



UNIVERSITÄT  
HOHENHEIM

**Die Bedeutung baden-württembergischer  
Genossenschaften für die Zukunft der  
Wertschöpfungsketten im Agrar- und  
Ernährungssektor -  
*Welche Strategien sichern Nachhaltigkeit,  
Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit?***



**Projektbericht**

Januar 2024



**Rebecca Hansen, Dr. Pamela Lavèn,  
Franziska Mittag und Prof. Dr. Sebastian Hess**

**Universität Hohenheim  
Fachgebiet Agrarmärkte**

Dieses Projekt wurde durch das  
**Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum  
und Verbraucherschutz Baden-Württemberg**  
unterstützt.

---

## Zusammenfassung

---

Genossenschaften sind eine weitverbreitete, gemeinschaftliche Unternehmensform, die nicht in erster Linie auf die Erzielung von Gewinn sondern auf die Lösung eines bestimmten Problems ihrer Mitglieder ausgerichtet ist. Diesen Zweck erfüllt eine Genossenschaft vor allem dann, wenn individuelle Herangehensweisen der einzelnen Mitglieder einer Genossenschaft jeweils aufwendiger, teurer oder nicht möglich wären.

Im europäischen-, deutschen- und baden-württembergischen Agrar- und Ernährungssektor sind genossenschaftliche Kooperationsformen weit verbreitet und tragen erheblich zur Erzeugung, Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte und Rohstoffe bei. In diesem Bericht werden zum einen die Gruppe der **Raiffeisen-Genossenschaften** betrachtet. Dies sind z.B. landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Molkereigenossenschaften sowie die genossenschaftlichen Betriebe zur Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung von Obst, Gemüse, Blumen und Wein. Zum anderen wird die Gruppe der **gewerblichen Genossenschaften** betrachtet, welche sich in Genossenschaften aus den Bereichen Handel, Handwerk, Dienstleistungen sowie Energiegenossenschaften und Sonstige gliedern. Viele dieser gewerblichen Genossenschaften haben als Firmen des vor- oder nachgelagerten Bereiches ebenfalls eine große Bedeutung für die Wertschöpfungsketten des baden-württembergischen Agrar- und Ernährungssektors.

Die Zahl der Raiffeisengenossenschaften sowie die Gesamtzahl ihrer Mitglieder ist seit Jahren rückläufig, was durch eine Kombination aus landwirtschaftlichem Strukturwandel, demographischem Wandel und der Tendenz zu größeren Genossenschaften aufgrund wirtschaftlich begründeter Fusionen und Konsolidierungsprozesse begründet ist. Der Marktanteil dieser Genossenschaften bleibt aufgrund steigender Durchschnittsgrößen der Mitgliedsbetriebe daher meist relativ stabil.

Für die gewerblichen Genossenschaften zeigt sich jedoch eine gegenläufige, wenn auch heterogene Entwicklung: Insbesondere Energiegenossenschaften, aber auch sonstige gewerbliche Genossenschaften wie beispielsweise Foodcoops oder genossenschaftliche Dorfläden erfreuen sich zunehmender Beliebtheit, was insgesamt zu einer steigenden Zahl gewerblicher Genossenschaften und auch zu einer insgesamt steigenden Mitgliederzahl in dieser Gruppe führt. Neugründungen von Genossenschaften wurden dabei zuletzt durch eine Novelle des Genossenschaftsgesetzes erleichtert.

### **Genossenschaftlich geprägte Marktsegmente des baden-württembergischen Agrar- und Ernährungssektors:**

Typische Ackerfrüchte wie Getreide, Ölsaaten und Kartoffeln werden in Baden-Württemberg häufig, jedoch nicht ausschließlich, durch regionale genossenschaftliche Strukturen erfasst und vermarktet. Diese Strukturen sind meist überregionalen Zentralorganisationen angeschlossen. Im Gegenzug ist der Zuckerrübenanbau in Baden-Württemberg beispielhaft für die Verflechtung nicht-genossenschaftlicher und genossenschaftlicher Unternehmensformen: Erhebliche Unternehmensanteile der zunächst nicht genossenschaftlichen Zuckerverarbeitung befinden sich im Eigentum einer bäuerlichen Genossenschaft. Dies bedeutet, dass genossenschaftliche Strukturen im Agrar- und

Ernährungssektor nicht nur direkt als Wirtschaftsbetriebe auf den Märkten in Erscheinung treten, sondern auch indirekt im Rahmen der Kapitalstruktur erheblichen Einfluss haben können.

Im Bereich von Obst und Gemüse gehört Baden-Württemberg zu den wichtigsten deutschen Erzeugerregionen. Für die Vermarktung spielen Erzeugerorganisationen und -genossenschaften eine bedeutende Rolle und vermarkten sowohl regional als auch überregional und teilweise international an den Lebensmitteleinzelhandel und die weiterverarbeitende Industrie.

Auch der Weinbau trägt in Baden-Württemberg erheblich zur Wertschöpfung des Agrarsektors bei und prägt in vielen Regionen sowohl das Landschaftsbild als auch die regionale Kultur. In den Regionen Baden und Württemberg befindet sich zusammen ein Drittel der gesamtdeutschen Weinbaufläche, wobei 70 % (bundesweit: 30 %) einer Winzergenossenschaft angehören, d.h. der genossenschaftliche Weinbau ist typisch für den Wein aus Baden und Württemberg.

Im Bereich der tierischen Erzeugung sind die Marktanteile genossenschaftlicher Strukturen noch heterogener als im Pflanzenbau: Sowohl in der Schweinefleischverarbeitung als auch bei Rindfleisch spielt in Baden-Württemberg der Absatz über kleinere und mittlere Metzgereien noch eine bedeutendere Rolle als im übrigen Bundesgebiet, aber eine Verlagerung der Marktanteile in Richtung großer und überwiegend nicht-genossenschaftlicher Schlacht- und Zerlegebetriebe ist zu beobachten. Im Geflügelbereich sind genossenschaftliche Strukturen von untergeordneter Bedeutung. Im Gegenzug sind die baden-württembergische Milcherfassung und -verarbeitung zu deutlich mehr als 50 % der Rohmilchmenge genossenschaftlich organisiert.

Sowohl im pflanzlichen wie auch im tierischen Bereich sind insbesondere größere Genossenschaften nur selten eindeutig auf ökologische oder konventionelle Produktionsweisen festgelegt, d.h. eine Ausweisung des genossenschaftlichen Anteils an der Produktion ökologischer Produkte scheint aufgrund der vielfältigen genossenschaftlichen Strukturen, die sowohl konventionelle als auch ökologische Produkte vermarkten, nicht sinnvoll.

### **Untersuchung zu Erfolgsfaktoren: Externe und interne Rahmenbedingungen**

Die empirischen Untersuchungen der vorliegenden Studie haben Sichtweisen und Einschätzungen genossenschaftlicher Geschäftsführungen aus Baden-Württemberg sowie die zugehörigen Einschätzungen genossenschaftlicher Mitglieder und die externe Sicht nicht-genossenschaftlicher Experten auf den genossenschaftlichen Sektor erhoben. Dazu wurden im Jahresverlauf 2022 sowie Mitte 2023 qualitative und quantitative Befragungen durchgeführt.

Im Fokus dieser Untersuchungen standen aktuelle und zukünftige Transformationsprozesse im Zusammenhang mit nachhaltigen Produktionsweisen und einer möglichen Re-regionalisierung der Märkte sowie die langfristige und resiliente Positionierung genossenschaftlicher Unternehmen, die Differenzierung und Weiterentwicklung neuer Marktsegmente und die Nutzung digitaler Instrumente für Unternehmensabläufe und Kommunikation nach außen.

Ergebnisse zeigen, dass ein genossenschaftliches Unternehmen sich langfristig erfolgreich am Markt positionieren und weiterentwickeln kann, wenn bestimmte, kritische Erfolgsfaktoren,

wie insbesondere unternehmerisch denkende Führungspersönlichkeiten, Solidarität, Förderung der Mitglieder und Fähigkeit zur Mitgliederbindung, wirtschaftlicher Gewinn, Alleinstellungsmerkmale sowie ideelle Identifikation und Motivation der Beteiligten jeweils in einem hinreichenden Maß vorhanden sind.

Über die unterschiedlichen Wertschöpfungsketten des baden-württembergischen Agrar- und Ernährungssektors hinweg wird zudem deutlich, dass für einen Teil der genossenschaftlich geprägten Unternehmen besonders die Aspekte „Regionalität“ und „Nachhaltigkeit“ große Entwicklungspotenziale aufweisen. Vor diesem Hintergrund können Genossenschaften daher einerseits als mögliche Vorreiter für eine nachhaltige Transformation des Agrar- und Ernährungssektors angesehen werden.

Andererseits kann die gemeinschaftliche, demokratische Entscheidungsfindung in Genossenschaften auch ein möglicher Hemmschuh für eine frühzeitige, risikoreiche Übernahme von Innovationen oder das weitsichtige Antizipieren neuer Entwicklungen darstellen. Dies ist umso häufiger der Fall, je heterogener Mitgliederinteressen verteilt sind.

Im Hinblick auf die Resilienz gegenüber inneren Krisen, beschreiben sich eine Vielzahl der Genossenschaften als sehr resilient und stabil, da die Rechtsform es ermöglicht, finanzielle Rücklagen zu bilden und das Unternehmen sowie seine Mitglieder über Engpässe in Krisenzeiten hinwegzutragen. Hohe Ein- und Austrittsbarrieren wie etwa lange Kündigungsfristen, hohe Gebühren, etc., werden dabei überwiegend als Instrumente gesehen, welche Affekthandlungen größerer Mitgliedergruppen in Krisensituationen verhindern.

Transformationsprozesse stellen Unternehmen unabhängig ihrer Rechtsform vor große Herausforderungen und benötigen Zeit; als Treiber gelten Verbrauchererwartungen. Wünsche der befragten Mitglieder unterscheiden zwischen i) Wünschen hinsichtlich der Produktion und Vermarktung und ii) Wünschen im Hinblick auf die Beziehung zwischen Mitgliedern und Geschäftsführung der Genossenschaft. Hinsichtlich der Vermarktung besteht der Wunsch nach gezielter Werbung und der strategischen Umsetzung von Vermarktungsideen. Zudem wird Aufgeschlossenheit für Innovationen und Neuerungen in der Genossenschaft gewünscht. Entscheidungen sollen aus Sicht der Mitglieder transparent und nachvollziehbar getroffen werden. Zudem wünschen einige Mitglieder ein größeres Mitspracherecht.

Insgesamt werden von Geschäftsführungen, Mitgliedern und externen Experten gleichermaßen Innovationsfreude und -fähigkeit, „Mindset“ der Geschäftsführungen, Bereitschaft zum Wandel und schnelle, klare Entscheidungsstrukturen als ausschlaggebende Faktoren genannt, um Unternehmen erfolgreich für aktuelle und zukünftige Themen aufzustellen.

Ferner zeigen die Ergebnisse der Befragungen, dass es trotz vorhandener Möglichkeiten zur erfolgreichen Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien und -instrumenten in der Praxis für viele genossenschaftliche Unternehmen und deren Mitgliederbetriebe an einer konkreten Formulierung des Konzeptes „Nachhaltigkeit“ seitens der Politik und wichtiger Marktakteure wie z.B. des Handels fehlt. In diesem Zuge äußerten die Befragten mehrfach den Wunsch nach klaren und einheitlichen Zielvorgaben.

## Entwicklung bestmöglicher Strategien für mehr Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit

Auf Grundlage der Studienergebnisse zeigt sich: Es gibt einige sehr innovativ und vorausschauend agierende Genossenschaften, deren Potenzial durchaus auch auf weitere Genossenschaften übertragbar wäre. Mitunter fehlt es an Strategien zur langfristigen nachhaltigen Ausrichtung des eigenen Unternehmens, für die sich gerade die Geschäftsführungen der Genossenschaften auch an externe Stellen wenden würden, sofern diese verfügbar wären.

Es wird ferner seitens vieler Befragter davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeit in Unternehmen und bei der Erzeugung von Lebensmitteln zum Standard und zur Voraussetzung für den Verkauf der produzierten Ware und nicht zu einem Alleinstellungsmerkmal werden wird. Nachhaltigkeit ist daher nicht optional, sondern auf lange Frist eine notwendige Bedingung für Wettbewerbsfähigkeit. Genossenschaften müssen daher Strategien entwickeln, um sich diesen Herausforderungen schrittweise zu stellen. Die folgenden Ansatzpunkte wurden dabei als besonders vielversprechend herausgearbeitet:

- **Regionalisierung:** Seitens vieler Befragten wird die Regionalisierung von Beschaffung und Vermarktung als ein wichtiges Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Exemplarisch für den Weinsektor in Baden-Württemberg zeigt sich, dass die regionale Vermarktung aus Sicht vieler Mitglieder eine zukunftsorientierte Vermarktungsstrategie darstellen kann, die von der Geschäftsführung nicht vernachlässigt werden darf.
- **Überregionale Kundenbindung:** Da in Baden-Württemberg hochproduktive Obst- und Gemüsebaubetriebe ansässig sind und deren Mengen auch überregional vermarktet werden müssen, ist für diese Betriebe Regionalität aufgrund der begrenzten regionalen Kapazität jedoch nur teilweise aussichtsreich. Entwicklungspotenziale generell, aber im Besonderen für Genossenschaften, könnten sich hinsichtlich einer stärkeren Positionierung in sozialen Medien und Online-Shops zur überregionalen Kundenbindung ergeben.
- **Koordinierung:** Ebenso kann eine digitale Vernetzung des genossenschaftlichen Angebots im Sinne einer Bündelung der Erzeugnisse über digitale Plattformen und die Belieferung der Außer-Haus-Verpflegung Potenziale generieren. Als problematisch wird dabei beispielsweise die Vielzahl von Einzellieferungen an Kantinen angesprochen und eine fehlende Plattform zur Bündelung der Lieferungen an Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen angemahnt. Gerade eine solche Bündelung könnte jedoch auch durch genossenschaftliche Kooperationsformen erreicht werden.
- **Produktinnovationen:** Als noch wenig beachteter Trend in genossenschaftlichen Unternehmen und der heimischen Landwirtschaft werden vegane Erzeugnisse und Produkte angeführt.
- **Image und Kommunikation:** Der besonders hohe Erfüllungsgrad von Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit in genossenschaftlich geführten Unternehmen wird bisher wenig nach außen kommuniziert.
- **Ausbau geeigneter Beratungsstrukturen:** Beratungsbedarf der Unternehmen wird von vielen Befragten hervorgehoben, wobei unklar bleibt, welche Beratungsnetzwerke und -strukturen Genossenschaften überhaupt nutzen.
- **Interessenvertretung:** Aus Sicht vieler Genossenschaften fehlt es an einheitlichen politischen Forderungen und Rahmenbedingungen, die definieren, wie die geforderte Nachhaltigkeit in den Unternehmen umgesetzt und nachgewiesen werden kann. Zudem fehlt es aktuell aus Sicht der Befragten an Anreizen für die Erzeuger, eine nachhaltigere

Wirtschaftsweise zu implementieren, da der individuelle Nutzen nicht ersichtlich ist. Einer Akzentuierung der ökologischen Nachhaltigkeit beispielsweise auf Ebene einer einzelnen Obst- oder Gemüsegenossenschaft sind gemäß der Befragten somit enge Grenzen gesetzt.

- **„Den Spieß umdrehen“:** Eine Möglichkeit für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft die geforderte Nachhaltigkeit zu implementieren, wäre die Erarbeitung einer genossenschaftlichen Nachhaltigkeitsleitlinie oder eines Nachhaltigkeitskonzeptes, mit dem sich Genossenschaften der Agrar- und Ernährungswirtschaft einheitlich zertifizieren können. In diesem Zusammenhang wurden auch Potentiale zur Zertifizierung von Biodiversitätsleistungen im genossenschaftlichen Verbund über ein von der Bodenseestiftung entwickeltes, baden-württembergisches Punktesystem untersucht. Hierbei erscheint eine mögliche zukünftige Einbindung in baden-württembergische Qualitätszeichen für manche Genossenschaften und deren Mitgliedsbetriebe vielversprechend.

---

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Entwicklung Anzahl der Raiffeisen-Genossenschaften in Baden-Württemberg nach Sektoren. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	18
Abbildung 2: Umsatzentwicklung der Raiffeisen-Genossenschaften in Baden-Württemberg nach Sektoren. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	18
Abbildung 3: Entwicklung der gewerblichen Genossenschaften nach Sektoren in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	20
Abbildung 4: Der europäische Grüne Deal (Europäische Kommission, 2019) .....	27
Abbildung 5: Schematische Darstellung der Stichprobengenerierung der Mitgliederbefragung. Quelle: Eigene Darstellung.....	46
Abbildung 6: Einstellung der Befragten zur Umsetzung agrarpolitischer Forderungen. Quelle: Eigene Darstellung. ....	47
Abbildung 7: Hemmnissen bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen nach Häufigkeit der Nennung. Quelle: Eigene Darstellung. ....	48
Abbildung 8: Gewünschte Unterstützungsformen bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen nach Häufigkeit der Nennung. Quelle: Eigene Darstellung. ....	49
Abbildung 9: Mitgliedereinschätzung der ökologischen Nachhaltigkeit der Genossenschaft. Quelle: Eigene Darstellung.....	50
Abbildung 10: Mitgliedereinschätzung der sozialen Nachhaltigkeit der Genossenschaft. Quelle: Eigene Darstellung.....	50
Abbildung 11: Mitgliedereinschätzung der ökonomischen Nachhaltigkeit der Genossenschaft. Quelle: Eigene Darstellung.....	50
Abbildung 12: Einschätzung der Digitalisierung durch die Befragten. Quelle: Eigene Darstellung. ....	51
Abbildung 13: Einstellung der Befragten zur Krisenfestigkeit der Genossenschaften. Quelle: Eigene Darstellung. ....	52
Abbildung 14: Gründe für die Mitgliedschaft in der Genossenschaft für die Befragten. Quelle: Eigene Darstellung. ....	53
Abbildung 15: Einstellung der Befragten zur Gestaltung des Mitspracherechts in der Genossenschaft. Quelle: Eigene Darstellung. ....	54
Abbildung 16: Zusammenfassende Übersicht der Mitgliederbefragung. Quelle: Eigene Darstellung..	54
Abbildung 17: Schematischer Aufbau des Bewertungsrahmens inkl. Beispielbetrieb .....	61

---

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Stichprobenverteilung nach Branchen. Quelle: Eigene Darstellung.....	47
Tabelle 2: Potentiale und Herausforderungen bei einer Implementierung des Bewertungsrahmens aus Sicht der Landwirte (eigene Darstellung, 2023).....	66
Tabelle 3: Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines Konzeptes der ökologischen Nachhaltigkeit. Quelle: Eigene Ergebnisse. ....	70
Tabelle 4: Handlungsempfehlungen zur Förderung von Resilienz und Regionalität. Quelle: Eigene Ergebnisse. ....	71
Tabelle 5: Handlungsempfehlungen zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und strategischen Marktausrichtung. Quelle: Eigene Ergebnisse.....	72
Tabelle 6: Handlungsempfehlungen im Zusammenhang mit der Organisationsform. Quelle: Eigene Ergebnisse. ....	73

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Bestandsaufnahme: Genossenschaften und Nachhaltigkeit</b> .....	<b>13</b>
2.1 Was sind Genossenschaften? .....	13
2.2 Bedeutung der Genossenschaften in Deutschland und Baden-Württemberg .....	16
2.2.1 Raiffeisen-Genossenschaften .....	17
2.2.2 Gewerbliche Genossenschaften.....	19
2.3 Genossenschaften im Agrar- und Ernährungssektor Baden- Württembergs .....	21
2.3.1 Getreide, Ölsaaten, Eiweiß und Kartoffeln.....	21
2.3.2 Obst und Gemüse.....	22
2.3.3 Zucker.....	23
2.3.4 Schweine & Ferkel.....	23
2.3.5 Rinder und Milchverarbeitung .....	24
2.3.6 Eier & Geflügel .....	24
2.3.7 Wein .....	25
2.3.8 Ökologische Erzeugnisse .....	25
2.4 Genossenschaften und Nachhaltigkeit.....	26
2.4.1 Rahmenbedingungen in Baden-Württemberg.....	30
2.4.2 Auswirkung der Farm-to-Fork Strategie auf Baden-Württemberg .....	31
2.4.3 Qualitätsanforderungen und Management .....	32
2.4.4 Agrarpolitische Herausforderungen für Genossenschaften.....	32
2.5 Demographischer Wandel und Resilienz von Genossenschaften .....	33
2.6 Institutioneller Rahmen: Das novellierte Genossenschaftsgesetz .....	35
<b>3 Untersuchung: Geschäftsführende, Mitglieder und externe Akteure</b> .....	<b>37</b>
3.1 Die Sicht der Geschäftsführenden.....	37
3.1.1 Ökologische Nachhaltigkeit.....	37
3.1.2 Resilienz baden-württembergischer Genossenschaften.....	40
3.1.3 Wettbewerbsfähigkeit.....	42
3.1.4 Bewertung und Interpretation der Befragungsergebnisse .....	44
3.2 Die Sicht der Mitglieder.....	45
3.2.1 Kritische Würdigung der Stichprobengenerierung.....	46
3.2.2 Europäische Agrarpolitik .....	47
3.2.3 Ökologische Nachhaltigkeit und Qualitätsmanagement.....	47
3.2.4 Digitalisierung als Instrument .....	50
3.2.5 Resilienz und regionale Märkte.....	51
3.2.6 Mitgliederzufriedenheit als Baustein resilienter Genossenschaften .....	52
3.2.7 Verbesserungswünsche der Mitglieder.....	54
3.3 Die Sicht externer Akteure .....	55
3.3.1 Nachhaltigkeit und Innovation .....	55
3.3.2 Digitalisierung.....	56
3.3.3 Neue Marktsegmente und Regionalität .....	57
3.3.4 Resilienz.....	58
3.4 Beispiele zur Lösung neuer Herausforderungen durch Genossenschaften .....	59

3.5	Marktorientierte Bewertung von Biodiversitätsleistungen in Baden-Württemberg - Effizienzgewinne durch Kooperationen? .....	61
<b>4</b>	<b>Strategieentwicklung: Empfehlungen für Genossenschaften .....</b>	<b>69</b>
4.1	Handlungsempfehlungen.....	69
4.1.1	Ökologische Nachhaltigkeit .....	70
4.1.2	Resilienz und Regionalität .....	71
4.1.3	Wettbewerbsfähigkeit und Marktausrichtung.....	72
4.1.4	Besonderheiten der Organisationsform.....	73
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>76</b>
	<b>Anhänge .....</b>	<b>81</b>
	<b>A1 Auswertung der Sekundärdaten zur Struktur der Genossenschaften in Baden- Württemberg.....</b>	<b>81</b>
	<b>A2 Mitgliederbefragung .....</b>	<b>85</b>
	<b>A3 Interviews mit den genossenschaftlichen Geschäftsführungen .....</b>	<b>88</b>
	<b>A4 Interviews im Rahmen des Kapitels 3.5 .....</b>	<b>91</b>

---

## Verzeichnis der Anhänge

---

Anhang 1: Entwicklung der Raiffeisengenossenschaften nach Sektoren in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	81
Anhang 2: Neugründung von Raiffeisengenossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	81
Anhang 3: Mitgliederentwicklung von Raiffeisengenossenschaften nach Sektoren in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	82
Anhang 4: Entwicklung der Anzahl der Forstgenossenschaften in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	82
Anhang 5: Entwicklung der Anzahl der Forstgenossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	83
Anhang 6: Umsatz von Forstgenossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	83
Anhang 7: Mitgliederentwicklung sonstiger gewerblicher Genossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	84
Anhang 8: Neugründung gewerblicher Genossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	84
Anhang 9: Umsätze gewerblicher Genossenschaften nach Sektoren in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022. ....	85
Anhang 10: Einschätzung des bürokratischen Mehraufwands von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen. Quelle: Eigene Darstellung. ....	85
Anhang 11: Einschätzung des produktionstechnischen Mehraufwands von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen. Quelle: Eigene Darstellung. ....	86
Anhang 12: Mitgliedereinschätzung der gewünschten Unterstützung bei Digitalisierungsprozessen durch die Genossenschaft. Quelle: Eigene Darstellung. ....	86
Anhang 13: Unterstützungswünsche der Mitglieder bei der Digitalisierung nach Häufigkeit der Nennung. Quelle: Eigene Darstellung. ....	87
Anhang 14: Bedeutung von regionaler Vermarktung als Instrument zur Steigerung der Resilienz. Quelle: Eigene Darstellung. ....	87
Anhang 15: Leitfragen der Experteninterviews. Quelle: Eigene Darstellung. ....	88
Anhang 16: Auflistung der befragten Experten. Quelle: Eigene Darstellung. ....	90
Anhang 17: Interviewleitfragen BLOCK A: Genossenschaft. ....	91
Anhang 18: Interviewleitfragen BLOCK B: Mitglieder/Nicht-Mitglieder. ....	92

---

# 1 Einleitung

---

Genossenschaftlich organisierte Unternehmen sind im europäischen-, deutschen- und baden-württembergischen Agrarsektor weit verbreitet und spielen eine wichtige Rolle für Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte und Rohstoffe.

Die Europäische Union hat sich das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu sein. Um dieses Ziel zu erreichen, sind tiefgreifende Veränderungen in nahezu allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen erforderlich, welche durch den sog. Green Deal als Aktionsplan begleitet werden sollen (Europäische Kommission, 2019). Für die agrar- und ernährungswirtschaftlichen Wertschöpfungsketten soll der Green Deal dabei durch die Farm-to-Fork-Strategie umgesetzt werden, die durch die Einleitung von beschleunigten und ehrgeizigen Transformationsprozessen den Weg zu einem ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltigen Agrar- und Ernährungssektor ebnen soll (Europäische Kommission, 2020a).

Diese Veränderungen in der europäischen Agrarpolitik von einem markt- und preispolitisch geprägten Ansatz zu einer zunehmenden Fokussierung auf die Bereitstellung öffentlicher Güter, wie z.B. Nachhaltigkeit, Regionalität und Gesundheit, stellen die Akteure der Wertschöpfungsketten des Agrar- und Ernährungssektors in Baden-Württemberg vor große Herausforderungen, welche gleichermaßen auch die mit diesen Unternehmen verbundenen genossenschaftlichen Kooperationsformen betreffen. Die wichtigste Besonderheit von Genossenschaften ist dabei, dass der Geschäftsbetrieb nicht zwangsläufig auf die Maximierung des Gewinns, sondern auf die Erfüllung eines Zwecks gerichtet ist, von dem die Mitglieder der Genossenschaft profitieren.

Ziel des vorliegenden Forschungsberichts ist es daher, die anstehenden Herausforderungen für die Akteure genossenschaftlicher Unternehmen zu erfassen und daraus mögliche Unternehmensstrategien abzuleiten. Dies soll Genossenschaften dabei unterstützen, den aktuellen und anstehenden Transformationsprozessen bestmöglich zu begegnen.

Im Fokus stehen dabei die langfristige und resiliente Positionierung genossenschaftlicher Unternehmen am Markt, die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in den Produktionsablauf, die Differenzierung und Weiterentwicklung neuer Marktsegmente wie beispielsweise die regionale Vermarktung, sowie die interne Digitalisierung der Unternehmensabläufe und die Nutzung digitaler Kommunikationsinstrumente nach außen.

Diese Aspekte wurden durch drei empirische Erhebungen adressiert:

- Qualitative Befragung von Geschäftsführungen baden-württembergischer Genossenschaften,
- Quantitative Befragung der Mitglieder baden-württembergischer Genossenschaften,
- Qualitative Befragung von nicht-genossenschaftlichen ExpertInnen des baden-württembergischen Agrar- und Ernährungssektors.

Anhand von Fallbeispielen wurden ferner Beispiele innovativer genossenschaftlicher Geschäftsmodelle beschrieben, die konzeptionelle Ansätze für mögliche zukünftige Umsetzung in Baden-Württemberg aufzeigen können. Dabei wurde detaillierter mittels einer qualitativen Befragung verschiedener Akteure das Potential eines kooperativen Verbundes zur Förderung der Biodiversität durch das Tool eines punktebasierten Bewertungsrahmens aufgezeigt.

---

## 2 Bestandsaufnahme: Genossenschaften und Nachhaltigkeit

---

Um die Bedeutung baden-württembergischer Genossenschaften für die Zukunft der Wertschöpfungsketten im Agrar- und Ernährungssektor vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung abzubilden, bedarf es zunächst grundlegender Begriffsdefinitionen: Was sind Genossenschaften und was ist unter Nachhaltigkeit allgemein und im Sinne des europäischen Green Deal zu verstehen? Des Weiteren sollen in diesem Kapitel die strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen samt einhergehender Vorteile und Herausforderungen der genossenschaftlichen Unternehmensform umrissen werden.

---

### 2.1 Was sind Genossenschaften?

---

Der Begriff der Genossenschaft gehört zum allgemeinen Sprachgebrauch und genossenschaftliche Wirtschaftsformen sind in vielen Sektoren der Volkswirtschaft zu finden. Der Grundgedanke genossenschaftlicher Wirtschaftsformen hat sich zudem weltweit verbreitet, aber es existieren unterschiedliche Definitionen, was unter einer Genossenschaft zu verstehen ist. Beispielsweise schreibt die International Cooperative Alliance (ICA):

*„Eine Genossenschaft ist eine autonome Vereinigung von Personen, die sich freiwillig zusammengeschlossen haben, um ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Bestrebungen durch ein gemeinsames und demokratisch kontrolliertes Unternehmen zu erfüllen.“<sup>1</sup>*

In dieser allgemeinen Definition sind wichtige Kernelemente einer Genossenschaft benannt: Zweck des Unternehmens ist die Erfüllung der Bedürfnisse ihrer Mitglieder, und dieser Zweck wird gemeinschaftlich und im Rahmen demokratischer Strukturen verfolgt. Genossenschaften sind dabei keineswegs zwangsläufig gemeinnützig oder gar nicht profitorientiert. Der monetäre Profit ist jedoch eher (notwendiges) Mittel zur Zweckerfüllung als Selbstzweck.

Für Deutschland wird das Wesen einer Genossenschaft auch im Genossenschaftsgesetz (§ 1, GenG) beschrieben:

- (1) *„Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaften), erwerben die Rechte einer "eingetragenen Genossenschaft" nach Maßgabe dieses Gesetzes.*
- (2) *Eine Beteiligung an Gesellschaften und sonstigen Personenvereinigungen einschließlich der Körperschaften des öffentlichen Rechts ist zulässig, wenn sie*
  1. *der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der Mitglieder der Genossenschaft oder deren sozialer oder kultureller Belange oder,*

---

<sup>1</sup> Eigene Übersetzung von "A cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise".  
Quelle: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>, aufgerufen: 07.03.2023

2. ohne den alleinigen oder überwiegenden Zweck der Genossenschaft zu bilden, gemeinnützigen Bestrebungen der Genossenschaft zu dienen bestimmt ist.“

Aus ökonomischer Sicht zeigt ein Vergleich der beiden Definitionen, dass Genossenschaften immer existieren, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Etwas anders ausgedrückt bedeutet dies, dass Genossenschaften stets dazu da sind, ein bestimmtes wirtschaftliches Problem zu lösen, welches die Mitglieder der Genossenschaft alleine nicht oder nicht so einfach lösen könnten. Im Gegenzug wird auch deutlich, dass die Existenz von Genossenschaften kein Selbstzweck ist: löst sich eine Genossenschaft auf, kann dies beispielsweise bedeuten, dass der ursprüngliche Zweck nicht mehr verfolgt wird, dass sich ein ehemals existierendes Problem gelöst hat oder dass aus Sicht der Mitglieder andere Herangehensweisen einer entsprechenden Zweckerfüllung oder Problemlösung inzwischen besser dienlich sind.

In diesem Bericht werden die folgenden Gruppen genossenschaftlicher Unternehmen betrachtet:

- I. Raiffeisen-Genossenschaften: Zu den Raiffeisen Genossenschaften zählen die genossenschaftlichen landwirtschaftlichen Betriebe, die Bezugs- und Absatzgenossenschaften, die Milch- und Molkereigenossenschaften sowie die genossenschaftlichen Betriebe zur Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung von Obst, Gemüse, Blumen und Wein. Außerdem zählen hierzu alle sonstigen Raiffeisengenossenschaften wie z.B. landwirtschaftliche Trocknungsgenossenschaften, Maschinengenossenschaften, Weidegenossenschaften, Pflanzfreibau- und Rebenaufbaugenossenschaften, Mühlen- und Müllereigenossenschaften sowie Waldbau- und Holzverwertungsgenossenschaften.
- II. Gewerbliche Genossenschaften: Die gewerblichen Genossenschaften gliedern sich in Genossenschaften aus den Bereichen Handel, Handwerk, Dienstleistungen sowie Energiegenossenschaften und Sonstige. Zu den sonstigen gewerblichen Genossenschaften wird auch der genossenschaftliche Einzelhandel gezählt, beispielsweise Dorfläden.

Wichtige weitere Gruppen genossenschaftlicher Unternehmen sind Kreditgenossenschaften und Wohnungsbaugenossenschaften; diese beiden Gruppen sind jedoch kein Gegenstand der vorliegenden Analyse.

Im europäischen Agrar- und Ernährungssektor spielen sowohl Raiffeisengenossenschaften als auch gewerbliche Genossenschaften eine bedeutende Rolle und sind entlang der gesamten Wertschöpfungskette vertreten. Durch ihren Stellenwert könnten sie grundsätzlich als Treiber für eine nachhaltige Entwicklung der Agrar- und Ernährungsbranche fungieren, sofern entsprechende genossenschaftsinterne Voraussetzungen gegeben sind (Candemir et al., 2021).

Hierfür ist vor allem der sog. „*competitive yardstick effect*“ verantwortlich, der beschreibt, dass ein steigender Produktionsoutput seitens der Genossenschaften, sei es in Form von

**Genossenschaften als  
potenzielle Vorreiter  
für nachhaltige  
Entwicklung**

Produktionsmenge, Produktqualität oder gelieferten Umweltleistungen, zur allgemeinen Steigerung des Wettbewerbs im jeweiligen Sektor und dem Anstieg des Outputniveaus führen kann, da sich Unternehmen anderer Organisationsformen an die Leistungen der Genossenschaften anpassen (Liang & Hendrikse, 2016). Auch Bijman et al. (2012) weisen darauf hin, dass

Genossenschaften im Agrar- und Ernährungssektor zur Implementierung nachhaltiger Produktionsstrategien innerhalb des gesamten Sektors beitragen können.

Jedoch ergeben sich durch die strukturellen Unterschiede von Genossenschaften zu anderen Unternehmensformen einige Besonderheiten, die auch zu Hemmnissen von Innovationen in Bezug auf Nachhaltigkeitsstrategien werden können: Eine Genossenschaft strebt an, die Zufriedenheit und den Rückfluss an ihre Mitglieder zu maximieren. Die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien und die Umsetzung von agrarpolitischen Rahmenbedingungen muss daher auf die Präferenzen und Vorstellungen der Mitglieder abgestimmt werden, um zeitgleich zur Erfüllung ökologischer Nachhaltigkeit auch Aspekte der sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit sicherzustellen. Somit hängt der Grad der Nachhaltigkeit einer Genossenschaft zum einen von den Eigenschaften der einzelnen Mitgliederbetriebe, zum anderen aber auch von einer Reihe externer Faktoren, wie der Position in der Wertschöpfungskette, den Marktbedingungen und den politischen Rahmenbedingungen ab (Candemir et al., 2021).

***Mitgliederpräferenzen können nachhaltigen Entwicklungsstrategien auch entgegenstehen***

Diese internen und externen Einflussfaktoren sind in der Realität meist stark miteinander verflochten. Steigt die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft und deren Zufriedenheit, so erhöht sich auch der gesamtgenossenschaftliche Erfolg (Höhler & Kühl, 2014). Dieser ist zudem von multiplen Faktoren wie dem Informationsstand der Mitglieder, der Führungsstärke der Geschäftsführung und auch dem Beratungsangebot seitens der Genossenschaft an die Mitglieder abhängig. Der Adaptionsprozess an sich ändernde Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Ausgestaltung der gemeinsamen Agrarpolitik der Europäischen Union (GAP) und der damit zusammenhängende Einbezug von Nachhaltigkeit in die landwirtschaftliche Produktion oder die allgemeine Nachfrage von KonsumentInnen nach nachhaltigen Produkten, erfolgt daher in Genossenschaften unter stetiger Berücksichtigung ihrer Mitglieder.

Ein potenzieller Treiber für die Implementierung ressourcenschonender Produktionstechniken ist die Möglichkeit des Wissenstransfers von Genossenschaften an ihre Mitglieder. Genossenschaften können eine aufklärende Funktion für ihre Mitglieder übernehmen (Candemir et al., 2021).

***Wissenstransfer an die Mitglieder als möglicher Erfolgsfaktor***

Durch technische Unterstützung kann somit eine umweltfreundliche Handlungspraxis auf der Ebene der einzelnen Mitgliederbetriebe erzielt werden und die Einstellung der Landwirte zu einer ressourcenschonenderen Landwirtschaft positiv beeinflusst werden (Naziri et al., 2014). Mitgliederkommunikation stellt sich somit als genossenschaftsinternes Instrument dar, um den Entwicklungsprozess von Nachhaltigkeitsstrategien im Unternehmen voranzubringen.

Ein nach außen wirkendes Instrument, welches die Resilienz von Genossenschaften fördern kann, ist die externe Kommunikation mit dem Umfeld, in dem eine Genossenschaft produziert und vermarktet: Genossenschaften erfüllen im landwirtschaftlichen Sektor mitunter auch eine wertsteigernde Funktion für den Ort oder die Region, in der sie und ihre Mitglieder niedergelassen sind (Bijman et al., 2012). Der allgemeine Diskurs zu Fragen der Nachhaltigkeit landwirtschaftlicher Produktionssysteme kann durch diese regionale Verbundenheit zum einen durch gesteigerte Akzeptanz seitens der VerbraucherInnen und zum anderen durch eine Imagesteigerung der Genossenschaften profitieren, wenn diese sich für zukunftsorientierte Wirtschaftspraktiken entscheiden. Ferner kann die positive Einbettung in den Regionalkontext wiederum zu einem

***Genossenschaften im Agrar- und Ernährungsbereich wirken häufig auch auf ihr nicht-genossenschaftliches Umfeld***

Rückkopplungseffekt in Bezug auf steigende Mitgliederbindung und Identifizierung mit der Genossenschaft führen (Filippi, 2014).

Vor allem in Hinblick auf mögliche genossenschaftliche Hemmnisse in Entscheidungsprozessen und der Implementierung neuer oder veränderter Produktionssysteme können diese Effekte förderlich sein. Eine potenzielle Chance für die langfristige Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften ergibt sich somit nicht nur aus der bloßen Optimierung von Produktionsprozessen und einer Erlösmaximierung, sondern vielmehr aus der Schaffung von Mehrwert in einer Region und der Nutzung sich ergebender positiver Rückkopplungen.

