Zugang der Genossenschaften zu Krediten zu erleichtern. Im Dekret 67 des Premierministers von 1999 werden zwei Möglichkeiten vorgegeben: (1) Als Sicherheit kann der persönliche Besitz der Vorstandsmitglieder gestellt werden. (2) Die investierten Anlagen können der Bank bis zur vollen Zurückzahlung des Kredites verpfändet werden. Beide Ansätze haben sich bis jetzt in der Praxis nicht bewährt. Im ersten Fall würde für die Vorstandsmitglieder, aber nicht für die allgemeinen Mitglieder, die Genossenschaft zu einer Organisation mit unbeschränkter Haftung werden. Dies steht im Gegensatz zu dem Gleichheitsprinzip der Genossenschaften. Hinzu kommt, dass die geringe Vergütung den Vorstandsmitgliedern keinen Anreiz bietet, ihr persönliches Vermögen einzusetzen. Im zweiten Fall liegt das Investitionsrisiko zu einseitig auf Seiten der Bank, da der Wiederverkaufswert der Investition gering bzw. eine alternative Nutzung bei Nichtrückzahlung der Kredite meist nicht gegeben ist. So haben die Banken kein Interesse an der Vergabe von Krediten unter diesen Bedingungen gezeigt (Harms: 33). M.a.W. sind die Zugangsmöglichkeiten zu formalen Krediten auf absehbare Zeiten begrenzt.

Langfristig gibt es nur eine Chance für die transformierten Genossenschaften, in der Zukunft zur wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen. Sie müssen ihre wenigen verfügbaren Ressourcen bestmöglich nutzen. Die ersten Jahre seit der Transformation haben gezeigt, dass sie in der Lage sind, Gewinne zu erwirtschaften. Diese Gewinne müssen zum Aufbau von Reserven und zur Erweiterung des Eigenkapitals verwandt werden. In dieser Phase ist es für die Mitglieder nebensächlich, jährlich Dividenden zu erhalten. Deren Hauptinteresse liegt darin, eine zuverlässige und wirtschaftlich gut geführte Organisation in ihrer Nähe zu haben, die sie bei der landwirtschaftlichen Produktion innerhalb der Familienbetriebe tatkräftig unterstützt. Da schon jetzt in vielen Fällen die Produktionskosten durch die Aktivitäten der Genossenschaften reduziert werden können, profitieren viele Mitglieder ja direkt von einem Anstieg ihrer Betriebseinkommen.

#### *Geringe Marktmacht aufgrund fehlender Sekundärstrukturen*

Selbst größere und wirtschaftlich stärkere Genossenschaften besitzen nur eine begrenzte Marktmacht. Viele Dienstleistungen, wie gemeinsamer Einkauf von Betriebsmitteln oder Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten, können zum Wohle der Mitglieder sehr viel effektiver im genossenschaftlichen Verbund erreicht werden. Allerdings fehlen bis heute sekundäre Strukturen bei den landwirtschaftlichen Genossenschaften auf Kreis-, Provinz- oder gar nationaler Ebene. In Zeiten der kollektivwirtschaftlichen Genossenschaften waren solche Strukturen nicht notwendig. Die Genossenschaften waren ja strikt in die nationale Planwirtschaft eingebunden und es war die Aufgabe des Landwirtschaftsministeriums, eine Koordination auf höherer Ebene zu gewährleisten.

