

# Hohenheimer Genossenschaftsforschung

**Impressum:**

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Senta Breuning

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

# In dieser Ausgabe

## Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum	2
Inhalt	3
Kontakt	4
Aktuelle Veröffentlichungen	5
Autoren dieser Ausgabe	7
Laufende und abgeschlossene Forschungsprojekte der Forschungsstelle	11

## Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

### Genossenschaften allgemein

<i>G. Ringle</i>	Förderzweckbindung in der Genossenschaftspraxis: Dominantes Identitätsmerkmal	13
<i>R. Glaser und M. Roth</i>	Praxisbericht: Neue Betätigungsfelder für Genossenschaften	32
<i>I. Adams</i>	Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge	47
<i>O. Weidmann, Y. Zajontz und M. Beck</i>	ÖPP-Modell unter Beteiligung einer Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft – Eine alternative Realisierungsmöglichkeit des Autobahnausbaus am Beispiel der A 6	60

### Ländliche Genossenschaften

<i>J. Brixner</i>	Entwicklung der Raiffeisengenossenschaften in Deutschland seit der Wiedervereinigung – Künftige Chancen und Risiken	75
<i>S. Breuning, N. Gindele und R. Doluschitz</i>	Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften	86

### Kreditgenossenschaften

<i>U. Bacher und S. Steinhorst</i>	Kreditgenossenschaften und Sparkassen sind die Mittelstandskreditbanken in Deutschland	107
------------------------------------	--	-----

## Rückblick auf wichtige Ereignisse

<i>I. Adams</i>	XXI. Nachwuchswissenschaftler Tagung der AGI an der Geno-Akademie Karlsruhe	122
<i>S. Breuning</i>	GENO-Wissenschaftspreis 2016	126
<i>I. Adams und S. Breuning</i>	Internationale Genossenschaftstagung – IGT Genossenschaftliche Identität und Wachstum	128

## Kontaktaufnahme

Haben Sie Interesse an

- Informationen zu Forschungsprojekten,
- Kooperationen oder
- einer Mitgliedschaft im Förderverein?

Möchten Sie Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen bestellen?

Dann wenden Sie sich bitte direkt an uns!

## Anschrift

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen  
Universität Hohenheim (421)  
Schwerzstraße 46  
70593 Stuttgart

## Telekontakte

Tel.: (07 11) 4 59 - 2 26 35  
Fax: (07 11) 4 59 - 2 34 81  
Mail: [geno@uni-hohenheim.de](mailto:geno@uni-hohenheim.de)  
Homepage: <http://www.uni-hohenheim.de/geno>



## Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

### Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- Hill, S.** Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse, 2015
- Staub, P.** Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze, 2015
- 33 **Klaus, J.** Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2013 (29 € / 19 €)
- 32 **Volz, R.** Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien, 2012 (29 € / 19 €)
- 30 **Fischer, D.** Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011 (39 € / 29 €)
- 29 **Doluschitz, R.** Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung, 2010
- 28 **Doluschitz, R. und Grosskopf, W.** Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition – Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn, 2009
- 27 **Zieger, T.** Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Governance), 2007 (59 € / 49 €)
- 26 **Buzziol-Reukauff, S.** Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006 (59 € / 49 €)

## Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- 21 **Doluschitz, R.** Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft – Neue Herausforderungen für Betriebsleiter, Verbände, vor- und nachgelagerte Partner aus der Wertschöpfungskette und für die Wissenschaft, 2012 (9 €)
- 20 **Zieger, T.** Novellierung des deutschen Genossenschaftsrechts, 2006 (9 €)

## Wohnungswirtschaftliche Schriften

- 7 **Honold-Reichert, T.** Praxishandbuch Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften: Strategische Steuerung der Wohnungsbestände und ihre Anpassung an ein Mitgliederportfolio, 2003 (29 €)

Preise zuzüglich Versand- und Verpackungskosten; zweiter Preis, wenn angegeben, gilt für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen.

### Bestellung

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: [geno@uni-hohenheim.de](mailto:geno@uni-hohenheim.de)

## Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



M. Sc. **Isabel Adams** begann nach ihrem Masterabschluss Agribusiness an der Universität Hohenheim ihre Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Im Rahmen ihrer Promotion befasst sie sich seit Oktober 2015 mit Genossenschaften in neuen Geschäftsfeldern, speziell im Bereich der Daseinsvorsorge.