---

## 2.2 Bedeutung der Genossenschaften in Deutschland und Baden-Württemberg

---

**Rückgang der Raiffeisen-Genossenschaften seit 2010 um 12 %, Umsatzsteigerung um 50 %**

Betrachtet man den Sektor der Raiffeisen-Genossenschaften, der sämtliche Sparten landwirtschaftlicher Genossenschaften einschließlich des vor- und nachgelagerten Bereiches umfasst, lässt sich in Deutschland zwischen 2010 und 2020 ein Rückgang um 12 % auf 1766 eingetragene Raiffeisen Genossenschaften verzeichnen (BMEL, 2022). Die Anzahl der Beschäftigten hat im Gegensatz im gleichen Zeitraum um 12 % zugenommen, während der genossenschaftliche Umsatz zwischen 2010 und 2020 um 50 % gestiegen ist. Während die Genossenschaften in diesem Teil der Volkswirtschaft also zahlenmäßig abnehmen, scheint ihre Bedeutung insgesamt eher zu wachsen. Dies kann dadurch erklärt werden, dass die abnehmende Zahl auf Zusammenschlüsse kleinerer Genossenschaften zurückzuführen ist. Ferner sind genossenschaftliche Unternehmensformen nicht in jedem Sektor gleichermaßen erfolgreich, sodass Rückgänge in einer Branche möglichen Zuwächsen in anderen Branchen gegenüberstehen.

Im Bereich der Landwirtschaftsbetriebe der Primärproduktion in Deutschland wurden im Jahr 2020 insgesamt 1101 Genossenschaften gezählt, wovon der überwiegende Teil in den Neuen Bundesländern angesiedelt ist. Dies entspricht einem Anteil von 0,4 % aller landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland, aber durch diese werden 7,3 % der landwirtschaftlichen Fläche genossenschaftlich bewirtschaftet. Im Vergleich zum Jahr 2010 ist die bewirtschaftete Fläche der Genossenschaften von damals 8,3 % um 1 % gesunken. Die

**Deutschlandweit 1101 genossenschaftliche Landwirtschaftsbetriebe in 2020**

Zahl der Betriebe hat sich hierbei jedoch gegenüber dem Jahr 2010 um 43 Betriebe erhöht, und die durchschnittliche Betriebsgröße hat um nahezu 200 ha abgenommen. Dies lässt darauf schließen, dass sich in den vergangenen Jahren ein struktureller Wandel bei den landwirtschaftlichen Genossenschaften vollzogen hat. Zum einen scheint die Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ an Attraktivität und Beliebtheit im landwirtschaftlichen Sektor gewonnen zu haben. Zum anderen scheint es, dass landwirtschaftliche Genossenschaften entweder einem Flächenrückgang ausgesetzt sind oder sich vor allem eher kleine landwirtschaftliche Genossenschaften neu gegründet haben.

Der baden-württembergische Genossenschaftssektor umfasst im Jahr 2020 insgesamt 781 Genossenschaften in den drei Sektoren Bankengenossenschaften, Raiffeisen-Genossenschaften und Gewerbliche Genossenschaften. Da der Fokus dieses Reports auf dem Agrar- und Ernährungssektor liegt, steht die Entwicklung der Raiffeisen- und Gewerblichen

Genossenschaften im Vordergrund. Allgemein zeigen die Entwicklungen einen Rückgang der Zahl der bestehenden Genossenschaften sowie bei deren Mitgliedern in Baden-Württemberg und nur geringe Neugründungsaktivitäten. Anhand von Entwicklungsdaten der Jahre 2011 – 2021 soll im Folgenden ein Überblick über diese Trends und vergangene Entwicklungen innerhalb der einzelnen Sektoren gegeben werden. Des Weiteren sollen mögliche Handlungsfelder für Strategien zur Steigerung der Resilienz identifiziert werden, die im Laufe des Reports überprüft und mit Hilfe erhobener Primärdaten vertiefend eingeordnet werden.

## 2.2.1 Raiffeisen-Genossenschaften

Im Jahr 2020 wurden in Baden-Württemberg 367 Raiffeisen-Genossenschaften gezählt. Im Vergleich dazu waren es in Gesamtdeutschland 1766, also entfallen 20 % aller Raiffeisen-Genossenschaften auf Baden-Württemberg. Der Sektor kann aufgegliedert werden in die Sparten: Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Milch, Wein sowie Obst-, Gemüse und Blumen. Zudem werden Sonstige Genossenschaften erfasst, zu welchen Weinbauern ohne eigene Kellerwirtschaft oder eigenen Verkauf sowie Obst- und Gemüsegenossenschaften zählen, die weder Großhandel noch Anschluss- oder Vertriebsgenossenschaften sind.

**367 Raiffeisen-  
Genossenschaften in  
Baden-Württemberg**

Die Entwicklung der Anzahl sowie Umsätze der Raiffeisen-Genossenschaften in Baden-Württemberg sind in den Abb. 1 und 2 dargestellt. Die Darstellungen zeigen, dass in nahezu allen Sparten ein leichter Rückgang der Genossenschaften zu verzeichnen ist. Existierten im Jahr 2011 noch 135 Winzergenossenschaften, so sind es im Jahr 2020 nur noch 107. Auch die Anzahl der Bezugs- und Absatzgenossenschaften ist von 54 im Jahr 2012 auf 43 gesunken. Diese Entwicklungen spiegeln den gesamtdeutschen Trend wider. Auch hier verzeichnen die Raiffeisen-Genossenschaften einen zahlenmäßigen Rückgang in sämtlichen Sparten (Anhang 1). Generell ist der stärkste Rückgang unter den Agrargenossenschaften zu erkennen. In anderen Sparten, wie bei den Winzergenossenschaften kam es in der vergangenen Dekade in Deutschland nur zu geringen Rückgängen.

**Rückgang der baden-  
württembergischen  
Raiffeisen-  
Genossenschaften seit  
2011 in allen Sparten**

Auch der Umsatz der Bezugs- und Absatzgenossenschaften ist von 1855 Mio. € im Jahr 2012 auf 1109 Mio. € im Jahr 2020 gesunken, dies entspricht einer Reduktion von 40 %. Im Gegensatz zu diesem Trend sind die Umsätze der Molkerei- und Obst-, Gemüse- und Blumengenossenschaften leicht gestiegen, obwohl die Anzahl der Genossenschaften in diesen Sparten konstant geblieben ist (Abb. 1 & 2). Betrachtet man das Gesamtbild aller Raiffeisen-Genossenschaften in Baden-Württemberg, so zeigt sich, dass die Umsätze über alle Sparten konstant geblieben sind. Im Vergleich zu den baden-württembergischen Entwicklungen lässt sich im gesamtdeutschen Kontext jedoch eine Umsatzsteigerung in allen Sparten feststellen.

**Umsatzentwicklung  
baden-  
württembergischer  
Raiffeisengenossen-  
schaften konstant,  
deutschlandweit  
steigend.**

Betrachtet man die Mitgliederentwicklung, so zeigt sich, dass der Sektor von einem Mitgliederrückgang betroffen ist. Vor allem die kleineren Genossenschaften, in der Sparte der Sonstigen zusammengefasst, weisen einen stetigen Rückgang der Mitgliederzahlen auf. Aber auch in den übrigen Sparten ist ein fortlaufender Rückgang zu verzeichnen. Hinzu kommt eine geringe Neugründungsaktivität in diesem Sektor. Insgesamt wurden im Zeitraum zwischen 2011 und 2020 nur 20 Raiffeisen-Genossenschaften gegründet (Anhang 2 & Anhang 3).

**Mitgliederrückgang  
betrifft alle Sparten**

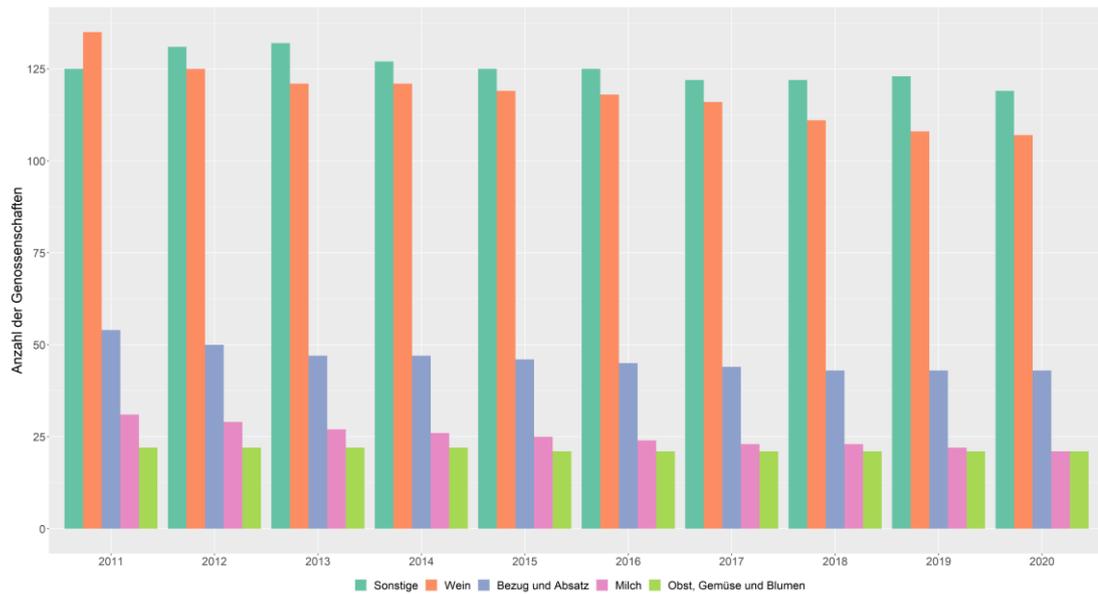


Abbildung 1: Entwicklung Anzahl der Raiffeisen-Genossenschaften in Baden-Württemberg nach Sektoren. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.

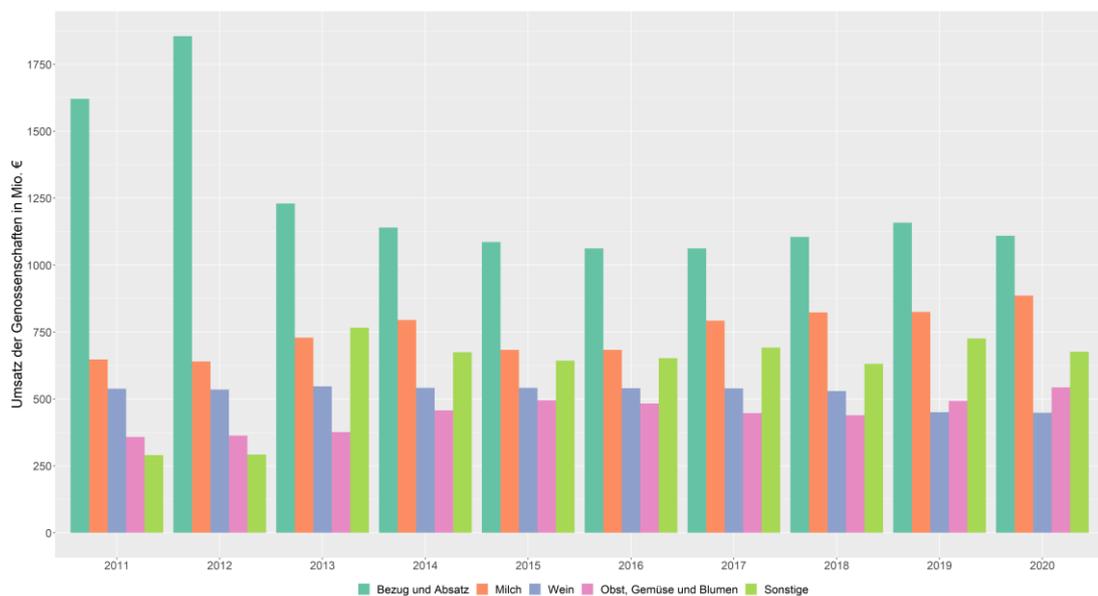


Abbildung 2: Umsatzentwicklung der Raiffeisen-Genossenschaften in Baden-Württemberg nach Sektoren. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.

Als Teil der sonstigen Raiffeisen-Genossenschaften bilden die Forstgenossenschaften einen weiteren relevanten Akteur innerhalb des Agrarsektors. Die deutschlandweite Entwicklung zeigt, dass die Zahl der Forstgenossenschaften in den letzten Jahren zugenommen hat (vgl. Anhang 4). Baden-Württemberg ist eines der vier Bundesländer mit der größten absoluten Waldfläche sowie dem größten Anteil von Waldfläche an der Gesamtfläche (DESTATIS, 2021).

**Forstgenossenschaften von zunehmender Bedeutung**

Hierbei ist anzumerken, dass aufgrund eines Kartellverfahrens dem Land Baden-Württemberg nur noch eine Beteiligung an der Holzvermarktung bei Waldbesitzern mit weniger als 3000 ha Waldfläche erlaubt ist. Waldgenossenschaften, wie die Drei-Täler-Wald eG oder die Waldgenossenschaft Oberes Elztal eG als Zusammenschlüsse mehrerer Forstbetriebgemeinschaften sind daher ein alternativer Ansatz zur eigenverantwortlichen

und selbstorganisierten Holzvermarktung (BWGV, 2017). Hierbei bündeln Wald- und Forstgenossenschaften das Holzangebot und bieten weitere Dienstleistungen, wie die logistische Unterstützung oder das Angebot von Hilfestellungen bei der Antragstellung von Fördermaßnahmen als einen Mehrwert für ihre Mitglieder an.

Die Entwicklung der Forstgenossenschaften in Baden-Württemberg bestätigt, dass hierbei ein bestehender Bedarf adressiert wird: Von den im Jahr 2019 deutschlandweit existierenden Forstgenossenschaften entfällt über  $\frac{1}{4}$  auf Forstgenossenschaften in Baden-Württemberg.

Hierbei hat sich die Anzahl der Genossenschaften in den vergangenen Jahren nur leicht verändert und kann als weitgehend konstant angesehen werden (Anhang 5). Auch die Mitgliederzahlen sind nur von leichten Rückgängen gekennzeichnet. Betrachtet man hingegen die Umsatzentwicklungen der letzten Jahre, so ist ein merklicher Zuwachs in den vergangenen zwei Jahren festzustellen. Diese Entwicklungen zeigen, dass der Wald- und Forstsektor für Genossenschaften ein attraktives Handlungsfeld mit potenziellen (Umsatz-) Entwicklungschancen darstellt (Anhang 6). In Bezug auf den Mitgliederrückgang zeigt sich, dass auch in diesem Sektor die Bindung und Neugewinnung von Mitgliedern eine Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit darstellen können.

**Forstgenossenschaften von zunehmender Bedeutung in Baden-Württemberg**

### 2.2.2 Gewerbliche Genossenschaften

Betrachtet man die gewerblichen Genossenschaften, so zeigen sich leicht abweichende Entwicklungen. Im Bereich der Energiegenossenschaften konnte vor allem in den Jahren 2011 bis 2014 ein Zuwachs von gut 50 Genossenschaften beobachtet werden. Von da an verblieb die Anzahl auf einem konstanten Niveau. Hierbei hat vor allem das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) eine fördernde Rolle gespielt. Vor dem Hintergrund des neuen Koalitionsvertrags der Bundesregierung, der die Weichen für eine Förderung von Energiegenossenschaften z.B. in Form der Verbesserung der Rahmenbedingungen für Bürgerenergie stellen möchte, ist auch in Zukunft mit einem Aufschwung von Energiegenossenschaften zu rechnen (Groß et al., 2022). Aber auch in den übrigen Sparten der gewerblichen Genossenschaften, wie der Dienstleistungsbranche oder dem Handel, ist zumindest ein konstantes Fortbestehen der existierenden Genossenschaften zu verzeichnen. Auch die steigende Zahl der Mitglieder zeigt, dass dieser Sektor offenbar für den Eintritt in eine Genossenschaft attraktiv ist (Abb. 3).

**Starker Zuwachs bei Energiegenossenschaften in Baden-Württemberg**

Aber auch die Zahl der Mitglieder in Dienstleistungsgenossenschaften steigt weiter an: Die Sparte der „Sonstigen gewerblichen Genossenschaften“ beinhaltet den Handel, aber auch bspw. Dorfläden oder Foodcoops. Diese Art der Genossenschaften hat sich in den vergangenen Jahren zunehmender Beliebtheit zum einen im Hinblick auf den Mitgliederzugewinn und zum anderen im Hinblick auf Neugründungen (Anhang 7 & Anhang 8) erwiesen.

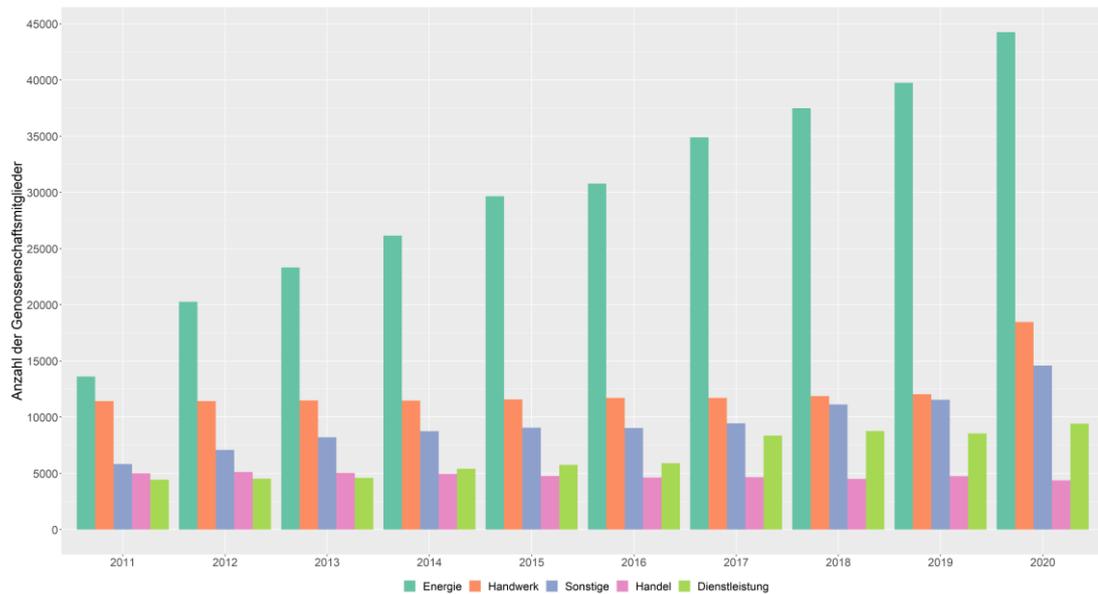


Abbildung 3: Entwicklung der gewerblichen Genossenschaften nach Sektoren in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.

Auch die genossenschaftliche Sparte des Handwerks erfuhr in den vergangenen zehn Jahren einen Aufschwung: Blieb die Anzahl der Genossenschaften konstant, so steigen die Mitgliederzahlen vor allem im Jahr 2020 erheblich an. Auch im Handwerk stellen wandelnde Konsumentenansforderungen im Hinblick auf steigende Qualität eine Herausforderung dar. Betrachtet man die Entwicklungen des genossenschaftlichen Handwerks, so scheinen Handwerksgenossenschaften diesen Herausforderungen gewachsen zu sein. Die Umsatzentwicklung der gewerblichen Genossenschaften bestätigt diesen Aufwärtstrend, der im Hinblick auf Anzahl und Mitgliederentwicklung zu beobachten ist, jedoch nicht vollständig (Anhang 9).

**Anstieg der Mitgliederzahlen im Handwerk**

Nachdem die Sparte der Handwerksgenossenschaften im Jahr 2018 einen Umsatzeinbruch erlitten hatten, zeichnet sich hier in den vergangenen zwei Jahren eine Erholung mit steigenden Umsätzen ab. Auch die Energiegenossenschaften verzeichnen jüngst Umsatzzuwächse. Die Dienstleistungs- sowie sonstigen gewerblichen Genossenschaften haben hingegen in den letzten Jahren eine Umsatzstagnation bzw. einen leichten Rückgang erfahren.

**Konstante Zahl der Fleischer-genossenschaften. Mitglieder- und Umsatzzuwächse seit 2011**

Eine weitere Sparte, die den gewerblichen Genossenschaften in Baden-Württemberg zuzuordnen ist, sind die Fleischer-genossenschaften. Die Entwicklungen dieses Gewerbes sind innerhalb der letzten Dekade von augenscheinlicher Konstanz geprägt. Seit 2011 existieren acht Fleischereigenossenschaften, wobei sich die Mitgliederzahl in diesem Zeitraum von gut 1500 auf über 1800 Mitglieder erhöhen konnte. Auch der Umsatz der Genossenschaften ist weitgehend konstant (Anhang 9).

---

## 2.3 Genossenschaften im Agrar- und Ernährungssektor Baden-Württembergs

---

Das Land Baden-Württemberg ist aufgrund seiner geographischen Lage im Süden Deutschlands ein vom Klima begünstigtes Gebiet zur Produktion und Verarbeitung hochwertiger Nahrungs- und Lebensmittel. Auf kleinem Raum wechseln topographisch unterschiedliche Regionen wie die Oberrheinische Tiefebene, der Schwarzwald, der Odenwald, die Schwäbische Alb sowie Teile des Alpenvorlands, die aufgrund ihrer Gestalt stark variierende Bedingungen für den Anbau landwirtschaftlicher Produkte bieten. So wird in Baden-Württemberg neben dem klassischen Ackerbau ebenso intensive sowie extensive Tierhaltung betrieben, Wein, Obst und Gemüse angebaut und auf den Anbau von Sonderkulturen spezialisierte Betriebe sind zu finden. Die baden-württembergische Landwirtschaft erwirtschaftet jährlich Verkaufserlöse von ca. 3,6 Milliarden Euro - ca. 50 % davon durch den Verkauf tierischer Produkte (hauptsächlich durch Milch). Im pflanzlichen Bereich wird der Hauptteil durch den Verkauf von Getreide, Wein, Blumen und Zierpflanzen sowie Gemüse und Obst generiert (Kellermann & Riester, 2020a).

**Baden-Württemberg:  
Klimatisch begünstigt.  
Topographisch  
unterschiedliche  
Regionen sorgen für  
Vielfalt in der  
Nahrungsmittel-  
produktion**

### 2.3.1 Getreide, Ölsaaten, Eiweiß und Kartoffeln

Obwohl Baden-Württemberg als „Land der Sonderkulturen“ bekannt ist, ist der Getreideanteil an der Ackerfläche mit ca. 65 % nicht unbedeutend und ebenfalls seit 60 Jahren weitgehend konstant. Im Jahr 2020 wurden ca. 410.000 ha Getreide angebaut, wovon 50 % auf Winterweizen entfielen (Schmid & Goldhofer, 2020a). Der Anbau von Mais als Futter- und Energiepflanze stieg seit 1990 über die vergangenen Jahrzehnte konstant an (Betzholz, 2012). Im Durchschnitt der letzten fünf Jahre wurden in Baden-Württemberg 98,4 dt/ha Körnermais gedroschen (Schmid & Goldhofer, 2020a). Nur etwa die Hälfte des im Bundesland angebauten Getreides wird auf dem freien Markt verkauft, was auf den geringen Anteil spezialisierter Marktfruchtbetriebe zurückzuführen ist. Die Verkäufe zwischen den einzelnen Betrieben werden jedoch nicht statistisch erfasst, sind aber aufgrund starker Veredlungsregionen wahrscheinlich nicht zu vernachlässigen (Schmid & Goldhofer, 2020a).

**Getreideanteil von  
60 % der gesamten  
Ackerfläche. 50 %  
davon Winterweizen**

Als bedeutendste Ölsaart ist in Baden-Württemberg der Winterraps mit einer Anbaufläche von 42 000 ha im Jahr 2020 anzusehen. Der Anbau von Rüben und Sonnenblumen findet lediglich in sehr geringem Ausmaß statt (Schmid & Goldhofer, 2020b). Ölsaaten dienen einerseits als Rohstoffe für die Produktion von pflanzlichen Ölen, die für die menschliche Ernährung, aber auch in der technischen und energetischen Verwertung eine ständig wachsende Bedeutung erlangen. Aber auch bei der Gewinnung der pflanzlichen Öle fallen Nachprodukte wie Ölkuchen und -schrote an, die meist als Eiweißfuttermittel in der tierischen Erzeugung Verwendung finden (Schmid & Goldhofer, 2020b).

Die Anbauflächen für Eiweißpflanzen (Futtererbsen, Ackerbohnen, Sojabohnen) weisen in den letzten fünf Jahren eine positive Entwicklung auf. Vor allem muss auf die zunehmende Bedeutung des Sojabohnenanbaus hingewiesen werden: etwa 22 % der gesamtdeutschen Sojaernte stammen aus Baden-Württemberg, was das Bundesland als zweitgrößten deutschen Erzeuger kennzeichnet. Da die Hektarerträge stark von den vorherrschenden Witterungsbedingungen abhängig sind, sind diese über die Jahre hinweg schwankend. Im Jahr 2020 wurden im Durchschnitt 35,2 dt/ha

**Raps als bedeutendste  
Ölsaart, positive  
Entwicklung des  
Eiweißpflanzenanbaus**

Futtererbsen, 30,6 dt/ha Ackerbohnen und 27,5 dt/ha Sojabohnen geerntet, was leicht unter dem Bundesdurchschnitt liegt (Schmid & Goldhofer, 2020b).

Jährlich werden in Baden-Württemberg auf ca. 5000 ha (0,7 % der Ackerfläche in BW; 2 % der gesamtdeutschen Kartoffelanbaufläche) Kartoffeln angebaut – Tendenz abnehmend. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt ist die Ertragslage eher unterdurchschnittlich, jedoch seit dem Jahr 2018 mit positiven Ausnahmen (388 dt/ha vs. 377 dt/ha in 2019). Die Kartoffelvermarktung erfolgt im Bundesland hauptsächlich über die traditionelle Kartoffel selbstvermarktung (Sutor & Riester, 2020).

Die Vermarktung der beschriebenen Früchte übernehmen u.a. genossenschaftliche Strukturen in Baden-Württemberg. Zu nennen sind dabei die ZG Raiffeisen mit ihrem Hauptsitz in Karlsruhe und weiteren regionalen Zweigstellen, die Bezugs- und Absatzgenossenschaften (BAG) sowie die Lagerhausgenossenschaften. Im Jahr 2021 haben diese Genossenschaften über 1,2 Mrd. Euro umgesetzt. Rund 18.200 Landwirte im Land haben ihre Kräfte in einer dieser Genossenschaften gebündelt (BWGV, 2023).

### 2.3.2 Obst und Gemüse

Baden-Württemberg gilt traditionell als eines der wichtigsten Anbauländer für Obst in Deutschland. In Baden-Württemberg befinden sich ca. ein Drittel der deutschen

*Baden-Württemberg  
als eines der  
wichtigsten  
Obstanbauländer.  
37 % der  
gesamtdeutschen  
Produktion in Baden-  
Württemberg*

Baumobstanlagen, die etwa von der Hälfte der deutschen Obstbaubetriebe bewirtschaftet werden und so stammen ca. 37 % der gesamtdeutschen Obsterzeugung aus dem Bundesland (in 2019) (Kreisel & Scholta, 2020). Als bedeutende Obstbaugebiete sind die Region Bodensee sowie die Flusstäler des Rheins, des Neckars und des Kochers zu nennen. Der Schwerpunkt liegt auf der Produktion von Tafeläpfeln (v.a. in der Bodenseeregion) und Steinobst (v.a. südliche Rheinebene). Im Zuge des Strukturwandels in der Landwirtschaft ist jedoch die Anzahl an Erwerbsobstbaubetrieben zurückgegangen und viele Betriebe betreiben den Obstanbau lediglich im Nebenerwerb. Zu erwähnen ist auch, dass der Obstanbau aufgrund eines geringen Technisierungsgrades und vieler Arbeitsspitzen durch einen hohen Anteil an Fremd- bzw. Saisonarbeitskräften gekennzeichnet ist (Kreisel & Scholta, 2020).

Die Vermarktung des Obstes erfolgt u.a. über Erzeugerorganisationen und -genossenschaften und größtenteils an den Lebensmitteleinzelhandel und die weiterverarbeitende Industrie. Die baden-württembergischen Genossenschaften, über die ca. 4200 Erzeuger vermarkten, erzielten damit im Jahr 2021 Umsätze von rund 563 Millionen Euro (BWGV, 2023). Um sich auf dem umkämpften Markt behaupten zu können, entwickelte bspw. die Bodenseeregion ein eigenes Markenimage: „Obst vom Bodensee“, unter dem ein qualitativ hochwertig erzeugtes Produkt angeboten wird. So können die Wettbewerbsvorteile (klimatisch günstige Bedingungen, angebotene Sorten, effiziente Vermarktung) der Region gewinnbringend gegenüber anderen EU-Anbauregion am Markt genutzt werden (Kreisel & Scholta, 2020).

Durch den Strukturwandel in der Landwirtschaft war die Anbaufläche für Freilandgemüse seit 1970 rückläufig. Die Anzahl der gemüsebauenden Betriebe (hauptsächlich Kohl und Spinat) verringerte sich und folglich stieg die bewirtschaftete Fläche pro Betrieb. Ab 1990 wurde die Fläche wieder ausgeweitet und die Anbauswerpunkte verlagerten sich auf Spargel, Zuckermais, Möhren, Kürbis und Feldsalat. Seitdem unterliegt die

*Schwerpunkt der  
baden-  
württembergischen  
Gemüseproduktion  
liegt auf  
hochwertigem  
Spargelanbau*

Anbaufläche einem stetigen Wachstum und wird inzwischen von über 1000 Betrieben bewirtschaftet. Als bedeutendstes (Edel-) Gemüse mit einem vorzüglichen Image bei VerbraucherInnen gilt der Spargel, welcher in Baden-Württemberg in hoher Qualität angebaut wird. Auf rund 1/5 der Anbaufläche von Freilandgemüse wird Spargel angebaut; hauptsächlich im nordbadischen Bruchsal aber auch in der südlichen Rheinebene sowie zwischen Baden-Baden und Mannheim (Linderer et al., 2020).

Eine Besonderheit bildet in Baden-Württemberg der Unterglasanbau von Gemüse, welcher zu ¼ in der Bodenseeregion betrieben wird. Dabei werden hochpreisige Gemüse wie Feldsalat, Tomaten, Salatgurken und Paprika angebaut. Die Vermarktung, Erfassung und Lagerung befindet sich zu einem großen Teil in der Hand von Erzeugerorganisationen und Genossenschaften.

### 2.3.3 Zucker

Der Anbau von Zuckerrüben, welche zur Gewinnung von Weißzuckern verwendet werden, spielt in Baden-Württemberg eine bedeutende Rolle: Beträgt der Anteil an der Ackerfläche zwar nur 2,2 % im Jahr 2020, so sind dies doch 4,6 % der gesamtdeutschen Rübenfläche (Kellermann & Riester, 2020b). Die Erträge liegen zwischen 65 und 90 dt/ha und damit nach Bayern an der Spitze Deutschlands. Züchterischer Fortschritt und klimatische Bedingungen haben außerdem zu einem stetigen Anstieg des Zuckergehalts geführt. Der einzige Verarbeitungsstandort der Südzucker AG befindet sich in Offenau im Kreis Heilbronn, wo sich auch der Anbauswerpunkt befindet. Weitere Erzeugungsschwerpunkte liegen im Kreis Ludwigsburg, Rhein-Neckar, Main-Tauber, Hohenlohe und Karlsruhe. Infolge zahlreicher Änderungen der Zuckermarkordnung und Rübenquotierung in den letzten Jahren wurde der Rübenanbau jedoch an vielen Standorten stark verringert bzw. gänzlich eingestellt (Kellermann & Riester, 2020b). Die Südzucker AG als solche stellt keine Genossenschaft im klassischen Sinne mehr dar, da die Landwirte nicht als Genossenschaftsmitglieder agieren. Die im Jahr 1950 gegründete Süddeutsche Zuckerrübenverwertungs-Genossenschaft (SZVG), in der jeder rübenanbauende Landwirte Genossenschaftsanteile erwerben kann, besitzt über die Hälfte der Anteile an der heutigen Südzucker AG und bildet somit die Interessenvertretung der rübenanbauenden Landwirte (Südzucker AG, 2021).

**Spitzenerträge beim  
Zuckerrübenanbau  
und Anstieg des  
Zuckergehalts**

### 2.3.4 Schweine & Ferkel

In Deutschland gibt es starke regionale Unterschiede in der Schweinehaltung. Im Vergleich zu den großen Veredlungsregionen im Nordwesten und Osten des Landes ist Baden-Württemberg eher kleinstrukturiert. Ebenfalls hat sich die Anzahl der viehhaltenden Betriebe seit 1980 etwa halbiert und regional konzentriert: Über 50 % der Schweine im Land werden in den Landkreisen Schwäbisch Hall, Alb-Donau, Hohenlohe, Biberach, Main-Tauber und Ostalb gehalten. Die verbliebenen Betriebe haben sich außerdem vergrößert, sind aber trotzdem weiterhin als bäuerliche Familienbetriebe tätig. Auf einen Halter entfallen etwa 387 Mastschweine bzw. in der Zucht 155 Zuchtsauen. Die (inter-) nationale Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen Schweinehalter ist aufgrund der Kleinstrukturierung stark begrenzt (Riester et al., 2020). Viele Betriebe setzen daher auf regional produzierte und qualitativ hochwertige Lebensmittel, welche direkt an die VerbraucherInnen vermarktet werden (Greiner, 2020).

**Kleinstrukturierte  
Schweinehaltung und  
große Bedeutung des  
Metzgerhandwerks**

Die der Erzeugung nachgelagerte Schlacht- und Verarbeitungsindustrie sieht sich national sowie international einem starken Wettbewerb ausgesetzt. Über drei Viertel der

Schlachtschweine in Deutschland gehen über den privaten und genossenschaftlichen Erfassungshandel inklusive der Erzeugergemeinschaften oder auf direktem Wege in die Schlachtereien und Fleischwarenfabriken. In Baden-Württemberg spielt die Müller-Gruppe mit einer Schlachtung von jährlich 0,93 Mio. Schweinen die größte Rolle. Im Unterschied zu größer strukturierten Bundesländern kommt dem Metzgerhandwerk in Baden-Württemberg noch eine große Bedeutung zu: Es gibt 1953 Metzgereien mit 1155 Filialen (s.a Kapitel 2.2.2 zu Fleischereigenossenschaften). Diese Form der Vermarktung zeichnet sich durch kurze Transportwege, handwerkliche Schlachtung und eine Versorgung der VerbraucherInnen mit Frischware aus (Riester et al., 2020).

### 2.3.5 Rinder und Milchverarbeitung

Die Strukturen in der Rinder- und Milchviehhaltung gleichen denen in der bereits beschriebenen Schweinehaltung. Auch hier sind die Bestände stark rückläufig (seit 1990 um 40% bei Rindern und um 48 % bei Kühen), 90 % der Milchviehhalter haben den Betrieb eingestellt, die verbliebenen sind stark gewachsen (Jantke & Riester, 2020; Mayershofer & Riester, 2020). Regional befinden sich die meisten rinderhaltenden Betriebe in den niederschlagsbetonten und damit grünlandreichen Gebieten des Landes (Greiner, 2020). Wie auch in der Schweinefleischverarbeitung spielt in Baden-Württemberg der Absatz von Rindfleisch über Metzgereien eine bedeutendere Rolle als im übrigen Bundesgebiet. Eine Verlagerung in Richtung großer Schlachtbetriebe ist dennoch zu beobachten. In Baden-Württemberg sind dabei die Müller-Gruppe mit Standort in Birkenfeld und Ulm sowie VION in Crailsheim zu nennen (Mayershofer & Riester, 2020).

**Rückläufige Rinder- und Milchviehbestände und Fleischvermarktung über Metzgereien**

Ca. 75 % der im Bundesland erzeugten Rohmilch werden als Milch von Genossenschaftsmitgliedern in der eigenen Molkereigenossenschaft verarbeitet. Der Genossenschaftsanteil ist in Baden-Württemberg im Vergleich zum übrigen Bundesgebiet überdurchschnittlich hoch (Jantke & Riester, 2020).

**Molkereisektor stark genossenschaftlich geprägt**

### 2.3.6 Eier & Geflügel

Die Legehennenhaltung ist in Baden-Württemberg im Vergleich zum übrigen Bundesgebiet klein strukturiert. In 2019 befanden sich auf den 203 Legehennenbetrieben 2,5 Mio. Legehennenplätze. Über 2/3 der Hennen wurde in Bodenhaltung gehalten, 25 % in Freilandhaltung, 1,4 % in Käfigen und die übrigen 8,7 % in ökologischer Haltung. Viele Betriebe nutzen parallel unterschiedliche Haltungsformen, um verschiedene Märkte bedienen zu können (Birzele & Mayershofer, 2020).

**Kleinstrukturierte Legehennenhaltung**

Im Hinblick auf die Erzeugung von Geflügelfleisch liegt Baden-Württemberg mit 2 % der Haltungen bundesweit auf dem 8. Platz. Auch die Geflügelhaltung ist wie die Schweine- und Rinderhaltung stark vom Strukturwandel in der Landwirtschaft betroffen. Kleinere Betriebe geben vermehrt auf und größere erhöhen ihre Tierzahlen weiterhin (Birzele & Mayershofer, 2020). Die Schlacht- und Verarbeitungsindustrie für Geflügelfleisch ist durch einen hohen Konzentrationsgrad gekennzeichnet. In Baden-Württemberg befinden sich zurzeit 38 zugelassene Schlachtbetriebe für Geflügel, welche größtenteils den regionalen Markt bedienen (Birzele & Mayershofer, 2020). Genossenschaftliche Strukturen sind dabei eher von untergeordneter Bedeutung.

**Vom strukturellen Wandel geprägter Geflügelsektor**

### 2.3.7 Wein

Mit rund 28 000 ha Anbaufläche, davon etwa 16 500 ha in Baden und 11 500 ha in Württemberg, ist der Weinbau einer der bedeutendsten Bereiche des Agrar- und Ernährungssektors in Baden-Württemberg. Die Anbauggebiete Baden und Württemberg bilden außerdem zwei der 13 traditionellen Weinbauggebiete in Deutschland. Ein Drittel der gesamtdeutschen Weinbaufläche befindet sich im Land. Eine Besonderheit des hiesigen Weinbaus ist dabei, dass von den etwa 10 000 Weinbaubetrieben 70 % (vgl. bundesweit: 30 %) einer Winzergenossenschaft angehören. So werden 70 % der Anbauflächen genossenschaftlich bewirtschaftet. Die Anbauflächen befinden sich größtenteils auf den klimatisch begünstigten Hanglagen entlang des Rheins, des Neckars sowie deren Nebenflüssen. Im Weinbauggebiet Baden sind ca. 50 % der Rebfläche mit roten und weißen Rebsorten der Burgundergruppe bestockt; in Württemberg hingegen liegt der Fokus auf regionalen Rotweinsorten wie Trollinger, Lemberger und Schwarzriesling sowie beim Weißwein auf dem Riesling (MLR Baden-Württemberg, 2022).

*Ein Drittel der deutschen Weinbaufläche in den Anbaugebieten Baden und Württemberg.*

*70 % dieser Weinbaubetriebe sind genossenschaftlich organisiert.*

Mit rund 350 Mio. € liegt der Produktionswert des Weinbaus bei ca. 15 % der gesamten pflanzlichen Erzeugung im Bundesland. Eine große Bedeutung spielt in Baden-Württemberg ebenfalls der Weintourismus (MLR Baden-Württemberg, 2022).

### 2.3.8 Ökologische Erzeugnisse

In Baden-Württemberg wirtschaften ca. 12 % der Betriebe ökologisch – Tendenz steigend. Dabei bewirtschaften diese Betriebe eine Fläche von durchschnittlich 40 ha (vgl. konventionell: 35 ha). Rund 62 % der Öko-Erzeugerbetriebe halten Tiere, wobei die Rinderhaltung mit 77 % der Betriebe dominiert, aber nur 7 % der im Land produzierten Milch stammt aus ökologisch wirtschaftenden Betrieben. Im Obstbau ist der Anteil ökologisch wirtschaftender Betriebe mit ca. 7 % unterproportional; im Gemüsebau ist die Fläche unter ökologischer Bewirtschaftung seit einigen Jahren steigend (Schloßberger & Schröder, 2020).