Im Zuge der verstärkten marktwirtschaftlichen Durchdringung der ländlichen Wirtschaftskreisläufe erweist sich dies immer mehr als gravierender Nachteil. Eine Genossenschaft auf Dorf- und Gemeindeebene ist nur bedingt in der Lage, die Vermarktung sowie erste Verarbeitungsstufen von landwirtschaftlichen Produkten zu organisieren und zu finanzieren. Vielmehr sind hierzu Selbsthilfeorganisationen auf höherer Ebene notwendig. Eine Behörde wie ein Ministerium kann eine solche Aufgabe gar nicht wahrnehmen. Auch im Zuge der anstehenden Privatisierung der landwirtschaftlichen Kombinate in den vor- und nachgelagerten Bereichen wären effiziente Verbundstrukturen auf provinzieller und nationaler Ebene von Vorteil. Diese könnten sich dafür einsetzen, dass auch die landwirtschaftlichen Erzeuger Aktien erhalten und später auch ihre Mitbestimmungsrechte effizient wahrnehmen können. Zurzeit sieht es eher danach aus, dass die landwirtschaftlichen Familien bei diesen Privatisierungen ausgeschlossen sind.

## **4 Neugründung von landwirtschaftlichen Genossenschaften**

Das Genossenschaftsgesetz gibt nicht nur den gesetzlichen Rahmen für die Transformation der ehemaligen kollektivwirtschaftlichen Genossenschaften, sondern auch, und dies ist für die Zukunft viel bedeutender, für die Neugründung von Genossenschaften. Neugründungen begannen recht schleppend. Ende 1997 waren 99 neu gegründete Genossenschaften registriert worden. In den folgenden zwei Jahren ist dieser Prozess zügig vorangeschritten. Wie in Tabelle 1 gezeigt, waren Ende

1999 1.093 neu gegründete Genossenschaften registriert. So verzeichnete die im Mekong-Delta gelegene Provinz An Giang, in der es Anfang der 1990er Jahre keine Genossenschaften mehr gab, 20 Neugründungen bis zum 30. Juni 1998. Ende Februar 1999 stieg ihre Zahl auf 63 und Ende 1999 gar auf 74. Auf der anderen Seite sind - wie oben diskutiert - nicht alle Neugründungen auch ein Neubeginn der Genossenschaften. So verzeichnet die in Zentralvietnam gelegene Provinz Quang Tri zum Ende 1999 11 Neugründungen, die jedoch alle Aufspaltungen von den ehemaligen kollektivwirtschaftlichen Genossenschaften darstellen. Leider sind genauere statistische Aufgliederungen nicht verfügbar.

Aber auch bei den verbleibenden neuen Genossenschaften kann man grob zwei Untergruppen ausmachen: Zum einen sind dies Genossenschaften, die sich von bestehenden informellen Selbsthilfegruppen bzw. den zu Beginn der 1980er Jahre in Südvietnam gegründeten Gruppen der gegenseitigen Hilfe herleiten. Zum anderen sind diese Neugründungen der Zusammenschluss von mehreren Personen, die einen Vorteil in der gemeinsamen Organisation von einer oder mehrerer Aktivitäten erkannt haben und dafür den adäquaten rechtlichen Rahmen nutzen. Leider ist auch hier das statistische Material sehr dürftig.

Einer der Hauptgründe für die Gründung einer Genossenschaft liegt in der Tatsache, dass der Arbeit und Wirkungsmöglichkeit von informellen Selbsthilfegruppen enge Grenzen gesetzt sind. Die Organisation und Durchführung von einfachen Aktivitäten und Dienstleistungen können von ihnen geleistet werden. Allerdings bedürfen alle Aktivitäten, die einen höheren Kapitaleinsatz und/oder Geschäftstätigkeiten beinhalten, einer registrierten Rechtsperson, wie z.B. einer Genossenschaft, die rechtsverbindliche Verträge abschließen kann. So konnten in den vergangenen Jahren in der Provinz An Giang Wassernutzergruppen die Wasserzuleitung zu den einzelnen Parzellen regeln. Für die größeren, jährlich anfallenden Reparatur- und Reinigungsmaßnahmen mussten allerdings von den Gemeinden private Unternehmen engagiert werden, deren relativ hohe Kosten von den Wassernutzern, d.h. den Bauern bezahlt werden mussten.