Professor Dr. **Urban Bacher** ist 1963 in Mengen geboren und hat im elterlichen Betrieb eine Lehre zum Einzelhandelskaufmann absolviert. Nach dem Studium der BWL, Rechts- und Informationswissenschaften in Pforzheim, London und Konstanz Promotion zum Dr. jur. Die berufliche Laufbahn begann Urban Bacher 1991 beim Genossenschaftsverband Bayern zunächst als Vorstandsassistent. Im März 1993 wurde ihm die Leitung der Marketingabteilung übertragen. 1996 wechselte Bacher zur Raiffeisenbank Schwandorf-Nittenau e. G., wo er für den Marktbereich verantwortlich war, zuletzt als Vorstandsmitglied. 1992 gründete er in Verl / Westfalen eine Einkaufsverbundgruppe für Fahrradfachhändler. Seit 1994 ist er nebenamtlich bei der Fiduka Depotverwaltung tätig und leitet dort zusammen mit Gottfried Heller die Kostolany Börsenseminare. 1999 erfolgte die Berufung zum Professor an der Hochschule Pforzheim.



M. A. **Melanie Beck** ist seit Oktober 2015 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heilbronn beschäftigt. Sie durchlief ihre gesamte akademische Ausbildung an verschiedenen Standorten der DHBW und wurde zuletzt am Standort Stuttgart im Studiengang Finance zum Master of Arts graduiert. Darüber hinaus arbeitet sie seit 2012 im Bereich Risikocontrolling der Kreissparkasse Heilbronn. Ihr Dissertationsvorhaben beschäftigt sich mit der Frage nach der Eignung und dem Aufbau von Genossenschaften zur Finanzierung von Infrastrukturinvestitionen.



Nachdem M. Sc. **Senta Breuning** ihrem Masterabschluss in Agribusiness an der Universität Hohenheim beendete, begann Sie im August 2016 ihre Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Im Rahmen ihrer Promotion wird sie sich mit Mitgliederkonzepten sowie Management von Mitgliedern in Genossenschaften beschäftigen.



Dr. **Jörg Brixner** war von 1962 bis 1999 in der Praxis der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft tätig, insbesondere im Vorstand der WLZ-Raiffeisen, Stuttgart, sowie von 1991 bis 1999 als Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV), Bonn. Seit dieser Zeit hat er vielfältige Kontakte zur Forschungsstelle für Genossenschaftswesen in Hohenheim.



Prof. Dr. **Reiner Doluschitz** ist Geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim und Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung. Seit 2009 ist er Mitglied und Stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Hohenheim. Nach einem Studium der Allgemeinen Agrarwissenschaften sowie der Tätigkeit als wissenschaftlicher Angestellter und Hochschulassistent bzw. Hochschuldozent an der Universität Hohenheim sowie einer Professur für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Fachhochschule Neubrandenburg wurde er 1995 Professor an der Universität Hohenheim.



M. Sc. **Nicola Gindele** ist seit Oktober 2014 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung der Universität Hohenheim. Sie hat Agrarwissenschaften mit wirtschafts- und sozialökonomischen Schwerpunkt sowie Agribusiness an der Universität Hohenheim studiert. Im Anschluss hieran hat sie sich im Rahmen ihrer Promotion an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen mit dem Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft beschäftigt.



Dr. **Roman Glaser** ist seit 1. Januar 2013 Präsident und Vorsitzender des Vorstands des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes e.V. (BWGV). Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Promotion an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim war er in verschiedenen Funktionen im bankgenossenschaftlichen Bereich tätig. Von 2002 bis zu seinem Wechsel in den Vorstand des BWGV im Jahre 2012 war er Vorsitzender des Vorstands der Volksbank Baden-Baden\*Rastatt eG.



Prof. Dr. **Günther Ringle** studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Saarbrücken und Hamburg. Danach war er wissenschaftlicher Assistent an der Universität Hamburg, wo er promoviert wurde. Nach der Tätigkeit als Universitätsdozent in Hamburg und Habilitation an der Universität Freiburg/Schweiz wurde er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Genossenschaftsbetriebslehre an der Universität Hamburg. Dort leitete er den Arbeitsbereich Genossenschaftswesen. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.



Dr. **Michael Roth** ist Fachgebietsleiter Gewerbliche Ware / Neue Genossenschaften im Bereich Beratung Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes e.V., Karlsruhe. Er ist dort zuständig für die Gründung von Genossenschaften und die Beratung und Betreuung der gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften.



B. Sc. **Sonja Steinhorst**, geb. 1989, wohnhaft in Karlsruhe, studierte bis 2016 an der Hochschule Pforzheim (Studiengang Betriebswirtschaft / Steuer- und Revisionswesen).