*12 % der baden-württembergischen Landwirtschaftsbetriebe wirtschaften ökologisch.*

Baden-Württemberg hat das Bio-Zeichen Baden-Württemberg eingeführt, um VerbraucherInnen die Möglichkeit zu geben, die inländisch produzierten Produkte als solche identifizieren zu können. Ebenfalls wurden sogenannte Bio-Musterregionen eingerichtet, die das Bewusstsein für den ökologischen Landbau in den jeweiligen Regionen stärken und alle in der Wertschöpfungskette handelnden Akteure bestmöglich vernetzen sollen.

Genossenschaften sind dabei nur selten auf ökologische oder konventionelle Produktionsweisen begrenzt, d.h. eine Ausweisung des genossenschaftlichen Anteils an der Produktion ökologischer Produkte scheint aufgrund der vielfältigen genossenschaftlichen Strukturen, die beide Arten von Produkten vermarkten, aktuell wenig sinnvoll.

---

## 2.4 Genossenschaften und Nachhaltigkeit

---

**Ökologisch, sozial  
und ökonomisch  
nachhaltige  
Landwirtschaft als  
Leitbild der  
Zukunft**

Die Agrar- und Ernährungswirtschaft verwendet zur Produktion neben Arbeit und Kapital auch natürliche Ressourcen, allen voran Boden, Wasser und biologische Vielfalt. Diese Ressourcen müssen erhalten werden, um die Versorgung der Gesellschaft jetzt und in Zukunft sicherzustellen. Eine nachhaltige Wirtschaftsweise ist somit unumgänglich (BMEL, 2020b). Nach dem Bericht der Brundtland-Kommission (1987) bedeutet eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung, dass die Bedürfnisbefriedigung der jetzigen Generation ohne Einschränkungen der Möglichkeiten zukünftiger Generationen von statten geht. Konkret bedeutet dies, dass der natürliche Zustand von (Öko-) Systemen erhalten werden soll und in sämtlichen Bereichen der landwirtschaftlichen Produktion, entlang der damit zusammenhängenden Wertschöpfungsketten und im internationalen Handel die nachhaltige Unversehrtheit von Tieren, Menschen und Natur sicherzustellen ist. Nachhaltigkeit wird nach der Enquete-Kommission (1998) ferner anhand von drei Säulen definiert. Diese Säulen bestehen aus der sozialen, der ökonomischen und der ökologischen Nachhaltigkeit, welche gleichermaßen auf die Gesamtnachhaltigkeit einer Entwicklung einwirken. Die Qualität der agrarischen Produkte, Aspekte des Tierwohls sowie Arbeitsbedingungen in der Land- und Ernährungswirtschaft zählen beispielsweise zu den Indikatoren der sozialen Nachhaltigkeit (Lebacqz et al., 2013, S. 318).

Dieses Leitbild einer nachhaltigen Landwirtschaft wird u.a. in der kürzlich von der EU-Kommission verabschiedeten Farm-to-Fork Strategie als politische Agenda und Kernstück des europäischen Green Deals manifestiert (Europäische Kommission, 2020a). Neben den vor allem zum Zweck der ökologischen Nachhaltigkeit und des Tierwohls gesetzten Ziele bedarf es Strategien zur Sicherung der langfristigen Unternehmensexistenz. Genossenschaften der Agrar- und Ernährungswirtschaft sehen sich in diesem Zusammenhang vor zunehmenden Herausforderungen (Ajates, 2020; Chaddad & Cook, 2007).

Der europäische Grüne Deal, welcher im Jahr 2019 von der europäischen Kommission veröffentlicht wurde, ist eine Wachstumsstrategie der EU zu einer fairen und wohlhabenden Gesellschaft mit einer modernen, ressourceneffizienten und wettbewerbsfähigen Wirtschaft, in der im Jahr 2050 die Netto-Treibhausgasemissionen auf null reduziert sein sollen und das Wirtschaftswachstum von der Ressourcennutzung abgekoppelt ist (Europäische Kommission, 2019).

In der folgenden Abbildung werden die verschiedenen Elemente des Grünen Deals dargestellt.



Abbildung 4: Der europäische Grüne Deal (Europäische Kommission, 2019)

Im Mai 2020 veröffentlichte die Europäische Kommission die Farm-to-Fork-Strategie als Leitlinie und Umsetzungsstrategie des Green Deals in Bezug auf den Agrar- und Ernährungssektor. Die Strategie soll durch 27 spezifische Maßnahmen einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung eines fairen, gesunden und umweltfreundlichen Lebensmittelsystems liefern (Europäische Kommission, 2019). Sowohl der Green Deal selbst als auch die Strategie sind ein Teil der Maßnahmen zur Implementierung der Sustainable Development Goals der Agenda 2030 der Vereinten Nationen (Andres et al., 2019; Europäische Kommission, 2020a; Martens & Obenland, 2017).

Im Wesentlichen adressiert die Strategie den Nachhaltigkeitsgedanken in all seinen Aspekten innerhalb des Agri-Foodsektors sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette für Lebensmittel: Produktion, Verarbeitung, Vertrieb und Transport, Verbrauch sowie die Vermeidung von Lebensmittelverlusten und -verschwendung. Ebenfalls soll die Stellung der Landwirte, ihrer Genossenschaften und Erzeugerorganisationen als Produzenten in der Lebensmittelkette gestärkt werden (Europäische Kommission, 2020a). Dadurch soll ein Umdenken insofern stattfinden, dass ein wesentlicher Beitrag zum Umweltschutz und zur Erhaltung der Biodiversität geliefert wird und dadurch der Klimawandel bekämpft werden kann.

Betrachtet man eine Wertschöpfungskette für Lebensmittel, beginnt diese mit der Primärproduktion. Die Strategie setzt dabei auf eine Umstrukturierung der landwirtschaftlichen Urproduktion bei gleichzeitiger Sicherstellung eines gerechten Einkommens der Erzeuger: eine Ausdehnung der landwirtschaftlichen Flächen unter ökologischer Bewirtschaftung auf 20 % bis 2030 in Deutschland, die Verringerung des Einsatzes chemischer Pestizide, Düngemittel (u.a. durch Präzisionslandwirtschaft) und Antibiotika, ein intensiveres CO<sub>2</sub>-Management und dessen Bindung im Boden (Europäische Kommission, 2019).

*Umstrukturierung der landwirtschaftlichen Urproduktion und Sicherstellung eines gerechten Einkommens für die Erzeuger*

**Ausdehnung des Flächenanteils unter ökologischer Bewirtschaftung auf 20% bis 2030 erfordert Transformation der gesamten Wertschöpfungskette.**

Die Ausdehnung des Flächenanteils unter ökologischer Bewirtschaftung auf 20 % bis 2030 kann einen Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele leisten. Es ist jedoch darauf zu achten, dass analog dazu nicht der virtuelle Flächenimport ansteigt (Isermeyer & Nieberg, 2020). Ebenfalls sei angemerkt, dass zur Zielerreichung eine alleinige Ökologisierung der Primärproduktion nicht ausreicht, sondern eine ökologische Transformation der gesamten Wertschöpfungskette inklusive Verarbeitern, Einzelhändlern und Verbrauchern stattfinden muss (Moschitz et al., 2021). Dahingehend wird eine Weiterentwicklung der Zukunftsstrategie ökologischer Landbau empfohlen (BMEL, 2019; Isermeyer & Nieberg, 2020). Es ist auch zu diskutieren, inwieweit eine Erhöhung des Flächenanteils unter ökologischer Bewirtschaftung für jeden Sektor der Landwirtschaft realistisch ist oder ob die Möglichkeit für sektorale Institutionen (Molkereiindustrie, Gemüseerzeuger und -verarbeiter, etc.) zur individuellen nachhaltigen Zielsetzung entlang der Wertschöpfungskette geschaffen werden sollte (Moschitz et al., 2021).

**Verringerung des Einsatzes chemischer Pestizide, Düngemittel und Antibiotika bisher ohne konkrete Vorgaben**

Die Verringerung des Einsatzes chemischer Pestizide, Düngemittel und Antibiotika soll durch weitere Maßnahmen der Europäischen Kommission erfolgen, um bis 2030 den Einsatz von und das Risiko durch chemische Pestizide insgesamt um 50 % zu verringern (Europäische Kommission, 2019). Als Alternative dazu wird eine Überarbeitung der Richtlinie zur nachhaltigen Verwendung von Pestiziden sowie eine Verbesserung der Bestimmungen zum Integrierten Pflanzenschutz und der verstärkte Einsatz alternativer Methoden zum Schutz (z.B. biologische Pflanzenschutzmittel) der Ernten vor Schädlingen und Krankheitserregern angestrebt. Hier beklagen erste Politikfolgen-abschätzungen eine zu vage Formulierung im Hinblick auf einen Basisrahmen, an dem dieses Ziel gemessen werden soll. Ebenfalls kann dieses ambitionierte Ziel als Eingriff in das Eigentum der Primärproduzenten angesehen werden, welchen von politischen Instanzen kleinteilig die Produktionsschritte auferlegt bekommen (Isermeyer & Nieberg, 2020). Als wesentlich positiver und wirksamer wird ein wirtschaftlicher Anreiz beurteilt, welcher die Landwirte durch einen etwaigen Pflanzenschutzmittelzertifikatehandel oder eine Abgabe auf Pflanzenschutzmittel mit erheblichen Umweltwirkungen dazu einladen soll, deren Einsatz zu reduzieren (Isermeyer & Nieberg, 2020).

Im Hinblick auf den Düngemiteleinsatz werden Maßnahmen ergriffen, um Nährstoffverluste bei konstanter Bodenfruchtbarkeit um 50 % zu verringern und so Einträge in das Ökosystem zu vermindern (Europäische Kommission, 2019). Der Fokus liegt auf einem integrierten Nährstoffmanagement, um den Einsatz von Düngemitteln bis 2030 um 20 % zu reduzieren. Dies würde laut einer ersten Abschätzung durch die aktuell geltende Düngeverordnung erreicht werden (Isermeyer & Nieberg, 2020). Inwieweit dies dauerhaft Bestand hat und auf nationaler Ebene gleichmäßig umzusetzen ist, bleibt abzuwarten. Es wird jedoch in Isermeyer und Nieberg (2020) nahegelegt, dass die Landwirtschaft eine Halbierung des sektoralen Nährstoffüberschusses ohne wesentlich Ertragseinbußen akzeptieren könne.

Der Einsatz von Antibiotika in der Tierproduktion fördert zunehmend die Entstehung antimikrobieller Resistenzen, welche Auswirkungen auf das gesamte Ökosystem haben (Sorg et al., 2021). Die Farm-to-Fork Strategie beinhaltet aus diesem Grund Maßnahmen zur Reduktion der Gesamtverkäufe von für Nutztiere und für die Aquakultur bestimmten Antibiotika bis 2030 auf. Näheres regeln die neuen Verordnungen für Tierarzneimittel und Arzneifuttermittel (EU) 2019/4, 2019).

Ein weiterer Aspekt der Strategie ist die Möglichkeit der CO<sub>2</sub>-Bindung durch Land- und Forstwirte. Eine Förderung von Bewirtschaftungsmethoden, die Kohlendioxid aus der Atmosphäre binden und so zur Klimaneutralität beitragen, sollen durch GAP-Zahlungen bzw. durch die Etablierung eines Marktes für den Handel mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten gefördert werden. Somit erschließt sich einerseits eine neue Einkommensquelle für landwirtschaftliche Betriebe und andererseits entsteht eine Möglichkeit, andere Sektoren entlang der Lebensmittelkette durch eine CO<sub>2</sub>-Bepreisung bei der Dekarbonisierung ihrer Produktion zu unterstützen (Europäische Kommission, 2020a). Inwieweit dies effizient und effektiv umgesetzt werden kann und tatsächlich einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten kann, bleibt abzuwarten (Isermeyer & Nieberg, 2020).

*CO<sub>2</sub>-Bindung durch Land- und Forstwirte als neue Einkommensquelle?*

Die Farm-to-Fork-Strategie beinhaltet nicht nur die bereits beschriebenen Maßnahmen und Ziele für die Primärproduktion, sondern bezieht auch die Lebensmittelverarbeitung sowie die Distribution und den Konsum der Lebensmittel durch die Verbraucher ein. Ziel ist es, dass die europäische (und damit auch die deutsche) Lebensmittelindustrie und -verarbeitung als Pioniere in der Verbesserung der Verfügbarkeit und Erschwinglichkeit gesunder und nachhaltiger Lebensmittel vorangehen und dadurch das Lebensmittelsystem insgesamt nachhaltiger gestalten. Die Strategie fordert daher die involvierten Stakeholder der Lebensmittelindustrie auf, den Nachhaltigkeitsaspekt in die Unternehmensstrategie einzubeziehen – eine Verbesserung des Corporate-Governance-Rahmens (Europäische Kommission, 2019).

*Lebensmittelverarbeitung, Distribution und Konsum der Lebensmittel ebenfalls Teil der neuen Strategie*

Dabei ist jedoch nicht konkret festgelegt, in welchem Umfang dies verwirklicht werden soll; vielmehr wird ein allgemeiner Diskurs zur Thematik angestrebt (Isermeyer & Nieberg, 2020). Ebenfalls wird auch für die Lebensmittelverarbeitung und -industrie ein Modell der Kreislaufwirtschaft fokussiert, in welchem bspw. Lebensmittel- und Verpackungsabfälle wiederverwendet werden sollen (Europäische Kommission, 2019). Bereits jetzt sind zahlreiche Aktivitäten im Bereich des Nachhaltigkeitsmonitoring der Unternehmen zu beobachten, welche einen Beitrag zur Verbesserung der Produktionssysteme liefern. Kritisiert wird jedoch durch Isermeyer und Nieberg (2020), dass diese oft einzelbetrieblich umgesetzt werden und so mit hohem bürokratischem Aufwand verbunden sind. Ein ganzheitliches Monitoringsystem würde den wahren Nachhaltigkeitsstand der Lebensmittelproduktion abbilden und sei deshalb zu entwickeln.

*Privatwirtschaftliche Ansätze zur Nachhaltigkeitszertifizierung bisher kleinteilig und ohne holistische Perspektive*

Neben der verarbeitenden Industrie und der Distribution gilt es ebenfalls, den Nachhaltigkeitsgedanken der Farm-to-Fork Strategie an den Verbraucher heranzutragen: Die Öffentlichkeit soll für einen nachhaltigen Lebensmittelkonsum sensibilisiert werden. Idealerweise soll dazu die Nachhaltigkeit der Erzeugung, der Ursprung der Lebensmittel, der Nährwert sowie der ökologische Fußabdruck auf den Produktverpackungen dokumentiert werden, um für mehr Aufklärung und Transparenz zu sorgen (Europäische Kommission, 2019). So soll der Lebensmittelverbrauch langfristig nachhaltiger gestaltet werden, Verbrauchern soll der Zugang zu erschwinglichen und gesunden Lebensmitteln erleichtert werden, wodurch wiederum eine gesunde und bewusste Ernährung gefördert werden kann. Aus diesem Grund sollen ebenfalls Lebensmittel, welche den in der EU geltenden Normen nicht entsprechen, verboten werden. Erste Politikfolgenabschätzungen stehen diesem Punkt bisher jedoch kritisch gegenüber. Das vorrangige Ziel von produktbezogenen Verbraucherinformationen sollte darin bestehen, eine neutrale, leicht verständliche Information für alle Menschen zu liefern, die sich für die Prozess- und Produktqualität interessieren, wobei auch verbesserte Tierwohlkennzeichnungen vorgesehen sind

(Europäische Kommission, 2020a). Ein nachhaltigerer Konsum sei dabei nur als ein willkommener Nebeneffekt zu sehen (Isermeyer & Nieberg, 2020). Ebenso sei eine Nachhaltigkeitsbewertung der Lebensmittel zwar förderlich zur Schärfung des Problembewusstseins aller involvierten Stakeholder, jedoch aufgrund einer Vielzahl von Bewertungsindikatoren der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen schwierig umsetzbar – insbesondere in der landwirtschaftlichen Urproduktion (Andres et al., 2019; Isermeyer & Nieberg, 2020). Inwieweit ein reduzierter Mehrwertsteuersatz als steuerpolitisches Instrument für organische produzierte Lebensmittel zu einer Erhöhung des Konsums dieser und zu mehr Nachhaltigkeitsbewusstsein in der Bevölkerung beiträgt, ist ebenfalls abzuwarten (Isermeyer & Nieberg, 2020; Moschitz et al., 2021).

#### 2.4.1 Rahmenbedingungen in Baden-Württemberg

Die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) der europäischen Union zielt primär auf eine Verbesserung der Produktivität der Landwirtschaft bei gleichzeitiger Versorgung der Verbraucher mit erschwinglichen Nahrungsmitteln und Sicherstellung eines angemessenen Einkommens der Landwirte ab. Dabei liegt der Fokus seit einigen Jahren ebenfalls auf der Gewährung von sicheren Lebensmitteln, der Bewältigung des Klimawandels durch einen nachhaltigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen, der Landschaftspflege sowie dem Erhalt der wirtschaftlichen Attraktivität des ländlichen Raums (BMEL, 2020a).

**Berücksichtigung der Struktur der landwirtschaftlichen Betriebe in Baden-Württemberg** In Baden-Württemberg werden aufgrund der besonderen landwirtschaftlichen Struktur und den teilweise schwierigen Anbaubedingungen weitere Ziele verfolgt. Zu nennen sind die Stärkung der bäuerlichen Landwirtschaft, da kleine und mittelgroße Betriebe einen erheblichen Anteil der landwirtschaftlichen Unternehmen in Baden-Württemberg ausmachen; die Stärkung des ökologischen Landbaus, da dieser den Bedürfnissen der Verbraucher entspricht und ressourcenschonend wirtschaftet; eine Landwirtschaft ohne Gentechnik, für welche sich die Landesregierung explizit ausspricht; eine Unterstützung benachteiligter Gebiete, in denen Betriebe unter schwierigen Bedingungen in einigen Regionen des Bundeslandes wirtschaften und dabei gleichzeitig einen Beitrag zum ländlichen Tourismus leisten sowie die Erhaltung des Grünlandes und dessen naturnahe Bewirtschaftung als klimafreundliche Landnutzungsform (MLR Baden-Württemberg, 2021).

Durch eine Novellierung der GAP ab 2023, welche unter anderem eine Änderung der bisherigen Förderstruktur der Direktzahlungen beinhaltet, werden die kleinteilig strukturierten landwirtschaftlichen (Familien-)Betriebe in Baden-Württemberg besonders profitieren. Ebenso wird die Verdopplung der Junglandwirteprämie und jener zur Unterstützung der Weidetierhaltung als positiv für das Bundesland gewertet. Letztere fördert Tierhaltungsform, die in Baden-Württemberg ins besondere zum Erhalt der Kulturlandschaft und der Biodiversität beiträgt und so einen Beitrag zur nachhaltigen Transformation der Landwirtschaft leistet. Des Weiteren wird eine ohnehin bereits starke Beteiligung der landwirtschaftlichen Betriebe des Landes an Agrarumweltmaßnahmen weiter gefördert und gefordert. So können diese einen Teil des Betriebseinkommens durch die Erbringung öffentlicher Leistungen im Sinne der Nachhaltigkeit generieren (Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg, 2021).

In Baden-Württemberg werden die Rahmenbedingungen der GAP durch die Gesetzesnovelle des Naturschutzgesetzes zur Stärkung der Biodiversität (Biodiversitätsstärkungsgesetz) untermauert, welches ein Pendant zur europäischen Biodiversitätsstrategie darstellt. Die europäische Biodiversitätsstrategie setzt sich hierbei zum Ziel, bis 2030 eine Trendwende bezüglich zunehmender Schäden an Ökosystemen einzuleiten und die Natur langfristig zu schützen (Europäische Kommission, 2020b). Durch das Biodiversitätsstärkungsgesetz in Baden-Württemberg werden hierbei Rahmenbedingungen zur landwirtschaftlichen Produktion vorgegeben, die teilweise über die agrarpolitischen Verordnungen hinausgehen, um eine nachhaltige Produktion und den Erhalt der Artenvielfalt in Zukunft zu sichern (MLR Baden-Württemberg, o. J.). Insbesondere im Obst- und Weinbau in Baden-Württemberg, in dem bewirtschaftete Flächen und Weinreben mitunter an Naturschutzgebiete angrenzen, ergibt sich durch die europäischen Rahmenbedingungen und das baden-württembergische Gesetz eine besondere Herausforderung durch das Verbot des Pflanzenschutzmitteleinsatzes in Naturschutzgebieten und die erweiterten Einschränkungen auf allen landwirtschaftlichen Flächen.

*Genossenschaftliche  
Ziele müssen an neue  
agrarpolitische  
Rahmenbedingungen  
angepasst werden*

#### 2.4.2 Auswirkung der Farm-to-Fork Strategie auf Baden-Württemberg

Henning et al. (2021) modellieren die Auswirkungen der Farm-to-Fork Strategie auf die einzelnen Bundesländer anhand eines agrarökonomischen CAPRI-Modells. Dabei werden insbesondere Veränderungen in Produktion, Ökosystemdienstleistungen und der Wohlfahrt der jeweiligen Bundesländer betrachtet. Für die Produktion ergibt sich über Deutschland hinweg ein heterogenes Bild hinsichtlich der Auswirkungen der Strategie. Für Baden-Württemberg wird eine leichte Ausdehnung der Getreideanbaufläche jedoch ein Rückgang der Produktionsmenge u.a. infolge der Erhöhung der Fläche unter ökologischer Bewirtschaftung und des verminderten Dünger- und Pestizideinsatzes prognostiziert. Ebenfalls reduziert werden die Anbaufläche und die Produktionsmenge für Ölsaaten in Baden-Württemberg – ähnlich wie in vielen weiteren Bundesländern. Hinsichtlich der Tierproduktion ist ein Rückgang sowohl bei der Fleisch- als auch bei der Milchproduktion zu erwarten – nicht nur in Baden-Württemberg sondern im gesamten Bundesgebiet (Henning et al., 2021).

Für Obst und Gemüse sowie für den Anbau von Futterpflanzen ergeben sich geringere, aber durchaus rückläufige Produktionseffekte infolge der Maßnahmen der Farm-to-Fork Strategie. Besonders für letztere sei darauf hingewiesen, dass mittels des CAPRI-Modells für Baden-Württemberg ein Rückgang der Produktionsmengen um 26 % prognostiziert wird (Henning et al., 2021).

Im Hinblick auf die Ökosystemdienstleistungen und damit u.a. auf die Verringerung des Düngereinsatzes und damit der Nährstoffverluste lässt sich aus Henning et al. (2021) ableiten, dass in Baden-Württemberg (wie in Gesamtdeutschland) eine Erhöhung der Fläche unter ökologischer Bewirtschaftung zu keiner signifikanten Reduktion der N-Bilanz mit einer relativen N-Reduzierung von unter -10 % führen wird. Ebenfalls wird angemerkt, dass ein reduzierter Pestizideinsatz und mehr ökologische Vorrangflächen zu einer sehr geringen Verringerung der N-Bilanz (ca. 5 %) führen. Die Umsetzung der in der Strategie vorgeschlagenen Maßnahmen werden jedoch deutschlandweit zu einer Verminderung der THG-Emissionen führen.

Änderungen in der Wohlfahrt der Landwirte werden von Henning et al. (2021) ebenfalls betrachtet, wobei festgestellt wird, dass durch die Umsetzung der Strategie in Baden-Württemberg (wie in den meisten deutschen Bundesländern) eine Steigerung der landwirtschaftlichen Einkommen erzielt werden kann. Die Deckungsbeiträge der Tierproduktion werden jedoch um einen höheren Prozentsatz als jene der Pflanzenproduktion steigen. Höhere Einkommenssteigerungen sind demnach in viehintensiven Bundesländern zu erwarten, zu welchen Baden-Württemberg nicht zählt (Henning et al., 2021).

### 2.4.3 Qualitätsanforderungen und Management

Nicht nur agrarpolitische Rahmenbedingungen bestimmen die Arbeit in landwirtschaftlichen Genossenschaften und ihren Mitgliederbetrieben. Auf Grund der zunehmenden Sensibilisierung des Gesundheits- und Umweltbewusstseins der Gesellschaft bestimmt die Erbringung von Nachweisen über die Rückverfolgbarkeit von Produkten sowie die Herkunftssicherung und die Teilnahme an Markenprogrammen die unternehmerischen Entscheidungen (Pöchtrager, 2011, S. 64 f.). Hierbei bestehen gesetzlich verpflichtende Anforderungen an die Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln. Diese sind in entsprechenden EU-Verordnungen zum Lebensmittelrecht sowie Lebensmittelhygieneverordnungen vorgegeben. Diese Verordnungen finden in der Umsetzung von Produktsicherheitsstandards, wie beispielsweise der Good Manufacturing Practice (GMP) oder dem Genusstauglichkeitszeichen ihre Anwendung. Neben den verpflichtenden Standards der EU gibt es weiterführend freiwillige aber relevante Qualitätsmanagementsysteme und zu dessen Anwendung entsprechende (inter)nationale Standards zur erweiterten Zertifizierung und Abgrenzung der Produktqualität. Von nahezu allen Unternehmen erfüllt wird die Zertifizierung nach ISO 9001, welche die Leitlinie eines konsistenten, unternehmerischen Qualitätsmanagements darstellt. Vom Handel vorgegeben wird beispielsweise der in Zusammenarbeit mit den 53 führenden europäischen Handelskonzernen entwickelte International Food Standard (IFS). Der IFS stellt hierbei sicher, dass ein Hersteller in der Lage ist, ein sicheres Produkt an den Handel zu liefern (Pöchtrager, 2011, S. 75 ff.). Auf europäischer, nationaler und Länderebene gibt es zudem freiwillige Standards zur Herkunftsbezeichnung des geschützten Ursprungs. In Baden-Württemberg findet hierbei das Qualitätszeichen Baden-Württemberg (QZBW) Anwendung, das Produkte mit einem Herkunftshinweis auszeichnet, die produktspezifische Grund- und Zusatzanforderungen erfüllen und in Baden-Württemberg erzeugt und verarbeitet wurden (MLR, 2023).

### 2.4.4 Agrarpolitische Herausforderungen für Genossenschaften

**Genossenschaftliche Ziele müssen an neue agrarpolitische Rahmenbedingungen angepasst werden** Es eröffnet sich im Zusammenhang mit den wachsenden Anforderungen an die landwirtschaftliche Produktion und Vermarktung die Frage, welche Position baden-württembergische Genossenschaften hierbei einnehmen und inwieweit sich Vorgaben zur Qualitätssicherung und zum Biodiversitätsschutz auf die Mitgliederbetriebe und die genossenschaftliche Struktur auswirken.

Genossenschaften können grundsätzlich durchaus eine Vorreiterrolle in der Landwirtschaft einnehmen (Bijman et al., 2012). Ihre Mitgliederbetriebe und somit sie selbst, Getragen von der Anzahl dieser, wirtschaften jedoch ebenso wie Landwirte anderer Unternehmensformen im Spannungsfeld von ökonomischer Wirtschaftlichkeit und rechtlichen Vorgaben. Jedoch kann europaweit eine steigende Verbreitung von Genossenschaften entlang der

Wertschöpfungskette beobachtet werden (Höhler & Kühl, 2014). Im Zuge des strukturellen Wandels in der Landwirtschaft und der damit einhergehenden Vergrößerung von Genossenschaften sowie steigenden Mitgliederzahlen gestalten sich die Entscheidungsprozesse unter Einbeziehung aller Mitglieder jedoch auch als zunehmende interne Herausforderung (Birchall, 2017; Nilsson, 2018). Vor allem die interne Vermittlung und Kommunikation von Rahmenbedingungen, welche durch die europäische Agrarpolitik bestimmt werden, kann hierbei Auswirkungen auf das Zusammenspiel zwischen Mitgliedern und Geschäftsführungen innerhalb von Genossenschaften haben (Ajates, 2020).

Zunehmend heterogene Mitgliederinteressen und daraus resultierende unterschiedliche Entscheidungshorizonte der einzelnen Mitglieder können in diesem Zusammenhang zu Unterinvestitionen führen, beispielsweise wenn die Mehrheit der Mitglieder einer Genossenschaft keinen Anreiz verspüren, auf Auszahlungen oder Dividenden zu verzichten um langfristige Investitionen der Genossenschaft zu ermöglichen und sich hingegen vor allem an kurzfristig angelegten Steigerungen der Auszahlungspreise orientieren (Candemir et al., 2021). Aus einer solchen internen Konstellation kann vor allem niedrige Produktqualität resultieren (Pennerstorfer & Weiss, 2013).

*Anreizstruktur der Mitglieder entscheidet über Weichenstellungen für die Zukunft*

Höhler und Kühl (2014) konstatieren in diesem Zusammenhang, dass für die erfolgreiche Umsetzung einer zeitgemäßen Unternehmensstrategie in Genossenschaften die Bereitschaft zur Anpassung der genossenschaftsinternen Struktur vorhanden sein muss. Hierin besteht demnach eine zentrale Herausforderung für die Genossenschaften der heutigen Zeit.

---

## 2.5 Demographischer Wandel und Resilienz von Genossenschaften

---

In Bezug auf die Mitgliederstruktur einer Genossenschaft zeigt Nilsson (2001), dass die Stabilität und Schlagkraft einer Genossenschaft bei einer homogenen Mitgliederstruktur größer ist als bei stark heterogenen Mitgliedern. Letzteres erhöht das Auftreten von Interessenskonflikten und kann die Wahrscheinlichkeit steigern, dass sich die Genossenschaft aufspaltet oder Gruppen von Mitgliedern austreten und dies die Genossenschaft insgesamt schwächt.

Durch den demographischen Wandel der Gesellschaft sowie den Strukturwandel der Landwirtschaft steigt die Heterogenität der Mitgliederstruktur in Genossenschaften in den letzten beiden Dekaden stark an (Höhler, 2017). Strukturelle und konstitutionelle Probleme, wie unterschiedliche Entscheidungshorizonte der Mitglieder („Horizon-Problem“), sich ergebende Trittbrettfahrerproblematiken und einhergehend erhöhte Kontrollkosten („Free-Rider Problem“ und „Control-Problem“) (Cook, 1995) bilden seit jeher klassische Herausforderungen für Genossenschaften, die den Vorteilen der Unternehmensform gegenüberstehen und Strategien erfordern, um sich diesen entgegenzusetzen und konkurrenzfähig im Vergleich zu anderen Unternehmensformen zu bleiben (Fanasch & Frick, 2018)

*Demographischer Wandel und landwirtschaftlicher Strukturwandel erschweren Anpassungsprozesse in Genossenschaften*

Allgemein wird die Frage, ob Genossenschaften von Strukturwandel der europäischen Landwirtschaft profitieren oder darunter leiden, kontrovers diskutiert (Chaddad & Cook, 2007). Hanf und Kühl (2004) zeigen, dass eine effiziente Managementeinheit in

Genossenschaften zum maßgeblichen Erfolg des Unternehmens beiträgt. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass die Performance stark von Handlungsfeld und Sektor abhängen, in dem eine Genossenschaft positioniert ist (Höhler & Kühl, 2014).

In der Praxis sind die Genossenschaften des Agrar- und Ernährungssektor jedoch nicht nur vom Strukturwandel der Landwirtschaft, sondern auch von jenem im nachgelagerten Bereich betroffen. Zahlreiche Genossenschaften vermarkten nicht nur direkt an Endkunden, sondern auch an Betriebe der handwerklichen Lebensmittelverarbeitung (Bäckereien, Metzgereien, etc.). Gerade bei Bäckereien, als Beispiel des Handwerks der Lebensmittelverarbeitung, zeichnet sich jedoch in den letzten Jahren ein starker Rückgang der Anzahl der Mitarbeiter pro Betrieb und vor allem der Anzahl der Betriebe selbst ab, was dazu führt, dass Handelspartner für Zulieferergenossenschaften wegfallen und sich der Kundenstamm der Genossenschaften verringert und verändert (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V., 2023). So wirkt sich der demographische Wandel entlang der gesamten Wertschöpfungskette aus.

Der Aspekt der Resilienz von Genossenschaften ist bei der Untersuchung genossenschaftlich implementierter Nachhaltigkeits- und Zukunftsstrategien somit in jedem Fall relevant, da diese stets vor dem Hintergrund des langfristigen Wettbewerbsbestands und der Krisenstabilität betrachtet werden müssen.

In Ergänzung zum Konzept der Nachhaltigkeit, das vor allem den langfristigen Erhalt von Ressourcen adressiert, verfolgt das Konzept der Resilienz das Ziel der Widerstandsfähigkeit vor allem in und nach Krisensituationen (Böschen et al., 2017; Paech et al., 2020). Hierbei kann die Resilienz eines genossenschaftlichen Unternehmens von unterschiedlichen internen und externen Faktoren beeinflusst werden. Borda-Rodriguez und Vicari (2014) nennen hierbei fünf Faktoren, die die Krisenfähigkeit von Genossenschaften beeinflussen kann:

Der Eintritt in neue Marktsegmente bzw. die Etablierung neuer Wirtschaftsformen, wie beispielsweise in Form des Aufbaus von Direktvermarktungsangeboten oder dem Ausbau der regionalen Vermarktung können eine Form der Resilienzsteigerung von Genossenschaften darstellen. Ferner bestimmen die Mitglieder, ihre Identifikation mit dem Unternehmen, ihr Vertrauen und ihre Loyalität gegenüber einer Genossenschaft deren langfristigen Erfolg, da vor allem durch hohe Identifikation und Loyalität klassische genossenschaftliche Probleme wie Free-Riding minimiert werden können (Borda-Rodriguez & Vicari, 2014). Zusätzlich spielen Vernetzungen innerhalb der Genossenschaft und zwischen Genossenschaften sowie mit Handelspartnern entlang der Wertschöpfungskette eine wichtige Rolle.

Auch die Innovationsbereitschaft einer Genossenschaft bildet einen entscheidenden Faktor für die Resilienz des Unternehmens, da durch die Produktpassung und -weiterentwicklung sowie die Prozessoptimierung die Reaktion auf sich wandelnde Umweltbedingungen erfolgen kann. Zudem kann staatliche Förderung eine Rolle spielen, denn die Förderung der Organisationsform durch Regierungsprogramme kann vor allem kleineren Genossenschaften oder Geschäftsmodellen mit Nischencharakter durch finanzielle Hilfen zum Fortbestand verhelfen (Borda-Rodriguez & Vicari, 2014).

---

## 2.6 Institutioneller Rahmen: Das novellierte Genossenschaftsgesetz

---

Genossenschaften unterscheiden sich vor allem in struktureller Hinsicht von anderen Unternehmensformen. Die Rahmenbedingungen für ihr Handeln sind rechtlich im Genossenschaftsgesetz (GenG) verankert. Hierin sind Gründungsmodalitäten oder auch der Aufbau von internen Gremien und die Durchführung von Entscheidungsprozessen geregelt. Im Jahr 2006 erhielt das in seiner ursprünglichen Fassung seit 1889 bestehende GenG eine grundlegende Novellierung.

Wichtige Änderungen der Novelle waren die Erweiterung des nutzerbezogenen Förderzwecks, die Herabsetzung der Mindestzahl an Gründungsmitgliedern, die Einführung der „Kleingenossenschaft“, die Erleichterung der Bildung von Geschäftsguthaben und die Reduktion des Prüfungsumfangs bei kleineren Genossenschaften (Doluschitz et al., 2012). Dadurch sollen bürokratische Hindernisse bei der Neugründung von Genossenschaften verringert- sowie der Vorstoß von genossenschaftlicher Betätigung in neue Wirtschaftsbereiche unterstützt werden.

***Novelle des  
Genossenschafts-  
Gesetzes macht  
Neugründungen  
attraktiver***

Hintergrund der Neuauflage des GenG ist die Aufgabe und Umstrukturierung zahlreicher Genossenschaften (besonders im Agrarbereich) im Zuge des allgemeinen Strukturwandels in der Landwirtschaft. Gerade die sinkende Attraktivität der Organisationsform Genossenschaft, die durch einen sinkenden Bekanntheitsgrad und das Image einer veralteten und nicht mehr zeitgemäßen Unternehmensform sowie Defiziten in der Ausbildung über genossenschaftlicher Grundlagen verstärkt wird, führt zu einem Rückgang der Neugründung sowie zum vermehrten Austreten von Mitgliedern aus bestehenden Genossenschaften (Stappel, 2016).

Doluschitz et al. (2012) berichten, dass die 2006 verabschiedete Gesetzesnovelle die Attraktivität der Geschäftsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) gesteigert hat, es aber weiterer Bemühungen seitens der Politik und Wirtschaft bedarf, um diese Attraktivität aufrecht zu erhalten und weiter zu steigern. In den Jahren nach der Novellierung des GenG setzte eine Neugründungswelle ein, sodass im Jahr 2011 ein Höchststand von über 350 genossenschaftlichen Neugründungen in Deutschland verzeichnet werden konnte. Die Anzahl flachte in den darauffolgenden Jahren zwar etwas ab, liegt jedoch immer noch um vieles höher als die Anzahl der genossenschaftlichen Neugründungen in den 1990er Jahren (ca. 30 pro Jahr) (Stappel, 2016).

So konnte der Schrumpfungprozess, der vor allem durch Fusionen und Auflösungen im ländlichen und gewerblichen Bereich geprägt war, aufgehalten werden: die Anzahl neugegründeter Genossenschaften überstieg nach der Novellierung des GenG erstmals wieder jene der aufgegebenen Genossenschaften. Waren die Hauptsektoren vorher noch Finanzdienstleistungen, Landwirtschaft, Wohnungswesen, Handwerk und Handel, so wurden nun vermehrt Genossenschaften in neuen Sektoren wie etwa Energiegenossenschaften (Bioenergie, Photovoltaik, Windenergie, etc.) oder Dorfläden gegründet. Erstere erhielten ebenfalls Aufwind durch das zu dieser Zeit geltende Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), was den Bau und die Betreibung von Anlagen zur Energiegewinnung aus nachwachsenden Rohstoffen förderte (Stappel, 2016).

***Vielfältige  
Neugründungen bei  
Unternehmen des  
ländlichen Raums,  
aber nicht unbedingt  
in der klassischen  
Landwirtschaft***

In den Folgejahren wurden weitere kleinere Anpassungen des GenG an politische Rahmenbedingungen und den strukturellen Wandel vorgenommen. Als weiterer wichtige

Änderung sei die Öffnung der genossenschaftlichen Verwaltungsstrukturen für digitale Kommunikation durch das „Gesetz zum Bürokratieabbau und zur Förderung der Transparenz bei Genossenschaften“ aus dem Jahr 2017 genannt. Dieses beinhaltet vier wesentliche Kernpunkte: Neuerungen der genossenschaftlichen Abschlussprüfung, Erleichterungen der Finanzierung und Verwaltung von Genossenschaften, insbesondere durch Nutzung digitaler Kommunikationsmittel sowie Verbesserungen des Mitgliederschutzes. Gerade der Abbau bürokratischer Hürden durch die Nutzung digitaler Kommunikationsmittel stellt für viele Genossenschaften eine erhebliche Erleichterung dar und steigert die Attraktivität der Organisationsform für junge Mitglieder. Dies wird auch durch zahlreiche Geschäftsführungen der Genossenschaften des Agrar- und Ernährungssektors bestätigt (s. Kapitel 3.1).