#### **4.1 Neugründung bei schon bestehenden informellen Gruppen**

Die Gründung und Registrierung von Genossenschaften, die sich auf informelle Selbsthilfegruppen begründen, verläuft relativ ähnlich zu dem oben diskutierten Transformationsprozess. Viele der informellen Selbsthilfegruppen haben im Laufe der Jahre Vermögenswerte übertragen bekommen, wobei jedoch deren Umfang erheblich niedriger ist als bei den Genossenschaften. Die treibenden Kräfte für die Gründung von Genossenschaften sind zum einen die lokale Verwaltung, zum anderen die landwirtschaftlichen Familien selbst. Die lokale Verwaltung erkennt in den Genossenschaften ein geeignetes Instrument zur Steigerung der lokalen Wirtschaftskraft, Schaffung von Beschäftigung und der Reduzierung von Armut. Viele landwirtschaftliche Familien erkennen in den Genossenschaften die Möglichkeit, die Risiken bei der Aufnahme von neuen Aktivitäten im gemeinsamen Verbund zu minimieren, wie z.B. bei der Aufnahme von Gemüse- oder Obstanbau zum abschließlichen Verkauf.

Der formale Weg einer Gründung dieser Form der Genossenschaft entspricht dem der Transformation. Die Leiter der verschiedenen informellen Selbsthilfegruppen einer Gemeinde kommen zusammen und bilden einen Gründungsausschuss. In der Regel werden sie von lokalen Beamten des Landwirtschaftsministeriums unterstützt und beraten. Eventuelle Vermögenswerte der informellen Gruppen werden eingebracht. Allerdings verfügen nicht alle informellen Selbsthilfegruppen über Vermögenswerte, sodass die Genossenschaft ihr Grundkapital selbst mobilisieren muss. In diesem Falle müssen die Mitglieder sofort Anteile zeichnen. Die individuellen Geschäftsanteile liegen bei einem Betrag von 200.000-300.000 VND. Es ist offensichtlich, dass diese Genossenschaften über ein relativ bescheidenes Grundkapital verfügen. Allerdings steht es sofort für Investitionen bereit und ist nicht in z.T. veralteten Anlagen gebunden. In der Regel dauert der Prozess einer Neugründung 4-6 Monate. Aber nicht alle potenziellen Mitglieder treten in eine neu gegründete Genossenschaft ein. Viele Bauern ziehen es vor, erst einmal zu beobachten, wie sich die neue Genossenschaft entwickelt. So ist im Vergleich zu den transformierten Genossenschaften die Zahl der Mitglieder gering. Im Allgemeinen bewegt sie sich zwischen 80 und 150 Mitgliedern.

#### *Hauptaktivitäten*

In der Regel basieren die angebotenen Dienstleistungen auf denjenigen, die die informellen Gruppen in der Vergangenheit erledigt haben. Allerdings waren sie relativ teuer und häufig nicht immer zuverlässig ausgeführt worden. So war der Hauptantrieb zur Gründung einer Genossenschaft, diese Aktivitäten effizienter und kostengünstiger zu verrichten. Nachdem dies erreicht ist, beabsichtigen die Vorstände, das Angebot an Dienstleistungen Schritt für Schritt zu erweitern.

Die wichtigste Aktivität ist, wie bei den transformierten Genossenschaften, die Organisation der Bewässerungssysteme zur Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion. Durch die effizientere Nutzung des vorhandenen Inventars, z.B. der Pumpen, konnten in der Provinz An Giang in relativ kurzer Zeit eine Senkung der Bewässerungsgebühren von fast 10% für Mitglieder erreicht werden. Die kostengünstige Versorgung mit landwirtschaftlichen Betriebsmitteln stellt die zweitwichtigste Aktivität dar. Durch den gemeinsamen Einkauf kann ein gewisser Mengenrabatt genutzt werden. Wichtiger scheint jedoch der Umstand zu sein, dass die Genossenschaften eine enge Kooperation mit den produzierenden, i.d.R. noch im Staatsbesitz befindlichen Betrieben eingehen. So können Betriebsmittel als Warenkredit gewährt werden. Daneben schließen einige Genossenschaften Sammelverträge zur Durchführung von Feldbestellungsmaßnahmen, wie Pflügen oder Eggen, mit Maschinenbesitzern ab. So können für die Mitglieder Kosteneinsparungen von bis zu 20% für diesen Arbeitsschritt ausgehandelt werden. Wenige Genossenschaften haben erst mit der Organisation von gemeinsamer Vermarktung der landwirtschaftlichen Produkte begonnen. Die ersten Erfahrungen zeigen, dass spürbar höhere Preise im Vergleich zu einem individuellen Verkauf erzielt wurden.

