

## Gesellschaftliche Verantwortung in der ukrainischen Landwirtschaft

Von Anna Hajdu, Taras Gagalyuk und Franziska Schaft  
(alle Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO), Halle (Saale))

### Zusammenfassung

Die Entwicklung der ländlichen Räume in der Ukraine ist in den letzten zwei Jahrzehnten durch zwei zentrale Trends geprägt: Zum einen haben sich sehr große Agrarunternehmen mit teilweise konzernartigen Strukturen entwickelt, die mehrere tausend Hektar landwirtschaftliche Fläche bewirtschaften und zugleich ein wichtiger Arbeitgeber im ländlichen Raum sind. Zum anderen hat sich die wirtschaftliche Situation der ländlichen Bevölkerung oft weiter verschlechtert, insbesondere in solchen Regionen, wo der Ausbau und die Modernisierung von technischer und sozialer Infrastruktur – etwa im Straßenbau oder im Gesundheits- und Ausbildungswesen – den Bedarfen weiter hinterherhinkt. Diese Entwicklungen sind vor dem Hintergrund des laufenden Strukturwandels im ukrainischen Agrarsektor und einer Politikausrichtung zu verstehen, die sich in den vergangenen Jahren vor allem auf die Steigerung der Produktions- und Exportraten in der Getreideindustrie konzentrierte, während Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität in den ländlichen Räumen weitgehend vernachlässigt wurden. Dieser Beitrag liefert einen Überblick über diese Entwicklungen und diskutiert in diesem Zusammenhang die Rolle der Landwirtschaft. Ausgehend von dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR), also der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, beschreibt dieser Beitrag auf Basis von Tiefeninterviews mit leitenden Agroholdingvertretern, inwiefern diese ihre gesellschaftliche Verantwortung konkret wahrnehmen, um den beschriebenen Defiziten in den ländlichen Räumen zu begegnen.

### Bestimmungsgründe zur Entwicklung von Agroholdings

Das Wachstum des ukrainischen Agrarsektors führte in der letzten Dekade zu einer Konzentration von sehr großen landwirtschaftlichen Agrarunternehmen, sogenannten »Agroholdings«. Nach den Daten des Ukrainian Agribusiness Club (UCAB) – einem Verband großer Agrar- und Agribusinessunternehmen in der Ukraine – existieren in der Ukraine etwa einhundert sehr große landwirtschaftliche Unternehmen bzw. Agroholdings, die mit einer Größe zwischen 10.000 und 570.000 Hektar insgesamt circa 6,5 Millionen Hektar bzw. 29 Prozent der gesamten von landwirtschaftlichen Betrieben genutzten Fläche des Landes bewirtschaften (Grafik 1 auf S. 15, Tabelle 1 auf S. 16).

Da es an den rechtlichen und institutionellen Grundlagen für eine vollständige Liberalisierung des Bodenmarktes bislang fehlt und das seit 2001 bestehende Moratorium weiterhin den Kauf und Verkauf von landwirtschaftlichen Flächen verbietet, ist in der Ukraine eine Landwirtschaft auf der Grundlage von Pachtverträgen entstanden. Die Möglichkeit, Grundstücke von den Eigentümern (also in der Regel den Landbewohnern) zu einem – im Vergleich zu Westeuropa – vielfach niedrigeren Preis zu pachten, begünstigte die Entstehung sehr großer Bewirtschaftungsflächen und die Entwicklung des Unternehmenstypus »Agroholding«. Die Investoren dieser häufig vertikal und horizontal hochintegrierten Unternehmensform stammen

aus dem In- und Ausland und kommen mitunter auch nicht direkt aus der Landwirtschaft. Organisatorisch besteht eine typische Agroholding aus einer Muttergesellschaft, die eine Mehrheitsbeteiligung an Dutzenden oder gar Hunderten von landwirtschaftlichen Betrieben hält und verwaltet, die jeweils als eigenständige juristische Personen in Form von GmbHs, Aktiengesellschaften oder Familienbetrieben registriert sind.

Umschuldungsprogramme, Steuervergünstigungen und Investitionszuschüsse waren wichtige Triebkräfte für die Konzentration landwirtschaftlicher Flächen und haben zum Größenwachstum der Agrarunternehmen beigetragen. Zusätzlich machen die weltweit wachsende Nachfrage nach Nahrungsmitteln und die Integration in die Weltagrarmärkte den ukrainischen Ackerbau (insbesondere bei Ölsaaten und Getreide) zu einem profitablen Geschäftszweig, in den gerne investiert wird. Privatwirtschaftliche Investitionen haben erheblich zum Wachstum der Agroholdings beigetragen. Ihre Größenvorteile und ihr hoher Integrationsgrad erleichterten den Agroholdings frühzeitig nicht nur den Zugang zu notwendigen Investitionsmitteln, sondern auch zu Produktionsmitteln und Absatzmärkten.