***Gesetzliche Neuregelungen sollen auch die Mitgliederstabilität erhöhen*** Die Verbesserungen im Bereich des Mitgliederschutzes beinhalten nun satzungsmäßige Einzahlungspflichten (Eintrittsgelder) und Kündigungsfristen, welche zur Mitgliederstabilität der Genossenschaften beitragen sollen, indem sie ein spontanes Ein- und Austreten der Mitglieder etwa bei unruhiger Marktlage verhindern sollen. So soll langfristig die Resilienz der Genossenschaft gegen innere Krisen gestärkt werden. Der deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband berichtet von positiven Auswirkungen der Novellierung von 2017: die Unternehmensform der Genossenschaft wird nachhaltig attraktiver und es werden neue Möglichkeiten sowohl zur Mitgliederbindung und –gewinnung als auch zur Innenfinanzierung geboten, was die Genossenschaft langfristig resilienter macht. So kann dem demographischen Wandel, welchen viele Genossenschaften beklagen, aktiv begegnet werden.

---

## 3 Untersuchung: Geschäftsführende, Mitglieder und externe Akteure

---

---

### 3.1 Die Sicht der Geschäftsführenden

---

Im Rahmen von 14 leitfadengestützten Experteninterviews mit Geschäftsführern badenwürttembergischer Genossenschaften des Agrar- und Ernährungssektors wurde untersucht, wie sich die Genossenschaften im Spannungsfeld von steigendem Wettbewerbsdruck, zunehmenden politischen Forderungen nach Klima- und Umweltschutz und vor dem Hintergrund steigender Unsicherheit durch internationale Krisen positionieren. Die Interviews fanden im März und April 2022 überwiegend in Form von Videokonferenzen statt und dauerten je 45 bis 60 Minuten. Ein Interview wurde auf Grund technischer Probleme telefonisch durchgeführt. Ein weiteres konnte in Präsenz stattfinden.

Im Befragungszeitraum war das allgemeine Marktumfeld aufgrund des im Februar 2022 erfolgten russischen Einmarschs in die Ukraine durch Preisvolatilität, Unsicherheit und mangelnde Verfügbarkeiten geprägt. Gleichzeitig waren noch Auswirkungen der Covid-19 Pandemie zu spüren.

Durch die Interviews konnte die Einstellung von Geschäftsführern in Genossenschaften verschiedener Sektoren abgebildet werden. Hierbei waren zahlenmäßig bedeutende Sektoren der landwirtschaftlichen Produktion, wie Weingärtnergenossenschaften, Obstgenossenschaften sowie die Bereiche Vieh- und Fleisch und Milch vertreten. Ein Blick auf den nachgelagerten Bereich wurde durch die Befragung zweier Bezugs- und Absatzgenossenschaften ermöglicht. Wenn auch im kleineren Umfang, wurden auch gewerblichen Genossenschaften aus den Bereichen Energie und Handwerk befragt. Die Auflistung der befragten Sektoren ist Anhang 16 zu entnehmen.

Im Folgenden werden unter 3.1.1 bis 3.1.3 die Ergebnisse der Befragung zusammenfassend wiedergegeben. Im Anschluss erfolgt unter 3.1.4 eine Bewertung und Interpretation der Ergebnisse.

Zu Beginn jedes Interviews wurden die Experten jeweils nach ihrer Einschätzung zu aktuellen Änderungen der agrarpolitischen Rahmenbedingungen im Hinblick steigende Anforderungen bei der ökologischen Nachhaltigkeit befragt (Abschnitt 3.1.1). Dem schlossen sich Fragen zur Resilienz und Krisenfestigkeit der jeweiligen Genossenschaft an (3.1.2). Schließlich wurden Einschätzungen zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Marktumfeld der jeweiligen Genossenschaft erfragt (3.1.3). Eine Übersicht der Interviewleitfragen ist im Anhang 17 zu finden.

#### 3.1.1 Ökologische Nachhaltigkeit

Vor dem Hintergrund vielfältiger Umweltwirkungen der Agrar- und Ernährungswirtschaft rückt auch das Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement innerhalb der badenwürttembergischen Genossenschaften zunehmend ins Blickfeld der Geschäftsführungen. Dabei ist die Wirtschaftlichkeit bei Entscheidungen, die in diesem Zusammenhang getroffen

werden, jedoch für die befragten Experten stets von hoher Relevanz, insbesondere, wenn die finanzielle Lage des Unternehmens unsicher ist:

***„Nachhaltigkeit ist wichtig, aber das Unternehmen muss zum Ziel haben, wieder schwarze Zahlen zu schreiben (aus kaufmännischer Sicht)“ [12]***

Im Rahmen der Befragung wurde zunächst der Status quo der genossenschaftlichen Unternehmen in Bezug auf durchgeführte Qualitäts- und Nachhaltigkeitszertifizierungen und etablierte Managementsysteme abgefragt. Während Einschränkungen bisher durchgeführter Produktionsabläufe durch agrarpolitische Neuregelungen bspw. im Pestizideinsatz von einigen Experten als möglicherweise existenzbedrohend angesehen werden, begrüßen andere Experten den Wandel, da sie die Notwendigkeit von Veränderungen in den Produktionsweisen zum Schutz des Klimas auch persönlich wahrnehmen. In den geführten Interviews gaben vor allem Befragte aus dem Bereich des Obstanbaus und -handels an, dass neben den Anforderungen, die sich durch politische Reglementierung für die Produktion ergeben, auch klare Qualitätskriterien durch das Endprodukt erfüllt sein müssen:

***„Wenn unsere Produkte nicht in gewisser Weise zertifiziert sind, dann erfolgt keine Abnahme vom LEH und der weiterverarbeitenden Industrie“ [9]***

Die Anforderungen des Lebensmitteleinzelhandels bei Zertifizierungen und Qualitätsmonitoring müssen hierbei in jedem Fall erfüllt werden, da es sich um den größten Abnehmer der produzierten Ware handelt [8;9]. Dies schließt vor allem Qualitätszertifizierungen, wie den IFS Standard oder die QS-Zertifizierung ein.

Aber auch abseits der bereits etablierten Qualitätszertifizierungen wird vor allem im Hinblick auf Klimaneutralität für die befragten Genossenschaften eine erhöhte Aufmerksamkeit des Lebensmitteleinzelhandels spürbar, welcher mit ersten Ankündigungen zu zukünftigen Änderungen bereits auf die Produzenten zugeht. Konkrete Forderungen in diesem Bereich fehlen laut den befragten Experten jedoch noch immer. Es wird ferner die Befürchtung geäußert, dass unterschiedliche Einzelhändler jeweils individuelle Programme und Anforderungen für die Implementierung von Nachhaltigkeit entwickeln und dadurch für das Erzeugerunternehmen ein erheblicher (bürokratischer) Mehraufwand bei der Bedienung mehrerer unterschiedlicher Einzelhändler entsteht.

Die befragten Vertreter des Fleischsektors berichten von einer starken Diskrepanz zwischen gesellschaftlichen Erwartungen an die Nutztierhaltung und dem tatsächlichen Konsumverhalten. Ein Experte aus diesem Bereich betonte, dass zwar Fleischerzeugnisse mit höheren Qualitäts- und Haltungsanforderungen produziert, zertifiziert und angeboten werden, jedoch weiterhin niedrigere Haltungsstufen parallel existieren, da diese Produkte vom Konsumenten kontinuierlich nachgefragt werden. Auf die Vielfältigkeit der Nachfrageausrichtungen werde daher insgesamt mit einer Vielzahl unterschiedlicher Produktions- und Haltungsprogramme reagiert [12].

Einige Genossenschaften gaben auch an, dass sie von sich selbst erwarten, kontinuierlich an ihrem Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement zu arbeiten. Nach Angaben der Befragten bietet hierbei das Ausweichen auf Direktvermarktungskanäle die Möglichkeit, dem Druck des Einzelhandels zumindest in Teilen auszuweichen.

Im Vergleich zur Übernahme und Ausweisung etablierter Qualitätszertifizierungen spielt die konkrete Zertifizierung von selbst gewählten Nachhaltigkeitsstrategien bisher eine

untergeordnete Rolle. Jedoch zeigen sich vor allem unter den befragten Winzergenossenschaften erste Bemühungen einiger Vorreiter, eine Nachhaltigkeitszertifizierung des Unternehmens durchzuführen. Des Weiteren werden in einigen Genossenschaften unternehmensinterne Nachhaltigkeitskonzepte erarbeitet oder bereits als Leitlinien verwendet, die in ihrer Ausgestaltung das Ziel verfolgen, hinsichtlich zukünftiger Vorgaben der Politik oder der Abnahmekunden anpassungsfähig zu bleiben.

Auf Grund von Erfahrung mit bisher etablierten Qualitätsmanagementsystemen wird vor allem berichtet, dass der bürokratische Aufwand für jede Zertifizierung erneut anfällt und sich nur wenige Abläufe verschiedener Zertifizierungen verbinden lassen. Im Zuge einer Nachhaltigkeitszertifizierung wird sich daher seitens der Produzenten gewünscht, dass eine Vereinfachung oder Bündelung der bürokratischen Vorgänge ermöglicht wird. Ein weiteres finanzielles Risiko sehen die Befragten in diesem Zusammenhang in den steigenden Kosten nachhaltig zertifizierter Produkte, die unter Umständen nicht durch entsprechende Zahlungsbereitschaft seitens der Kundschaft gedeckt sind.

***„Wir haben bisher kein Nachhaltigkeitsmanagementsystem und uns damit der momentanen Entwicklung erfolgreich widersetzt. So ein System bringt uns kein (...) Geld“ [7]***

Viele der befragten Geschäftsführungen brachten zum Ausdruck, dass sie eine starke Spannung zwischen allgemeinen gesellschaftlichen Erwartungen im Hinblick auf nachhaltigere Produktionsprozesse und unklaren Vorgaben zur möglichen Ausgestaltung und Umsetzung spüren und dies als strukturellen Nachteil ihrer Geschäftstätigkeit empfinden.

Einzelne Unternehmen aus der Gruppe der Vorreiter reagieren auf diese Situation durch Hinzuziehung externer Berater, um sich über die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien und -zertifizierungen zu informieren oder um eine Zertifizierung durchführen zu lassen.

Im Hinblick auf die ökologische Bewirtschaftung und Bio-Zertifizierungen ist es stark branchenabhängig, ob Bioprodukte bereits in das Produktportfolio der befragten Genossenschaften integriert werden. Vor allem im Weinbereich ist es nach Aussage eines Befragten [13] maßgeblich von der persönlichen Überzeugung der Mitglieder abhängig, wie die Bewirtschaftung der Flächen erfolgt. Zum Teil werden daher nur kleine Anteile der gesamten Produktionsmenge in Bio-Qualität erzeugt und vertrieben oder es wird gänzlich auf eine ökologische Bewirtschaftung verzichtet.

Heterogene Mitgliederpräferenzen werden hierbei als allgemeines Hemmnis gesehen, sich den Anforderungen von Markt und KonsumentInnen anzupassen. In Bezug auf Mitgliederpräferenzen zur Zertifizierung der erzeugten Produkte geben die Experten dabei an, dass die Bereitschaft der Erzeuger und Mitglieder auf einer individuellen Kosten-Nutzen Abwägung beruht. Sobald der Nutzen der Mitglieder aus implementierten Nachhaltigkeitsstrategien überwiegen, wird auch eine positive Einstellung zur Durchführung erwartet.

***„Es muss von den Mitgliedern als selbstverständlich angesehen werden, nachhaltig zu wirtschaften, sonst wird man es als Genossenschaft nicht umsetzen können“ [13]***

Im Hinblick auf die Qualitäts- und Nachhaltigkeitszertifizierung lassen sich ebenfalls heterogene Sichtweisen der befragten Geschäftsführer beobachten. So äußerten einige Experten ihr Bedauern darüber, dass bisher keine Zertifizierungen und Managementsysteme

im Bereich Nachhaltigkeit implementiert werden konnten. Andere hingegen erachten es als nicht notwendig und möchten gesteigerte Maßnahmen in diesem Bereich so lange wie möglich vermeiden, da sie dem entstehenden bürokratischen Mehraufwand kritisch gegenüberstehen und als Hemmnis zur Nachhaltigkeitszertifizierung angesehen.

Auf betriebsinterner Ebene bestehen Bemühungen, in verschiedenen Bereichen ressourcenschonend und nachhaltig zu agieren und zu produzieren. Hierfür werden beispielsweise Photovoltaikanlagen auf Betriebsgebäuden installiert, es wird versucht Energiekosten zu reduzieren oder durch die Erzeuger werden Blühstreifen auf den bewirtschafteten Flächen angelegt. Auch die Verringerung des Papierverbrauchs wird häufig als Teil einer internen Nachhaltigkeitsstrategie angesprochen. Vor allem im Zusammenhang mit der Einsparung von Ressourcen, wie Papier, aber auch durch die digitale Taktung von Anlieferungen bspw. im Wein oder Obstsektor können werden von einigen der befragten Genossenschaften bereits Nachhaltigkeitsaspekte adressiert. Es wird hierbei jedoch angemerkt, dass der digitale Wandel von den Mitgliedern unterstützt und mitgetragen werden muss, um zu gelingen:

***„Die Digitalisierung der Standardprozesse führt langfristig zu Nachhaltigkeit“ [12,13]  
„Durch Digitalisierung können wir mehr über den landwirtschaftlichen Betrieb erfahren, um ihn besser beraten zu können und somit nachhaltiger zu wirtschaften – aber will der Landwirt so transparent sein?“ [14]***

Trotz der Nennung von Möglichkeiten zur erfolgreichen Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien und -instrumenten wurde im Rahmen der durchgeführten Befragungen mehrfach genannt, dass es für die größere Zahl der Betriebe an einer konkreten Formulierung des Konzeptes „Nachhaltigkeit“ seitens der Politik fehlt. In diesem Zuge äußerten die Befragten mehrfach den Wunsch nach klaren Zielvorgaben.

***„Wir wünschen uns im Hinblick auf Nachhaltigkeit externe Beratung oder Hilfestellungen von außen – auch von Seiten der Politik“ [7]***

Nach Auffassung der Befragten birgt die Rechtsform der *eingetragenen Genossenschaften* in der Thematik um Nachhaltigkeit keine nennenswerten Potenziale, um sich von anderen Unternehmensformen abzuheben. Es wird eher davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeit in Unternehmen und bei der Erzeugung von Lebensmitteln zum Standard und zur Voraussetzung für den Verkauf der produzierten Ware und nicht zu einem Alleinstellungsmerkmal wird.

### 3.1.2 Resilienz baden-württembergischer Genossenschaften

Der Aspekt der Krisen-Resilienz eines Unternehmens gewinnt vor allem im Hinblick auf geopolitische Verwerfungen und vor dem Hintergrund der Covid-19 Pandemie eine zunehmende Bedeutung. Daher wird eine krisen-resiliente Unternehmensaufstellung vielfach diskutiert und es wird nach Lösungen gesucht, wie neue Marktsegmente erschlossen werden können, um sich gegen Krisenfälle abzusichern. Um eine Aussage darüber treffen zu können, wie die Unternehmen den Nachhaltigkeitsgedanken in der eigenen Unternehmens- und Vermarktungsstrategie konkret verankern und ob dies eine Rolle für die Krisen-Resilienz von Genossenschaften spielt, wurde erfragt, inwieweit die regionale Vermarktung für baden-württembergische Genossenschaften von Bedeutung ist.

Ergebnisse der Expertengespräche zeigen, dass vor allem der Aspekt der Diversifizierung hierbei als Schlüsselement gilt:

**„Ein breit aufgestelltes Unternehmen bringt viele Vorteile. Die Diversifizierung der Produktion ist im Hinblick auf Resilienz das wichtigste Instrument“ [1]**

Einige der befragten Experten sehen die Organisationsform der eingetragenen Genossenschaft als *resilient per Definition* an.

**„Landwirtschaftliche Genossenschaften produzieren Grundnahrungsmittel und sind daher gegen jede Art von Krisen resilient“ [10]**

Die Herausforderung der Genossenschaften besteht daher in der ständigen Hinterfragung des Status quo und der (Weiter)Entwicklung neuer Markt- und Unternehmenskonzepte:

**„Ohne (Qualitäts-) Strategien geht es nicht mehr! Man muss sich den Zugang zum Markt erhalten“ [14]**

Diese Notwendigkeit wurde auch aus genossenschaftsexterner Perspektive bestätigt und wird im nachfolgenden Kapitel im Rahmen der Ergebnispräsentation der Befragung externer Akteure (Abschnitt 3.3) erneut aufgegriffen.

Als Schnittstelle zwischen Nachhaltigkeit und der Erschließung neuer Märkte wurde von den Experten mehrfach das Thema der Reduktion von Produktverpackungen angesprochen, welche geplant und z.T. auch bereits umgesetzt wird. Die Genossenschaften setzen bspw. im Milch- und Molkereibereich auf eine Reduktion des Kunststoffanteils in der Verpackung und damit auf eine bessere Recyclierbarkeit und geringere Transportkosten durch weniger Gewicht. Eine weitere nachhaltige Verpackungsstrategie ist die Einführung eines Pfandsystems: Winzergenossenschaften sehen dieses jedoch aktuell als ein eher kleines und rückläufiges Marktsegment, da Mehrweg-Weinflaschen bei vielen Kunden offenbar mit einem Qualitätsverlust assoziiert werden.

Als weiteres neues Marktsegment wurde vor allem von den befragten Obst- und Gemüsegenossenschaften die Fokussierung auf bestimmte Sorten genannt. Dabei gilt es, jene Sorten anzubauen, die i) bestmöglich an die aktuell vorherrschenden und sich verändernden klimatischen Bedingungen angepasst sind, damit der Einsatz chemischer Pflanzenschutzmittel reduziert werden kann und die ii) durch ihre Qualität den einzelnen Genossenschaften ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz verschaffen können.

Im Hinblick auf aktuelle Krisen und Marktentwicklungen sehen eine Vielzahl der befragten Genossenschaften Vorteile in der genossenschaftlichen Unternehmensform. Während einige Genossenschaften keine Bedrohung durch Mitgliederschwund sehen, da nach ihrer Auffassung durch die langwierige Aufkündigungszeit der Mitgliedschaft geringe Anreize bestehen, die Genossenschaft zu verlassen, erachten andere den Generationswandel, Flächenrückgang und das Höfesterben als Bedrohung für die Existenz ihrer Genossenschaft. Zudem fühlen sich einige der befragten Genossenschaften durch die Marktauswirkungen des russischen Angriffskrieges in der Ukraine bedroht. Ein Befragter sieht in diesem Zusammenhang jedoch die Möglichkeit durch die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft einen Beitrag zur Lösung globaler Krisen zu leisten:

**„Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass die Unternehmensform der Genossenschaft die beste Form ist, um zu einer weltweiten Verbesserung der Nahrungsmittelversorgung**

***beizutragen. Daher sollte sie gefördert werden, um bessere Lösungen für globale Probleme in Bezug auf Lebensmittelversorgung anzubieten.“ [9]***

Vor dem Hintergrund globaler Krisen wurde die langfristige Bildung finanzieller Rücklagen als wichtiger Grund genannt, warum die befragten Genossenschaften sich als standhaft und resilient bezeichnet hatten.

### 3.1.3 Wettbewerbsfähigkeit

Volatilität und Preisrisiken auf den Märkten für Betriebsmittel und Absatzprodukte sowie der demographische Wandel der Mitgliederstruktur in den Genossenschaften und der Fachkräftemangel haben Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der baden-württembergischen Genossenschaften des Agrar- und Ernährungssektors. Im Rahmen der leitfadengestützten Experteninterviews wurden daher die Geschäftsführer nach Strategien zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Genossenschaft befragt.

Hierbei wurde besonders häufig auf die Notwendigkeit der Ausrichtung der Vermarktungsstrategie an den Wünschen der VerbraucherInnen hingewiesen – sei es im Hinblick auf das Angebot regionaler Produkte oder auf die Wahl der Vermarktungskanäle. Neben dem Absatz über den Lebensmitteleinzelhandel wird in der Vermarktung über einen Online-Shop beispielsweise im Weinsektor großes Potenzial gesehen, um insbesondere die jüngere Zielgruppe anzusprechen und die Einkaufsstättenwahl der Kunden zu flexibilisieren. Dies wird häufig über entsprechende digitale Kommunikationskanäle unterstützt, wobei von einigen Vorreitern der Auf- und Ausbau der genossenschaftseigenen Homepage sowie das Bespielen verschiedener Social-Mediakanäle genannt wird.

***„Das Marketing ist ein wichtiges Instrument, um am Markt bestehen zu können und sich andererseits auch weiterzuentwickeln.“ [13, 14]***

Momentan wird die Social-Media Präsenz oft sowohl von genossenschaftlichen Geschäftsführern als auch von externen Akteuren (Abschnitt 3.3, Ergebnispräsentation externer Berater) als defizitär und verbesserungswürdig beschrieben, wobei die Vorreiter hier die (Unterstützung der) Betreuung der digitalen Kanäle durch externe Dienstleister zur Hilfe nehmen, da es im eigenen Unternehmen meist an Ressourcen und Expertise zur Pflege dieser Kanäle fehlt. Letzteres wird gleichzeitig von einigen Geschäftsführern als Hindernis genannt. Eine rein digitale Vermarktung bspw. im Weinsektor stellt aus Sicht der befragten Genossenschaften keine Option dar, da dadurch ein Erleben der Produktion und der Produkte gänzlich ausbleibt und außerdem der Verlust der digital-aversen Kundengruppe drohen kann.

***„Kurze Wege der Vermarktung sind unglaublich wichtig, denn so vermarkten wir Regionalität ohne Siegel. Durch Führungen auf dem Weinberg wird dem Kunden außerdem die Möglichkeit gegeben, die Region und die nachhaltige Produktion live zu erleben, was bspw. über Social Media noch schwer möglich ist.“ [13]***

Eine Unterstützung der Vermarktung durch digitale Kanäle zum Erhalt und der Förderung der Wettbewerbsfähigkeit wird daher von den befragten Vorreitern als ein zukunftsfähiger Weg angesehen.

Abgesehen von der Vermarktung über digitale Kanäle und die externe Kommunikation hat die Digitalisierung auch im internen Management der baden-württembergischen Genossenschaften Einzug gehalten. Unternehmensinterne Kommunikation sowie die

Kommunikation mit den Erzeugern erfolgen zunehmend digital. In Bezug auf das Erzeugermanagement und die Anlieferung der Produkte, wie Trauben oder Äpfel, stellen sich die Koordination über Anlieferungsapps und digitale Zeitslotbuchung als hilfreiche Instrumente ein, die Kosten und Zeitbedarf in Produktion und Weiterverarbeitung senken. Auch im Hinblick auf die effiziente Prozessgestaltung werden aus Sicht der Befragten Verbesserungspotenziale und Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung gesehen, um Energieverbrauch oder Abgasausstöße zu minimieren. Vor allem bei überregional agierenden Genossenschaften ist die digitale Vernetzung nicht mehr aus den Unternehmensabläufen wegzudenken. Auch die Abwicklung von Bestellungen und Lieferungen mit dem LEH erfolgen im Großteil der befragten Genossenschaften ausschließlich auf digitalem Weg.

***„Die Digitalisierung im Genossenschaftswesen sollte vorangetrieben werden.“ [4]***

Jedoch besteht im Hinblick auf die Digitalisierung von Prozessabläufen aus Sicht der Befragten nach wie vor eine Generationsproblematik, da ältere Erzeuger dem digitalen Wandel mitunter kritisch gegenüberstehen. Zudem ist trotz der Vorteile der zunehmenden digitalen Vernetzung mit Kunden, Mitgliedern und Erzeugern der persönliche Kontakt weiterhin von großer Bedeutung. Durch eine reine Fokussierung auf digitale Kommunikation leidet laut Aussage einiger Geschäftsführer die Mitgliederbindung.

Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit der in Baden-Württemberg erzeugten Produkte und der zunehmenden Nachfrage nach regionalen Produkten beklagen einige der befragten Geschäftsführungen die fehlende Wertschätzung der Kunden gegenüber heimischen Lebensmitteln. Die Diskrepanz zwischen der angegebenen Zahlungsbereitschaft für regionale Produkte und der tatsächlichen Einkaufsentscheidung sei hierbei häufig wahrnehmbar. So wird im Supermarkt lieber zu preiswerteren importierten Produkten als zum heimischen, zertifizierten Produkt gegriffen.

Somit ist insbesondere für die Experten aus dem Obst- und Gemüsebereich eine ausschließlich regionale Vermarktung weiterhin mit großen Schwierigkeiten verbunden, da in Baden-Württemberg hochproduktive Obst- und Gemüsebaubetriebe ansässig sind und große Mengen produziert werden, die überregional vermarktet werden müssen, weil die Nachfrage auf dem regionalen Markt zu gering ist. Regionale Siegel und Zertifizierungen spielen für die Befragten eher eine untergeordnete Rolle.

Durch fehlende Qualitäts- und Nachhaltigkeitsstrategien im europäischen Ausland kommt es nach Aussage einiger befragter Experten auf dem deutschen Markt zu Marktverzerrungen, die negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der baden-württembergischen Genossenschaften haben. Der Wunsch nach gleichen Wettbewerbs- und Marktbedingungen insbesondere im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften wurde in diesem Zusammenhang ebenfalls geäußert, auch wenn dies dazu führen würde, dass die Nahrungsmittel insgesamt einen Preisanstieg verzeichnen würden.

***„Die Änderungen der GAP sind überfällig: Nahrungsmittel werden teurer werden, aber das sollte es uns wert sein, nachhaltiger zu wirtschaften.“ [13]***

Dass ein langfristiger unternehmerischer Erfolg in Zusammenhang mit der Bereitschaft für Veränderung und Innovation steht, zeigt sich durch die Aussage eines Befragten, der angibt, dass ein Ausruhen auf den bereits errungenen wirtschaftlichen Erfolgen träge mache und in der langen Frist zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und schlussendlich zu einem Ausscheiden aus dem Markt Sorge, da so Wandlungsprozesse von Markt und Gesellschaft „verschlafen werden können“:

### **„Erfolg macht träge“ [3]**

Von mehreren Interviewpartnern wird hierbei die genossenschaftliche Organisationsform und deren festgesetzten Entscheidungsprozesse als Hindernis angesehen:

**„Genossenschaften tun sich schwer mit Erneuerungen wegen des großen Gremiums und der vielen Mitglieder, die die Entscheidung mittragen müssen.“ [13]**

#### 3.1.4 Bewertung und Interpretation der Befragungsergebnisse

Im Folgenden werden die in den Abschnitten 3.1.1 bis 3.1.3 präsentierten Befragungsergebnisse diskutiert und interpretiert: Die Befragungsergebnisse zeigen die Heterogenität baden-württembergischer Genossenschaften im Agrar- und Ernährungssektor sowie deren Hindernisse, Chancen, Stärken und Schwächen bei der zukunftsfähigen Gestaltung der anstehenden Transformation auf.

Sowohl bei der Obst- als auch bei Fleischvermarktung zeigt sich, dass Genossenschaften, die eine hohe oder gar vollständige Abhängigkeit vom Lebensmitteleinzelhandel aufweisen, sowohl bei Nachhaltigkeitskriterien als auch bei Qualitätsaspekten der Produkte, unter einem besonderen Druck stehen, die Vorgaben des jeweiligen Handelspartners preis- und kostengerecht umzusetzen. Auch im Weinsektor bedarf es eines umfänglichen Qualitäts- und Mitgliedermanagements, um den steigenden Anforderungen des LEH gerecht zu werden. Offensichtlich haben sich bestimmte Standards des LEH als feste Bestandteile von Produktion und Absatz etabliert. Einer Akzentuierung der ökologischen Nachhaltigkeit auf Ebene einer einzelnen Obst- oder Gemüsegenossenschaft sind gemäß der Befragten somit enge Grenzen gesetzt.

Auf Grund des starken Wettbewerbs, dem Genossenschaften bei der Vermarktung durch den LEH ausgesetzt sind, steht die Minimierung der Produktions- und Vermarktungskosten insbesondere bei Genossenschaften, die die Transformation der Agrar- und Ernährungswirtschaft als Herausforderung sehen, meist im Vordergrund, weshalb von einer eigenen Nachhaltigkeitszertifizierung auf Grund ungewisser Kosten-Nutzen-Verhältnisse bisher noch in vielen Fällen abgesehen wurde. Zudem scheint der Druck durch gezielte Forderungen entlang der Wertschöpfungskette in Bezug auf Nachhaltigkeit gegenwärtig zum einen noch zu ungerichtet und zum anderen nicht hinreichend stark zu sein, um die befragten Genossenschaften zum Ergreifen gezielter Maßnahmen zu bewegen.

Zudem spielt die Größe der Genossenschaft bei Erwägung einer Nachhaltigkeitszertifizierung eine entscheidende Rolle, da diese einen hohen finanziellen und bürokratischen Aufwand erfordern und daher für kleinere Genossenschaften nur schwer realisierbar sind. Kleinere Genossenschaften sind zudem stärker vom einzelnen Mitglied abhängig, sodass eine geringere Flexibilität der Geschäftsleitungen bei Entscheidungen gegen die Meinung einzelner Mitglieder besteht.

Der Nachhaltigkeitsgedanke in den befragten Genossenschaften wird in Abhängigkeit von der Einstellung der Geschäftsführer und der Struktur des jeweiligen Produktionssektors mehr oder weniger stark vorangetrieben und integriert. Während größere Genossenschaften stärker wirtschaftsorientiert agieren, lässt sich in den kleineren der befragten Genossenschaften eine konkretere Realisierung der nachhaltigen und umweltverträglichen Produktion beobachten. Vor allem wenn Nachhaltigkeit und Ökologie Bestandteil des Vermarktungskonzeptes sind, werden vermehrt Maßnahmen zur Nachhaltigkeitssteigerung implementiert.

Im Gegensatz zu den nur in Ausnahmefällen etablierten Nachhaltigkeitsmanagementkonzepten wächst jedoch das Bewusstsein der befragten Unternehmen für Nachhaltigkeit als Zukunftsthema, welches perspektivisch als Verkaufsargument in die Vermarktung mit einbezogen werden sollte. Im Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie wird daher vor allem die Chance gesehen, eine Vorreiterrolle gegenüber Konkurrenten im LEH einnehmen und diesen Vorteil im Wettbewerb nutzen zu können. Woran es bislang jedoch bislang fehlt sind konkrete Umsetzungsstrategien.

Aus den durchgeführten Expertenbefragungen geht jedoch hervor, dass nicht nur die ausschließliche Fokussierung von Nachhaltigkeitsaspekten dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dient. Durch eine erfolgreiche Diversifizierungsstrategie kann es Genossenschaften gelingen, Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu Konkurrenten zu generieren. Hierdurch kann eine gewisse Krisen-Resilienz erreicht werden. Eine breite Aufstellung in Vermarktung und bei internen Unternehmensabläufen, wie beispielsweise der Energiegewinnung und -bereitstellung bieten hierbei Möglichkeiten zur Absicherung.

Der Ausbau der regionalen Vermarktung kann aus Gesichtspunkten der Absatzsicherheit, also der Reduktion der Abhängigkeit großer Lieferanten und Lebensmitteleinzelhandel und vor dem Hintergrund der KundInnenbindung und dem Adressieren von VerbraucherInnenwünschen für Genossenschaften ebenfalls potenzielle Wettbewerbsvorteile bedeuten. Die Direktvermarktung wird in diesem Zusammenhang als Instrument zur Förderung der KundInnennähe benannt.

---

### 3.2 Die Sicht der Mitglieder

---

Die im Abschnitt 3.1 präsentierten Ergebnisse der Befragung von Geschäftsführungen baden-württembergischer Genossenschaften im Agar- und Ernährungssektor konnten deren Einstellungen in den Kernfeldern Nachhaltigkeit, Resilienz und Wettbewerb beleuchten. Diese Sichtweisen sind jedoch nicht zwangsläufig deckungsgleich mit den Einschätzungen der Mitglieder baden-württembergischer Genossenschaften. Die Mitglieder in einer Genossenschaft sind jedoch für die Willensbildung und den Handlungsspielraum der Geschäftsführung von fundamentaler Bedeutung, weshalb in einem zweiten Schritt der empirischen Analyse eine quantitative Mitgliederbefragung durchgeführt wurde. Ziel dieser Befragung war die Erfassung von Meinungen und Einstellungen der Mitglieder im Hinblick auf die genannten Themenfelder.

Der Onlinefragebogen wurde an die zuvor durchgeführten Experteninterviews angelehnt und war in die thematischen Abschnitte Nachhaltigkeit, Regionalität und Resilienz unterteilt. Die Befragung wurde zwischen Juli 2022 und August 2022 versendet und von den teilnehmenden Mitgliedern bearbeitet. In Bezug auf das Themenfeld Nachhaltigkeit wurden ergänzend die Einstellungen zur Ausrichtung der Agrarpolitik abgefragt. Die Kontaktaufnahme zu den Genossenschaftsmitgliedern erfolgte über ein Anschreiben, welches der baden-württembergische Genossenschaftsverband an die jeweiligen Geschäftsführungen der Genossenschaften versendet hat, und dem die Bitte um Weiterleitung der Befragung an die jeweiligen Mitglieder zu entnehmen war. Die Befragung ergab 61 vollständig beendete Fragebögen. Zwei Fragebögen wurden ausgeschlossen, da die befragten Personen angegeben haben, im Bankensektor tätig zu sein und daher nicht der Zielgruppe der Befragung entsprechen.

### 3.2.1 Kritische Würdigung der Stichprobengenerierung

Die Form der Stichprobengenerierung im Rahmen der Mitgliederbefragung war dem Umstand geschuldet, dass keine Adresdaten oder Mitgliederlisten baden-württembergischer Genossenschaften vorliegen. Es bleibt aus datenschutzgründen unbekannt, welche Genossenschaften den Fragebogen an ihre Mitglieder weitergeleitet haben und aus welchen Gründen sich hierbei für oder gegen eine Weiterleitung entschieden wurde. Daher ist die Gesamtzahl der Mitglieder unbekannt, an welche die Umfrage versendet wurde. Ferner ist unbekannt, welche Beweggründe hinter der Entscheidung eines jeweiligen Mitglieds stehen, an der Umfrage teilzunehmen. Abbildung 5 zeigt den Prozess der Stichprobengenerierung. Aus den dargelegten Umständen ist abzuleiten, dass der generierten Stichprobe eine mögliche Verzerrung zugrunde liegt. Die Ergebnisse sind daher in ihrer Aussagekraft limitiert. Betrachtet man die vorliegende Stichprobe näher, so zeigt sich, dass 48 der 59 Probanden dem Weinsektor zuzuordnen sind. Die übrigen 12 Befragten verteilen sich auf andere Branchen der Agrarwirtschaft (Tab. 1). Da die Repräsentativität der Antworten durch die geringe Rücklaufquote und damit die geringe Stichprobengröße allgemein begrenzt ist und für alle Branchen außer der Weinbranche ein Anteil < 10 % der Gesamtstichprobe vorliegt (Tab. 1), wurde die statistische Auswertung auf die Gruppe der Winzer- und Weingärtnergenossenschaften begrenzt. Die übrigen Beobachtungen wurden aus der Ergebnisauswertung ausgeschlossen.

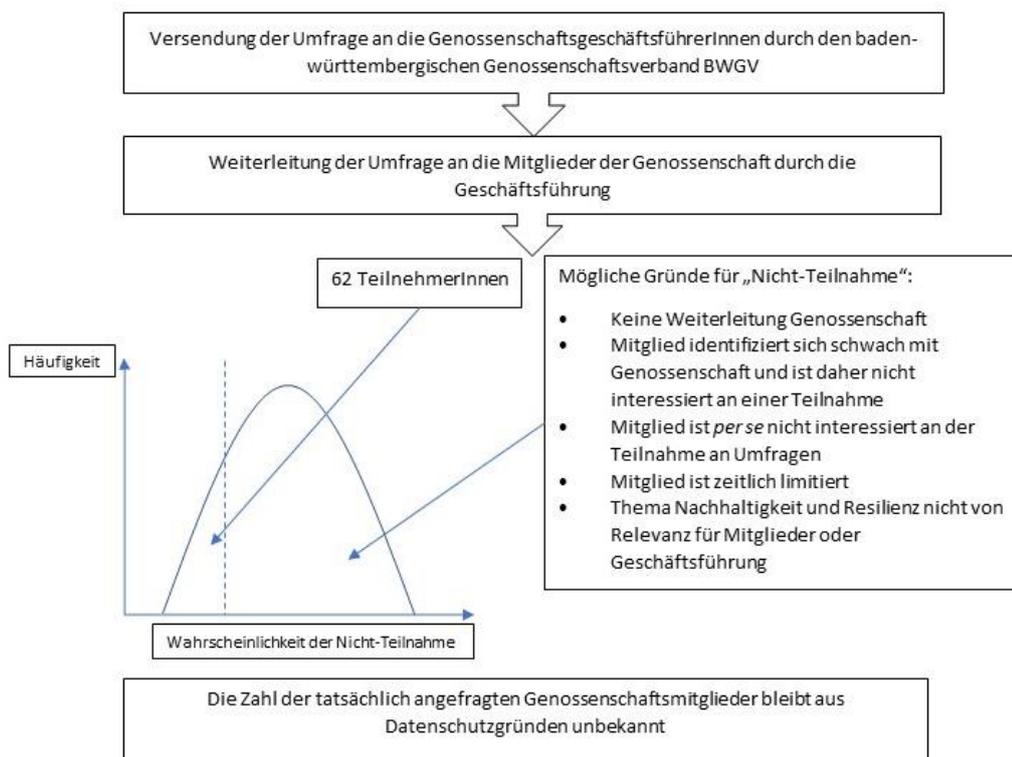


Abbildung 5: Schematische Darstellung der Stichprobengenerierung der Mitgliederbefragung. Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 1: Stichprobenverteilung nach Branchen. Quelle: Eigene Darstellung.

Branche	Anzahl der Antworten	Anteil Gesamtsample in %
Wein	48	81,4
Tierhaltung	4	6,8
Fleischverarbeitung	1	1,7
Milch	3	5,1
Bezug- und Absatz	1	1,7
Bäckerei	2	3,4

### 3.2.2 Europäische Agrarpolitik

Die Mitglieder baden-württembergischer Genossenschaften wurden zu ihrer Einstellung im Hinblick auf die Neuausrichtung der europäischen Agrarpolitik befragt. Lediglich 8,5 % der Befragten gaben an, dass agrarpolitische Rahmenbedingungen sie nicht betreffen. Während 55,3 % der Mitglieder der Neuausrichtung der Agrarpolitik positiv oder überwiegend positiv gegenüberstehen, geben 66 % an, durch die Neuausrichtung der Agrarpolitik vor Herausforderungen zu stehen. Im Hinblick auf die Unterstützung, die den Mitgliedern bei der Einhaltung agrarpolitischer Richtlinien von der Genossenschaft entgegengebracht wird, zeigt sich, dass die Mitglieder Handlungsanweisungen und Rahmenbedingungen aufgezeigt bekommen und Beratungsangebote empfangen (Abb. 6). Die befragten Mitglieder fühlen sich in Bezug auf die agrarpolitischen Forderungen von ihrer Genossenschaft unterstützt.