Im Allgemeinen sind die Vorstandsmitglieder sehr zuversichtlich im Hinblick auf das Entwicklungspotenzial ihrer Genossenschaften. Sie sind sich sicher, dass die Kosten der angebotenen Dienstleistungen weiter gesenkt werden können und die Angebotspalette ausgeweitet werden kann. Im Vergleich zu den Zeiten der

informellen Selbsthilfegruppen erfahren sie eine sehr viel stärkere Unterstützung durch das Landwirtschaftsministerium.

#### *Problembereiche*

Zum Teil ähneln die Probleme dieser neu gegründeten Genossenschaften denen der transformierten. Die Ableitung der individuellen Geschäftsanteile aus dem übertragenden Vermögen oder die mangelnde Kreditwürdigkeit durch die Banken sind ähnlich gelagert. Allerdings haben alle neu gegründeten Genossenschaften ein Konto bei einer Bank, i.d.R. der Agrarbank. Bedingt durch das relativ geringe übertragene Vermögen sowie der relativ geringen Mitgliederzahlen ist das genossenschaftliche Vermögen bescheiden. Daran ändert sich auch nichts, wenn die Mitglieder Bargeldeinlagen einbringen. Aber ein erster Anfang ist gemacht, die Vorstände konzentrieren sich auf wenige Aktivitäten und expandieren langsam.

Trotz ihrer bescheidenen Kapitalbasis und der Konkurrenz zu privaten Händlern waren die meisten der neu gegründeten Genossenschaften wirtschaftlich relativ erfolgreich. Sie schnitten besser ab als die transformierten Genossenschaften. In der Provinz An Giang belief sich der Bruttogewinn im Jahre 1998 im Durchschnitt auf ein Drittel des Gesamtumsatzes bzw. auf 10-100 Mio. VND. Innerhalb der ersten 3 Jahre nach der Registrierung brauchen keine Steuern gezahlt zu werden. Der Anteil, der für Reserven und Investitionen einbehalten wird, schwankt zwischen 30 und 70%. In Anbetracht der geringen Kapitalbasis sollte dieser Anteil so hoch wie möglich sein. Auch profitieren die Mitglieder ja schon durch merkliche Produktionskosteneinsparungen direkt von ihren Genossenschaften.

#### **4.2 Völliger Neubeginn**

Unter diese Untergruppe sollen jene neu gegründeten Genossenschaften fallen, die von einzelnen Personen registriert wurden, ohne dass auf informelle Vorgängergruppen Bezug genommen werden kann. Kurz zusammengefasst kann man diese Untergruppe wie folgt charakterisieren: Mehrere Personen schließen sich freiwillig zusammen und bringen das notwendige Kapital auf, um eine oder mehrere Aktivitäten gemeinsam durchzuführen, da so alle Mitglieder Kosten einsparen können. Gute Verbindungen zur lokalen Verwaltung sind wichtig, aber diese verhält sich im Gründungsprozess eher passiv. Es beteiligen sich und bringen auch nur jene das notwendige Kapital in Form von Geschäftsanteilen auf, die sich von einer Mitgliedschaft einen Vorteil erwarten. Wirtschaftliche Gründe sind die Hauptantriebskräfte, eine Genossenschaft zu gründen. So sind geringe Mitgliedszahlen und sehr eng definierte Geschäftsfelder kennzeichnend. Dieser Typ entspricht denen, die in marktwirtschaftlichen Systemen vorherrschen. Es ist zu erwarten, dass dieser Typ in den kommenden Jahren immer mehr den der landwirtschaftlichen Genossenschaften Vietnams prägen wird.