### Zur Lage der ländlichen Räume in der Ukraine

Parallel zu diesen Entwicklungen stehen die ländlichen Räume in der Ukraine vor erheblichen Entwicklungs- herausforderungen und sind mit erhöhter Arbeitslosigkeit

keit, Abwanderung, sinkenden Haushaltseinkommen, einem rückläufigen Wirtschaftswachstum, schlechten Wohnverhältnissen und mangelhafter bzw. veralteter Infrastrukturausstattung konfrontiert. Laut offizieller Statistik ist die Landwirtschaft nach wie vor die wichtigste Einkommensquelle für die Landbevölkerung. 2017 waren rund 17 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung in der Landwirtschaft beschäftigt; die Einkommen sind im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren jedoch niedrig. Gleichzeitig konzentrierte sich die ländliche Entwicklungspolitik der Regierung insbesondere auf Maßnahmen zur Produktivitätsförderung landwirtschaftlicher Betriebe. Andere Aspekte einer integrierten ländlichen Entwicklungsplanung, wie beispielsweise die Stärkung der sozialen, kulturellen oder infrastrukturellen Kapazitäten in den ländlichen Gebieten, wurden indes vernachlässigt.

In der Sowjetukraine hatten Kolchosen und Staatsbetriebe traditionell eine Doppelfunktion inne: Sie agierten einerseits als landwirtschaftliche Unternehmen und waren ein zentraler Arbeitgeber für die Bewohner der umliegenden Dörfer. Andererseits waren sie auch ein wichtiger kommunaler Dienstleister und gewährleisteten ein breites Spektrum zusätzlicher Aktivitäten – etwa im Straßenbau, im Bau- und Wohnungswesen oder mit der Bereitstellung von Reparaturdiensten. Betriebsleistungen wie Kindergärten, medizinische Versorgung oder Freizeit- und Unterhaltungsangebote gehörten ebenso dazu wie die Unterstützung kommunaler Einrichtungen. Die politischen Umwälzungen Anfang der 1990er Jahre führten auch auf betrieblicher Ebene zu erheblichen Restrukturierungsprozessen, was mit massiven Auswirkungen für die ländlichen Räume verbunden war. Der Verlust der garantierten Beschäftigung war hier sicherlich am gravierendsten und löste insbesondere unter den jüngeren Bevölkerungsgruppen eine Abwanderungswelle in die ukrainischen Ballungszentren aus. Der damit einhergehende Kaufkraft einbruch verschlechterte auch das soziale Dienstleistungsangebot in den ländlichen Gebieten dramatisch. Zur Entlastung der privatisierten und stark verschuldeten landwirtschaftlichen Unternehmen befreite dann ein Präsidialerlass zu Beginn der 2000er Jahre die Unternehmen von der Erbringung der beschriebenen sozialen Leistungen. Kommunale Einrichtungen wurden anstelle dessen mit deren Erbringung beauftragt. Allerdings konnten die meisten Gemeinden aufgrund extrem knapper Haushaltskassen diese Aufgaben nicht ordnungsgemäß erfüllen und viele öffentliche Einrichtungen wurden schließlich geschlossen. Die Angebote privater Dienstleister waren für weite Teile der Landbevölkerung unerschwinglich und somit auch keine sozial tragfähige Option zur Verbesserung der Lebensqualität.

Der Staat unternahm mehrere Versuche, um der anhaltenden Verschlechterung der Lebensbedingungen im ländlichen Raum entgegenzuwirken, doch eine ungenügende und uneinheitliche Maßnahmenfinanzierung verhinderte eine umfassende Umsetzung. Zudem fokussierte sich die Mehrheit der vom Präsidenten und der Regierung erlassenen Dekrete zur Förderung des ländlichen Raumes vorrangig auf die Entwicklung einer rentablen Landwirtschaft. So zielte beispielsweise nur ein kleiner Teil des ländlichen Entwicklungsprogramms von 2007 darauf ab, die strukturelle Entwicklung ländlich geprägter Gemeinden und Dörfer zu fördern. Probleme wie die hohe Arbeitslosigkeit oder der Mangel an Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten außerhalb der Landwirtschaft wurden nicht adressiert. Die Finanzkrise von 2008 führte schließlich zur gänzlichen Einstellung des Programms.