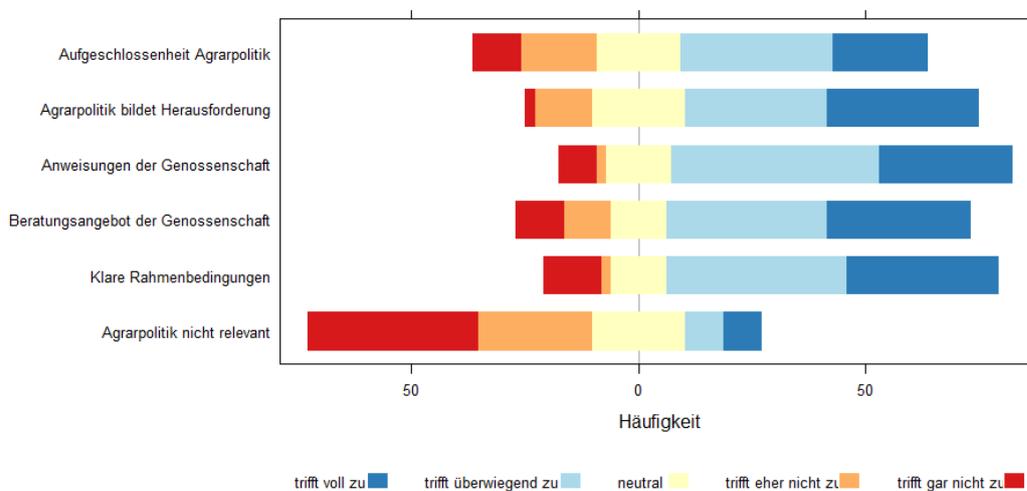


Abbildung 6: Einstellung der Befragten zur Umsetzung agrarpolitischer Forderungen. Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.2.3 Ökologische Nachhaltigkeit und Qualitätsmanagement

Aus den Experteninterviews geht hervor, dass in allen befragten Genossenschaften rechtlich vorgeschriebene oder vom Handel geforderte Qualitätsmanagementsysteme, wie der IFS oder die QM-Zertifizierung, angewendet werden. Im Rahmen der Mitgliederbefragung sollte herausgefunden werden, wie aufgeschlossen die Mitglieder gegenüber zukünftigen Nachhaltigkeitsmanagementsystemen im Arbeitsalltag sind und wie die allgemeine Einschätzung des Aufwands ist.

Grundlegend fühlen sich die Genossenschaftsmitglieder bei der Durchführung von Qualitätsmanagementsystemen (QMS) von der Genossenschaft unterstützt. Dies gaben 78 % der Befragten an. 59 % der Befragten wird die unternehmerische Freiheit gewährt, zwischen Qualität und Quantität eigenständig abzuwägen. Hierbei ist der Auszahlungspreis und die Staffelung des Traubengeldes bei der Gesamtzahl der Befragten (mit Ausnahme der Antwort eines Mitglieds) an Qualitätsanforderungen gebunden, wodurch sich ein Anreiz zur Einhaltung der Anforderungen für die Mitglieder ergibt. Der Implementierung eines zusätzlichen Managementsystems, das die Nachhaltigkeit der Produktionsabläufe in der Genossenschaft sicherstellt, stehen die Mehrheit der Befragten (62,5 %) positiv gegenüber.

Lediglich neun Befragte lehnen die Einführung explizit ab. Dies zeigt die durchaus positiv zu bewertende Einstellung der befragten Mitglieder im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit, obwohl die Durchführung von Qualitätsmanagement-Maßnahmen mit einem bürokratischen und produktionstechnischen Mehraufwand verbunden ist (Anhang 10 & Anhang 11). Diesen Mehraufwand nennen die Befragten neben möglichen Ertragsverlusten und bestehenden Umsetzungsunsicherheiten als wichtiges Hemmnis bei der Einführung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen (Abb. 7). Hierbei zeigt sich eine Parallele zu den befragten Geschäftsführern: Auch die Mitglieder wünschen sich vor allem begleitende Leitfäden und Beispiele, wie erfolgreiche Pioniere Nachhaltigkeitsmanagement in den Unternehmensablauf integrieren („Vorstellung Vorreiter“) sowie die persönliche Beratung durch die Genossenschaft als Unterstützung bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien (Abb. 8).

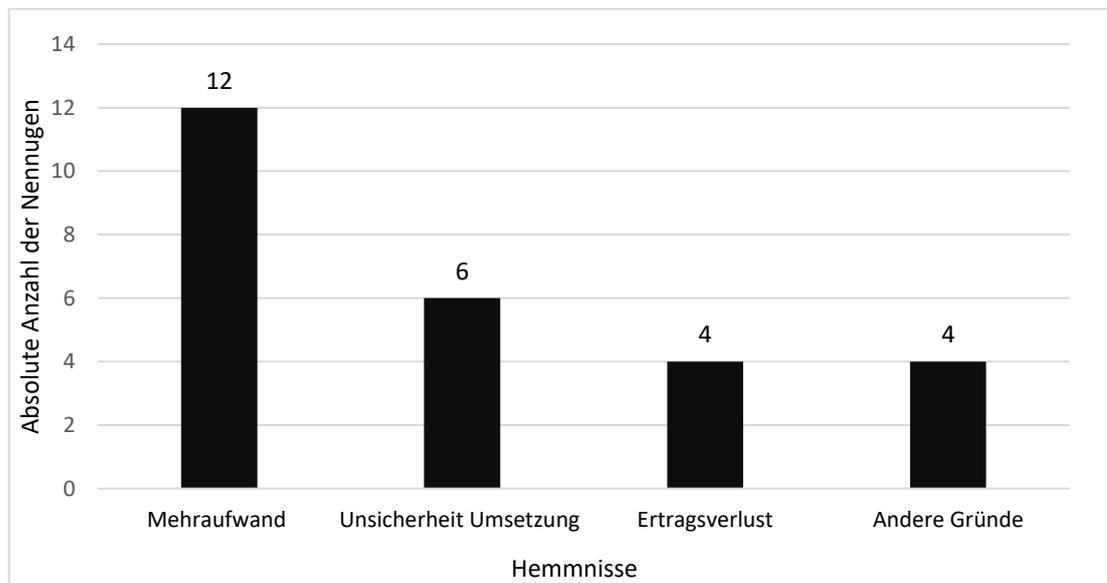


Abbildung 7: Hemmnissen bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen nach Häufigkeit der Nennung. Quelle: Eigene Darstellung.

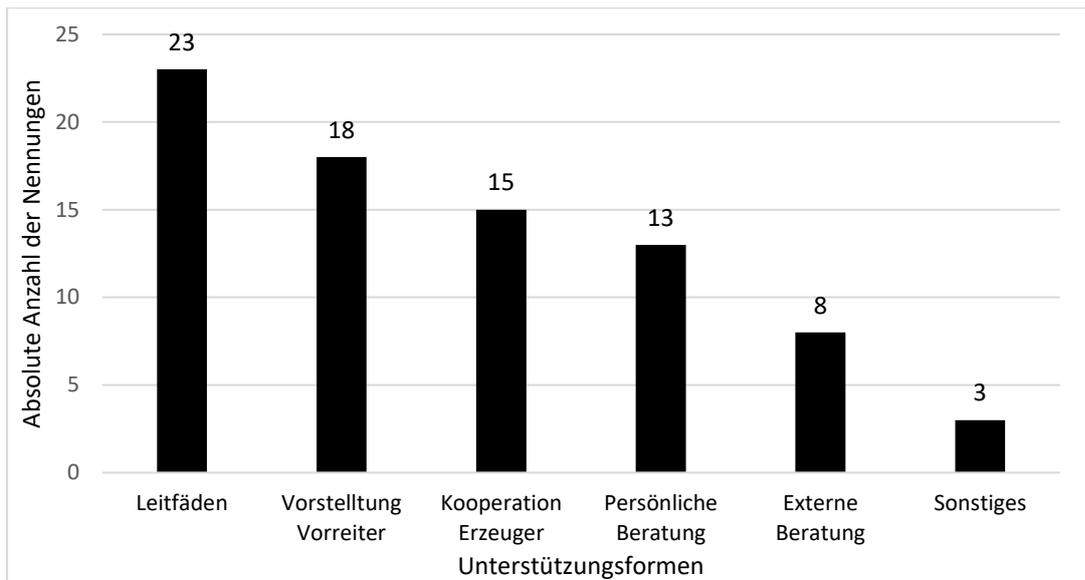


Abbildung 8: Gewünschte Unterstützungsformen bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen nach Häufigkeit der Nennung. Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der sozialen, ökologischen und ökonomischen (Säule der) Nachhaltigkeit, vergaben die befragten Mitglieder ihrer jeweiligen Genossenschaft für die ökologische Nachhaltigkeit überwiegend eine sehr gute, gute oder neutrale Bewertung. Die soziale Nachhaltigkeit wird im Durchschnitt noch besser bewertet. Daraus lässt sich schließen, dass die Mitarbeiter der befragten Winzer- und Weingärtnergenossenschaften mit den Arbeitsbedingungen und sozialen Standards für die Mitarbeiter zufrieden sind und diese als zukunftsfähig bewerten. Auch wenn die ökonomische Nachhaltigkeit im Vergleich zu den anderen zwei Säulen als geringer eingestuft wird, ist aus Abb. 9 bis 11 ersichtlich, dass die zugehörigen Genossenschaften von den Befragten als langfristig stabil angesehen werden. Jedoch zeigt Abb. 11 ebenfalls, dass es unter den Befragten Mitglieder gibt, die die finanzielle Stabilität der Genossenschaft in Frage stellen und als mangelhaft oder sogar ungenügend bewerten.

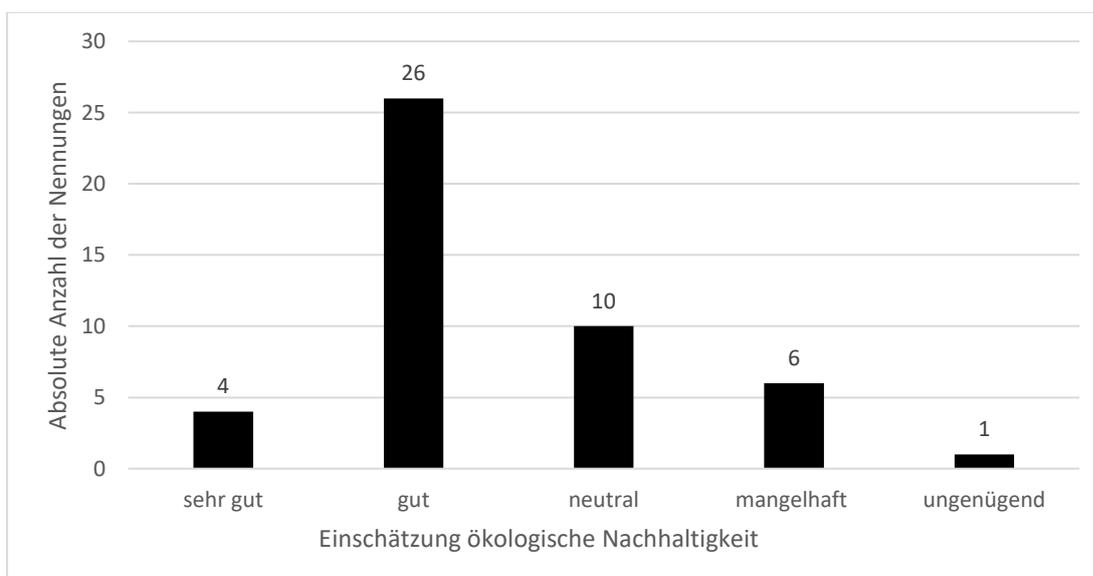


Abbildung 9: Mitgliedereinschätzung der ökologischen Nachhaltigkeit der Genossenschaft.  
Quelle: Eigene Darstellung.

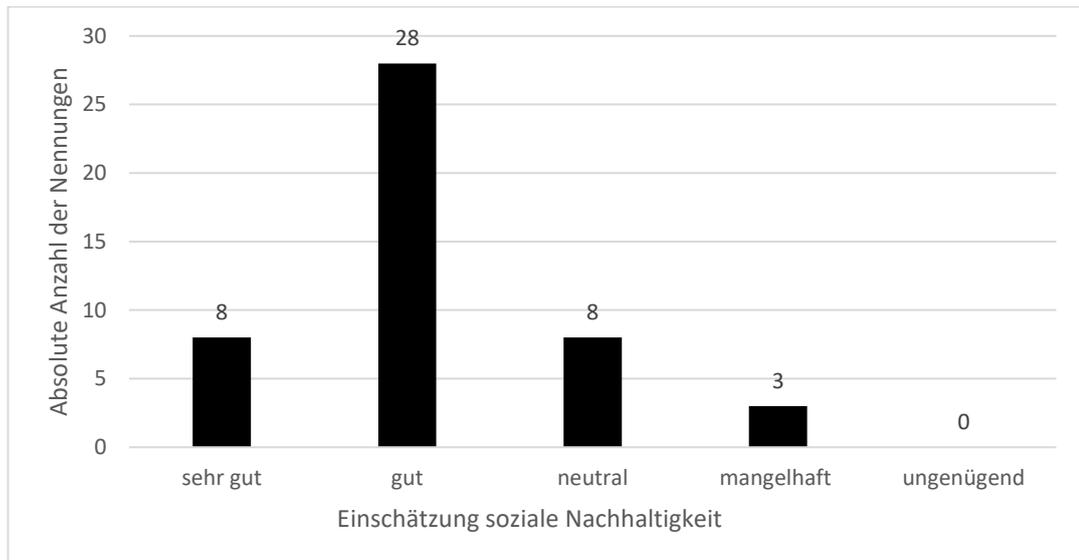


Abbildung 10: Mitgliedereinschätzung der sozialen Nachhaltigkeit der Genossenschaft.  
Quelle: Eigene Darstellung.

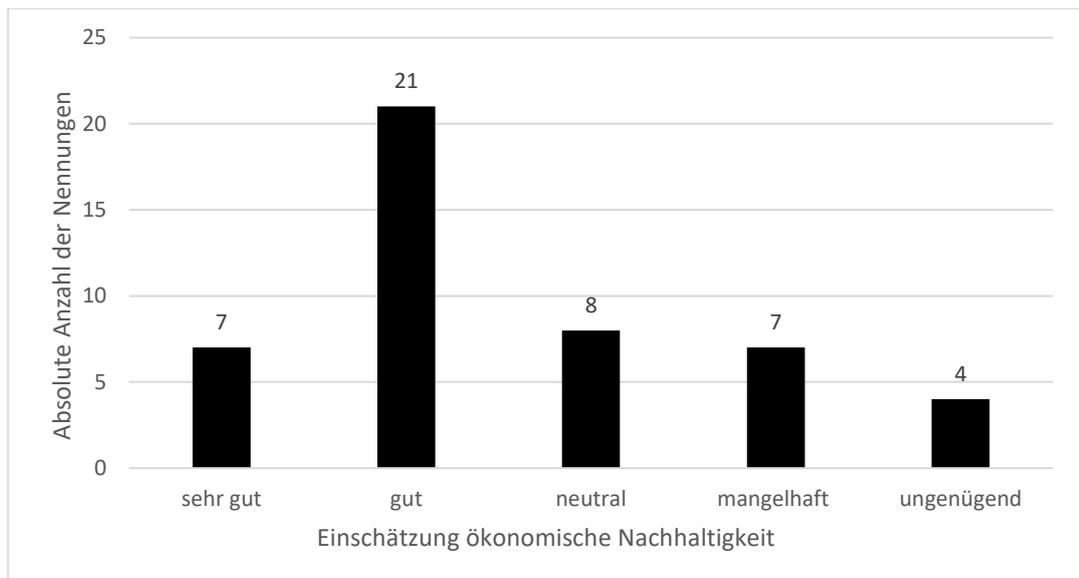


Abbildung 11: Mitgliedereinschätzung der ökonomischen Nachhaltigkeit der Genossenschaft. Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.2.4 Digitalisierung als Instrument

Die Digitalisierung kann als Instrument zur Optimierung der unternehmensinternen Kommunikation, zum Bürokratieabbau und zur effizienteren Gestaltung von Prozessabläufen (wie beispielsweise durch die Taktung von Anlieferungen mit Hilfe von Apps) genutzt werden. Inwieweit der Wandlungsprozess durch die Mitglieder der Genossenschaften angenommen wird, soll im Folgenden dargelegt werden.

Wie aus Abb. 12 ersichtlich wird, sind die Befragten überwiegend der Ansicht, dass die Instrumente der Digitalisierung die Kommunikation mit der Genossenschaft erleichtern und diese nicht durch den vermehrt digitalen Kontakt leidet. Zudem werden digitale Strukturen von der Mehrzahl der Mitglieder als relevant für den Arbeitsalltag angesehen. Die Digitalisierung wird sowohl von Geschäftsführern als auch von den Mitgliedern der Genossenschaft als vorangeschritten und relevant eingeschätzt.

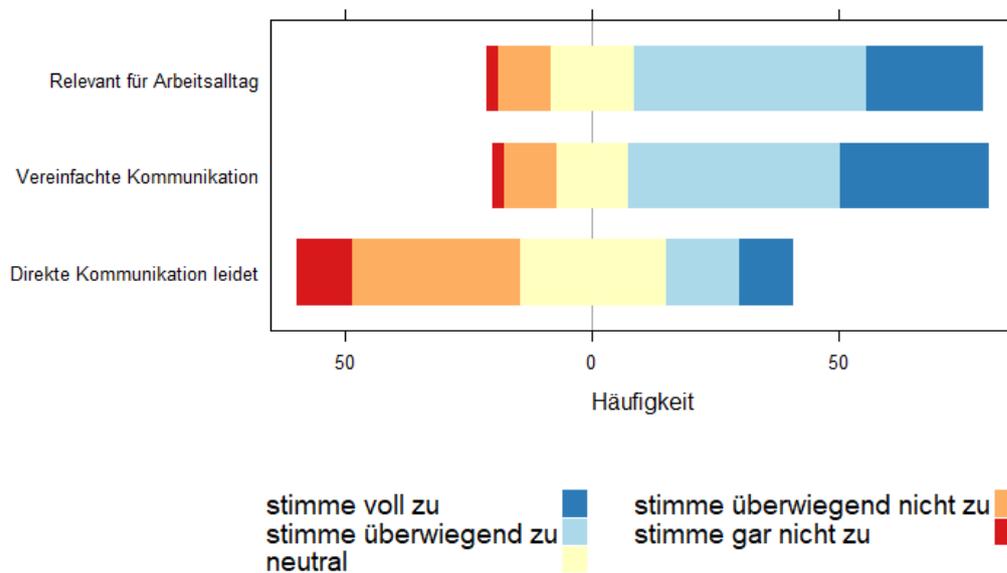


Abbildung 12: Einschätzung der Digitalisierung durch die Befragten. Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen ferner, dass die Mehrheit der Befragten mit den Instrumenten der Digitalisierung vertraut sind, sodass sie keine Unterstützung der Genossenschaft in diesem Bereich benötigen (Anhang 15). Wird Unterstützung gewünscht, ist diese insbesondere in Form von Schulungen oder durch Informationsmaterialien gefragt (Anhang 16).

### 3.2.5 Resilienz und regionale Märkte

Ein weiteres Themenfeld der Befragung widmete sich der Resilienz, also der Krisenfestigkeit baden-württembergischer Genossenschaften.

Die Verteilungsdiagramme in Abb. 13 zeigen, dass es zwar einzelne Mitglieder unter den Befragten gibt, die ihre Genossenschaft als krisenanfällig und instabil gegenüber internen und externen Schocks bewerten, es ist aber auch ersichtlich, dass die Mehrheit ihre Genossenschaft als resilient bewertet und die Unternehmensform und die Mitgliedschaft als eine Chance zur internen Risikominimierung mit einer absatzsichernden Funktion erachtet (Abb. 13, Zeile 2 und 3). Die Frage, ob die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft als weniger krisenanfällig im Vergleich zu anderen Unternehmensformen angesehen wird, wird neutral (Mittelwert = 2,7) bewertet (Abb. 13, Zeile 4).

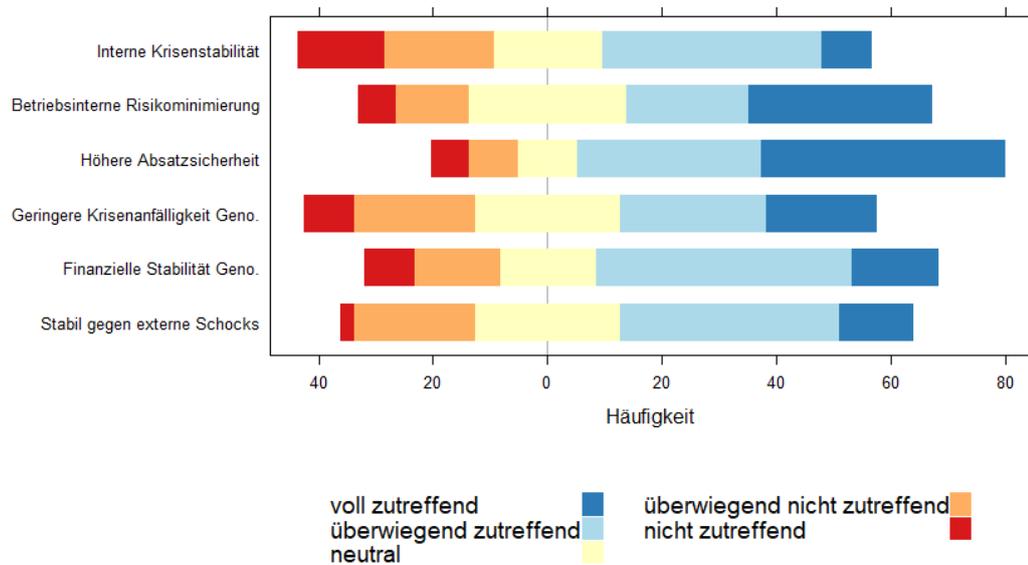


Abbildung 13: Einstellung der Befragten zur Krisenfestigkeit der Genossenschaften. Quelle: Eigene Darstellung.

87 % der Befragten haben durch ihre Mitgliedschaft in der Genossenschaft die Möglichkeit zur regionalen Vermarktung ihrer Produkte. Hierbei wird das Instrument der Regionalisierung überwiegend als Mittel zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen (Anhang 14). Hierdurch zeigt sich exemplarisch für den Weinsektor in Baden-Württemberg, dass die regionale Vermarktung aus Sicht der Mitglieder eine zukunftsorientierte Vermarktungsstrategie darstellt, die von der Geschäftsführung nicht außer Augen gelassen werden sollte.

Im Hinblick auf die Resilienz gegenüber inneren Krisen beschreiben sich eine Vielzahl der Genossenschaften als sehr resilient und stabil (Bewertung zwischen 1 und 2 auf einer Schulnotenskala von 1-6). Als Gründe hierfür wurden die Stabilität des Unternehmens und die genossenschaftlichen Grundsätze und Werte genannt. Die Mitglieder sind häufig bei der Vermarktung ihrer Produkte auf die bündelnde Hand der Genossenschaften angewiesen. Ebenfalls gibt es hohe Ein- und Austrittsbarrieren wie etwa lange Kündigungsfristen oder hohe Gebühren, die Affekthandlungen der Mitglieder in Krisensituationen verhindern.

Oft wurde jedoch ein Mitgliederrückgang seit Gründung der Genossenschaft genannt, welcher durch das sogenannte Höfesterben begründet werden kann. Viele kleinere Betriebe geben ihre Höfe auf und treten damit aus der Genossenschaft aus. Die von jenen bewirtschafteten Flächen werden von anderen Mitgliedern der Genossenschaft übernommen, die dadurch wachsen. Produzierte Mengen ändern sich dadurch kaum und die Genossenschaft kann konstant vermarkten.

### 3.2.6 Mitgliederzufriedenheit als Baustein resilienter Genossenschaften

Die „Ressource Mitglied“ ist für Entscheidungsprozesse, Fortbestehen und den Erfolg einer Genossenschaft von zentraler Bedeutung (Höhler & Kühl, 2018). Die Mitgliederzufriedenheit bildet daher eine zentrale Komponente der Zukunftsfähigkeit einer Genossenschaft.

Abb. 14 zeigt, welche Gründe unter den Befragten für die Mitgliedschaft in der Genossenschaft ausschlaggebend sind. Es zeigt sich, dass die Krisenstabilität (Abb. 14, Zeile

3) sowie der wertschätzende Umgang (Abb. 14, Zeile 4) wichtige Motive darstellen. Faire Auszahlungspreise werden unter den Befragten nicht einheitlich eingeschätzt. Während 31,9 % in den Auszahlungspreisen keinen Grund für eine Mitgliedschaft sehen, ist für die Mehrheit der Befragten (53,1 %) das erhaltene Traubengeld ein Grund, Mitglied in der Genossenschaft zu sein. Hierzu tragen die Stabilität und Sicherheit der Auszahlungspreise an die Mitglieder für 61,7 % der Befragten bei (Abb. 14, Zeil 2). Die Berücksichtigung individueller Werte spielt für die Befragten eine eher untergeordnete Rolle und ist nur für 36,1 % der Befragten für die Mitgliedschaft entscheidend („Welche Gründe für die Mitgliedschaft in Ihrer Genossenschaft sehen Sie als zutreffend an?“ Antwortauswahl: „Genossenschaft berücksichtigt individuelle Werte der Mitglieder“). Es lässt sich daher schließen, dass Mitglieder, die zufrieden mit den Leistungen der Genossenschaft sind, sich allgemein mit der Genossenschaft identifizieren können und Wertschätzung erfahren, keinen expliziten Spielraum zur (unternehmerischen oder persönlichen) Selbstverwirklichung benötigen.

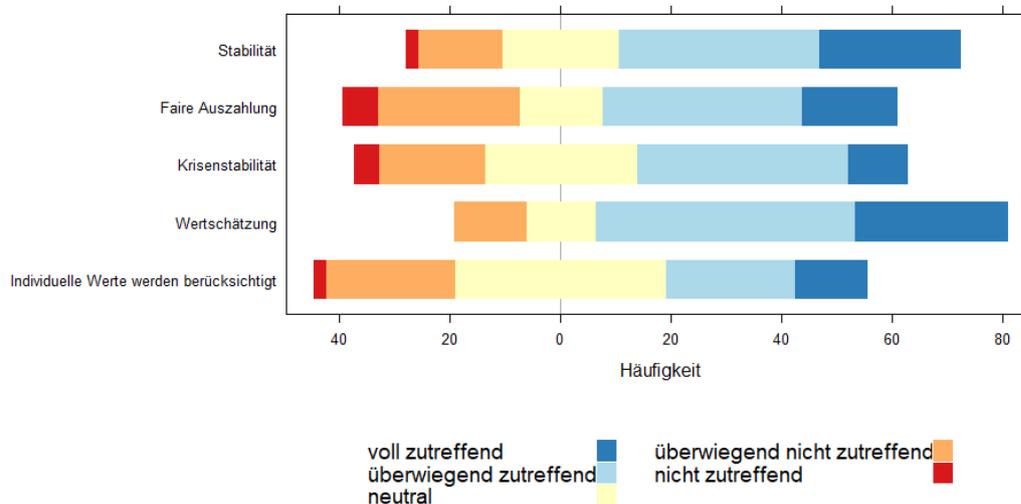


Abbildung 14: Gründe für die Mitgliedschaft in der Genossenschaft für die Befragten.  
Quelle: Eigene Darstellung.

Ferner geben 59,6 % der Mitglieder an, nicht an Investitionsentscheidungen beteiligt zu sein und auch in Entscheidung zur Ausrichtung der Genossenschaft nicht eingebunden zu werden (59,6 %) (Abb. 15). Der Wunsch nach Mitspracherecht bei Entscheidungen existiert jedoch für 44,7 % der Befragten. Die Verhandlungsmacht der Mitglieder wird hierbei nur von 32 % der Mitglieder als stark oder sehr stark eingeschätzt. Daraus lässt sich schließen, dass Entscheidungen in Winzer- und Weingärtnergenossenschaften hauptsächlich von der Geschäftsführung getroffen und die Mitglieder hierbei nur begrenzt einbezogen werden.

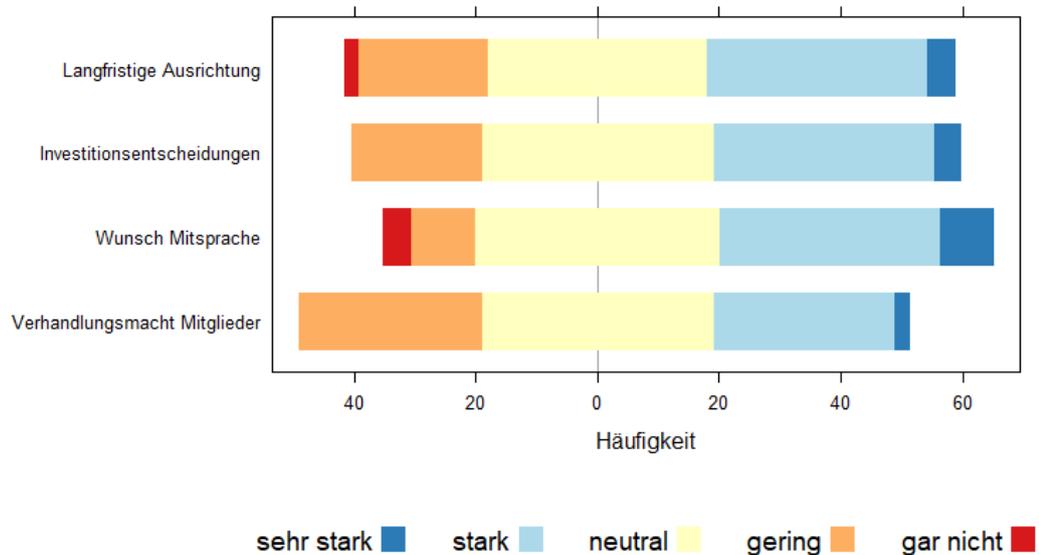


Abbildung 15: Einstellung der Befragten zur Gestaltung des Mitspracherechts in der Genossenschaft. Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.2.7 Verbesserungswünsche der Mitglieder

Die Zufriedenheit der befragten und in der Stichprobe repräsentierten Mitglieder der Winzer- und Weingärtnergenossenschaften ist als verhältnismäßig hoch zu bewerten. Nichtsdestotrotz gibt es Wünsche seitens der Mitglieder zur Verbesserung der Genossenschaft im Zusammenspiel mit den Mitgliedern. Diese wurden in einer offenen Frage des Fragebogens abgefragt und sind in Abb. 16 zusammengefasst („Welche konkreten Verbesserungswünsche haben Sie für die Zusammenarbeit mit der Genossenschaft, für die Sie antworten?“). Grundsätzlich lassen sich die Wünsche der Befragten unterscheiden zwischen i) Wünschen hinsichtlich der Produktion und Vermarktung und ii) Wünschen im Hinblick auf die Beziehung zwischen Mitgliedern und Geschäftsführung der Genossenschaft.

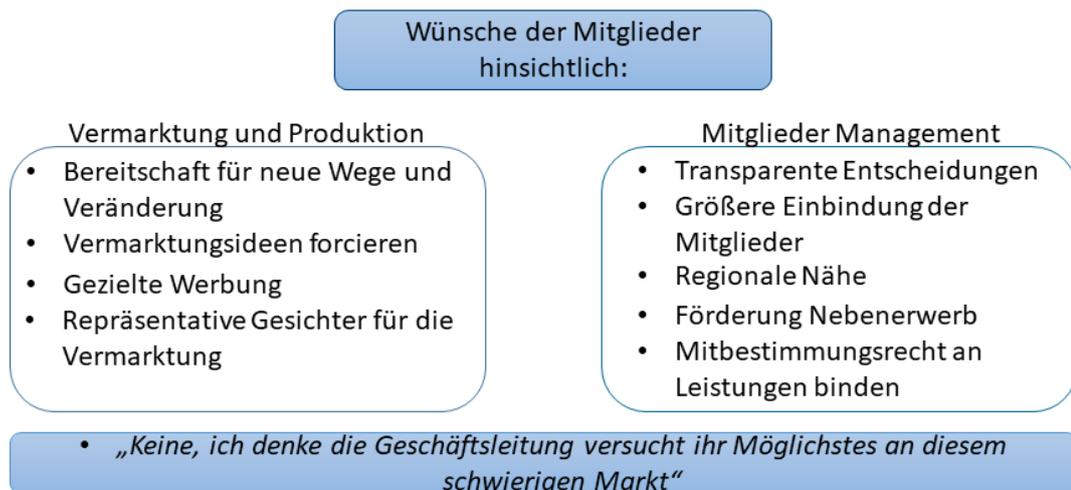


Abbildung 16: Zusammenfassende Übersicht der Mitgliederbefragung. Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der Vermarktung besteht der Wunsch nach gezielter Werbung und der strategischen Umsetzung von Vermarktungsideen. Zudem wird sich die Aufgeschlossenheit

für Innovationen und Neuerungen in der Genossenschaft gewünscht. Entscheidungen sollen aus Sicht der Mitglieder transparent und nachvollziehbar getroffen werden. Zudem wünschen einige Mitgliedern ein größeres Mitspracherecht. Auch wenn die Digitalisierung grundsätzlich positiv bewertet wird, ist es der Wunsch der Befragten, dass die regionale Nähe zwischen der Genossenschaft und den Mitgliedern erhalten bleibt.

---

### 3.3 Die Sicht externer Akteure

---

Um die Ergebnisse der Expertenbefragung unter Geschäftsführungen von Genossenschaften sowie die Befragungsergebnisse unter Mitgliedern einer externen Sichtweise gegenüberstellen zu können, wurde flankierend ein dritter empirischer Ansatz verfolgt, bei dem der Fokus auf der Befragung nicht-genossenschaftlicher Experten lag. Dazu wurden Repräsentanten nicht-genossenschaftlicher baden-württembergischer Erzeugergemeinschaften sowie privatwirtschaftliche Beratungsunternehmen, Verbände und baden-württembergische Vermarktungsinstitutionen befragt.

Von den sieben angefragten externen Experten beteiligten sich drei an der Befragung: ein Geschäftsführer eines nicht-genossenschaftlich geführten landwirtschaftlichen Unternehmens sowie ein privatwirtschaftlicher Berater und ein Vertreter einer baden-württembergischen Vermarktungsorganisation. Es wurde der bereits in der Expertenbefragung der Geschäftsführer von Genossenschaften verwendete Gesprächsleitfaden auf nicht-genossenschaftliche Unternehmen bzw. Experten gespiegelt und angepasst. Entsprechend der in den vorherigen Befragungen verwendeten Leitfäden wurden bei den Gesprächen mit den externen Experten insbesondere die Kernthemen Nachhaltigkeit, Regionalität, Digitalisierung und Resilienz aufgegriffen. Die Gespräche fanden in Form von Videokonferenzen im Zeitraum zwischen Mitte September und Mitte Oktober 2022 statt; die Interviews dauerten je 45 bis 60 Minuten.

#### 3.3.1 Nachhaltigkeit und Innovation

Aus den Interviews mit externen Akteuren wird deutlich, dass hinsichtlich der Aktualität der Nachhaltigkeitsthematik keine generellen Unterschiede zwischen Genossenschaften und anderen Unternehmensformen bestehen. Vielmehr wird durch die Befragten hervorgehoben, dass die Bereitschaft, Innovationen voranzutreiben und Transformationsprozesse einzuleiten, alle Unternehmensformen vor große Herausforderungen stellt. „Innovationsfreude“ muss laut allen drei Experten direkt in der Geschäftsführung verankert sein. Auffällig ist allerdings, dass zwei der drei Experten vermuten, dass es für Genossenschaften schwieriger sein kann, Innovationen zu generieren, da genossenschaftliche Gremien sowie mögliche längere Entscheidungsprozesse bremsend auf Innovationen sowie Entscheidungen in Richtung Nachhaltigkeit wirken können [1,3]. Neben einigen, im Rahmen der Interviews als herausragend positiv genannten Beispielen („Reichenau eG“, „Schrozberger Milchbauern eG“ und „Schwarzwaldmilch eG“), die bereit sind, aus sich selbst heraus Innovations- und Transformationsprozesse einzuleiten und zukunftsorientierte strategische Entscheidungen weitsichtig anzugehen, werden negative Beispiele als innovationsverschlossene, träge Unternehmen beschrieben, die

**„auf der Stelle stehen“ [2,3].**

Einer der Experten hebt dabei hervor, dass die Geschäftsführer von Genossenschaften eine höhere Innovationsfähigkeit haben sollten und stellt darauf aufbauend die These auf, dass in eher innovationsverhaltenen Genossenschaften - mit ihren eher verhaltenen Mitgliedern – auch Geschäftsführungen gewählt werden, die im Hinblick auf Innovationen eher verhalten agieren. Somit wird die Personalauswahl in Genossenschaften als Grund genannt, „auf der Stelle zu stehen“, und die Frage aufgeworfen:

**„Wer bremst wen? Die Genossenschaft die Geschäftsführung oder die Geschäftsführung die Genossenschaft“ [3].**

Aus dem ersten empirischen Baustein der vorliegenden Untersuchung ist bekannt, dass die meisten der befragten Geschäftsführungen von Genossenschaften sich hinsichtlich der Aktualität der Nachhaltigkeitsthematik des anstehenden Handlungsbedarfs bewusst sind. Einer der Experten berichtet vom eigenen Beratungsangebot seines nicht-genossenschaftlichen Unternehmens: Die Beratungsangebote können von Landwirten beliebig aufgesucht und nachgefragt werden. Ein weiterer Experte geht auf die Nachfrage nach Beratung im Weinbereich ein, während der dritte Experte berichtet, dass in seinem Tätigkeitsumfeld bisher keine Genossenschaft aktive Beratung nachgefragt hat und die Vermutung äußert,

**„(...), dass sich Genossenschaften eher in eingefahrenen Pfaden und ihrem festen Beratungsumfeld bewegen. Insbesondere im Bio-Bereich haben die wenigsten Genossenschaften Interesse an Beratung und Wandel gezeigt.“ [3].**

Hinsichtlich der konkreten Umsetzung der agrarpolitischen Neuorientierung sowie gezielten Nachhaltigkeitsstrategien berichtet einer der Befragten von eigener Forschung und Entwicklung im nicht-genossenschaftlichen Unternehmen und den bereits seit Jahrzehnten berücksichtigten Themen Biodiversität, artgerechter Tierhaltung und Qualitätsstandards an welchen aktiv mitentwickelt wird.

Als bedeutender zukunftsorientierter Ansatz wird dabei die klimapositive Landwirtschaft mit dem zentralen Thema Carbon Farming genannt, wobei eigene Standards für CO<sub>2</sub>-Bilanzierung zu entwickeln sind und diese in die Wertschöpfungskette integriert werden müssen. Ziel ist es dabei, Landwirte zukünftig für klimafreundliche Produktion zu entlohnen. Durch jährliche Hoftorbilanzen sowie die Zuordnung, Vergütung und Verteilung externer Leistungen und Kosten, sollen Anreize und Eigendynamiken für eine klimapositive Produktion der Landwirte geschaffen und vergütet werden [1].

### 3.3.2 Digitalisierung

Insgesamt weisen die Experten darauf hin, dass die Digitalisierung große Effizienzgewinne ermöglicht hat. Explizit werden die Vorteile in der Unternehmenskommunikation aufgeführt [1]. Einer der Experten weist darauf hin, dass Unterschiede bzgl. Digitalisierung zwischen Genossenschaften und anderen Unternehmensformen nicht institutionell bedingt sind, sondern vom jeweiligen Unternehmen abhängen und von der Rechtsform unabhängig sind. Dabei hebt er hervor, dass die Prozesse der Digitalisierung durch die Corona-Pandemie stark gefördert wurden [2]. Der Leidensdruck der Unternehmen, egal welcher Rechtsform sei hoch gewesen:

**„(...) für Innovation und Wandel muss der Leidensdruck stark genug sein“ [2, 3];**

eine Aussage, die sich mit den unter 3.2.4 beschriebenen Ergebnissen der Mitgliederbefragung deckt.