Während viele Merkmale und Probleme denen ähneln, die oben schon diskutiert wurden, soll hier auf die Hauptunterschiede eingegangen werden. Ein wesentliches Kennzeichen liegt in der geringen Mitgliederzahl. Meist umfasst diese Art von Genossenschaften 10-20 Personen. In der Vorphase zur Gründung findet eine sehr genaue Auswahl der Mitglieder statt. Auf der einen Seite scheinen sich die zukünf-

tigen Mitglieder untereinander seit langer Zeit sehr gut zu kennen. Die Personen und ihre Familien sind einander vertraut. Auf der anderen Seite müssen die zukünftigen Mitglieder gewisse Mindeststandards erfüllen, um als Geschäftspartner der Genossenschaft von wirtschaftlichem Interesse zu sein. So mussten die Mitglieder einer Fischzuchtgenossenschaft in der Provinz An Giang mindestens einen Fischkäfig mit einem Volumen von 120 m<sup>3</sup> bewirtschaften; in einer Genossenschaft zur Saatgutvermehrung von Reis in der Provinz Bac Giang musste den Mitgliedern eine Mindestfläche von 0,4 ha für die Saatgutvermehrung zur Verfügung stehen. Es ist offensichtlich, dass die Mitglieder auch ein gewisses Maß an technischem Wissen und Erfahrung vorweisen müssen. In diesem Sinne kann man festhalten, dass die Mitglieder dieser Genossenschaften meist etwas wohlhabender als ihre Nachbarn in der Gemeinde sind und sehr gewinnorientiert wirtschaften.

Diese neu gegründeten Genossenschaften sind hochgradig spezialisiert. Sie konzentrieren sich auf wenige Dienstleistungen, die den Produktionsprozess auf den Mitgliedsbetrieben fördern. Im Wesentlichen konzentriert man sich bei diesen Genossenschaften auf drei Aktivitäten:

- (a) Gemeinsamer Einkauf von hochwertigen, ertragssteigernden Betriebsmitteln: So organisieren Fischzuchtgenossenschaften den Ankauf von Fischlaich und Setzlingen sowie von Fischfutter. Genossenschaften zur Saatgutvermehrung organisieren den Bezug von Qualitätssaatgut und von Düngemitteln. Generell schließt die Genossenschaft Verträge mit den liefernden Betrieben ab. In der Regel werden die Betriebsmittel gleich bei Lieferung in bar bezahlt.
- (b) Überwachung und Kontrolle der Produktion auf den Mitgliedsbetrieben: Die Mitglieder überwachen und überprüfen sich gegenseitig, um höchstmögliche Qualitätskriterien einzuhalten. Über die Genossenschaften werden alle aktuellen Informationen zur Verbesserung der Produktion beschafft und an die Mitglieder weitergeleitet. Da diese Genossenschaften sehr jung sind, konnten sie bis jetzt nur wenig in Spezialmaschinen investieren. Für die Zukunft sind hohe Investitionen geplant.
- (c) Gemeinsame Vermarktung der Produkte: Die Genossenschaft verhandelt für ihre Mitglieder die Verkaufsmengen, Qualitätskriterien, Liefertermine und die Preise mit den Käufern. Diese sind entweder private Händler oder staatliche Agrarbetriebe. Die Genossenschaft unterzeichnet im Namen ihrer Mitglieder die Verträge, die für jene dann verbindlich sind. Im Zweifelsfalle haftet die Genossenschaft. Einige Mitglieder, besonders die des Vorstandes, informieren sich stetig über die neuesten Entwicklungen auf den Produktmärkten.