Im Zuge der durch die Maidan-Bewegung angestoßenen tiefgreifenden Reformprozesse wurden verschiedene staatliche Initiativen entwickelt, um auch die Herausforderungen in der ländlichen Entwicklung verstärkt anzugehen. So zählt die »Strategie für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung 2015–2020«, die vom Ministerium für Agrarpolitik und Ernährung der Ukraine (MAPE) im Jahr 2015 verabschiedet wurde, die beiden Themengebiete ländliche Entwicklung und Umweltschutz zu ihren strategischen Prioritäten. 2016 wurde eine stärker konkretisierte Version dieser Initiative, die sogenannte »3+5-Strategie«, ins Leben gerufen. Auch sie erklärt die ländliche Entwicklung zu einem wichtigen Interventionsfeld des MAPE, allerdings tauchen die beiden Themen dann nicht mehr unter den drei Top-Prioritäten der Strategie auf. Das Ministerium für Regionalentwicklung (MREG) betonte bereits 2015 in seinem »Konzept zur Entwicklung ländlicher Räume«, dass die früheren Regierungsprogramme zwar dazu beigetragen haben, das landwirtschaftliche Produktionsvolumen zu erhöhen, aber darüber hinaus die Lebensqualität der Landbevölkerung verbessert werden muss. Insbesondere das Ministerium für Regionalentwicklung, aber auch andere Ministerien haben ihre Mittelzuweisungen für die Entwicklung ländlicher Räume erheblich aufgestockt, während diese beim MAPE bereits über viele Jahre sehr niedrig sind (Grafik 2 auf S. 16). Damit scheint sich anzudeuten, dass sich die Aufgabenteilung zwischen den Ministerien im Bereich der ländlichen Entwicklung weiter ausdifferenziert. Zusätzlich findet in der Ukraine eine umfassende Territorial- und Verwaltungsreform statt. Hier ist die Entwicklung von »Territorialgemeinden«, also Verwaltungseinheiten, die mehrere Dörfer abdecken und verwalten, ein wichtiger Aspekt. Neben erweiterten Kompetenzen erhalten die neuen Fusionsgemeinden zusätzliche Steuereinnahmen

und Zuschüsse zur Entwicklung ihrer Infrastruktur, Verbesserung der Gesundheitsversorgung oder Realisierung von Bildungsprojekten.

Während die Reformaktivitäten also voranschreiten, bleibt die Situation in den ländlichen Räumen weiterhin prekär. Vor diesem Hintergrund diskutieren wir, in welchem Umfang sich Agroholdings, die ein wesentlicher und starker Akteur im ländlichen Raum sind, sich verpflichtet fühlen, zur Verbesserung der dortigen Lebensbedingungen beizutragen. Denn zunehmend wird weltweit und in allen Bereichen der Wirtschaft von den Unternehmen eingefordert, dass sie über eine rentable Wirtschaftsweise hinaus Leistungen für die Allgemeinheit erbringen. Dieser Ansatz wird unter dem Begriff der »Corporate Social Responsibility« zusammengefasst.

### **Corporate Social Responsibility von Agroholdings in der Ukraine**

Zum Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) haben sich viele verschiedene Theorien und Ansätze entwickelt. Die meisten von ihnen betonen, dass es sich bei CSR um freiwillige Maßnahmen handelt, mit denen Unternehmen Verantwortung für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft übernehmen. Dazu gehört auch die Integration sozialer und ökologischer Aspekte in die eigenen Unternehmensaktivitäten, um sich langfristig die eigene gesellschaftliche Legitimation zu erhalten. Archie B. Carrolls viel zitierte CSR-Pyramide (1991) unterscheidet zwischen ökonomischer, rechtlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung und stellt darauf ab, dass freiwilliges Engagement eine besondere gesellschaftliche Anerkennung erfährt. 2016 haben Mitarbeiter des Leibniz-Instituts für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) auf Basis dieses Konzeptes im Rahmen von Tiefeninterviews Vertreter von vier Agroholdings befragt, in welchen Unternehmensbereichen und warum sie Leistungen erbringen, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen.

Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass sich die vier betrachteten Agroholdings in erster Linie in den Bereichen »Gemeindeentwicklung« und »Mitarbeiter« freiwillig engagieren. Im Bereich »Gemeindeentwicklung« werden vielfältige Aktivitäten umgesetzt. Sie umfassen Spenden an kommunale Einrichtungen, finanzielle Zuwendungen an bedürftige Haushalte, Unterstützung von NGOs und technische Infrastrukturmaßnahmen. Als konkrete Beispiele wurde hier die Ausstattung von Schulen und Krankenhäusern, der Bau von Spielplätzen, die Instandhaltung von Gemeindezentren und Bibliotheken, die Organisation und Unterstützung von Sportveranstaltungen oder der Bau von Straßen, Wasser- und Stromleitungen genannt. Zudem

sammeln Agroholdings regelmäßig Informationen über die konkreten Problemlagen in den Gemeinden und stehen in engem Austausch mit Gemeindevertretern und lokalen Behörden. Im Bereich Gemeindeentwicklung beziffern die Agroholdings ihre Aufwendungen zwischen zwei und sechs Dollar pro Hektar landwirtschaftlich genutzter Fläche. Als wesentliches Motiv für ihr Engagement geben die Agroholdings an, dass es ihnen wichtig sei, die Loyalität der Landbevölkerung zu erhalten bzw. zu verbessern. Dabei wird seitens der Interviewten betont, dass insbesondere die Beziehungspflege zu ihren Verpächtern (d. h. den Landbewohnern) ein Hauptziel des freiwilligen Engagements sei. Vor dem Hintergrund des Bodenmoratoriums und angesichts der zunehmenden Konkurrenz um landwirtschaftliche Flächen, ist die Gunst der Bodeneigentümer von vitaler wirtschaftlicher Bedeutung.

Im Handlungsfeld »Mitarbeiter« wurden Aktivitäten wie Gewinnbeteiligung, Altersvorsorge, spezielle Gesundheits- und Absicherungsangebote (einschließlich privater Versicherungen) sowie Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen umgesetzt. Drei der vier befragten Agroholdings haben eigeninitiativ landwirtschaftliche Ausbildungsprogramme aufgebaut, die sie sowohl direkt vor Ort in den Betrieben als auch in Zusammenarbeit mit ukrainischen Agrarhochschulen umsetzen. Besonders gefragt sind Schulungen in produktionsnahen Disziplinen. Nicht überraschend steht hinter diesen Maßnahmen das Ziel der Mitarbeiterbindung, da es insbesondere in der landwirtschaftlichen Produktion schwierig ist, qualifizierte Fachkräfte zu finden und zu halten. Die geringe Popularität produktionsnaher Berufe unter den Studierenden und Auszubildenden, aber auch die erheblichen Reformbedarfe im ukrainischen Forschungs- und Ausbildungssystem erklären, warum Agroholdings ihren Mitarbeitern ein »Mehr« an Leistungen anbieten und kontinuierlich Qualifizierungsmaßnahmen durchführen. Das Motiv Mitarbeiterbindung ist nach Angaben der Befragten zusätzlich auch eng mit dem Thema Arbeitnehmerbetrug (z. B. Diebstahl) verknüpft. Dieses Phänomen ist vielschichtig und lässt sich einerseits mit dem Fortbestand von sowjetischen Denkmustern erklären, in deren Folge die Idee des »kollektiven Eigentums« trotz der Einführung von Privateigentum in den Köpfen der Menschen fortbesteht, während der Schutz der Eigentumsrechte eher unterentwickelt ist. Andererseits kann dieses Phänomen auch als Resultat der schlechten Lebensbedingungen in ländlichen Räumen gesehen werden.

Weitere wichtige Motive für ein CSR-Engagement sind die Stärkung der Unternehmensreputation und die Gestaltung eines positiven Images. Organisatorisch sind insbesondere die PR-Abteilungen der Agroholdings

aktiv in die Gestaltung des CSR-Engagements eingebunden. Der starke Einbezug der PR-Abteilungen in die CSR-Aktivitäten mag andeuten, dass die Agroholdings sich vermutlich sehr wohl bewusst sind, dass ein »business as usual« zukünftig möglicherweise nicht mehr ausreichen wird, um sich in ihrem unmittelbaren Umfeld und in der Gesellschaft glaubwürdig zu legitimieren. Denn die weltweite Expansion sehr großer Agrarunternehmen wird inzwischen in vielen Ländern und Gesellschaften sehr kontrovers diskutiert und mit negativen Effekten wie z. B. Umweltschäden, nicht nachhaltigen Anbaumethoden, Landnahme, Entlassung von Arbeitskräften, Verdrängung kleiner Produktionsformen oder Steuerhinterziehung assoziiert. Neben den bereits angesprochenen Beweggründen, die ja stark auf die Wahrung von Unternehmensinteressen abzielen, wird seitens der Befragten allerdings auch betont, dass sich Agroholdings auch deshalb freiwillig engagieren, weil die Menschen in der Region aus ihrer Sicht ganz einfach Unterstützung brauchen. Diese Wahrnehmung wird vor dem Hintergrund der beschriebenen Politikausrichtung der vergangenen Jahrzehnte und dem schlechten Zustand der ländlichen Gemeinden nachvollziehbar und macht deutlich, dass CSR-Engagement aus verschiedenen Motivbündeln gespeist wird.