Prof. Dr. **Otto Weidmann** ist Prorektor an der Dualen Hochschule Baden- Württemberg (DHBW) in Heilbronn. Zuvor war er Leiter des Studiengangs BWL-Bank an der DHBW Mosbach. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmensführung, Bank- und Finanzwirtschaft, in der Organisation und Finanzierung von Infrastrukturprojekten sowie in der Neuen Institutionenökonomik und im Genossenschaftswesen. Er war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschafts- und Agrarpolitik und an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. Anschließend war er beim Geno-Verband Stuttgart (jetzt BWGV) insbesondere im Bereich der Bankenprüfung tätig. Seit 2000 ist er Professor an der Dualen Hochschule (vormals Berufsakademie).



Prof. Dr. **Yvonne Zajontz** ist Studiengangsleiterin BWL-Dienstleistungsmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn. Zuvor war sie Leiterin des Zentrums für empirische Forschung an Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart. Nach Ihrem Studium der Wirtschaftsgeographie, BWL und Ethnologie an der Universität Trier war sie bei der Wirtschaftsfördergesellschaft des Landes Baden-Württemberg tätig. Als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie promovierte sie an der Goethe-Universität Frankfurt/Main. Ihre drei Forschungsschwerpunkte sind Infrastrukturgenossenschaften, (Interaktionale) Rezeptionsforschung sowie Industrielles Marketing.

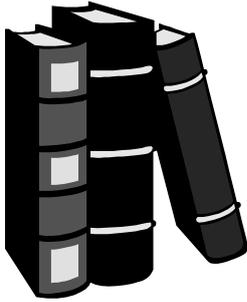
## **Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim**

- **Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken** unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III  
*M. Sc. Annika **Reifschneider***
- Genossenschaften in der Daseinsvorsorge  
*M. Sc. Isabel **Adams***
- Thema wird noch festgelegt  
*M. Sc. Senta **Breuning***

## **Abgeschlossene Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim**

- Der **Wandel des Unternehmertums** in der Landwirtschaft  
*M. Sc. Nicola **Gindele***





**Klaus, Johannes:**

**Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter  
Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2012**

Die voranschreitende Liberalisierung der Märkte für Milch und Milchprodukte und ein weitgehend gesättigter Inlandsmarkt erhöhen für genossenschaftliche Molkereiunternehmen den Druck, Märkte im Ausland zu erschließen. Die Art und Weise, wie sie dabei agieren, steht allerdings häufig in der Kritik. Dabei werden u. a. die Fokussierung auf den europäischen Markt, die Zurückhaltung bei Direktinvestitionen im Ausland und eine geringe Wertschöpfung im Export als vorrangige Kritikpunkte angeführt. Verantwortlich dafür wird u. a. die meist mittelständische Struktur der Genossenschaftsmolkereien in Deutschland gemacht, durch die die Risiken einer Internationalisierung verhältnismäßig schwer zu tragen sind. Unter Bezugnahme auf die Theorien der Neuen Institutionenökonomik werden aber auch Free-Rider-, Horizon-, Portfolio-, Control- und Influence-Cost-Probleme diskutiert und in Zusammenhang mit den beobachtbaren Phänomenen der Exportdefizite gebracht. Diese fünf Problemkreise gründen auf der Doppelnatur des Mitglieds als Leistungsbezieher und Träger einer Genossenschaft und lassen in ihrer Wirkung eine organisationsimmanente Risikoaversion und Kurzfristorientierung vermuten.

Vor diesem Hintergrund setzt sich diese Arbeit mit den Exportpotentialen der 19 genossenschaftlich organisierten Molkereiunternehmen auseinander, die ihrem Hauptsitz nach dem süddeutschen Raum zuzurechnen sind. Es wird dabei der Frage nachgegangen, welchen internen und externen Limitationen die Internationalisierungsbestrebungen dieser Unternehmen unterliegen und welche Zielmärkte für sie in Zukunft relevant sein werden. Eine Analyse der Anforderungen, die ein erfolgreiches Exportmarketing an die Unternehmensressourcen einer Molkerei stellt, liefert zudem Anhaltspunkte dafür, wie die genossenschaftlichen Molkereien ihre Exportpotentiale ausschöpfen können und welche Wettbewerbsstrategien sich ihnen dabei anbieten.

Geleitet wird die Untersuchung von einem theoretisch deduzierten Analyserahmen, der verschiedene Aspekte des Market-Based-View und des Resource-Based-View des strategischen Managements über die Basisstrategien des internationalen Marketings miteinander in Verbindung setzt und in problemadäquater Form kombiniert. Die empirische Grundlage bildet eine zweistufige Delphi-Befragung, die von Mai bis Dezember 2011 unter ausgewählten Milchmarktexperten aus Theorie und Praxis durchgeführt wurde.