Da diese Genossenschaften völlig neu beginnen, muss das notwendige Eigenkapital von den Mitgliedern über die Zeichnung von Geschäftsanteilen aufgebaut werden. Der Wert eines Geschäftsanteils beträgt zwischen 100.000 und 300.000 VND. Meist zeichnen die Mitglieder gleich mehrere Anteile. So beträgt das Grundkapital, im Durchschnitt, etwa 10-15 Mio. VND. Sobald die Genossenschaft registriert wurde und mit dem Geschäftsbetrieb begonnen hat, macht sie Umsatz mit den eingekauften Betriebsmitteln sowie den verkauften Produkten. Hierfür erhält sie eine

Kommission. Nach Abzug der häufig geringen Unkosten werden die Gewinne zum stetigen Aufbau des Eigenkapitals als Reserven einbehalten. Nur so können die Genossenschaften wirtschaftlich gestärkt werden. Die Mitglieder haben nicht so sehr ein Interesse an hohen Dividenden und Rückvergütungen, sondern an den regelmäßigen Dienstleistungen der Genossenschaften. Da das verfügbare Kapital noch relativ gering ist, wird es meist schnell wieder in den Einkauf neuer Betriebsmittel investiert. So haben viele dieser neuen Genossenschaften kein Bankkonto, sondern verwahren anfallendes Bargeld kurzfristig in dem Haus eines der Vorstandsmitglieder auf.

Wegen der geringen Zahl an Mitgliedern ist auch die Zahl der in die Selbstverwaltungsorgane gewählten Personen sehr klein. Normalerweise besteht der Vorstand aus drei Personen, d.h. dem Vorsitzenden, dem Buchhalter und dem Kassenwart. In manchen Genossenschaften begnügt man sich mit der Wahl des Vorsitzenden, der für das Tagesgeschäft zuständig ist. Daneben wird eine Person in den Aufsichtsrat gewählt. Alle Aufgaben der Genossenschaft werden als Nebentätigkeit wahrgenommen, da alle ja hauptsächlich für ihren eigenen Betrieb verantwortlich sind. Die gewählten Personen haben einen Anspruch auf eine relativ geringe monatliche Aufwandsentschädigung.

Auch diese Genossenschaften sind wie alle Genossenschaften offen für neue Mitglieder. Allerdings hat keiner ein Anrecht, in eine Genossenschaft seiner Wahl aufgenommen zu werden. Es ist das Recht einer jeden Genossenschaft, über die Anträge auf Mitgliedschaft selbst zu entscheiden. Bei diesen neu gegründeten Genossenschaften ist aufgrund ihrer sehr spezifischen Ausrichtung die Anzahl potenzieller Mitglieder äußerst begrenzt. Die landwirtschaftliche Produktionsrichtung in den Betrieben der Antragsteller muss der entsprechen, die von der Genossenschaft unterstützt wird. Sonst würde die Zielrichtung der Genossenschaft verwässert.

Die Vorsitzenden gaben offen zu, dass der Hauptgrund für die Entscheidung, die Rechtsform der Genossenschaft für den gemeinsamen Geschäftsbetrieb zu nutzen, in den steuerlichen Vorteilen lag. Während der ersten drei Jahre nach der Registrierung müssen gar keine Steuern gezahlt werden. Danach ist die geforderte Umsatzsteuer erheblich niedriger im Vergleich zu der der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft.