Einer der befragten Experten merkte an, dass die meisten Unternehmen Hilfe benötigen, um Digitalisierungsprozesse zu implementieren und voran zu bringen. Eine relativ kleine Gruppe an Pionieren gestaltet diesen Prozess aktiv, andere Unternehmen warten erstmal ab, verhalten sich eher träge [2]. Insbesondere die Zielgruppe, welche über Social Media angesprochen werden soll, steht für einen weiteren Experten bei der voranschreitenden Digitalisierung im Mittelpunkt. Der Vertreter eines nicht-genossenschaftlichen Unternehmens berichtet vom Facebook Auftritt seines Unternehmens, einem Blog sowie einem Onlineshop. Allerdings schätzt er die Bedeutung der Vermarktung über Social Media in seinem Fall gering ein, da die Zielgruppe des Unternehmens eher besser verdienende, kulturell interessierte Personen umfasst, die entsprechen ihrer Altersgruppe eine geringe Nutzung digitaler Medien und Plattformen aufweisen [1]. Dieser Aussage widerspricht ein weiterer befragter Experte. Er führt an, dass

***„(...) Social Media zwar in vielen Unternehmen noch in Kinderschuhen steckt, allerdings für die Vermarktung überaus wichtig sei.“ [1]***

Insbesondere der Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft wird seiner Einschätzung nach stark über Social Media getrieben und ein Hoffen auf Markentreue als Marketingmaßnahme sei vor dem Hintergrund der großen Vielfalt und neuen Innovatoren und Start-ups nicht mehr zeitgemäß. Perspektivisch ist es somit auch für Traditionsunternehmen wichtig, sich durch aktive Werbung zu positionieren:

***„[im Bereich Social Media] nicht stattzufinden ist auch keine Lösung“.***

Hieraus leitet sich die Frage ab, wie kleine Genossenschaften sich diesbezüglich zukünftig aufstellen können. [3]

### 3.3.3 Neue Marktsegmente und Regionalität

Ein weiteres Kernthema, welches in den Gesprächen mit externen Experten thematisiert wurde, waren neue Marktsegmente und Regionalität. Laut Aussage von einem der drei Experten werden unter dem facettenreichen, gesetzlich nicht definierten Begriff Regionalität bei VerbraucherInnen viele Aspekte subsumiert. Berichtet wird, dass bereits der "harte" Discount sich für Themen wie Regional und Bio-Regional interessiert, sodass eine Listungsbereitschaft des Discounts besteht und zu erwarten ist, dass deren Portfolio erweitert wird [2]. Bestätigt wird diese Aussage durch einen der externen Experten, der berichtet, dass die hochpreisigeren Produkte seines Unternehmens vor dem Hintergrund der aktuell schwierigeren Vermarktungssituation auch an den Discount geliefert werden [1]. Einer der befragten Experten weist darauf hin, dass Regionalität bereits seit der Gründung des von ihm vertretenen nicht-genossenschaftlichen Unternehmens im Zentrum der Unternehmenspolitik und -philosophie stand und noch immer steht. Regionalität wird gelebt und in Beratung sowie ländliche Regionalentwicklung integriert [1].

Als zwei weitere bedeutsame neue Marktsegmente werden von zwei der drei Experten insbesondere der Außer-Haus-Verzehr und der online Einkauf von Nahrungsmitteln bzw. Lieferdienste genannt. Im Bereich der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) nennt ein Experte die Potenziale, welche sich aus dem Bereich der Gemeinschaftsverpflegung ergeben könnten. Hier könnten regionale und bio-regional erzeugte Nahrungsmittel durch Appelle und die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand verstärkt zum Einsatz kommen. Ähnliches gilt für

Großkantinen privatwirtschaftlicher Unternehmen. Als problematisch wird dabei die Situation der Vielzahl an Einzellieferungen an die Kantinen angesprochen und eine fehlende Plattform zur Bündelung der Lieferungen an Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen [2]. Wichtig ist, dass Akteure entlang der Wertschöpfungskette zusammengebracht werden und somit eine größere Einflussmöglichkeit erlangen. Dabei könnten, laut Einschätzung eines Experten, Genossenschaften das richtige Modell bieten, um vom Erzeuger bis zum Markt zu denken und zu handeln.

Darüber hinaus hebt einer der befragten Experten hervor, dass tendenziell damit zu rechnen sei, dass sich die Bedeutung von Einkaufsstätten reduzieren, während der online Einkauf von Nahrungsmitteln weiter ansteigen wird.

***„Der Klickmoment auf dem Sofa wird weiter zunehmen.“ [3]***

Daraus leitet sich die Bedeutung gut gestalteter Online-Shops ab, die durch die jeweiligen Genossenschaften selbst betrieben werden können. Des Weiteren werden als neue Marktsegmente vegane Produkte angesprochen, die laut einem der Experten einen großen potenziellen Markt darstellen, den sich die heimische Landwirtschaft nicht entgehen lassen sollte. Hierbei könnten sich durch heimische Qualität Absatzvorteile für Erzeuger ergeben [3]. Als weiterhin sehr aktuell und ungelöst wird von zwei Experten die Verpackungsproblematik und die Umrüstung auf nachhaltige bzw. recyclingfähige Verpackungsmaterialien wie Silphie- oder Strohverpackungen thematisiert, wobei ökonomische Gesichtspunkte und das zukünftige Verpackungsmüllaufkommen bei VerbraucherInnen als bisher unbekannte Größe beschrieben werden [1,3].

### 3.3.4 Resilienz

Im Allgemeinen sind sich die externen Experten hinsichtlich der Thematik Resilienz und Krisenstabilität einig, dass die Rechtsform eines Unternehmens nicht ausschlaggebend ist. Vielmehr wird darauf hingewiesen, dass Faktoren wie finanzieller Rückhalt, Effizienz der Ressourcennutzung, „Mindset“ der Geschäftsführungen, insbesondere die Bereitschaft zum Wandel sowie die Innovationsbereitschaft in den Führungsebenen der Unternehmen entscheidend für die Resilienz der Unternehmen sind [1,2,3]. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit genannt, im Krisenfall schnell reagieren zu können, wodurch sich Nachteile für Genossenschaften ergeben könnten [1]. Dagegen führt einer der Experten an, dass das Potenzial der genossenschaftlichen Idee eigentlich unschlagbar sei und vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen deutlich wird, welche Vorteile potenziell bestehen. Das Prinzip der Gemeinwohlorientierung wird als wichtig und richtig eingeschätzt und es wird auf die Aktualität des solidarischen Wirtschaftens hingewiesen.

Als mögliche Faktoren, die mit der Rechtsform Genossenschaft zusammenhängen und sich nachteilig bezüglich der Resilienz einer Genossenschaft auswirken können, werden das starre Konstrukt der Genossenschaften angeführt, welches zu Einschränkungen in Flexibilität und Entscheidungsfreudigkeit hinsichtlich Entscheidungsgeschwindigkeit und Entscheidungsstrukturen führen kann. Außerdem verweist einer der Experten auf potenzielle Fremdeinflüsse, die auf Genossenschaften wirken können, bspw. politische sowie wirtschaftliche Einflussnahme bestimmter Branchen (z.B. chemische Industrie) oder durch Verbände [1].

Zusammenfassend sind sich die externen Experten einig, dass es hinsichtlich der angesprochenen Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, neue Marktsegmente und

Regionalität sowie Resilienz keine institutionell begründbaren, signifikanten Unterschiede zwischen Genossenschaften und nicht-genossenschaftlichen Unternehmen gibt und somit die Rechtsform für die unterschiedlichen Unternehmensentwicklungen nicht ausschlaggebend ist. Stattdessen werden Innovationsfreude und -fähigkeit, Einstellung der Geschäftsführungen, Bereitschaft zum Wandel und schnelle, klare Entscheidungsstrukturen als ausschlaggebende Faktoren genannt, um Unternehmen erfolgreich für aktuelle und zukünftige Themen aufzustellen. Transformationsprozesse stellen Unternehmen unabhängig ihrer Rechtsform vor große Herausforderungen und benötigen Zeit; als Treiber gelten VerbraucherInnenerwartungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Tierwohl. Die Erfüllung der Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit, die in genossenschaftlich geführten Unternehmen deutlicher zur Geltung kommt, wird bisher wenig nach außen kommuniziert. Beratungsbedarf der Unternehmen wird von den Befragten hervorgehoben, unklar bleibt, welche Beratungsnetzwerke Genossenschaften dabei nutzen. Entwicklungspotenziale generell, aber im Besonderen für Genossenschaften, könnten sich hinsichtlich einer stärkeren Positionierung in sozialen Medien und Online-Shops ergeben, ebenso wie eine digitale Vernetzung des genossenschaftlichen Angebots im Sinne einer Bündelung der Erzeugnisse über digitale Plattformen und die Belieferung der Außer-Haus-Verpflegung, insbesondere der Gemeinschaftsverpflegung. Als noch wenig beachteter Trend in genossenschaftlichen Unternehmen und der heimischen Landwirtschaft werden vegane Erzeugnisse und Produkte angeführt.

Schließlich bleibt festzuhalten, dass es einige sehr innovativ und vorausschauend agierende Genossenschaften gibt, deren Potenzial durchaus auch auf weitere Genossenschaften übertragbar wäre.

---

### 3.4 Beispiele zur Lösung neuer Herausforderungen durch Genossenschaften

---

In diesem Abschnitt wird ein Blick auf alternative landwirtschaftliche Wirtschaftskonzepte gelegt, welche anhand der beschriebenen Fallbeispiele zeigen sollen, wie genossenschaftliche Wirtschaftsformen neue Herausforderungen im ländlichen Raum durch innovative Konzepte adressieren können. Die Beispiele außerhalb Baden-Württembergs zeigen Wege für Genossenschaften auf, wie der Nachhaltigkeitsgedanke individuell in ein Vermarktungskonzept eingebaut werden kann und damit die Monetarisierung, Entlohnung und Wirtschaftlichkeit mit den Gesichtspunkten Ressourcen- und Landschaftserhalt verbunden werden kann. Mit anderen Worten: die hier beleuchteten Beispiele sollen insbesondere Potenziale im Hinblick auf das gemeinwohlorientierte genossenschaftliche Wirtschaften aufzeigen.

Erstes Fallbeispiel: Die BioBoden Genossenschaft (BioBoden Genossenschaft, o.J.) zeigt mit ihren Flächen und Betrieben, die in ganz Deutschland angesiedelt sind, wie Ziele einer nachhaltigen Landwirtschaft umgesetzt werden können. Im Vordergrund der Genossenschaft steht die bodenkonservierende und ökologische Bewirtschaftung von landwirtschaftlichen Flächen, die durch Höfe- und Flächenkauf sowie die aktive Bewirtschaftung und Beratung der Mitgliederbetriebe gestaltet wird. Insgesamt zählt die BioBoden Genossenschaft hierbei 72 Partnerhöfe und über 6600 Mitgliedern, mit denen die Genossenschaft zusammenarbeitet. Die regionale Vermarktung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse steht hierbei im Vordergrund und zeigt ein erfolgreiches Beispiel, wie Regionalität und deutschlandweite

***Genossenschaft  
BioBoden als Beispiel  
für die überregionale  
Etablierung regionaler  
Vermarktungs-  
konzepte***

Reichweite unter dem Dach einer einzelnen Genossenschaft vereinbart werden können. Neben der regionalen Vermarktung wird auf den Partnerbetrieben zunehmend in die Technisierung und Digitalisierung von Arbeitsprozessen, wie beispielsweise durch hochmoderne Melkmaschinen oder den Einsatz von Drohnen auf den Feldern investiert. Zudem ist seit 2021 ein Mitarbeiter eingestellt, der sich ausschließlich um nachhaltige Energiegewinnung und die Reduktion des Energieverbrauchs kümmert, sodass 2021 durch die Genossenschaft mehr Energie erzeugt als verbraucht wurde. Somit adressiert die BioBoden Genossenschaft einerseits das Problem des strukturellen Wandels in der Landwirtschaft. Andererseits unterstützt sie ihre Partnerbetriebe durch die Etablierung von Netzwerken und Beratungsangeboten bei der nachhaltigen und biodiversitätsfördernden Bewirtschaftung ihrer landwirtschaftlichen Flächen. Durch die Schaffung regionaler Vermarktungsstrukturen durch Hofläden wird zudem der Dialog zwischen Landwirtschaft und Verbrauchern gefördert (BioBoden, 2021).

Zweites Fallbeispiel: Die Emschergenossenschaft Lippeverband (EGLV, o.J.) hat sich die Unterstützung von wasserwirtschaftlichen Aufgaben sowie den Erhalt wasserwirtschaftlicher Flächen und Ökosystemdienstleistungen zum Ziel gesetzt. Die seit 90 Jahren bestehende Genossenschaft ist der größte Abwasserentsorger und Betreiber von Kläranlagen in Deutschland. Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit können hierbei Hand-in-Hand arbeiten. Hierbei wird durch naturnahe Beweidung, Streuobstwiesen und Naturtourismus ein monetärer Mehrwert geschaffen. Durch die regionale Vermarktung der auf den Flächen erzeugten Produkte können so Synergieeffekte zwischen Nachhaltigkeit, Regionalität und Wirtschaftlichkeit entstehen und öffentlichkeitswirksam an VerbraucherInnen herangetragen werden. Der Genossenschaftliche Verbund bündelt hierbei Wissen und Erfahrungen. So wird durch die Emschergenossenschaft Lippeverband in einzigartiger Weise das gesellschaftliche Ziel der (Trink-)Wasser Ver- und Entsorgung mit den 17 Zielen der UN zur nachhaltigen Entwicklung verbunden (EGLV, o.J.).

***Nutzung der  
genossenschaftlichen  
Unternehmensform  
für Geschäftsmodelle,  
die Landschaftspflege  
und regionalen  
Vermarktung  
verknüpfen***

Drittes Fallbeispiel: Auch in Schleswig-Holstein wird bei Bunde Wischen eG (Bunde Wischen eG, o.J.) durch die extensive Beweidung von Naturschutzgebieten durch über 900 Galloway-Rinder Landwirtschaft und Landschaftspflege unter dem Dach der Genossenschaft vereint. Die Beweidung dient hierbei dem Zweck der Biodiversitätsförderung und dem Erhalt naturnaher Flächen und dem Schutz von Tier- und Pflanzenarten gemäß der FFH-Richtlinie. Die regionale Vermarktung des Galloway-Fleisches erfolgt über einen Hofladen und die regionale Belieferung von Endkunden und Partnern aus Gastronomie, Einzelhandel und Bioläden. Somit tritt auch diese Genossenschaft einerseits als Nahversorger durch ein regionales Angebot von Nahrungsmitteln in Erscheinung, der den Austausch zwischen KonsumentInnen und Landwirtschaft ausbaut und fördert. Andererseits werden durch die naturnahe Beweidung Ökosystemdienstleistungen im Einzugsgebiet nördliches Schleswig-Holstein großflächig erfüllt und, wie bereits in den Fallbeispielen 1 und 2 angeführt, werden ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit synergetisch verbunden.

Die angeführten Beispiele zeigen auf, dass insbesondere die Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft dazu geeignet ist, großflächige Projekte zur Durchführung alternativer landwirtschaftlicher Bewirtschaftungsformen im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit zu entwerfen und durchzuführen und die überregionale Reichweite und Einflussnahme mit regionalen Vermarktungsstrukturen vereinen. Genossenschaften kann es somit gelingen, den gesellschaftlichen Wunsch nach Regionalität und räumlicher Nähe zum Erzeuger mit Skalenerträgen und Wettbewerbsfähigkeit aus großflächigen ökonomischen

Strukturen zu meistern. Auch in Baden-Württemberg mit seiner vielfältigen Kulturlandschaft ist die Etablierung ähnlicher Projekte denkbar. Die Vernetzung und Restrukturierung bestehender Genossenschaften oder die Ausgründung neuer, innovativer Genossenschaften könnten hierbei eine Rolle in der Eröffnung neuer Ansätze für die Nachhaltigkeitstransformation Baden-Württembergs spielen, die zugleich die Chance der Stärkung regionaler Märkte eröffnet. Auch den Bio-Musterregionen könnte hierbei ggf. eine Vorreiterrolle zukommen.

### 3.5 Marktorientierte Bewertung von Biodiversitätsleistungen in Baden-Württemberg - Effizienzgewinne durch Kooperationen?

Im Rahmen des Green Deal auf gesamteuropäischer Ebene und des Biodiversitätsstärkungsgesetzes auf Ebene des Bundeslandes Baden-Württembergs soll der Anteil biodivers bewirtschafteter Flächen gesteigert werden. Landwirtschaftliche Betriebe und Genossenschaften beklagen dabei jedoch oft, dass die Umsetzung der politisch und gesamtgesellschaftlich geforderten Biodiversitätsleistungen zu einer nachhaltigen Transformation der baden-württembergischen Landwirtschaft nicht entsprechend monetär vergütet wird: Der Aufwand des Anlegens, Umsetzens und Pflagens solcher Maßnahmen übersteige den (finanziellen) Nutzen.

#### Konzeption eines Bewertungsrahmens für Biodiversitätsleistungen

Die Bodenseestiftung entwickelte einen marktorientierten Bewertungsrahmen für Biodiversitätsleistungen der Landwirtschaft in Baden-Württemberg, welcher aktuell auf Basis eines breiten Testbetriebsnetzes auf Praktikabilität untersucht wird (Bodenseestiftung, 2023). Ziel dieses Bewertungsrahmens ist es, durch eine marktorientierte Vergütung von Biodiversitätsleistungen eine nachhaltige, biodiverse und regionale Produktion von Lebensmitteln in Baden-Württemberg zu honorieren und dadurch zu stärken. Außerdem soll es künftig für landwirtschaftliche Betriebe und Genossenschaften besser möglich sein, die Bereitstellung von Biodiversität als öffentliches Gut als gewinnbringende Komponente in ihren Betrieb zu integrieren. Dies könnte beispielsweise geschehen, indem der Bewertungsrahmen langfristig in regionale Qualitätszeichen integriert wird.

**Monetäre Vergütung von Biodiversitätsleistungen: Bewertungsrahmen der Bodenseestiftung**

	Erreichte Pkt.zahl (Bsp.)	Mindest-Punktzahlen*	
		Biodiv.-Standard	Premium-punktzahl
A – Biodiv. in Produktionsfläche (betriebszweig-bezogen für Ackerland, Grünland, etc.)	37	30*	60*
B – Landschaftsstrukturen	11		
C – Betriebliche Maßnahmen	14		
A+B+C – Gesamtumfang von Biodiv.-Flächen u. Maßnahmen	62	50*	100*

Abbildung 17: Schematischer Aufbau des Bewertungsrahmens inkl. Beispielbetrieb

Die Anwendung des in Abbildung 17 dargestellten Bewertungsrahmens ist dabei wie folgt angedacht: Ein landwirtschaftlicher Betrieb bspw. als Mitglied einer Genossenschaft zur Vermarktung von Obst oder Gemüse, sammelt Punkte durch die Umsetzung von biodiversitätsfördernden Maßnahmen. Das Punktesammeln erfolgt dabei in drei Bereichen: Im Bereich A „Biodiversität in der Produktionsfläche“ erhält der Landwirt Punkte für eine artenreiche Gestaltung von max. 10% der landwirtschaftlichen Nutzfläche; im Bereich B „Landschaftsstrukturen“ sammelt der Landwirt Punkte durch die Gestaltung der Agrarlandschaft mit biodiversen Elementen wie etwa Blühstreifen und – wiesen, Altgrasstreifen oder Hecken; im Bereich C „Betriebliche Maßnahmen“ sammelt der Landwirt Punkte für kleinere, betriebsspezifische Maßnahmen wie etwa Nisthilfen für Vögel, die Erhaltung gefährdeter Nutztierassen oder den Verzicht auf Herbizide und Pestizide. Zur Auswahl dieser Maßnahmen existiert ein Katalog, wobei die anzurechnenden Maßnahmen mit jenen im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik geförderten Maßnahmen (bspw. GLÖZ 8) sowie weiteren Programmen (FAKT, Landschaftspflegebericht, etc.) ganz oder teilweise kompatibel sind.

*Dreiteiliges  
Punktesystem zur  
individuellen  
Honorierung der  
Landwirte*

Ab Erreichen einer Punktzahl von 50 Punkten (Standard) bzw. 100 Punkten (Premium), von denen 30 Punkte aus dem Bereich A stammen müssen, erhält der Landwirt die Biodiversitätszertifizierung innerhalb von QZBW bzw. BioZBW. Eine monetäre Vergütung der gesammelten Punkte könnte perspektivisch entweder als Honorierung über das Produkt - etwa durch einen Zuschlag zum Produktpreis- oder alternativ über die Punkte im Bezug zur Betriebsfläche (z.B. als fester Betrag pro Punkt) erfolgen.

Abgesehen von der durch die Bodensee-Stiftung angedachte Implementierung auf einzelbetrieblicher Ebene ist im Rahmen des stark genossenschaftlich geprägten Agrar- und Ernährungssektors in Baden-Württemberg eine Weiterentwicklung und Implementierung des Rahmens im kooperativen Kontext zu evaluieren. Durch eine genossenschaftlich organisierte Koordinierung der Maßnahmen über den Flächenpool der Mitglieder hinweg könnten dadurch großflächige biodiverse Naturverbundräume geschaffen werden, deren ökologische Wirksamkeit weitaus höher einzuschätzen wäre als jene auf Einzelstandorten. Des Weiteren kann innerhalb der Genossenschaft als kooperative Institution das Risiko bei einem möglichen Scheitern einzelner Maßnahmen besser kompensiert werden, sodass nicht sofort ein bedeutender Punkteverlust und die damit einhergehende monetäre Vergütung von den einzelnen Mitgliedern befürchtet werden muss.

Weiteres Potenzial der Nutzung des Bewertungsrahmens im kooperativen Verbund könnte in der Neugründung von Biodiversitätsgenossenschaften zur Förderung der biodiversen Gestaltung der Agrarlandschaft gesehen werden. So kann der Bewertungsrahmen als mögliche Grundlage, auf der die Ausgestaltung der Biodiversitätsgenossenschaft basiert, gesehen werden. Potenziale und Herausforderungen der eben beschriebenen kooperativen Umsetzung des Konzepts sollen im Folgenden evaluiert werden.

### Empirisches Vorgehen

Die Evaluierung der praktischen Umsetzung des Bewertungsrahmens auf landwirtschaftlichen Betrieben wird von der Bodenseestiftung durchgeführt. Da jedoch der Anteil genossenschaftlich organisierter Betriebe in Baden-Württemberg relativ hoch ist, soll im Rahmen qualitativer leitfadengestützter Interviews in diesem Teil der Studie untersucht werden, welche Potentiale und Herausforderungen eine Implementierung dieses Bewertungsrahmens im genossenschaftlichen Kontext sowohl für die landwirtschaftlichen Betriebe als auch für die Organisationsform der Genossenschaft mit sich bringen könnte.

Dazu wurden im Oktober und November 2023 landwirtschaftliche Betriebe (N=20) sowie N=5 Genossenschaften des Agrar- und Ernährungssektors in Baden-Württemberg befragt. Die Interviews wurden nach vorheriger Kontaktaufnahme und Terminabsprache per Videokonferenz (zoom) durchgeführt und dauerten zwischen 20 und 40 Minuten. Für jedes Interview wurde entlang des Interviewleitfadens ein stichpunktartiges Protokoll angefertigt und anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf den Betrieb oder die Genossenschaft gezogen werden können. Die entsprechenden Interviewleitfäden befinden sich im Anhang. Da die Interviews nicht aufgezeichnet und transkribiert wurden, sondern nur stichpunktartig protokolliert, handelt es sich bei den folgenden Zitaten nicht um wortwörtliche Aussagen, sondern um sinngemäße Paraphrasen.

*Evaluierung der  
praktischen  
Umsetzung des  
Bewertungsrahmens  
mithilfe  
leitfadengestützter  
Interviews*

### Ergebnisse A – Genossenschaften

Im ersten Teil der Befragung wurden Akteure von fünf Genossenschaften des Agrar- und Ernährungssektors in Baden-Württemberg befragt. Vertreten waren die Wein, Obst- und Molkereibranche. Durch diese Sektoren wird ein großer Teil der genossenschaftlichen Produktions- und Vermarktungsstruktur in Baden-Württemberg abgebildet.

#### A1: Implementierung des Bewertungsrahmens

Die befragten Vertreter der Genossenschaften in Baden-Württemberg stehen einer Implementierung des Bewertungsrahmens durchaus positiv und offen gegenüber, da sie in diesem Konzept ein einfaches und unbürokratisches Werkzeug sehen, um die von vielen Mitgliedern bereits erbrachten Biodiversitätsleistungen zu honorieren und gleichzeitig die Mitglieder zu einer vermehrten Umsetzung von Biodiversitätsmaßnahmen motivieren zu können. Großes Interesse zeigten die Genossenschaftsakteure an dem angedachten finanziellen Entlohnungssystem, in welchem sie das stärkste Potenzial zur Motivation der Landwirte für eine Umsetzung von (mehr) Biodiversitätsleistungen sehen.

***„Der monetäre Anreiz des Entlohnungssystems ist besonders spannend, da so einerseits die Motivation der Landwirte erhöht werden kann und bereits geleistete Maßnahmen endlich entlohnt werden sowie andererseits die Vermarktung der Produkte verbessert wird.“ (Interview 1, 2 und 3)***

Als Herausforderung sehen die Genossenschaftsakteure jedoch (gerade bei großen Genossenschaften) die Herstellung eines Konsens aller Mitglieder zur aktiven Teilnahme am Bewertungsrahmen, da es um konkrete Eingriffe in den Produktionsprozess auf Betriebsebene geht, der von den meisten Genossenschaften kaum oder gar nicht beeinflusst wird.

***„Die Genossenschaft kann nur als Moderator auftreten und die Mitglieder nicht zu einer Teilnahme verpflichten. Die Genossenschaft selbst bewirtschaftet keine Flächen und kann somit keine Biodiversitätsmaßnahmen umsetzen. Wir sind auf die Bereitschaft unserer Mitglieder angewiesen.“ (Interview 2)***

#### A2: Anpassung des Bewertungsrahmens an die Genossenschaft

Da der entwickelte Bewertungsrahmen bisher nur auf eine einzelbetriebliche Nutzung ausgerichtet ist, wurden die Genossenschaftsakteure befragt, wie eine mögliche Anpassung des Rahmens für eine Nutzung im genossenschaftlichen Verbund aussehen könnte.

Wichtig war den Befragten dabei, dass eine Genossenschaft nicht als ein großer landwirtschaftlicher Betrieb gesehen wird, sondern als übergeordnete Struktur. Daher könne das Konzept des Bewertungsrahmens nicht ohne Modifikationen im Rahmen der genossenschaftlichen Struktur angewendet werden. Grundsätzlich sprachen sich die Akteure für eine Mindestpunktzahl pro teilnehmendem Mitglied aus.

***„Eine Mindestpunktzahl pro Hektar bewirtschaftete Fläche scheint mir unbrauchbar: Wenn Biodiversitätsmaßnahmen dann letztendlich nur auf 2% der Gesamtfläche der Genossenschaft gesammelt werden, grenzt das vor allem bei großen Genossenschaften an Verbraucher- und Erzeugertäuschung.“ (Interview 2)***

Dies kann außerdem einem auftretenden Trittbrettfahrerproblem entgegenwirken. Zur Vermeidung dieses Problems ist es aus Sicht der Befragten ebenfalls unabdingbar, an die Freiwilligkeit der Mitglieder zur Teilnahme am Bewertungsrahmen zu appellieren. Die Stakeholder der Genossenschaften gaben zu bedenken, dass es der Genossenschaft als Organisationsform nicht möglich sei, Vorgaben zur Bewirtschaftung der Flächen (und damit zu einer Umsetzung der Biodiversitätsmaßnahmen) auf Betriebsebene zu machen. Die Genossenschaft diene vielmehr als Vermarktungsorganisation, die eine stärkere biodiverse Ausrichtung der Produktion befürworten aber nicht vorgeben und daher auch nicht sanktionieren dürfe. Eine klare Kommunikation des Nutzens (bspw. monetäre Vergütung) einer Teilnahme sei daher notwendig.

Außerdem muss auf administrativer Ebene der Genossenschaft ein Konzept zur kooperativen Umsetzung des Punktesammelns entwickelt und diskutiert werden. Die Befragten sehen dabei zwei mögliche Strategien als praktikabel an: Entweder sammelt jedes Mitglied einzeln die Punkte auf Betriebsebene und die Genossenschaft aggregiert auf, oder die Genossenschaft gibt eine zu erreichende Punktesumme vor und jedes Mitglied kann (bzw. muss) dazu beitragen. Eine klare Konzeption und Kommunikation des Punktesammelns reduziere langfristig ein mögliches Trittbrettfahrerproblem.

Als weitere Strategie zur fairen Ausgestaltung des Bewertungsrahmens innerhalb einer Genossenschaft wird bei mitgliederstarken Genossenschaften die Etablierung einer Produktkategorie für jene Produkte, die in biodiversitätsstarken Produktionskonzepten angebaut wurden, vorgeschlagen, so dass jene Landwirte, die am Bewertungsrahmen teilnehmen, zusätzlich entlohnt werden und dadurch dem Auftreten des Trittbrettfahrerproblems entgegen gewirkt werden kann.

Des Weiteren befürworteten die Genossenschaftsakteure eine mögliche Ausrichtung des Punktesammelns der Mitglieder auf die Standortfaktoren der Produktionsorte. So könne jedes Mitglied gemäß an seine Standortfaktoren angepasste Maßnahmen auswählen und erhält dadurch eine höhere Flexibilität.

### A3: Bewertungsrahmen als Grundlage zur QZBW-Zertifizierung

Ab dem Erreichen einer Punktzahl von 50 (Standard) bzw. 100 (Premium) Punkten erhält der teilnehmende Betrieb oder die Genossenschaft die Biodiversitätszertifizierung im Rahmen des Qualitätszeichens Baden-Württemberg. Für die befragten Akteure der baden-württembergischen Winzergenossenschaften sei dies kein Grund, den Bewertungsrahmen in ihrer Genossenschaft zu implementieren, da das QZBW im Weinbereich zurzeit nicht vergeben wird und sie – sollte eine Zertifizierung künftig möglich sein – nur einen geringen Mehrwert darin sehen.

Akteure anderer Genossenschaften des Agrar- und Ernährungssektors sehen bspw. für den Obst- und Gemüsektor im Bewertungsrahmen ein angemessenes und unkompliziertes Werkzeug zur Zertifizierung.

**„Der Bewertungsrahmen bringt der kleinparzellierten Struktur der landwirtschaftlichen Betriebe und den damit verbundenen Herausforderungen eine große Wertschätzung entgegen. Gleichzeitig bietet uns die darin enthaltene Möglichkeit zur Zertifizierung im Rahmen des QZBW einen Vorteil für die Vermarktung - vor allem für die Produkte, die nur regional in Baden-Württemberg vermarktet werden.“ (Interview 3)**

#### Ergebnisse B: Mitglieder/Nicht-Mitglieder

Im zweiten Teil der Befragung wurden zufällig 20 landwirtschaftliche Betriebe mit Sitz in Baden-Württemberg ausgewählt und befragt. In dieser Stichprobe waren sowohl Genossenschaftsmitglieder als auch Nicht-Mitglieder enthalten. Außerdem sollte die Heterogenität in Standortfaktoren und Betriebskonzepten der baden-württembergischen Landwirtschaft in der Stichprobe berücksichtigt werden. So wurden sowohl konventionell als auch ökologisch wirtschaftende Betriebe, Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe, Ackerbau-, Weinbau-, Obst- und Gemüsebau sowie viehhaltende Betriebe befragt, welche über ganz Baden-Württemberg verteilt waren.

#### B1: Implementierung des Bewertungsrahmens

Ein großer Teil der Landwirte kann sich eine Implementierung des Bewertungsrahmens auf dem eigenen Betrieb grundsätzlich vorstellen. Sehr positiv angemerkt werden dabei der einfache und unkomplizierte Aufbau und die Flexibilität, welche dieser dem einzelnen Landwirt bei der Wahl und der Anrechnung der Biodiversitätsmaßnahmen zum Punktesammeln bietet.

**„Wir fühlen uns durch bisherige Anträge und Reglements zur Steigerung der Biodiversität überladen und überfordert, weil sie sich nicht flexibel in den Betrieb und damit auf den Standort integrieren lassen. Dies scheint beim Bewertungsrahmen anders zu sein, was ich als klaren Vorteil sehe.“ (Interview 1, 5 und 17)**

Als weitere Vorteile werden der unbürokratische Aufbau (bspw. durch die Datenschnittstelle mit dem Gemeinsamen Antrag im Rahmen der GAP) sowie die Kompatibilität der im Bewertungsrahmen erfassten Maßnahmen mit jenen aus ähnlichen Förderkulissen (wie FAKT und GLÖZ) gesehen.

In der QZBW-Zertifizierung, die durch das Erreichen der Mindestpunktzahl im Bewertungsrahmen erreicht werden kann, sehen jedoch nur jene Landwirte einen Vorteil (und damit einen Anreiz zur vermehrten Umsetzung von Biodiversitätsleistungen), die entweder direkt vermarkten oder über eine Genossenschaft vermarkten, die zertifiziert ist oder die Zertifizierung anstrebt.

**„Wir vermarkten unsere Produkte an den örtlichen Landhandel und dieser vermarktet sie weltweit weiter – da honoriert mir niemand eine QZBW-Zertifizierung.“ (Interview 13 und 14)**

Tabelle 2 bietet eine Übersicht über Potentiale und Herausforderungen bei einer Implementierung sowie über Faktoren, die jene fördern bzw. hindern.

Tabelle 2: Potentiale und Herausforderungen bei einer Implementierung des Bewertungsrahmens aus Sicht der Landwirte (eigene Darstellung, 2023)

Voraussetzungen für die Implementierung	Potentiale	Herausforderungen
Nur, wenn hohe monetäre Vergütung	Monetäre Vergütung	Kontrolle/ zunehmende Bürokratie/fehlende Flexibilität/mehr Dokumentationsaufwand
Mehrwert für den eigenen Betrieb	Addierung zu anderen Förderkulissen (FAKT, GLÖZ)	Kommunikation der Leistungen an Verbraucher
Format senkt Hürde, Biodiversitätsleistungen auszuprobieren	Geringer bürokratischer Aufwand	Konstanz der Maßnahmen über die Zeit: Möglichkeit zur langfristigen Förderung der Biodiversität
Lockere Strukturen laden ein, neue Maßnahmen auszuprobieren	Flexibilität: Vielzahl von Maßnahmen und dadurch optimale Anpassung an eigene Betriebsstruktur möglich	Strenge Flächenregelungen/zusätzliche Einschränkungen
Honorierung von bereits durchgeführten Maßnahmen als großer Pluspunkt	gerade für kleinere (Nebenerwerbs-) Betriebe zur Generierung zusätzlichen Einkommens	Mehrwert der QZBW-Zertifizierung vor allem für Marktfruchtbetriebe unklar
In viehhaltenden Betrieben mögliche Kompatibilitätsprobleme mit der Düngeverordnung aufgrund von verringertem Düngeinsatz	Freiwilligkeit	Langfristige Vergütung der Maßnahmen unklar
Abhängig von Landschafts- und Betriebsstruktur (eher bei heterogenen Gegebenheiten umsetzbar)	Keine Strafen bei erfolglosem Durchführen der Maßnahmen. Stattdessen Anreiz, mehr Maßnahmen umzusetzen als gesetzlich gefordert	Werden zeitlicher Mehraufwand und Leistungen monetär ausreichend vergütet? (Vergütung > Aufwand)
Wenn Freiwilligkeit statt Zwang im Vordergrund steht	Großes Potential v.a. für „kleinere“ Maßnahmen wie Nistkästen, Steinriegel, etc.	Gewinnorientierte Umsetzung von Biodiversitätsmaßnahmen schwer möglich

## B2: Marktbasierte Honorierung von Biodiversitätsleistungen

Im Hinblick auf eine marktbasierte Honorierung von Biodiversitätsleistungen herrschte unter den Befragten weitgehend Einigkeit darüber, dass die Vielfalt und Menge an durchgeführten Maßnahmen auf den einzelnen Betrieben entsprechend entlohnt werden müsse. Die Umsetzung von biodiversitätsfördernden Maßnahmen erfordere Fachwissen, Zeit und

Betriebsmittel und sei daher nicht ohne Weiteres in die üblichen Betriebsabläufe zu integrieren.

***„Die Produktion von Biodiversität muss deckungsbeitragsmäßig mit der Produktion von Lebensmitteln gleichgesetzt werden, da dafür oft die gleichen Flächen genutzt werden.“  
(Interview 5)***

Dementgegen haben sich einzelne Landwirte auf Biodiversität als eigenes Produkt bzw. Produktionszweig spezialisiert und ihre Teilnahme an biodiversitätsfördernden Programmen wie FAKT weitestgehend reduziert.

***„Wir schaffen es nicht, alle geforderten Maßnahmen gemäß den Regulierungen umzusetzen. Daher haben wir eine betriebsindividuelle Lösung entwickelt: Wir produzieren und vermarkten Saatgut für biodiverse Blühflächen und schützen so gleichzeitig bedrohte Pflanzenarten.“ (Interview 1)***

Auf die Frage, inwieweit der vorgestellte Bewertungsrahmen ein geeignetes Konzept sei, um die auf den landwirtschaftlichen Betrieben umgesetzten Biodiversitätsmaßnahmen marktorientiert und aufwandsgerecht zu vergüten, antwortete ein Großteil der Befragten, dass der Rahmen durchaus ein unkompliziertes Format sei und dazu anregen würde, auch in Zukunft mehr und insbesondere an die eigene Betriebsstruktur angepasste Biodiversitätsmaßnahmen zu wählen und diese umzusetzen, um so langfristig einen Beitrag zur Förderung der Biodiversität zu leisten. Der Bewertungsrahmen biete durch seine Vielzahl an monetär entlohnten Maßnahmen eine große Flexibilität, die vorhandenen und oft heterogenen Landschaftsstrukturen in ihrer Biodiversität zu stärken.

Für eine langfristige Förderung der Biodiversität, wie es im Biodiversitätsstärkungsgesetz des Landes Baden-Württemberg gefordert wird, müsse jedoch auch ein langfristiges Finanzierungsmodell erarbeitet werden, um Anreize zur Umsetzung mehrjähriger Maßnahmen zu setzen (Interview 3, 5 und 18).

### B3: Vorteil des Konzepts im kooperativen Verbund

In einem letzten Teil der Interviews wurden die Befragten nach einer möglichen Umsetzung des vorgestellten Konzeptes im kooperativen Verbund, bspw. im Sinne der Gründung einer Biodiversitätsgenossenschaft gefragt.

Einige Landwirte können sich dies vorstellen, da durch die Kooperationen mehrere Landwirte größere zusammenhängende Biodiversitätsflächen geschaffen werden und so beispielsweise unproduktive Flächen nachhaltig und ökonomisch attraktiv genutzt werden können. Dabei bedarf es jedoch einer starken Kooperationsbereitschaft der Landwirte, die laut Aussage der Befragten leider sehr oft fehle.

***„Durch große zusammenhängende biodiverse Flächenverbänden könnten wir endlich einen sinnvollen und nachhaltigen Beitrag zur Biodiversität der Agrarlandschaft leisten, doch sowas steht und fällt mit den Landwirten vor Ort. Ich glaube nicht, dass bei uns jeder Landwirt mitmachen würde.“ (Interview 3, 4, 17)***

Als Alternative zu einer durch die Landwirte initiierten Biodiversitätskooperation wurde beispielsweise eine Kooperation vorgeschlagen, welche durch die Gemeinde oder einen Verband verwaltet wird. Dieser Zweckverband, könnte, so der Vorschlag, auf Grundlage des Bewertungsrahmens die Landwirte zur vermehrten Umsetzung von Biodiversitätsleistungen motivieren sowie dies kontrollieren und honorieren (Interview 5 und 3). Verglichen wurde

dies mit dem Entstehen von Biotopverbänden, die durch die Honorierung über den Bewertungsrahmen einen starken monetären Anreiz und Zusatznutzen liefern.