### Fazit

Die Ökonomen Stacey Kole und Kenneth Lehn haben in einem Beitrag zur Unternehmenssteuerung bzw. Corporate Governance im Jahr 1997 die These aufgestellt, dass gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen dort beginnt, wo staatliche Regulierung endet. Im Einklang mit dieser These zeigen die Ergebnisse unserer Fallstudien, dass der gesellschaftliche und institutionelle Kontext einen großen Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung des CSR-Engagements hat. Die CSR-

Aktivitäten der von uns betrachteten Agroholdings finden insbesondere in Maßnahmenfeldern statt, in denen bereits ein starker Problemdruck vorliegt. Gleichzeitig muss CSR-Engagement auch vor dem jeweiligen institutionellen Kontext, in dem es stattfindet, eingeordnet werden. Im Falle der Ukraine zeigt sich, das Unternehmen hier freiwillig – und durchaus auch im eigenen Interesse – Aufgaben übernehmen, für die der Staat zwar offiziell verantwortlich ist, aber bislang nicht in der Lage war, diese in ausreichendem und zufriedenstellendem Maß zu erbringen. In Transformationsländern wie der Ukraine können CSR-Aktivitäten damit auch als Versuch des Privatsektors gedeutet werden, Auswirkungen anhaltender institutioneller Defizite abzumildern. Angesichts der thematischen Selektivität des beobachteten CSR-Engagements und in Anbetracht der Tatsache, dass ländliche Entwicklungsmaßnahmen nicht nur einigen wenigen Interessengruppen zugutekommen dürfen, wird allerdings schnell klar, dass dieses unternehmerische Engagement allenfalls nur als ein ergänzender Beitrag zur Entwicklung ländlicher Räume gesehen werden kann. Gleichzeitig darf privatwirtschaftliches Engagement nicht dazu führen, dass der Staat sich aus seinen Kernaufgaben zurückzieht und CSR als Mittel zur Durchsetzung von Einzelinteressen instrumentalisiert wird, beispielsweise zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auf dem Bodenmarkt oder bei der Gewinnung von Arbeitskräften. Der Aufbau transparenter und leistungsfähiger Institutionen und die Dezentralisierung von Mitteln und Kompetenzen sind Grundvoraussetzung für eine nachhaltige ländliche Entwicklungspolitik. Die in der Ukraine laufenden Dezentralisierungsprozesse, die insbesondere die Bildung von handlungsfähigen Territorialgemeinden zum Ziel haben, werden in diesem Zusammenhang richtungweisend für die Zukunft der ländlichen Räume sein.

### Über die Autoren:

*Anna Hajdu* ist Doktorandin am Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) in Halle (Saale) und promoviert im Rahmen des von der Leibniz-Gemeinschaft geförderten Projekts »Large Scale Agriculture« (LaScalA) zum Thema »Soziale Verantwortung großer landwirtschaftlicher Betriebe – Ethische und gesellschaftliche Auswirkungen großflächiger landwirtschaftlicher Aktivitäten«.

Dr. *Taras Gagalyuk* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Strukturwandel am IAMO und leitet das von der Leibniz-Gemeinschaft geförderte LaScalA-Projekt. Seine Forschung beschäftigt sich mit den unternehmerischen Strategien und der Organisation von Agroholdings mit regionalem Fokus auf die Ukraine, Russland und Kasachstan.