## **5 Fazit**

Abschließend kann man festhalten, dass landwirtschaftliche (Dienstleistungs-)Genossenschaften, sowohl die aus den ehemaligen kollektivwirtschaftlichen Genossenschaften transformierten als auch die neu gegründeten, eine relativ junge Organisations- und Rechtsform in Vietnam darstellen. Sie bieten ihren Mitgliedern einige wichtige Dienstleistungen, die zur Senkung der Produktionskosten beitragen. Ziel dieser Genossenschaften ist, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Mitglieder zu stärken, also die Betriebe der Mitglieder zu fördern. Als Geschäftspartner müssen sie aber erst Erfahrungen in der Marktwirtschaft erwerben. Die Vorstände sind bemüht, eine feste wirtschaftliche und organisatorische Grundlage aufzubauen. Daher müssen sie mit wenigen Aktivitäten und in einem überschaubaren Umfang beginnen. Die meisten Vorstandsmitglieder sind sehr pragmatisch, sie erwerben den

Großteil ihrer Kenntnisse in der täglichen Praxis. So entwickeln sie eine wachsende Sicherheit und das notwendige Selbstbewusstsein, die Grundvoraussetzung für jede erfolgreiche Genossenschaft sind.

Eines der wichtigsten Probleme der landwirtschaftlichen Genossenschaften ist ihr relativer Kapitalmangel, um notwendige Zukunftsinvestitionen durchführen zu können. Als junge Organisationsform ist ihr Zugang zu Fremdkapital in Form von Krediten sehr begrenzt. Bis jetzt zeigen die Banken wenig Interesse, ihnen Geld zu leihen. Die Genossenschaften sind daher gezwungen, mit dem geringen Eigenkapital, das ihnen zur Verfügung steht, wirtschaftlich bestmöglich zu agieren. Nur so wird es ihnen möglich sein, ihr Eigenkapital stetig zu erhöhen. Darüber hinaus sind die Banken eher geneigt, wirtschaftlich erfolgreichen Genossenschaften Kredite einzuräumen. Die jährlichen Überschüsse sollen daher in Form von Reserven zur Erhöhung des Eigenkapitals angelegt werden. Die Auszahlung von Dividenden und Rückvergütungen darf nur eine untergeordnete Rolle spielen, da die meisten Mitglieder schon von den Aktivitäten der Genossenschaften in Form von Einsparungen an Produktionskosten direkt profitieren. Zur Stärkung des Eigenkapitals sollten sich auch die Vorstände nicht scheuen, von den Mitgliedern die Zahlung von Geschäftsanteilen in bar zu verlangen. Hier tun sich die transformierten Genossenschaften sehr schwer. Erst wenige haben erste Schritte hierzu veranlasst.

Zurzeit mag man die landwirtschaftlichen Genossenschaften in Vietnam in transformierte und neu gegründete einteilen. In Zukunft wird es nur erfolgreiche und nichterfolgreiche geben. Das Entwicklungspotenzial der meisten ist vielversprechend.

## Literatur

- Csaki, C., J. Nash (1998): *The Agrarian Economies of Central and Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States. Situation and Perspectives 1997*, Washington D.C., Weltbank (World Bank Discussion Papers 387)
- Dao The Tuan (1995): "The Peasant Household Economy and Social Change" in: Kerkvliet, B.J.T. and D.J. Porter (eds.): *Vietnam's Rural Transformation*, Singapur, ISEAS, S. 139-163
- Fforde, A. (1987): "Socio-Economic Differentiation in a Mature Collectivised Agriculture: North Vietnam" in: *Sociologia Ruralis*, Vol. 27, S. 197-215
- Fforde, A. (1997): *Economic development and organisational power in Vietnam's countryside: rural institutions and the new-style cooperatives. Draft mission report*, Canberra, ADUK1, 13. November 1997.
- Fforde, A. and S. de Vylder (1996): *From Plan to Market - The Economic Transition in Vietnam*, Boulder, Co., Westview Press
- Großheim, M. (1997): *Nordvietnamesische Dorfgemeinschaften: Kontinuität und Wandel. Vom Beginn der Kolonialzeit bis zum Ende der Vietnamkriege*, Hamburg, (Mitteilungen des Instituts für Asienkunde, Nr. 282)
- Harms, B. (1999): *Policy and Strategy for Agricultural Co-operative Development (VIE/98/010/08/12) - Summary Report*, Hanoi, FAO, August 1999
- Hartwig, K.-H. (1997): "Marktgenossenschaften und Systemtransformation: Transformationswirkungen kooperativer Unternehmen" in: Cassel, Dieter (Hrsg.): *Institutionelle Probleme der Systemtransformation*, Berlin, Duncker & Humblot (Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, NF., Bd. 254), S. 189-210
- International Raiffeisen Union (IRU) (Hrsg.) (1991): *Leitlinien für Genossenschaften*, Bonn, IRU
- Keenan, F. (1997): "Seeds of ferment. Hanoi steps too gingerly to ease rural woes" in: *FEER*, Hong Kong, 18. Dezember 1997, S. 31