Einige der befragten Landwirte, darunter vor allem viehhaltende Betriebe sowie Marktfruchtbetriebe auf ertragsstarken Standorten, können sich eine Teilnahme an einem kooperativen Biodiversitätsverbund jedoch nicht vorstellen.

***„Wir sind auf jeden Hektar Fläche angewiesen, den wir haben, um im Rahmen der geltenden Düngeverordnung (...) effizient und ökonomisch produzieren zu können. Wir können nicht noch mehr Flächen biodivers bewirtschaften, es sei denn, diese würden uns einen mindestens so hohen Gewinn liefern wie die Produktion von Marktfrüchten auf diesem Standort.“ (Interview 1, 7 und 18)***

Zusätzlich zu der Gründung eines eigenen biodiversitätsfördernden kooperativen Verbundes wurden jene Betriebe, die ihre Produkte über eine kooperative Struktur (Genossenschaft, Erzeugergemeinschaft, etc.) vermarkten, gefragt, wie sie als Mitglieder dieser eine Implementierung des Bewertungsrahmens im jeweiligen kooperativen Verbund sehen. Diese Frage beantworteten die meisten Landwirte positiv und stünden einer Teilnahme – sofern diese ausreichend honoriert würde – positiv gegenüber.

***„Wenn eine Teilnahme von der Genossenschaft verlangt wird, die von mir erbrachten Leistungen und durchgeführten Maßnahmen entsprechend honoriert werden und gleichzeitig das Thema Biodiversität besser an den Endkunden kommuniziert werden kann, hätten doch alle Beteiligten gewonnen.“ (Interview 15 und 10)***

#### Zusammenfassung und Ausblick

Der von der Bodenseestiftung entwickelte Bewertungsrahmen zur Inwertsetzung erbrachter Biodiversitätsleistungen von baden-württembergischen Landwirten ist ursprünglich für eine Implementierung auf einzelbetrieblicher Ebene entwickelt worden. Die durchgeführte Befragung hat gezeigt, dass unter gewissen Voraussetzungen und auf dafür geeigneten Standorten durchaus biodiversitätsstärkende Effekte und eine monetäre Inwertsetzung dieser auch im kooperativen Verbund möglich sind. So können einerseits biodiversitätsstarke Verbundflächen geschaffen werden und andererseits Effizienzgewinne sowohl auf Seiten der umsetzenden Landwirte als auch auf Seiten der Kooperative erzielt werden.

Künftig bedarf es einer Ausarbeitung eines auf den kooperativen Verbund zugeschnittenen Konzeptes und der Kooperationsbereitschaft der teilnehmenden Landwirte, Genossenschaftsmitglieder und Genossenschaften selbst. Langfristig könnte zum einen ein Beitrag zu den im Biodiversitätsstärkungsgesetz des Landes Baden-Württemberg anvisierten Zielen wie bspw. der Schaffung eines landesweiten Biotopverbundes auf 15% der Landesfläche bis 2030 geleistet werden. Zum anderen könnte eine entsprechende Inwertsetzung von Biodiversität erzielt werden.

---

## 4 Strategieentwicklung: Empfehlungen für Genossenschaften

---

**Anforderungen von VerbraucherInnen sowie persönliche Einstellung der Geschäftsführung treiben Wandlungsprozesse an**

Die in Kapitel 3 beschriebenen Befragungen haben gezeigt, dass sich Genossenschaften im Agrar- und Ernährungssektor mit dem Thema Nachhaltigkeit zunehmend konfrontiert sehen. Vor allem auf Grund steigender VerbraucherInnenforderungen aber auch durch einen Wandel persönlicher Einstellungen der Geschäftsführungen zum Thema Ressourcenschutz entsteht hierdurch ein Transformationsprozess. Es wurde deutlich, dass jene Geschäftsführer, die einerseits stark hinter der genossenschaftlichen Idee stehen und andererseits eine nachhaltigere Wirtschaftsweise als wichtig für die Zukunft der Gesellschaft ansehen, auch dem Thema Nachhaltigkeit offener gegenüberstehen. Hierbei wurde durch die Befragten genannt, dass das genossenschaftliche System von Natur aus nachhaltig ausgerichtet ist, da Ressourcen geteilt und dadurch potenziell effizienter genutzt werden und die Mitgliederförderung als soziale Säule der Nachhaltigkeit zeitgleich Beachtung findet.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung zeigen jedoch auch, dass Genossenschaften in ihrem Transformationsprozess unterschiedlich weit vorangeschritten sind (siehe Abb. 4).

**Unterschiedlicher Status des Transformationsprozesses in den Genossenschaften**

Hierbei wurde vor allem anhand der Experteninterviews mit genossenschaftlichen Geschäftsführungen und externen Beratern deutlich, dass die Triebkraft für eine zukunftsorientierte Unternehmensausrichtung maßgeblich von der Persönlichkeit der Geschäftsführung und deren Zielen und nicht von der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft an sich abhängt. Auch die Art der Interaktion von Mitgliedern und Geschäftsführung ist von der jeweiligen Führungsperson selbst abhängig. Hierbei können in Genossenschaften Gefahren strukturell bedingter Prinzipal-Agenten-Probleme entstehen. Eine strategische Auflösung resultierender Probleme, wie opportunistischem Mitgliederverhalten, ist ebenfalls durch den Führungsstil der Geschäftsführung bedingt. Auch hier wird der Unterschied zwischen innovativen Vorreiter-Genossenschaften und dem Feld der übrigen Genossenschaften deutlich: Während erstere zwischen Mitgliedern und Geschäftsführung bzw. Vorstand sowie im Miteinander der Mitglieder insgesamt konstruktiv zusammenarbeiten, sind die entsprechenden Beziehungen bei letzteren eher durch Passivität, Intransparenz oder Spannungsfelder geprägt.

---

### 4.1 Handlungsempfehlungen

---

Aus den Ergebnissen der drei empirischen Erhebungen (genossenschaftliche Geschäftsführungen, Mitglieder sowie nicht-genossenschaftliche Experten aus dem baden-württembergischen Agrar- und Ernährungssektor) lassen sich zusammenfassend Handlungsempfehlungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit ableiten. Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Bausteine aus Kapitel 3 in interne und externe Handlungsempfehlungen für baden-württembergische Genossenschaften überführt und tabellarisch in den Abschnitten 4.1.1 bis 4.1.4 präsentiert. Hierbei enthält die erste Spalte jeweils die internen Handlungsempfehlungen, die sich auf die

Genossenschaft selbst sowie das Mitgliedermanagement beziehen, wobei die zweite Spalte Handlungsempfehlungen zur Reaktion auf externe Faktoren beinhaltet.

#### 4.1.1 Ökologische Nachhaltigkeit

Interne und externe Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit für baden-württembergische Genossenschaften werden in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 3: Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines Konzeptes der ökologischen Nachhaltigkeit. Quelle: Eigene Ergebnisse.

Interne Handlungsempfehlungen	Externe Handlungsempfehlungen
Beratungsangebote und Leitfäden für Mitglieder zum Nachhaltigkeitsmanagement anbieten	Ressourceneinsparung im Unternehmen
	Modernisierung für mehr Ressourceneffizienz; geringerer Verbrauch zur Kosteneinsparung und zeitgleich positive Außenwirkung
	Synergieeffekte der Digitalisierung nutzen
Aktive Mitgliederkommunikation – Einbezug Mitglieder in Nachhaltigkeitskonzept, Nachhaltigkeitsleistungen in Entlohnungssystem einbeziehen	
	Aus bestehenden Zertifizierungsprogrammen das passende für das Unternehmen raussuchen
	Externe Beratungsangebote zur Strategieentwicklung nutzen / in Anspruch nehmen Für mehr Durchblick im „Zertifizierungsdschungel“
	Externe Beratungsangebote nutzen (auch wenn nicht spezifisch auf Genossenschaften ausgerichtet sind)

Am häufigsten wünschen sich genossenschaftliche Geschäftsführungen konkrete Beratungsangebote zur nachhaltigen Transformation von Genossenschaften. Oft fehlt es an Strategien zur langfristigen nachhaltigen Ausrichtung des eigenen Unternehmens, für die sich gerade die Geschäftsführungen der Genossenschaften auch an externe Stellen wenden würden, sofern diese verfügbar wären. Aus Sicht der Genossenschaften fehlt es zudem an einheitlichen politischen Forderungen und Rahmenbedingungen, die definieren, wie die geforderte Nachhaltigkeit in den Unternehmen umgesetzt und nachgewiesen werden kann. Zudem mangelt es aktuell aus Sicht der Befragten an Anreizen für die Erzeuger, eine nachhaltigere Wirtschaftsweise zu implementieren, da der individuelle Nutzen nicht ersichtlich wird. Hierbei muss aus Sicht der Befragten der Nutzen für Landwirte und das gesamte Unternehmen größer als die Kosten sein, damit eine langfristige Umstrukturierung bestehender Produktionsweisen in einem wettbewerbsorientierten Unternehmen erfolgt. Eine Möglichkeit für die Rechtsform der

*Wunsch nach  
Beratungsangeboten  
für Genossenschaften  
und konkreten  
politischen  
Forderungen*

eingetragenen Genossenschaft wäre die Erarbeitung einer genossenschaftlichen Nachhaltigkeitsleitlinie oder eines Nachhaltigkeitskonzeptes, mit dem sich Genossenschaften der Agrar- und Ernährungswirtschaft einheitlich zertifizieren können. Dies würde den Vorteil eröffnen, sich von anderen Unternehmensformen abzusetzen und Alleinstellungsmerkmale zu kreieren.

#### 4.1.2 Resilienz und Regionalität

Die internen und extern Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Resilienz sowie des Regionalitätsgedankens baden-württembergischer Genossenschaften werden in Tabelle 3 übersichtsartig zusammengefasst.

Tabelle 4: Handlungsempfehlungen zur Förderung von Resilienz und Regionalität. Quelle: Eigene Ergebnisse.

Interne Handlungsempfehlungen	Externe Handlungsempfehlungen
„Mitgliedererhalt“: Aktives Vorgehen gegen Mitgliederschwund und Flächenrückgang – Attraktivität der Unternehmensform für junge Mitglieder herausstellen	Aufbau Vermarktungskonzepte mit Regionalität als Instrument zur Kundenbindung
Mitgliedern Möglichkeit zur Direktvermarktung geben, um Kundenbindung zu erhöhen und dadurch Wertschätzung von Mitgliedern zu erhöhen	<b>Diversifizierung:</b> Kombination regionaler und überregionaler Vertrieb, Produktpalette möglichst breit fächern
	Regionalität als Markenkern
	Finanziellen Puffer aufbauen für Krisenfälle
	Kritische Hinterfragung der Absicherung des Unternehmens gegen Krisen und Entwicklung von Notfallabsicherungsplänen

Im Hinblick auf Resilienz und Stabilität gegenüber internen (Mitgliederschwund, Fusionen, Liquiditätsprobleme, etc.) und externen Krisen (Lieferengpässe, geopolitische Verwerfungen,

**Mitglieder-  
management und  
Diversifizierung als  
Kernpunkte der  
Resilienz**

Fachkräftemangel, etc.) steht vor allem das Mitgliedermanagement und der Erhalt der Mitglieder im Vordergrund. Hier sollen einerseits Maßnahmen ergriffen werden, die den Mitgliedern den Wert und die Vorteile der genossenschaftlichen Organisationsform (wie in 2.1 beschrieben) widerspiegeln. Dabei ist festzuhalten, dass genossenschaftliche Entscheidungen durch die demokratischen Entscheidungsprozesse, in welche optimalerweise alle Mitglieder einbezogen werden, ein hohes Maß an Resilienz aufweisen. Dies sowie eine hohe Transparenz aller in der Genossenschaft ablaufenden Prozesse (Vertrieb, finanzielle Strukturierung, etc.) können das Vertrauen der Mitglieder in die Genossenschaft stärken und sind so eine wesentliche Strategie zum Mitgliedererhalt. Gleichzeitig sollten den Mitgliedern eigene Möglichkeiten zur Diversifizierung ihres Produktportfolios sowie ihrer Produktions- und Vermarktungskonzepte gegeben werden, um deren Eigenständigkeit und Souveränität zu bewahren und zu stärken. Dabei soll vor allem der Gedanke der regionalen Produktion von Lebensmitteln im Vordergrund stehen, um einen

eigenen Markenkern aufzubauen, sich damit einen festen Kundenstamm zu sichern und sich in der jeweiligen Region aktiv präsentieren zu können.

#### 4.1.3 Wettbewerbsfähigkeit und Marktausrichtung

Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Ausrichtung gemäß den am Markt vorherrschenden Gegebenheiten werden in Tabelle 4 zusammengefasst.

Tabelle 5: Handlungsempfehlungen zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und strategischen Marktausrichtung. Quelle: Eigene Ergebnisse.

Interne Handlungsempfehlungen	Externe Handlungsempfehlungen
Investitions- und Innovationspotenzial fördern und nutzen	Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen – Nutzung der Vorteile der Organisationsform eG
	Pionierposition bei Nachhaltigkeit anstreben
	Neue Vermarktungsmethoden wie z.B. Onlinehandel frühzeitig erschließen
	VerbraucherInnenorientierte Ausrichtung der Produkte und Vermarktung
Entlohnung Mehraufwand für „Produktion von Nachhaltigkeit“	Öffnung für die Nachfrage nach öffentlichen Gütern wie Nachhaltigkeit und Regionalität – Anerkennung als Produkteigenschaft, die zunehmend ins Zentrum des Kundenbewusstseins rückt
	Transparenz des Unternehmens in Bezug auf Ökologie nach außen (in Konsumentenrichtung)
	Erstellung einer sinnvollen Plattform zur Bündelung (genossenschaftlicher) Erzeugnisse und Belieferung von Gemeinschaftsverpflegung und AHV
	Nutzung von Beratungsangeboten zur digitalen Transformation
	Listungsbereitschaft der Discounter zur Vermarktung von (bio-)regionalen Produkten einfordern und nutzen (zur Diversifizierung der Vermarktungsstruktur)
	Genossenschaftlich betriebenen Online-Shop zur Vermarktung nutzen (Erweiterung des Kundensegments)
	An VerbraucherInnentrends angepasste Produkte als neues Marktsegment, bspw. vegane Produkte (Diversifizierung)

Zum Erhalt und zur Stärkung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaften in Baden-Württemberg ist eine Ausrichtung des Produkt- und Marketingprogramms an den Wünschen der VerbraucherInnen unabdingbar. Hierbei kann die Berücksichtigung gegenwärtiger VerbraucherInnentrends wie die Reduktion von Verpackungsmaterial, pflanzenbasierte Ernährungsformen oder der

***Wünsche von VerbraucherInnen berücksichtigen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben***

regionale und saisonale Einkauf ein wesentlicher Baustein sein. Neben der Vermarktung über den Lebensmitteleinzelhandel kann außerdem der Aufbau und die genossenschaftliche Nutzung eines Online-Shops ein weiterer Schritt zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und gleichzeitig zum Erreichen neuer Kundensegmente sein.

#### 4.1.4 Besonderheiten der Organisationsform

Handlungsempfehlungen, die sich aus den Besonderheiten der genossenschaftlichen Organisationsform ergeben, werden in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 6: Handlungsempfehlungen im Zusammenhang mit der Organisationsform. Quelle: Eigene Ergebnisse.

Interne Handlungsempfehlungen	Externe Handlungsempfehlungen
Entscheidungsprozesse entschlacken trotzdem Mitglieder einbeziehen	Stärke der Genossenschaft für Investitionen und Innovationen nutzen
Prinzipal-Agenten-Problematiken minimieren – Vertrauen und Mitgliederbindung fördern – Identifikation mit Genossenschaft fördern	Außenwirksame Präsentation der Unternehmensform, Bekanntmachung, Werbung mit Genossenschaft
	Nutzung der „Nachhaltigkeitskomponente“ der genossenschaftlichen Organisationsform als Marketing- und Vermarktungsinstrument

Neben den bereits genannten Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Transformation der baden-württembergischen Genossenschaften in den Bereichen Nachhaltigkeit, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit beinhaltet die genossenschaftliche Organisationsform per se bereits eine gewisse Nachhaltigkeitskomponente, die als Marketinginstrument aktiv genutzt werden könnte, um u.a. die Genossenschaft für junge Mitglieder attraktiv zu machen. Abgesehen davon gilt eine aktive Mitgliederbeteiligung als unabdingbar, um das Vertrauen innerhalb der Genossenschaft zu stärken und gleichzeitig die Resilienz der Organisationsform gewährleisten zu können. Insbesondere vor dem Hintergrund von Fusionen und dem Wachstum von Genossenschaften sollte darauf geachtet werden, dass der persönliche Bezug und Austausch zwischen Mitgliedern und der Genossenschaft erhalten bleibt, auch wenn die Digitalisierung der Kommunikation weiter voranschreitet.

---

## 5 Schlussbetrachtung

---

Der Transformationsprozess baden-württembergischer Genossenschaften auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz ist von der Bereitschaft, sich auf Veränderungen altbekannter Prozesse und Strukturen einzulassen und dem Willen, Veränderungsprozesse aktiv gestalten zu wollen, abhängig. Das Projekt konnte herausarbeiten, wie innovative Genossenschaften hierbei als Pioniere und Motor für eine nachhaltige Zukunft des baden-württembergischen Agrar- und Ernährungssektors dienen können. Die Herausforderung der Zukunft besteht nun darin, Vorreiter zu stärken und darin zu ermutigen, ihre Ambitionen des stetigen Verbesserungswillens weiter zu verfolgen. Zeitgleich müssen noch viele Mitglieder und Vorstände baden-württembergischer Genossenschaften davon überzeugt werden, dass es letztlich in ihrem eigenen Interesse sein wird, sich den Herausforderungen einer nachhaltigen Transformation so früh wie möglich zu stellen.

*Veränderungswille der Genossenschaften bestimmt ihre zukünftige Bedeutung für den Agrar- und Ernährungssektor*

Deutlich wurde hierbei, dass baden-württembergische Genossenschaften in ihrer Bewältigung der genannten Transformationsprozesse unterschiedlich weit vorangeschritten sind. Neben Vorreitern und Visionären, welche die geforderten Transformationen bereits weitsichtig geplant und umgesetzt haben, gibt es auch Genossenschaften, die sich schwer überwindlichen „Hürden“ gegenübersehen oder durch inneren Stillstand geprägt sind. Dazwischen befindet sich ein breites Mittelfeld genossenschaftlicher Unternehmen, die sich aktuellen Anforderungen, konkreten Herausforderungen und notwendigem Wandel durchaus bewusst sind, aber bei welchen eine Umsetzung des Transformationsprozesses vor dem Hintergrund fehlender Informationen, als wenig spezialisiert empfundener Beratung und womöglich aufgrund adverser Interessenlage von Mitgliedergruppen (Demographie) durchaus effizienter ablaufen könnte.

*Hürdenläufer stehen vor Herausforderungen, Pioniere können als Vorbilder der Transformation agieren*

Insbesondere vor dem Hintergrund steigender Konkurrenz auf den Märkten ist es hierbei unerlässlich, dass sich die Genossenschaften den Herausforderungen und der perspektivischen Unternehmensausrichtung strategisch zuwenden: Neben internationaler Konkurrenz erobern fortwährend neue Wettbewerber mit alternativen Unternehmens- und Vermarktungskonzepten den Markt.

Durch den Absatzkanal der Direktvermarktung, die Zusammenarbeit mit regionalen Händlern oder die Belieferung von Foodcoops ergibt sich hierbei jedoch auch eine Möglichkeit, stärker in das Marktsegment der regionalen Vermarktung einzusteigen und hierbei in Kombination mit wertschöpfungskettenübergreifendem Nachhaltigkeitsmanagement für eine Festigung der Marktposition der Genossenschaften zu sorgen. Auch wenn die Digitalisierung und Vermarktung über digitale Vertriebswege in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben, steht beispielsweise im Weinsektor der Verkaufsmoment vor Ort, verbunden mit dem Erleben des Produktes und dem direkten Kontakt mit dem Erzeuger oder Weingut noch immer im Vordergrund. Durch den Aufbau eines lokalen Kundenstamms

*Konzepte zur Direktvermarktung und der Belieferung regionaler Märkte im Fokus*

besteht zudem im Krisenfall die Möglichkeit, eine höhere Absatzsicherheit im Vergleich zum anonymen Vertrieb zu generieren, wenngleich bei dieser Strategie eher langfristig und in kleinen Schritten gedacht werden muss.

Allgemein muss jede einzelne Genossenschaft in Zukunft sich durch interne Diskussionsprozesse ihre eigene, unternehmensspezifische Kombination der üblichen und naheliegenden Strategien wie Markenbildung, Ressourceneinsparung, Digitalisierung und Nachhaltigkeitszertifizierung festlegen. Dies bedeutet, dass auch eine „weiter wie bisher“ Strategie zukunftsweisend sein kann, sofern sie bewusst und gezielt verfolgt wird. Wahrscheinlicher ist aber, dass aufkommende Synergien zwischen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Resilienz, zum Beispiel durch die Digitalisierung und Verschlinkung von Produktions-, Anlieferungs- und Verarbeitungsprozessen, strategisch genutzt werden können, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Auch neue Produktionstechnologien und züchterisch interessante Innovationen sollten **Teilhabe an Technologieinnovationen und Förderprogrammen auf Landesebene** frühzeitig antizipiert werden, um sich beispielsweise durch neue Sorten im Obstbau oder pilzresistente Trauben im Weinbau Alleinstellungsmerkmale gegenüber der Konkurrenz verschaffen zu können. Genossenschaften können hierbei Risiken gemeinsam tragen und von internem Austausch profitieren, was gerade bei der Einführung risikobehafteter Neuerungen ein wichtiger Vorteil gegenüber Einzelunternehmen sein kann. Auch die Beteiligung an Musterregionen, die vermehrt in Baden-Württemberg zur Förderung der ökologischen Landwirtschaft eingerichtet wurden, könnte hierbei Perspektiven bieten. Die (Teil-)Ökologisierung der Produktion bietet somit eine weitere Möglichkeit zur unternehmerischen Diversifizierung. Im Idealfall kann die Verhandlungsposition entlang der Wertschöpfungskette und gegenüber dem LEH durch ein diversifiziertes Angebot verbessert werden, sodass ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit kombiniert werden kann.

Insbesondere diejenigen Genossenschaften, die als Pioniere identifiziert werden können, weisen viel Potenzial als Leuchttürme der Transformation auf dem Weg zu ökologischer, ökonomischer und insbesondere sozialer Nachhaltigkeit auf. Diese Potenziale, die sich zu gewissen Anteilen strukturell aus der Unternehmensform ergeben, werden in der Gesamtheit der Genossenschaften mitunter jedoch wenig genutzt. Eine Darstellung der Nachhaltigkeit des Unternehmens erfolgt in geringerem Umfang insbesondere bei Genossenschaften, die aktuell mit Hürden der Transformation ringen, obwohl zum Beispiel im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit die Genossenschaft als Unternehmensform bereits per Definition viele Komponenten und Werte in sich trägt, die als Marketinginstrument oder Vermarktungsargument gewinnbringend eingesetzt werden könnten.

---

## 6 Literaturverzeichnis

---

- Ajates, R. (2020). Agricultural cooperatives remaining competitive in a globalised food system: At what cost to members, the cooperative movement and food sustainability? *Organization*, 27(2), 337–355.  
<https://doi.org/10.1177/1350508419888900>
- Andres, L., Lützkendorf, T., Ströbele, B., Kopfmüller, J. & Rösch, C. (2019). *Methodensammlung zur Nachhaltigkeitsbewertung: Grundlagen, Indikatoren, Hilfsmittel*.
- Betzholz, T. (2012). Der baden-württembergische Getreideanbau Mitte der 1950er-Jahre bis heute. *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg*(8), 27–30.  
[https://www.statistik-bw.de/Service/Veroeff/Monatshefte/PDF/Beitrag12\\_08\\_06.pdf](https://www.statistik-bw.de/Service/Veroeff/Monatshefte/PDF/Beitrag12_08_06.pdf)
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G. [G.W.J.], Kühl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P. & van der Slangen, G. (2012). *Support for farmers' cooperatives*. <https://library.wur.nl/webquery/wurpubs/fulltext/245008>
- BioBoden. (2021). *Jahresbericht 2021*.  
[https://bioboden.de/fileadmin/bbg/content/Publikationen/Jahresbericht\\_2021\\_web.pdf](https://bioboden.de/fileadmin/bbg/content/Publikationen/Jahresbericht_2021_web.pdf)
- BioBoden Genossenschaft. (o.J.). <https://bioboden.de/startseite/>
- Birchall, J. (2017). *The governance of large co-operative businesses: A research study for Co-operatives UK*.
- Birzele, C. & Mayershofer, M. (2020). Eier und Geflügel. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg*. 35. Jahrgang (S. 244–269).
- BMEL. (2019). *Zukunftsstrategie ökologischer Landbau: Impulse für mehr Nachhaltigkeit in Deutschland*.
- BMEL. (2020a). *EU Common Agricultural Policy*.  
[https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/EN/Publications/eu-agrarpolitik.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/EN/Publications/eu-agrarpolitik.pdf?__blob=publicationFile&v=7)
- BMEL. (2020b). *Mit Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung: Strategien für Ernährung, Landwirtschaft und ländliche Räume*.  
<https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/NachhaltigeEntwicklungStrategien.html>
- BMEL. (2022). *Statistisches Jahrbuch über Ernährung Landwirtschaft und Forsten 2021*. 65. Jahrgang.
- Bodenseestiftung (2023, 6. Oktober). *Entwicklung eines marktorientierten Bewertungsrahmens für Biodiversitätsleistungen der Landwirtschaft in Baden-Württemberg*. „Biodiversität in den Qualitätsprogrammen des Landes Baden-Württemberg“, Beuren.
- Borda-Rodriguez, A. & Vicari, S. (2014). Rural co-operative resilience: The case of Malawi. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(1), 43–52.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.03.002>
- Böschen, S., Binder, C. R. & Rathgeber, A. (2017). Resilienzkonstruktionen: Divergenz und Konvergenz von Theoriemodellen - Eine konzeptionell-empirische Analyse. *GAIA* -

- Ecological Perspectives for Science and Society*, 26(1), 216–224.  
<https://doi.org/10.14512/gaia.26.S1.9>
- Bunde Wischen eG. (o.J.). <https://www.bundewischen.de/>
- BWGV. (2017). *Waldgenossenschaften bündeln Kräfte*. <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Waldgenossenschaften-bundeln-Kraefte-3497.htm>
- BWGV. (2023). *Landwirtschaftliche Genossenschaften*. <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/landwirtschaftliche-genossenschaften-43.htm>
- Candemir, A., Duvaleix, S. & Latruffe, L. (2021). AGRICULTURAL COOPERATIVES AND FARM SUSTAINABILITY – A LITERATURE REVIEW. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1118–1144. <https://doi.org/10.1111/joes.12417>
- Chaddad, F. R. & Cook, M. L. (2007). Conversions and Other Forms of Exit in U.S. Agricultural Cooperatives. In *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies* (S. 61–72). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/1-4020-5543-0\\_4](https://doi.org/10.1007/1-4020-5543-0_4)
- DESTATIS. (2021). *Land- und Forstwirtschaft, Fischerei: Bedenfläche nach Art der tatsächlichen Nutzung* (Nr. 5.1).
- Doluschitz, R., Lavèn, P., Haug, H. & Reifschneider, A. (2012). Analyse der Neugründungen von Genossenschaften – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Verbandsgebiet Baden-Württemberg. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62(1), 19–34. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2012-0103>
- EGLV. (o.J.). *Emschergenossenschaft Lippeverband*. <https://www.eglv.de/>
- Enquete-Kommission. (1998). *Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung: Abschlussbericht der Enquete-Kommission* (13/11200).
- Europäische Kommission. (2019). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: The European Green Deal*. COM(2019)640 final, S. 11–22.
- Europäische Kommission. (2020a). *Mitteilung der europäischen Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: "Vom Hof auf den Tisch" - eine Strategie für ein faires, gesundes und umweltfreundliches Lebensmittelsystem*. [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:ea0f9f73-9ab2-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0003.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:ea0f9f73-9ab2-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0003.02/DOC_1&format=PDF)
- Europäische Kommission. (2020b). *Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: EU-Biodiversitätsstrategie für 2030. Mehr Raum für die Natur in unserem Leben*.
- Verordnung (EU) 2019/4 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. Dezember 2018 über die Herstellung, das Inverkehrbringen und die Verwendung von Arzneifuttermitteln, zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 183/2005 des Europäischen Parlaments und des Rates sowie zur Aufhebung der Richtlinie 90/167/EWG des Rates, 62 Amtsblatt der Europäischen Union (2019).
- Fanasch, P. & Frick, B. (2018). What Makes Cooperatives Successful? Identifying the Determinants of Their Organizational Performance. *Journal of Wine Economics*, 13(3), 282–308. <https://doi.org/10.1017/jwe.2018.28>
- Filippi, M. (2014). Using the Regional Advantage: French Agricultural Cooperatives' Economic and Governance Tool. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 597–615. <https://doi.org/10.1111/apce.12053>

- Greiner, A. (2020). *Fleischatlas Regional Baden-Württemberg*. [https://www.boell-bw.de/sites/default/files/2020-08/fleischbeileger\\_baden-wuerttemberg\\_web.pdf](https://www.boell-bw.de/sites/default/files/2020-08/fleischbeileger_baden-wuerttemberg_web.pdf)
- Groß, R., Walter, T. & Winkler, L. (2022). *Im Koalitionsvertrag mehr Klimaschutz in der Bundespolitik: Ein Schub für Energiegenossenschaften?* <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Im-Koalitionsvertrag-mehr-Klimaschutz-in-der-Bundespolitik-Ein-Schub-fuer-10658.htm>
- Hanf, J. & Kühl, R. (2004). Strategy focussed supply chain networks. *Dynamics in Chain and Networks*. Wageningen Academic Publishers, 104–110.
- Henning, C., Witzke, P., Panknin, L. & Grunenberg, M. (2021). *Ökonomische und Ökologische Auswirkungen des Green Deals in der Agrarwirtschaft: Eine Simulationsstudie der Effekte der F2F-Strategie auf Produktion, Handel, Einkommen und Umwelt mit dem CAPRI-Modell*. Final Report.
- Höhler, J. & Kühl, R. (2014). Position and Performance of Farmer Cooperatives in the Food Supply Chain of the EU-27. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 579–595. <https://doi.org/10.1111/apce.12052>
- Höhler, J. & Kühl, R. (2018). Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization - a literature review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(4), 697–712. <https://doi.org/10.1111/apce.12177>,
- Isermeyer, F. & Nieberg, H. (2020). *Auswirkungen aktueller Politikstrategien (Green Deal, Farm-to-Fork, Biodiversitätsstrategie 2030; Aktionsprogramm Insektenschutz) auf Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei*. Thünen Working Paper 156.
- Jantke, C. & Riester, R. (2020). Milch. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg*. 35. Jahrgang (S. 212–243).
- Kellermann, M. & Riester, R. (2020a). Allgemeines. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg*. 35. Jahrgang (S. 1–30).
- Kellermann, M. & Riester, R. (2020b). Zucker. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg*. 35. Jahrgang (S. 141–162).
- Kreisel, A. & Scholta, B. (2020). Obst. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg*. 35. Jahrgang (S. 92–118).
- Lebacqz, T., Baret, P. V. & Stilmant, D. (2013). Sustainability indicators for livestock farming. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 33(2), 311–327.
- Liang, Q. & Hendrikse, G [G.] (2016). Pooling and the yardstick effect of cooperatives. *Agricultural Systems*, 143, 97–105. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2015.12.004>
- Linderer, M., Bock, A. & Kreisel, A. (2020). Gemüse. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg*. 35. Jahrgang (S. 119–141).
- Martens, J. & Obenland, W. (2017). *Die Agenda 2030: Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung* (Vollständig aktualisierte und überarbeitete Neuauflage,

- Redaktionsschluss: 30. September 2017). Global Policy Forum; terre des hommes. [https://www.globalpolicy.org/sites/default/files/Agenda\\_2030\\_online.pdf](https://www.globalpolicy.org/sites/default/files/Agenda_2030_online.pdf)
- Mayershofer, M. & Riester, R. (2020). Rinder. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg*. 35. Jahrgang (S. 197–211).
- MLR. (2023). *Qualitätszeichen des Landes Baden-Württemberg "Gesicherte Qualität": Programmbestimmungen*. Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg.
- MLR Baden-Württemberg. (o. J.). *Biodiversität - Gesetzesnovelle zur Stärkung der Biodiversität*. <https://mlr.baden-wuerttemberg.de/de/unsere-themen/biodiversitaet-und-landnutzung/biodiversitaetsgesetz?print=1&cHash=803600175d907d43db4799d4f068d11a>
- MLR Baden-Württemberg. (2021). *Germany - Rural Development Programme (Regional) - Baden-Württemberg*. [https://foerderung.landwirtschaft-bw.de/pb/site/pbs-bw-mlr/get/documents\\_E574463002/MLR.LEL/PB5Documents/mlr/MEPL/mepI\\_extern/MEPL\\_III\\_gesamt/MEPL\\_III\\_nach\\_6.AeA\\_2021-08-20.pdf](https://foerderung.landwirtschaft-bw.de/pb/site/pbs-bw-mlr/get/documents_E574463002/MLR.LEL/PB5Documents/mlr/MEPL/mepI_extern/MEPL_III_gesamt/MEPL_III_nach_6.AeA_2021-08-20.pdf)
- Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg. (2021, 31. März). *Ministerium stellt Auswirkungen des AMK-Beschlusses auf Baden-Württemberg vor: Landwirtschaft* [Pressemitteilung]. <https://mlr.baden-wuerttemberg.de/de/unser-service/presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/ministerium-stellt-auswirkungen-des-amk-beschlusses-auf-baden-wuerttemberg-vor/>
- MLR Baden-Württemberg. (2022). *Qualität und Typizität: Weinbau in Baden-Württemberg*. <https://mlr.baden-wuerttemberg.de/de/unsere-themen/landwirtschaft/garten-obst-und-weinbau/weinbau/allgemeine-infos/>
- Moschitz, H., Muller, A., Kretzschmar, U., Haller, L., Porras, M., Pfeifer, C., Oehen, B., Willer, H. & Stolz, H. (2021). How can the EU Farm to Fork strategy deliver on its organic promises? Some critical reflections. *EuroChoices*, 20(1), 30–36. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12294>
- Naziri, D., Aubert, M., Codron, J.-M., Loc, N. T. T. & Moustier, P. (2014). Estimating the Impact of Small-Scale Farmer Collective Action on Food Safety: The Case of Vegetables in Vietnam. *The Journal of Development Studies*, 50(5), 715–730. <https://doi.org/10.1080/00220388.2013.874555>
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329–356. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00010-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00010-0)
- Nilsson, J. (2018). Governance costs and the problems of large traditional co-operatives. *Outlook on Agriculture*, 47(2), 87–92. <https://doi.org/10.1177/0030727018761175>
- Paech, N., Rommel, M., Antoni-Komar, I. & Posse, D. (2020). Das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten – Resilienz durch gemeinschaftsgetragene Versorgungsstrukturen am Beispiel Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe. *Haushalt in Bildung und Forschung*, 9(4), 11–12.
- Pennerstorfer, D. & Weiss, C. R. (2013). Product quality in the agri-food chain: do cooperatives offer high-quality wine? *European Review of Agricultural Economics*, 40(1), 143–162. <https://doi.org/10.1093/erae/jbs008>
- Pöchtrager, S. (2011). *Qualitätsmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft*. Springer Vienna. <https://doi.org/10.1007/978-3-7091-0726-3>

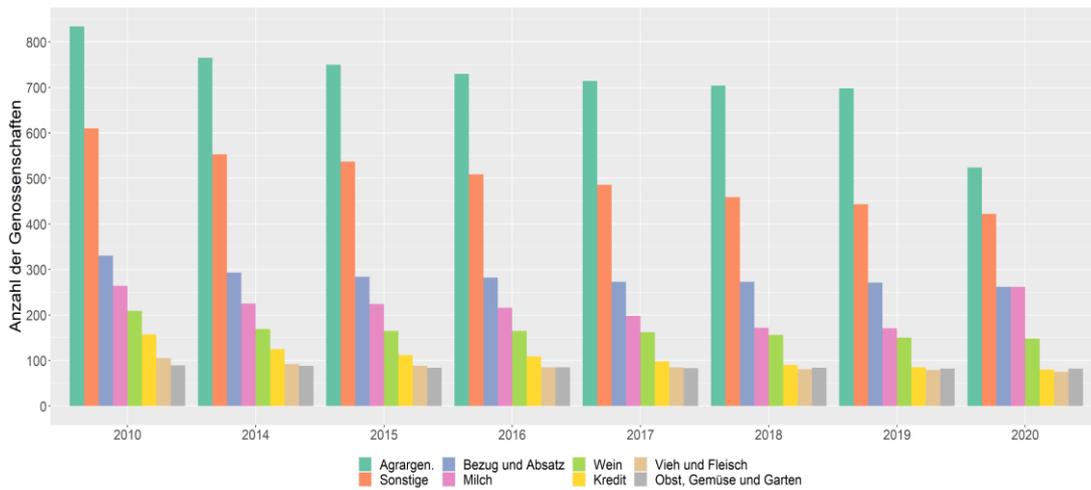
- Riester, R., Veas, V. & Sörtl, M. (2020). Schweine und Ferkel. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg. 35. Jahrgang* (S. 173–196).
- Schloßberger, F. & Schröder, G. (2020). Ökologische Erzeugnisse. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg. 35. Jahrgang* (S. 270–302).
- Schmid, W. & Goldhofer, H. (2020a). Getreide. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg. 35. Jahrgang* (S. 31–55).
- Schmid, W. & Goldhofer, H. (2020b). Ölsaaten und Eiweißpflanzen. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg. 35. Jahrgang* (S. 56–73).
- Sorg, D., Klatt, A., Plambeck, N. O. & Köder, L. (2021). *Perspektiven für eine umweltverträgliche Nutztierhaltung in Deutschland*.  
<https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/perspektiven-fuer-eine-umweltvertraegliche>
- Stappel, M. (2016). Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes: Geht der Boom der „2000er-Genossenschaften“ zu Ende? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 66(2), 61–78.  
<https://doi.org/10.1515/zfgg-2016-0009>
- Südzucker AG. (2021). *Unternehmensgeschichte*.  
<https://www.suedzuckergroup.com/de/unternehmen/geschichte>
- Sutor, P. & Riester, R. (2020). Kartoffeln. In Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländlichen Raum & Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (Hrsg.), *Agrarmärkte Jahreshaft 2020: Unterlagen für Unterricht und Beratung in Baden-Württemberg. 35. Jahrgang* (S. 74–91).
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V. (2023, 17. April). *Bäckerhandwerk - Zahlen & Fakten - Bäckerhandwerk*. COSMOTO | Lime Flavour.  
<https://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/>