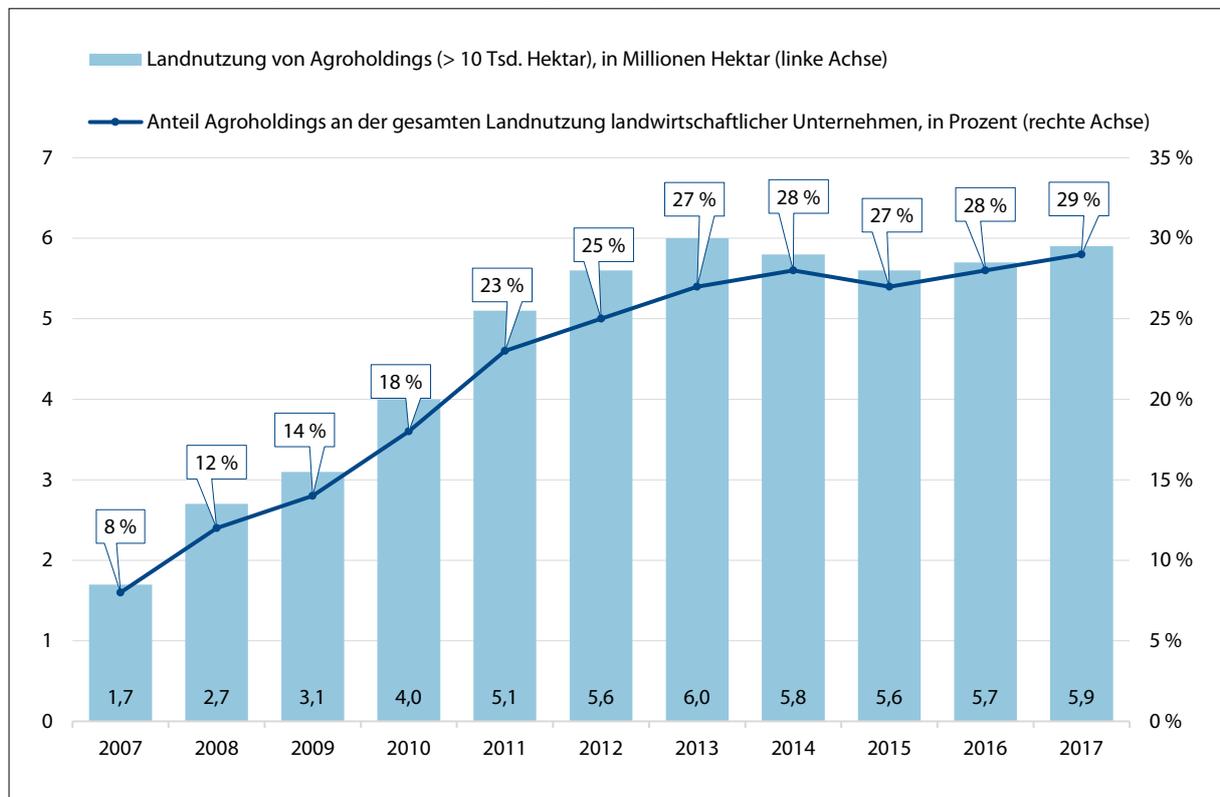
Dr. *Franziska Schaft* ist stellvertretende Abteilungsleiterin in der Abteilung Strukturwandel am IAMO. Ihre Forschung beschäftigt sich mit den unternehmerischen Strategien und der Organisation landwirtschaftlicher Betriebe mit regionalem Fokus auf Ostdeutschland und die Ukraine.

*Lesetipps finden Sie auf der nächsten Seite.*

*Lesetipps:*

- Carroll, A. B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, 34, 4, pp. 39–48.
- Gagalyuk, T.; Schaft, F. (2016): Corporate Social Responsibility in Agribusiness, German-Ukrainian Agricultural Policy Dialogue (APD) (ed.), Agricultural Policy Report, 08, 2016.
- Gagalyuk, T., Valentinov, V., Schaft, F. (2018): The Corporate Social Responsibility of Ukrainian Agroholdings: the Stakeholder Approach Revisited, in: Systemic Practice and Action Research, doi.org/10.1007/s11213-018-9448-9.
- Kole, S., Lehn, K. (1997): Deregulation, the Evolution of Corporate Governance Structure, and Survival, in: The American Economic Review, 87, 2, pp. 421–425.
- Ukrainian Agribusiness Club (2018): LFM Book. Kyiv, Ukraine: Ukrainian Agribusiness Club. [http://ucab.ua/en/lfm\\_book](http://ucab.ua/en/lfm_book)

## TABELLEN UND GRAFIKEN ZUM TEXT

**Kennzahlen zu Agroholdings und Landwirtschaft****Grafik 1: Entwicklung der Flächenanteile von Agroholdings in der Ukraine**

Quelle: Ukrainian Agribusiness Club (2018)