- Kerkvliet, B.J.T. (1995): "Rural Society and State Relations" in: Kerkvliet, B.J.T. and D.J. Porter (Hrsg.): *Vietnam's Rural Transformation*, Singapur, ISEAS, S. 65-96
- Kirsch, O.C. (1994): *Vietnam: Assistance in Developing a New Cooperative System. Advisory Assistance Mission Report on behalf of the FAO*, Heidelberg, FIA-Reports 94/1
- Kommunistische Partei (1981): "Order No. 100. Cai tien cong tac khoan, mo rong khoan san pham den nhom nguoi lao dong va nguoi lao dong trong hop tac xa nong nghiep [Reform contract work, expand the use of output contracts with groups of workers and individual workers in agricultural cooperatives]" in: *Nhan Dan*, 20. Januar 1981
- Kommunistische Partei (1988): *Nghi Quyet Bo Chinh Tri ve Doi Moi Quan Ly Kinh Te Nong Nghiep (10) [Resolution of the Politburo No. 10 on the Reform of Agricultural Economic Management]*, Hanoi, NXB Su Nhat
- Law on Cooperatives* (1996) [approved by the legislature IX of the National Assembly of SRV] Hanoi, National Politics Publishers
- Law on Land* (1993) [approved by the legislature IX of the National Assembly of SRV] Hanoi, Vietnam Trade Information Centre
- Levi, Yair (1999): "Community and Hybrid Multi-Stakeholder Co-operatives: A Comparison" in: *Review of International Co-operation*. Genf, ICA, Vol. 92 (1999), No. 1, S. 83-94
- MARD (Hrsg.) (1998): *Einschätzung der Umsetzung des Genossenschaftsgesetzes in der Landwirtschaft im ersten Jahr*, Hanoi, MARD, 2. Juni 1998, unveröff. Manuskript
- MARD (Hrsg.) (1999): *Einschätzung der Umsetzung des Genossenschaftsgesetzes in der Landwirtschaft in den ersten zwei Jahren*, Hanoi, MARD, 7. Juli 1999, unveröff. Manuskript
- MARD (Hrsg.) (2000): *Der Erfolg bei der Umsetzung des Genossenschaftsgesetzes in der Landwirtschaft*, Hanoi, MARD, unveröff. Manuskript
- N.N. (2000): "Cooperatives' alliance opens second national congress" in: *VNA*, Hanoi, 19. Januar 2000, Internet Ausgabe
- Schiller, O.M. (1969): *Cooperation and Integration in Agricultural Production*, London, Asia Publishing House
- Tran Thi Que (1998): *Vietnam's agriculture: The challenges and achievements*, Singapur, ISEAS
- Trogemann, G. (1997): *Doi Moi - Vietnams Reformpolitik in der Perspektive*, Passauer Beiträge zur Südostasienkunde, Bd. 1. Passau, Lehrstuhl für Südostasienkunde
- Weltbank (1998): *Advancing Rural Development in Vietnam. Draft Report*, Washington D.C., 22. Juni 1998
- Weltbank (2000): *Weltentwicklungsbericht 1999/2000. Globalisierung und Lokalisierung*, Frankfurt/M, FAZ