Bestellung:

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: [geno@uni-hohenheim.de](mailto:geno@uni-hohenheim.de)

Preis: 29,- € bzw. 19,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

**Förderzweckbindungen in der  
Genossenschaftspraxis:  
Dominantes Identitätsmerkmal**

**1 Die zweckgebundene Vereinigung „Genossenschaft“**

Die personalistisch ausgestaltete „eingetragene Genossenschaft“ (eG) ist eine juristische Person, deren gesellschaftsrechtliche Eigenart sich besonders in der *Bindung an den förderwirtschaftlichen Hauptzweck* zeigt.<sup>1</sup> Gemäß § 1 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz (GenG) muss alles Tun und Unterlassen einer eG zwingend darauf gerichtet sein, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.

Umstrittene, weil nicht zu Ende gedachte Sichtweisen des genossenschaftlichen Förderauftrags im einschlägigen Schrifttum<sup>2</sup> legen es nahe, das Augenmerk eingangs auf zwei Deutungen des Förderzwecks zu lenken, die in der Genossenschaftspraxis bisher wenig Beachtung fanden:

- Die weit verbreitete *These, der auf nutzende Mitglieder bezogene Förderzweck sei ein Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaften*, hält einer Prüfung nicht stand.<sup>3</sup> Auch von anderen gesellschaftsrechtlichen Vereini-

---

<sup>1</sup> Vgl. Geschwandtner, M. und Helios, M. (2006): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft, Freiburg, Berlin, München, S. 36.

<sup>2</sup> Zu deren Erörterung vgl. Ringle, G. (2010): Der genossenschaftliche Förderauftrag: Deutungsversuche – praktische Umsetzung – Förderauftrag, in: Ringle, G. und Göler v. Ravensburg, N.: Der genossenschaftliche Förderauftrag, Wismarer Diskussionspapiere Heft 4/2010, S. 11-14.

<sup>3</sup> Ebenso wie der *Mitgliederförderzweck* stellt die *Mitgliedschaft* zwar ein konstituierendes, markantes Merkmal mit Differenzierungs- und Profilierungspotenzial dar, verschafft aber

gungen (Personengesellschaften, Gewerkschaften, Vereine) wird erwartet, dass sie ihre Gesellschafter bzw. Mitglieder fördern, und sie dürften ein vitales Interesse daran haben, ihre Aktivitäten und Leistungen damit in Übereinstimmung zu bringen. Eine für die eG wesensbestimmende Besonderheit besteht lediglich darin, wie die Zweckerfüllung zu erfolgen hat: Der Förderzweck muss kraft Gesetzes durch ein gemäß dem *Prinzip der kollektiven Selbsthilfe* betriebenes Gemeinschaftsunternehmen der Mitglieder verwirklicht werden, und zwar *über Geschäftsbeziehungen* mit den angeschlossenen Mitgliederwirtschaften, bei denen es sich um Betriebe oder private Haushalte handelt. Dieser Zusatz verschafft dem genossenschaftlichen Förderzweck die notwendige Präzisierung.

- Während der in § 1 GenG vorgegebene, bewusst allgemein gefasste Förderzweck für alle Genossenschaften der gleiche ist, hat die *Art seiner Erfüllung im Einklang mit dem Unternehmensgegenstand*, der von der jeweiligen Spartenzugehörigkeit bestimmt wird (z. B. Bezug oder Absatz von Waren, Bereitstellung von Finanzdienstleistungen oder Erstellung und Überlassung von Wohnraum) zu stehen. Das heißt: Der *konkrete Inhalt des Förderzwecks einer eG* und damit die *zu erbringende Art der Förderleistungen* zugunsten ihrer Mitglieder ergeben sich aus dem gemäß § 6 Ziff. 2 in der Satzung einer Genossenschaft ausgewiesenen „Gegenstand“ des Unternehmens.

Nur in diesem Verständnis des per Gesetz bestimmten mitgliederbezogenen Förderzwecks sind Genossenschaften als zweckgebundene Vereinigungen zu verstehen und kann von einer *Grundform genossenschaftlicher Förderzweckbindung* gesprochen werden.<sup>4</sup> Weil aber die Satzungen in aller Regel

---

den Genossenschaften keine Exklusivstellung. Die Alleinstellungsthese ist zwar im Sprachgebrauch in Mode gekommen, doch deshalb keineswegs gerechtfertigt.