---

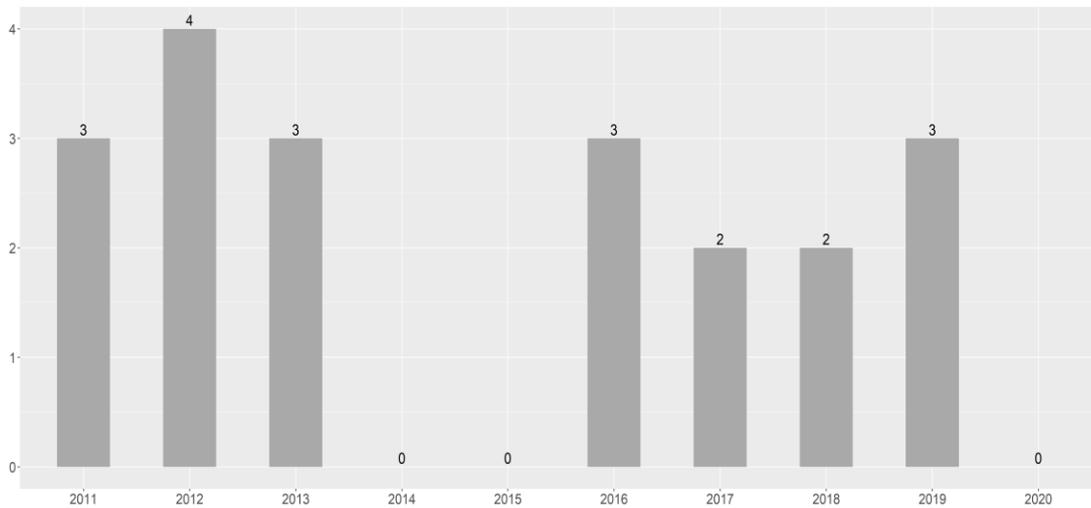
## Anhänge

### A1 Auswertung der Sekundärdaten zur Struktur der Genossenschaften in Baden-Württemberg

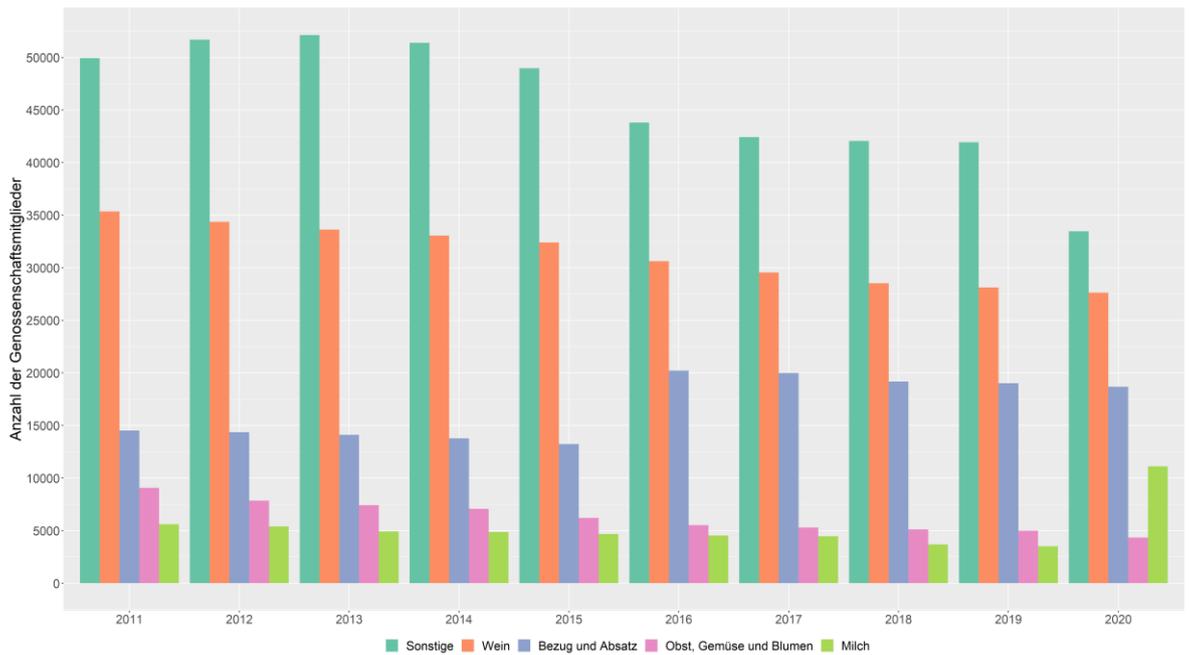
---



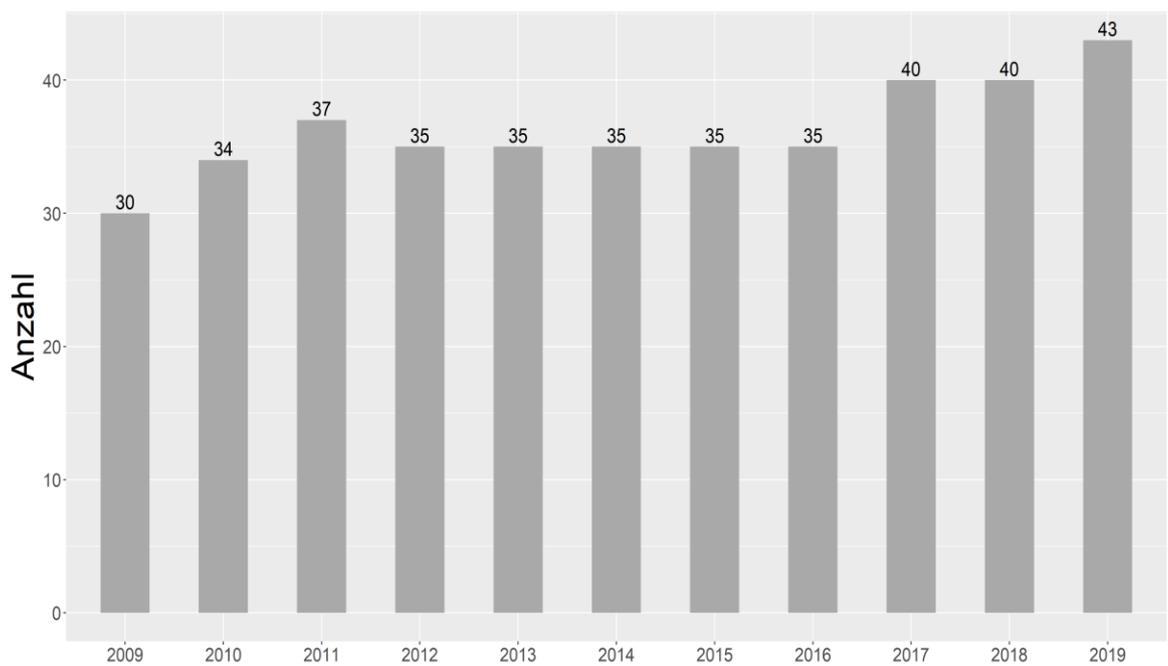
Anhang 1: Entwicklung der Raiffeisengenossenschaften nach Sektoren in Deutschland.  
Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.



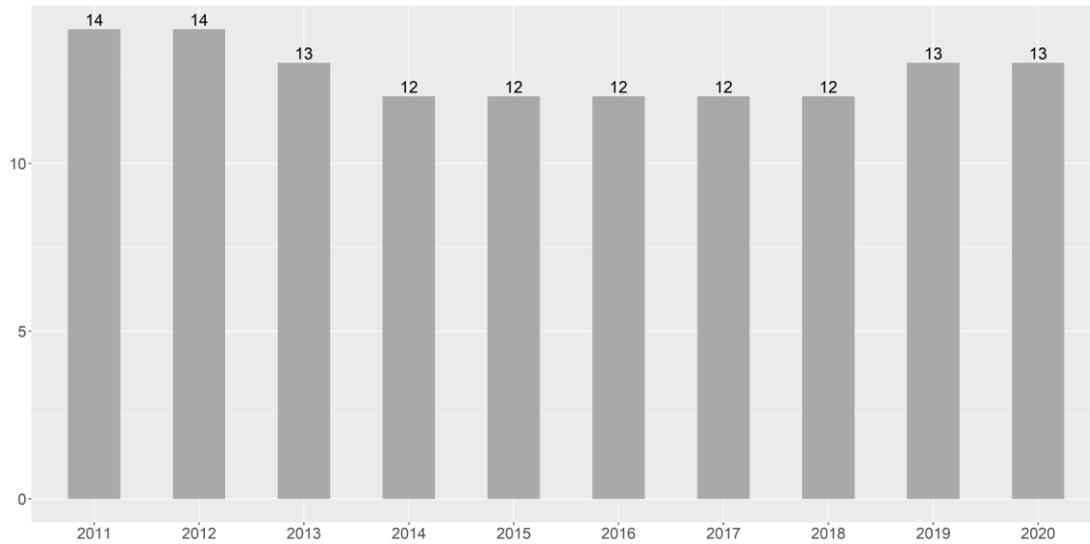
Anhang 2: Neugründung von Raiffeisengenossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.



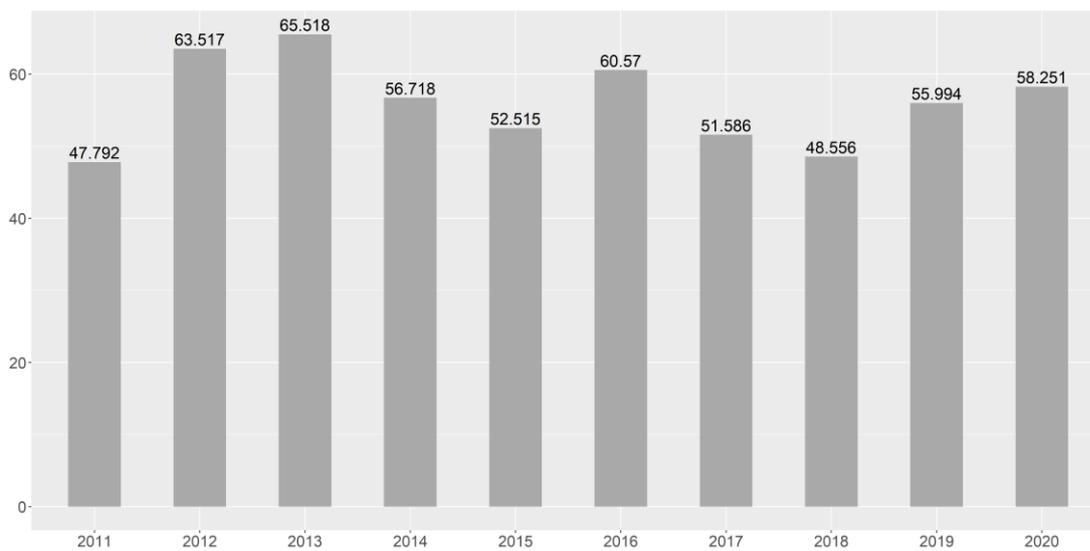
Anhang 3: Mitgliederentwicklung von Raiffeisengenossenschaften nach Sektoren in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.



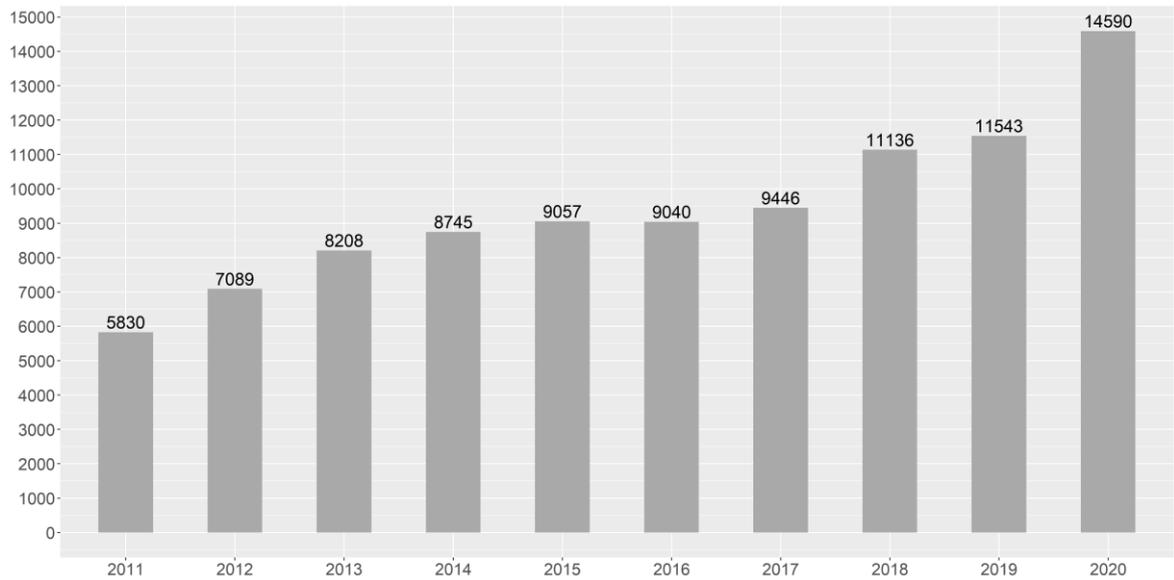
Anhang 4: Entwicklung der Anzahl der Forstgenossenschaften in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.



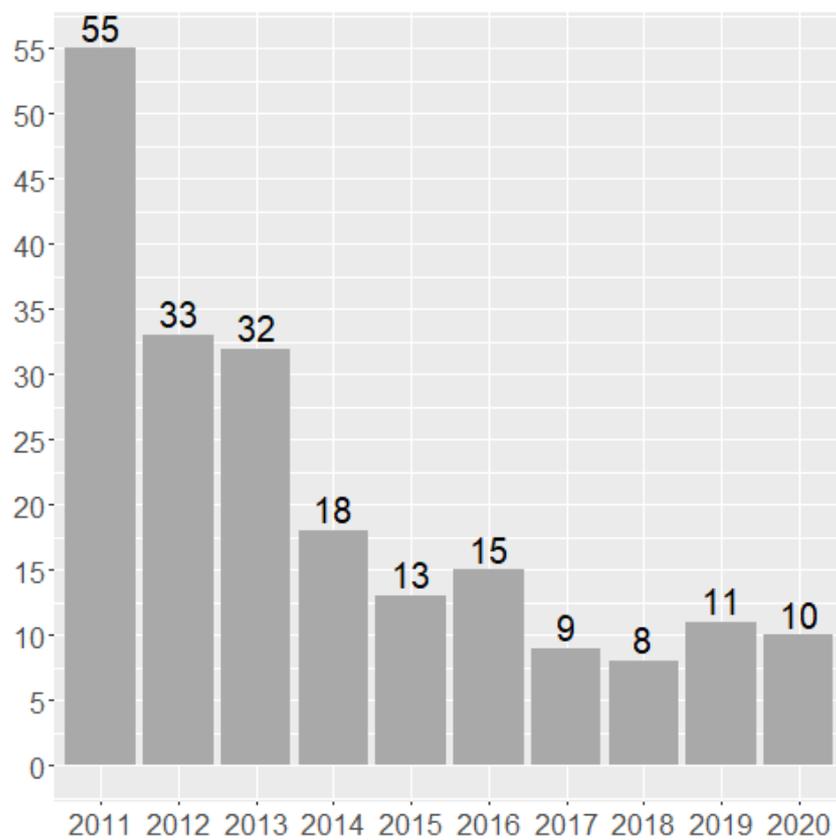
Anhang 5: Entwicklung der Anzahl der Forstgenossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.



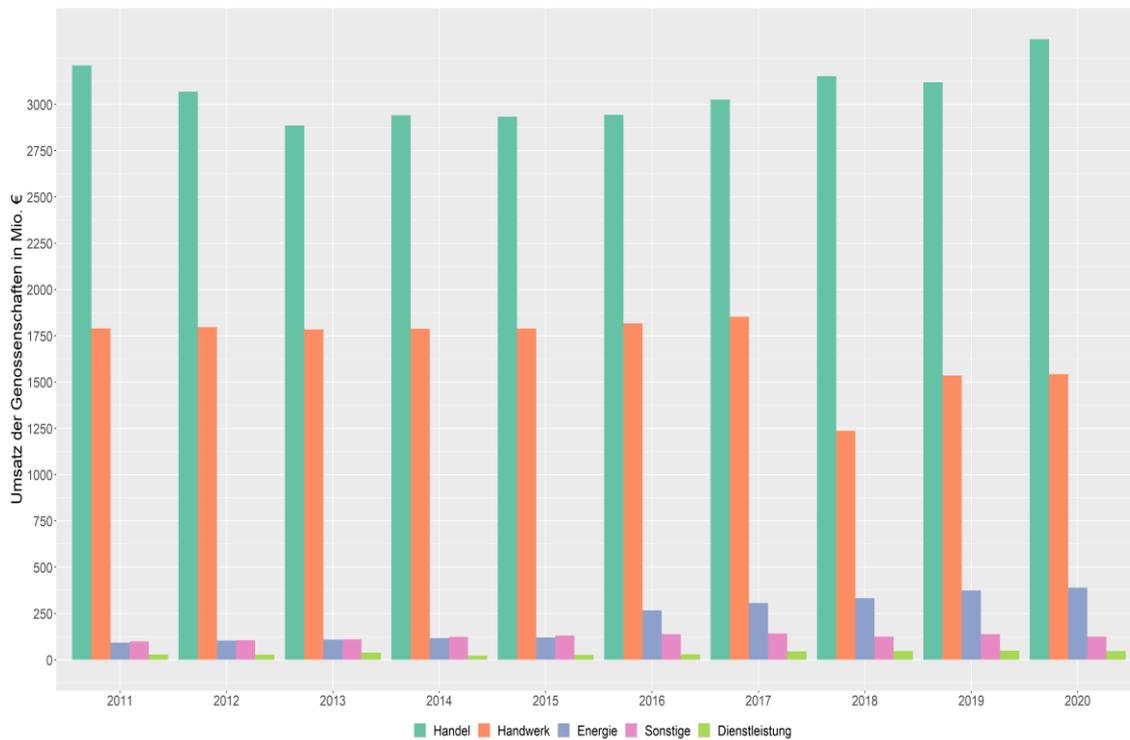
Anhang 6: Umsatz von Forstgenossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.



Anhang 7: Mitgliederentwicklung sonstiger gewerblicher Genossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.

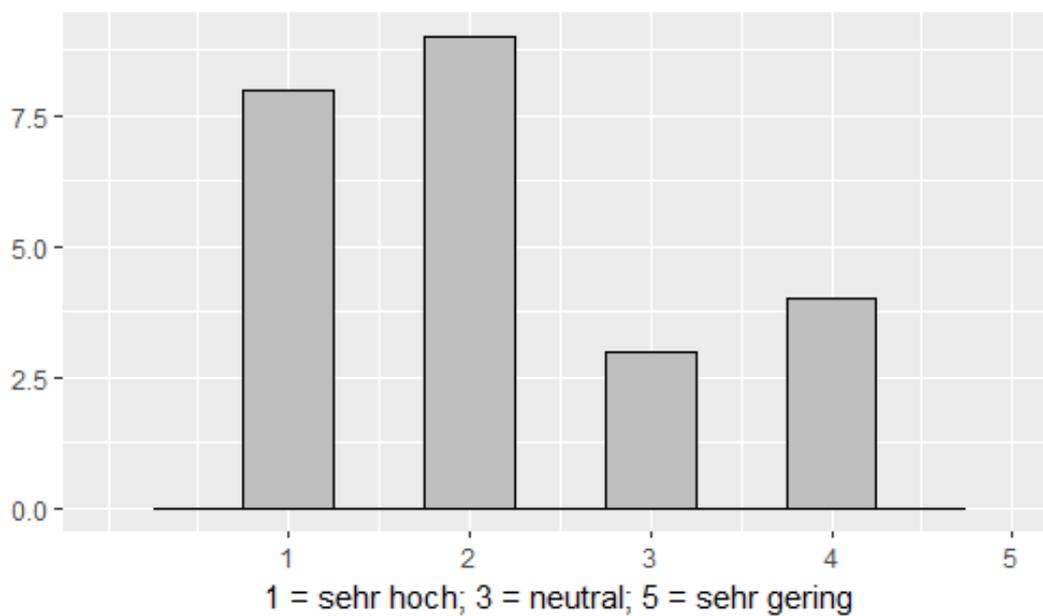


Anhang 8: Neugründung gewerblicher Genossenschaften in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.

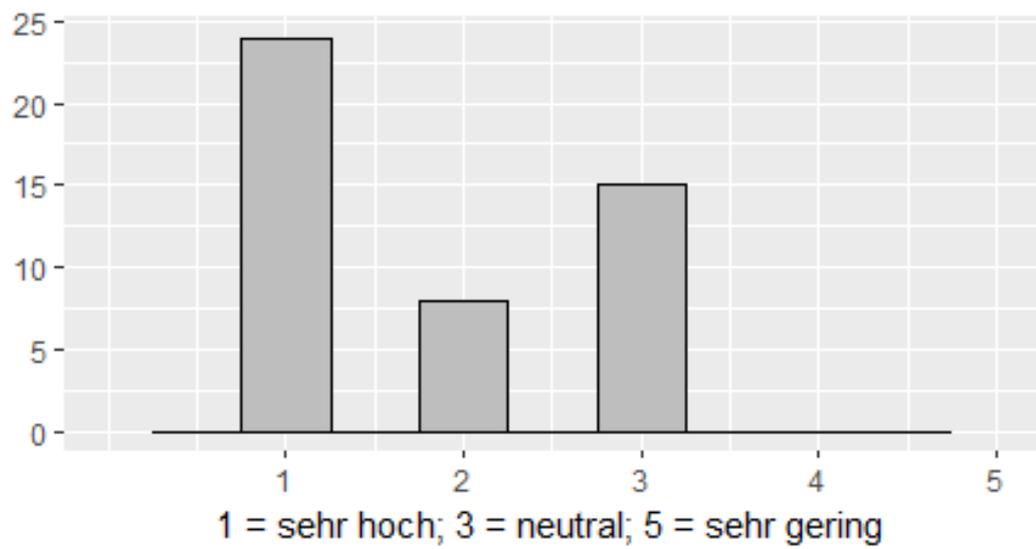


Anhang 9: Umsätze gewerblicher Genossenschaften nach Sektoren in Baden-Württemberg. Quelle: Eigene Darstellung, Daten: BWGV, 2022.

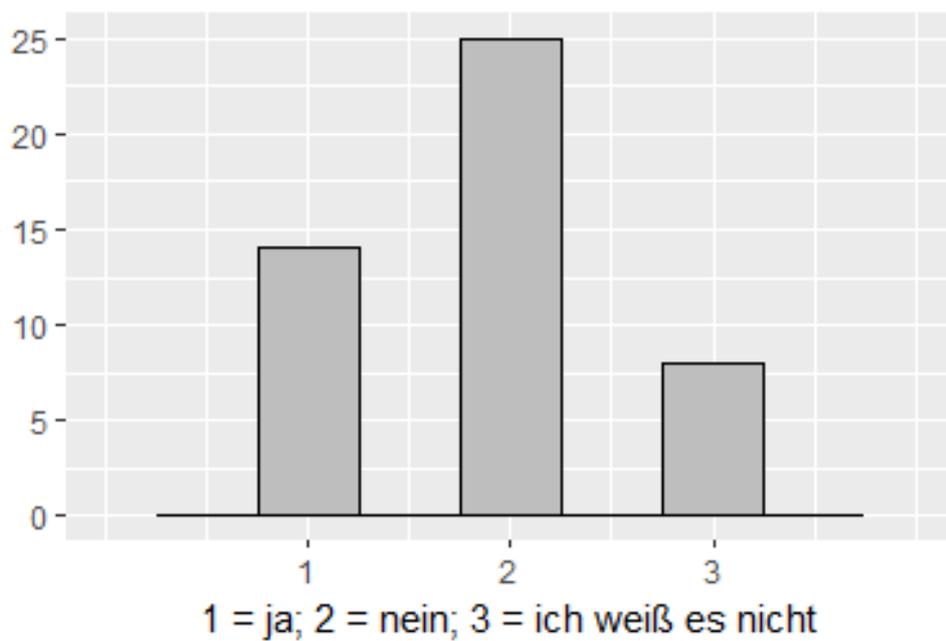
## A2 Mitgliederbefragung



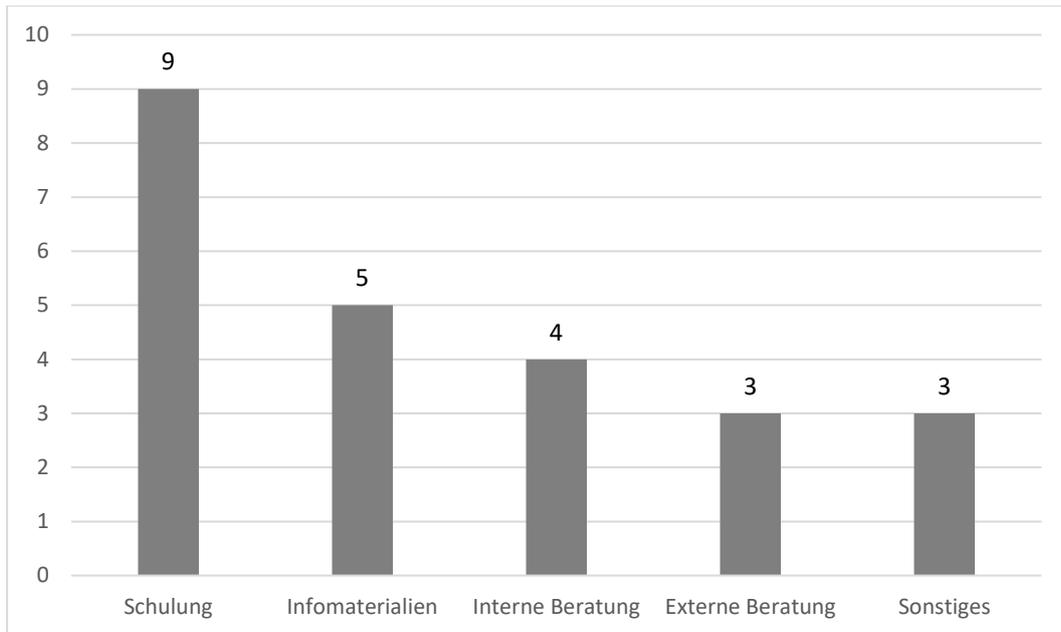
Anhang 10: Einschätzung des bürokratischen Mehraufwands von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen. Quelle: Eigene Darstellung.



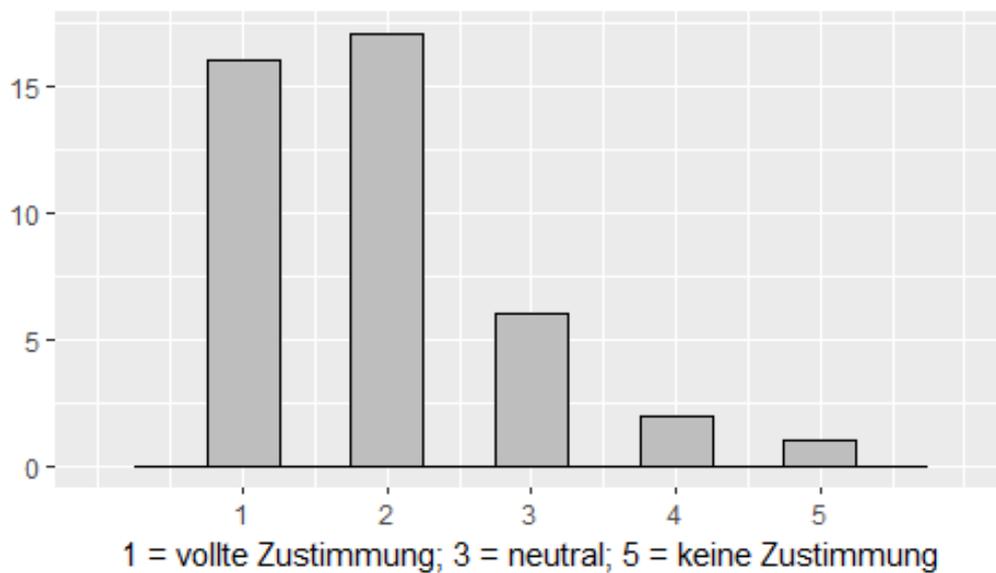
Anhang 11: Einschätzung des produktionstechnischen Mehraufwands von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen. Quelle: Eigene Darstellung.



Anhang 12: Mitgliedereinschätzung der gewünschten Unterstützung bei Digitalisierungsprozessen durch die Genossenschaft. Quelle: Eigene Darstellung.



Anhang 13 Unterstützungswünsche der Mitglieder bei der Digitalisierung nach Häufigkeit der Nennung. Quelle: Eigene Darstellung.



Anhang 14: Bedeutung von regionaler Vermarktung als Instrument zur Steigerung der Resilienz. Quelle: Eigene Darstellung.

---

## A3 Interviews mit den genossenschaftlichen Geschäftsführungen

---

Anhang 15: Leitfragen der Experteninterviews. Quelle: Eigene Darstellung.

Genossenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen? Wie lange schon?</li> <li>• Was denken Sie über die Neuausrichtung der agrarpolitischen Rahmenbedingungen im Hinblick auf Ihre Genossenschaft?</li> <li>• Können Sie potenzielle Stärken (Bezug Organisationsform Genossenschaft), Schwächen, Chancen (gezielte Förderprogramme an denen Sie teilnehmen) und Risiken benennen, mit denen Ihr Unternehmen im Zuge sich wandelnder agrarpolitischer Rahmenbedingungen konfrontiert sieht?</li> </ul>
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfolgen Sie allgemeine Nachhaltigkeits- und Qualitätsstrategien in Ihrer Genossenschaft? Und wenn ja welche? Zertifizieren Sie ihre Produkte in diesem Zusammenhang (Schaffung Alleinstellungsmerkmal, Hervorheben Produktcharakteristika)</li> <li>• Sind Ihre Produkte Bio-zertifiziert? Wenn ja, mit welchem Siegel?</li> <li>• Nutzt Ihre Genossenschaft Nachhaltigkeitsmanagementsysteme in Ihrem Unternehmen (EMAS, CSR, ISO 14001 o.ä.)? Welche? <b>Wenn ja:</b> Welchen Nutzen zieht Ihre Genossenschaft aus der Verwendung von Nachhaltigkeits- und Qualitätsstrategien und –Zertifizierungen? <b>Wenn nein:</b> Was hat Sie bisher davon abgehalten Zertifizierungen oder Managementstrategien in Bezug auch Qualität und Nachhaltigkeit einzuführen? <b>Oder</b> gab es Versuche der Zertifizierung im Nachhaltigkeitsbereich, die wieder <b>verworfen wurden</b>? Wenn ja, warum?</li> <li>• Strebt Ihre Genossenschaft in Zukunft die Nutzung von Qualitäts- bzw. Nachhaltigkeitszertifizierungs-instrumenten an? Wenn ja, unter welchen Motiven?</li> <li>• Wo sehen Sie Chancen und Potenziale sich so eventuell von anderen Unternehmensformen abzuheben?</li> <li>• Wie würde Sie das Nachhaltigkeitsmanagement in Ihrem Unternehmen             <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) In Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit des Produktionsprozesses und des Gesamtbetriebes</li> <li>(b) In Bezug auf die ökonomische Nachhaltigkeit für die Genossenschaft insgesamt und für die einzelnen Mitglieder</li> </ol> </li> </ul>

	<p>(c) Und die soziale Nachhaltigkeit bewerten? In welchen Bereichen können Sie Nachhaltigkeitsaspekte gut umsetzen und wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besteht ein latenter Druck entlang der WSK auf Sie bzw. Ihre Genossenschaft an bestimmten Siegeln oder Zertifizierungen teilzunehmen? Oder geht Ihrerseits Druck aus/ stellen Sie Anforderungen?</li> <li>• Welche Auswirkungen hat das neue Lieferkettengesetz auf Ihr Unternehmen in Hinblick auf den bürokratischen Aufwand und die Zertifizierung ihrer Produkte?</li> <li>• Erleben Sie aktuell noch unlautere Handelspraktiken? Wenn ja wo? Wenn nein, Dank Gesetz? Anderer Grund?</li> <li>• Haben Sie sonstige Anmerkungen zum Thema Nachhaltigkeit, die Ihnen noch wichtig sind zu erwähnen?</li> </ul>
Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Online-Instrumente zur Vermarktung Ihrer Produkte oder zur Vernetzung mit Konsumenten oder Lieferanten nutzen Sie? Verfügen Sie in diesem Zusammenhang über einen Internetauftritt (Social Media etc.)?</li> <li>• Wie wird dies von der Öffentlichkeit angenommen (Konsumenten, Konkurrenten, Mitgliedern, Lieferanten etc.)?</li> <li>• Bieten sich Ihrer Meinung nach Synergien zwischen Digitalisierung und der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien? Wenn ja, welche und wie können diese gewinnbringend genutzt werden?</li> <li>• Auf einer Skala von 1 („es spielt keine Rolle“) bis 5 („es spielt eine zentrale Rolle“), als wie wichtig würden Sie die Nutzung von Instrumenten zur Digitalisierung von <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Unternehmensabläufen</li> <li>(b) Instrument zur Kommunikation und Vernetzung</li> </ul> bewerten?</li> <li>• Welche Bedeutung hat die Digitalisierung für Ihre Genossenschaft in Bezug auf den Erhalt der Marktfähigkeit (kurzfristig, sowie mittel- und langfristig)?</li> </ul>
Neue Marktsegmente und Regionalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen sie derzeit den Eintritt in neue Marktsegmente in Bezug auf Nachhaltigkeit, wie <b>beispielsweise die plastikfreie Verpackung von Produkten</b>, Produktorientierung an speziellen Zielgruppen (Biolebensmittel o.ä.), Engagement in regionale Lieferdienste oder Verkauf von Produkten über Verbrauchergenossenschaften...? Wenn ja, welche?</li> <li>• Auf einer Skala von 1 (nicht relevant) bis 5 (sehr relevant) wie wichtig ist der Faktor „Regionalität“ für die Vermarktung Ihrer Produkte? Gibt es Siegel/ Zertifizierungen, die für Sie in diesem Zusammenhang relevant sind? Welche? Wenn nein, warum nicht?</li> </ul>

Resilienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch schätzen Sie Ihre Krisenanfälligkeit ein von sehr stark (1) bis gar nicht (6) (a) Bei inneren Krisen (Mitgliederschwund, Fusionen, etc.) (b) Bei äußeren Krisen (Arbeitsmarkt, Mindeststandards, etc.)? Sonstige Schwachstellen?</li> <li>• Wo sehen Sie Gründe für die Krisenanfälligkeit Ihrer Genossenschaft?</li> <li>• Welche Aspekte machen Ihre Genossenschaft krisenstabiler als andere Organisationsformen?</li> <li>• Können Sie gezielte Strategien zum Erhalt der Marktfähigkeit Ihres Unternehmens benennen? Und welche Rolle spielen Nachhaltigkeits-, Qualitäts- sowie Regionalitätsaspekte für diese Strategien?</li> </ul>
-----------	---

Anhang 16: Auflistung der befragten Experten. Quelle: Eigene Darstellung.

<b>Interviewnummer genossenschaftliche Geschäftsführungen</b>	<b>Sektor</b>
1	Bezug und Absatz
2	Handwerk
3	Wein
4	Energiegewerbe
5	Wein
6	Obst
7	Milch
8	Obst
9	Obst
10	Vieh und Fleisch
11	Pflanze
12	Vieh und Fleisch
13	Wein
14	Bezug und Absatz
<b>Interviewnummer externe Akteure</b>	<b>Sektor</b>
1	Vieh und Fleisch
2	Agrarproduktion
3	Agrar- und Ernährungswirtschaft

---

## A4 Interviews im Rahmen des Kapitels 3.5

---

### Anhang 17: Interviewleitfragen BLOCK A: Genossenschaft

#### (1) Implementierung des Bewertungsrahmens

- Inwieweit können Sie sich vorstellen, den Rahmen zur Bewertung der Biodiversitätsmaßnahmen in Ihrer Genossenschaft zu implementieren?
- Welche Potentiale sehen Sie dabei einerseits für die Genossenschaft selbst und andererseits für die Mitglieder?
- Welche Herausforderungen sehen Sie dabei einerseits für die Genossenschaft selbst und andererseits für die Mitglieder?

#### (2) Anpassung an die Genossenschaft

- Wie kann der momentan auf Betriebsebene angedachte Bewertungsrahmen an die genossenschaftliche Struktur angepasst werden?
  - Mindestpunktzahl pro Mitglied
  - Handel zwischen Mitgliedern möglich
  - Anreiz mehr als Mindestpunktzahl zu erreichen (bspw. Preispremium)
  - Auf Standortfaktoren basierende Potentiale für bestimmte Biodiversitätsdienstleistungen honorieren?
  - Vertikal kompatibel mit der Entwicklung von Regionalmarken?

#### (3) Free-Riderproblem

- Sehen Sie die Gefahr, dass einzelne Mitglieder sich auf den von anderen Mitgliedern umgesetzten Biodiversitätsleistungen und den damit erreichten Punkten „ausruhen“ und davon profitieren können, ohne selbst Biodiversitätsleistungen zu erbringen?
  - Wenn ja, wie würden Sie diesem begegnen?
  - Wenn nein, warum nicht?
- Welche anderen Probleme könnten auftreten?

#### (4) Bewertungsrahmen als Grundlage zur QZBW-Zertifizierung

- Sehen Sie den Bewertungsrahmen als geeignete Grundlage, auf welcher eine QZBW-Zertifizierung vollzogen wird?
  - Wenn ja, warum?
  - Wenn nein, warum nicht?
- Wie bewerten Sie den Mehrwert der QZBW-Zertifizierung durch den Bewertungsrahmen für sich/ Ihre Genossenschaft?

## Anhang 18: Interviewleitfragen BLOCK B: Mitglieder/Nicht-Mitglieder

### (1) Fragen zu Betriebscharakteristika

- Würden Sie zur besseren Einordnung Ihren Betrieb einmal kurz vorstellen im Hinblick auf Betriebsart, Größe (ha), Haupterwerbszweige, das ökologische Profil (wie z.B. die Lage in einem Schutzgebiet), Bodenart- und güte?

### (2) Implementierung des Bewertungsrahmens

- Inwieweit können Sie sich vorstellen, den Rahmen zur Bewertung der Biodiversitätsmaßnahmen in Ihrem Betrieb zu implementieren?
- Welche Potentiale sehen Sie dabei für sich als Genossenschaftsmitglied/für Ihren Betrieb?
- Welche Herausforderungen sehen Sie dabei für sich als Genossenschaftsmitglied/ für Ihren Betrieb?

### (3) Anpassung an den Betrieb/das Genossenschaftsmitglied

- Wie kann der momentan auf Betriebsebene angedachte Betriebsebene angedachte Bewertungsrahmen an die genossenschaftliche Struktur angepasst werden?

Anpassungen im Hinblick auf...

- Mindestpunktzahl pro Mitglied?
- Handel zwischen Mitgliedern möglich
- Anreiz, mehr als Mindestpunktzahl zu erreichen (bspw. Preispremium)
- Auf Standortfaktoren basierende Potentiale für bestimmte Biodiversitätsdienstleistungen honorieren?
- Inwieweit können Sie sich vorstellen, den Bewertungsrahmen im kooperativen Verbund umzusetzen, bspw. durch die Gründung einer Biodiversitätsgenossenschaft?

### (4) Marktbasierte Honorierung der Biodiversitätsleistungen?

- Inwiefern stellt der Bewertungsrahmen für sie ein geeignetes Werkzeug zur marktbasierter Vergütung der in Ihrem Betrieb durchgeführten Biodiversitätsleistungen dar?
- Sind sie dadurch bereit, mehr Biodiversitätsleistungen in einem Ihrer Betriebszweige zu erbringen?
  - Wenn ja, in welchem und warum?
  - Wenn nein, warum nicht?