<sup>4</sup> Vgl. Paulick, H. (1956): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Karlsruhe, S. 51; Beuthien unterscheidet zwischen dem allgemeinen Gesellschaftszweck, die Gesellschafterinteressen zu fördern, den auch in anderer Rechtsform tätige Vereinigungen verfolgen, und dem besonderen Gesellschaftszweck, der erst durch den jeweiligen Unternehmensgegenstand bestimmt wird und den Gesellschaftszweck konkretisiert. Vgl. Beuthien, V. (1976): Die Arbeitnehmermitbestimmung in Genossenschaften, in: ZfgG, Bd. 26, S. 327.

keine Auskunft darüber geben, wie der Förderzweck inhaltlich näher zu bestimmen ist, welche Art von Mitgliedernutzen mithin realisiert werden soll, hat jede Genossenschaft ihr *eigenes Förderkonzept* zu entwickeln, umzusetzen und nötigenfalls anzupassen, das unter Berücksichtigung ihres Förderpotenzials und der Marktverhältnisse auf das Bedürfnisspektrum ihrer Mitglieder zugeschnitten ist. Diesem Gesamtzusammenhang gemäß sollte der genossenschaftliche Förderzweck samt seiner Erfüllung sinnvollerweise aufgefasst werden.<sup>5</sup>

## **2 Differenziertes Verständnis der Förderzweckbindung**

Das Thema „Förderzweckbindung und Förderung“ wird gewöhnlich auf den mitgliederbezogenen Grundauftrag von *Einzelgenossenschaften* begrenzt erörtert. Seine Bedeutung reicht jedoch deutlich darüber hinaus: Auch *Genossenschaftsverbände* sind einem Förderzweck verpflichtet.<sup>6</sup> Ferner unterliegt das *Nichtmitgliedergeschäft* einer Genossenschaft – nach in der Genossenschaftslehre herrschender Meinung – einer solchen Bindung. In diesem weiten Verständnis sollen im Folgenden drei Arten der in der genossenschaftlichen Praxis vorkommenden Förderzweckbindung unterschieden und näher betrachtet werden.

Die Pflicht, einen der Mitgliederwidmung von Genossenschaften entsprechend definierten Förderzweck zu verfolgen, ergibt sich aus dem *Genossenschaftsgesetz* oder aus einer im Genossenschaftsverbund getroffenen *vereinbarung*, die für alle Verbundeinheiten bindend ist. In diesem Sinn „zweckgebunden“ sind

- (1) alle Primärgenossenschaften im Fördergeschäftsverkehr mit den Mitgliederwirtschaften, ebenso

---

<sup>5</sup> Zur genossenschaftsgemäßen Sicht auf den Förderauftrag. Vgl. Ringle, G. (Fn. 2), S. 16 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Beuthien, V. (2004): Zur Förderzweckbindung und Subsidiarität des Genossenschaftsverbundes, in: Die gewerbliche Genossenschaft, Nr. 10/2004, S. 3 f.

- (2) die Zentralinstitute eines Vertikalverbundes gegenüber den Genossenschaften an der Basis des Verbundkomplexes.

Im einschlägigen Schrifttum weniger erörtert ist eine dritte Erscheinungsform der Förderzweckbindung: Im Interesse der Verträglichkeit des Nichtmitgliedergeschäfts mit dem Wesen der eG-Unternehmensform sollen – *aus § 1 GenG hergeleitet* –

- (3) die Aufnahme und Durchführung des Leistungsaustauschs mit genossenschaftsexternen Kunden von der Möglichkeit abhängig gemacht werden, die Mitgliederkunden besser zu fördern, als dies ohne das „Nichtmitgliedergeschäft“ erreichbar wäre.

Schließlich sei auf eine in dieser erweiterten Betrachtung enthaltene *weitere Differenzierung* hingewiesen. Im oben erstgenannten Fall einer Förderzweckbindung nimmt die einzelne Genossenschaft die gesetzlich verordnete Funktion wahr, ihren Mitgliedern Nutzen zu verschaffen. Dagegen befinden sich Primärgenossenschaften in den anderen beiden Fällen in der Position eines Nutzenempfängers, entweder als Basiseinheiten eines genossenschaftlichen Vertikalverbundes oder durch Erlangung von Vorteilen aus dem Leistungsaustausch mit Nichtmitgliedern.

### **3 Formen der Förderzweckbindung**

#### **3.1 Gesetzlich vorgegebene Förderung der Mitglieder durch ihre Genossenschaft**

Aus der Gesamtheit der Unternehmensformen ragt die Genossenschaft durch eine Reihe von Wesenszügen und Prinzipien heraus, bei denen es sich um signifikante Identifikationsmerkmale und / oder erfolgsbestimmende Faktoren handelt. Im Mittelpunkt der genossenschaftlichen Unternehmenspolitik hat das Mitglied mit seinen Bedürfnissen, Wünschen und Problemen zu stehen. Seitdem das Genossenschaftsrecht existiert, setzt die Verwendung der eG-Organisationsform die Förderung der Mitgliederwirtschaften

(Betriebe, private Haushalte) als oberste Leitmaxime voraus. Als zentrales Merkmal des Genossenschaftsbegriffs war das Gebot der Mitgliederförderung bereits im Preußischen Genossenschaftsgesetz vom 27. März 1867 verankert.<sup>7</sup>

Damit ist die eG die einzige Unternehmensform mit einer vom Gesetzgeber *zugewiesenen Zielsetzung*, zudem „Förderung der Mitglieder“ der *einzigste legitime Zweck* einer Genossenschaft. Ohne die faktische Ausrichtung ihres Wirtschaftens auf dieses Leitprinzip wäre sie nicht das, was sie ihrer Verfassung gemäß sein soll. Kooperative im Sinne des Genossenschaftsrechts sind an diesen systemimmanenten Auftrag gebunden, ihren Mitgliedern Vorteile, die sie auf sich allein gestellt nicht erlangen könnten, zu verschaffen.

Der dem Wesen einer Genossenschaft inhärente *Förderauftrag* gilt als dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb sowohl von der Mitgliedergruppe als auch von den einzelnen Mitgliedern grundsätzlich und stillschweigend *durch den Beitritt zur Personenvereinigung erteilt*. Schließlich erfolgt der Anschluss an eine Genossenschaft in der Regel, um auf dem Kooperativweg bei der Verwirklichung individuell verfolgter Ziele unterstützt zu werden.<sup>8</sup> Dieser für alle Genossenschaften gültige Förderauftrag ist als unwandelbarer *Grundsatz* für ihre Betriebs- und Geschäftspolitik zu verstehen. Ebenso als *Leitgedanke*, der das Denken und Ergebnis des Handelns aller in der Genossenschaft Beschäftigten bestimmen soll.

---

<sup>7</sup> Vgl. Klose, H. (2007): Die Entwicklung des Genossenschaftsrechts von 1867 bis heute, in: Brockmeier, T. und Fehl, U. (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 127.

<sup>8</sup> Vgl. Blümle, E. B. (2005): Der Förderauftrag als Mission der Genossenschaft; Purtschert, R. (Hrsg.): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz, Bern, Stuttgart, Wien, S. 221.

Ein „gesetzlicher Förderauftrag“ liegt nicht vor. Der Gesetzgeber hat keinen Auftrag zur Mitgliederförderung im Sinne einer inhaltlichen Anweisung an die Genossenschaft oder ihre Leitung erteilt. Er bietet lediglich Personenvereinigungen, die beabsichtigen, ihre Mitglieder zu unterstützen, eine dazu geeignete Organisationsform an.

Ein erster Ansatz zur Präzisierung des Förderauftrags ist die ausdrückliche Vorgabe des Genossenschaftsgesetzes, wonach die Mitglieder in ihren ökonomischen, sozialen oder kulturellen Belangen auf ganz bestimmte Weise, nämlich „*durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb*“ zu fördern sind. Damit wird ein logischer Zusammenhang zwischen der Fördereinrichtung „Genossenschaft“ und den Mitgliedern als Förderauftraggebern und Geschäftspartnern hergestellt. Das Gemeinschaftsunternehmen hat den Mitgliederwirtschaften *größtmöglichen Nutzen zu stiften*. Dies bedingt freilich, dass ein „Fördergeschäftsverkehr“ mit der Genossenschaft zustande kommt,<sup>9</sup> also die von ihr bereitgestellten Sach- und / oder Dienstleistungen effektiv in Anspruch genommen werden.

Auf andere Weise soll die rechtsformtypische Förderung nicht stattfinden. Genossenschaften, die dauerhaft nutzungsinactive Mitglieder tolerieren, die lediglich an renditegünstiger Verwertung ihres eingebrachten Beteiligungskapitals (Geschäftsguthaben) interessiert sind, heben den Grundsatz einer *Förderung im Wirtschaftsverkehr* auf und nehmen damit einen Verlust an „Genossenschaftlichkeit“ in Kauf.<sup>10</sup> Es kann jedoch kein Zweifel daran bestehen, dass die Förderung über Leistungsbeziehungen der Regelfall bleiben muss.

Folgerichtig erscheint, aus dem personalen Mitgliedschaftsverhältnis ein *Recht auf Förderung* herzuleiten und darin den Kern der Mitgliedschaftsrechte zu sehen. Demnach sollte es nicht genügen, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter einer Genossenschaft bei ihrer Tätigkeit den Förderzweck nur verfolgen und um die Erzielung von Fördereffizienz bemüht sind. Vielmehr wird hier der Standpunkt eingenommen, dass eine Genossenschaft dem Förderauftrag, dem auf der Seite der Mitglieder ein Förderanspruch

---

<sup>9</sup> Vgl. Beuthien, V.; Dierkes, S. und Wehrheim, W. (2008): Die Genossenschaft – mit der Europäischen Genossenschaft, Berlin, S. 4 f.

<sup>10</sup> Vgl. Geschwandtner, M. und Helios, M. (Fn. 1), S. 50. Ebenso gilt diese Einschätzung für die einer eG eingeräumte Möglichkeit, „Investorenmitglieder“ aufzunehmen.

entspricht,<sup>11</sup> tatsächlich nachzukommen hat, was sich in Vorteilen für die Mitgliederwirtschaften niederschlägt.<sup>12</sup>

Die Mitglieder dürfen erwarten, dass ihre Genossenschaft alle sich bietenden Chancen nutzt, Leistungs- und Förderpotenziale aufzubauen und ein *Förderportfolio* zu offerieren, das „Wert für die Mitglieder“ hervorbringt. Wäre es anders, hätte aus rationaler Sicht die individuelle Mitgliedschaft ihren Sinn verloren. Ein potenzielles Mitglied würde einer Genossenschaft ohne Fördereffizienz nicht beitreten, und ein aktuelles Mitglied dazu neigen, aus diesem Kooperativ auszuscheiden.

### **3.2 Förderzweckgebundenheit genossenschaftlicher Verbände**

Der Verbundgedanke zeichnete sich im Genossenschaftswesen bereits bei der Gründung der ersten modernen Genossenschaften mit lokalem Betätigungsfeld ab, die aus heutiger Sicht als zweistufige Vertikalverbände – bestehend aus der Primärgenossenschaft und den Mitgliederwirtschaften – bezeichnet werden könnten. Doch erst in den 1960er Jahren fand der Begriff „*Genossenschaftsverbund*“ Eingang in die Fachliteratur,<sup>13</sup> nämlich im Verlauf zunehmender Bedeutung der engeren Zusammenarbeit zwischen lokalen Primärgenossenschaften und den auf regionaler oder nationaler Ebene tätigen Genossenschaftszentralen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Beuthien, V.; Dierkes, S. und Wehrheim, W. (Fn. 9), S. 66.

<sup>12</sup> Einen Rechtsanspruch der Mitglieder auf Förderung bejahen auch Beuthien, V.; Hanrath, S. und Weber, H. O. (2008): Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken, Göttingen, S. 13 f.; zuvor bereits Richter, D. (1977): Versuche zur Operationalisierung in entscheidungslogischer Perspektive, in: ZfgG, Bd. 27, S. 223-239 sowie Blomeyer, W. (1980): Der gesetzliche Förderauftrag der Genossenschaften im Wandel, in: ZfgG, Bd. 30, S. 22-38.

<sup>13</sup> Vgl. Potthoff, E. (1961): Funktionsmodell und Funktionswirklichkeit im genossenschaftlichen Unternehmungsverbund, in: ZfgG, Bd. 11, S. 309 ff.; Pfüller, R. (1964): Der Genossenschaftsverbund. Grundlagen, Entwicklung, Probleme, Tendenzen, Göttingen. Sowie Henzler, R. (1971): Die Genossenschaftsunternehmung und der Genossenschaftsverbund, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, (Hrsg.): Ohm, H., Berlin, S. 283 ff.; sowie Leffson, U. (1968): Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel zur Effizienzsteigerung der Mitgliedbetriebe, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, (Hrsg.): Weisser, G., Göttingen, S. 155 ff.

Die Notwendigkeit, Wettbewerbsnachteile gegenüber erwerbswirtschaftlichen Großunternehmen und Unternehmenszusammenschlüssen auszugleichen, führte im Genossenschaftssektor zur Entstehung der als „Genossenschaftsverbund“ bezeichneten mehrstufigen förderwirtschaftlichen Organisationen.<sup>14</sup> Auf die Merkmale dieser Vertikalgebilde (freiwillige, auf Dauer angelegte funktionale Vernetzung und organisatorische Verbindung einzel- und zentralgenossenschaftlicher Unternehmen auf lokaler, regionaler und / oder nationaler Ebene) kann hier nicht detailliert eingegangen werden.<sup>15</sup> Für die Verdeutlichung der Förderzweckbindung relevant ist ohnehin vor allem das gemeinsame Anliegen des Verbundsystems.

Als Ordnungsrahmen für ein effizientes Zusammenwirken aller Einheiten, die sich für Kooperation entschieden haben, kommen eine vereinbarte *Verbundsatzung* und *Spielregeln* für den einheitlichen Marktauftritt in Betracht. Eine zukunftsorientierte *Gruppenstrategie* hat die von sämtlichen Organisationsebenen getragene Verbundpolitik festzulegen. Kerninhalt dieser Lenkungsinstrumente ist der einem genossenschaftlichen Vertikalverbund zugedachte *Zweck, die Mitglieder der in den jeweiligen Verbund integrierten Primärgenossenschaften besser zu fördern*.<sup>16</sup> Ein Verbundcharakter entsteht

---

<sup>14</sup> Im Genossenschaftsgesetz kommt der Ausdruck „Verbund“ nicht vor, wohl aber finden sich im genossenschaftsbezogenen Schrifttum diverse Versuche, diese Vereinigungsform zu definieren. Eine wesentliche Begriffs Komponente und zugleich zentrales Merkmal zur Unterscheidung von anderen Verbundformen ist die Förderung der Mitglieder der verbundintegrierten Primärgenossenschaften.

<sup>15</sup> Bei weiter Auslegung des Verbundbegriffs sind nicht nur die mit verschiedener Aktionsreichweite tätigen, rechtlich selbständigen Genossenschaften, die betriebliche Funktionen wahrnehmen, sondern auch die zuständigen *Genossenschaftsverbände* Teil der Verbundstruktur. Dagegen werden die Mitglieder der Primärgenossenschaften in der Regel als nicht zum Verbund gehörig angesehen.

Als *Beispiel* sei die genossenschaftliche FinanzGruppe angeführt. Neben den Unternehmen (bis zur Fusion von DZ BANK und WGZ BANK zwei Zentralbanken, „Allfinanzpartner“ genannte Verbundunternehmen für spezielle Finanzdienstleistungen und Kreditgenossenschaften) gehören ihr der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, regionale Prüfungsverbände und Fachprüfungsverbände an. Vgl. dazu Stappel, M. (2014): Die deutschen Genossenschaften 2014. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden, S. 13.

<sup>16</sup> Vgl. Pfüller, R. (Fn. 13), S. 3 ff.; Henzler, R. (1970): Der genossenschaftliche Grundauftrag, in: Förderung der Mitglieder, Frankfurt am Main, S. 297 f.; Stork, A. (2007): Phänomenologie der Genossenschaften: Definitionen, Typisierungen, Klassifikationen, in: Brockmeier, T. und Fehle, U. (Hrsg.): Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen, S. 207.

im Grunde erst durch die Bindung an den ausgehend von der Verbundspitze nach unten verlaufenden Förderungsprozess. Das mehrstufige Zusammenwirken von Genossenschaften unterschiedlicher Größe und Leistungsstärke hat einer *verbundumspannenden Förderverpflichtung* zu dienen: Alles Handeln im Verbund soll eine stärkere Unterstützung der Mitglieder des primär-genossenschaftlichen Unterbaus ermöglichen.<sup>17</sup>

Damit wird der gesetzliche Förderauftrag zum „gruppengenossenschaftlichen Wesensprinzip“<sup>18</sup> und optimalen Zweck einer Organisation, die sich als „Förderungs-Verbund“<sup>19</sup> betätigt, ausgedehnt. Was letztlich zählt ist der als Unternehmensgruppe erzielte Zuwachs an Member Value. Dafür werden alle Kräfte im Verbund gebündelt. *Beuthien* führt dazu aus: „Jeder genossenschaftliche Verbund setzt voraus, dass alle Verbundmitglieder förderzweckverbunden sind, und zwar in dem Sinne, dass sie nicht nur in ihrer Gesamtheit, sondern schon jedes für sich allein förderwirtschaftliche Ziele im Sinne des § 1 I entweder unmittelbar verfolgen oder diesen förderwirtschaftlichen Zielen wenigstens mittelbar dienen.“<sup>20</sup>

Das *Subsidiaritätsprinzip* bildet die Grundlage für die arbeitsteilig organisierte Kooperation im Unternehmensnetzwerk der rechtlich selbständig bleibenden Primär-genossenschaften und Zentralinstitute. Je nach der Verbundstruktur (zwei- oder dreistufig) können bestimmte betriebliche Funktionen auf lokaler, andere auf regionaler und wieder andere auf nationaler Ebene am rationellsten ausgeübt werden. Strategisch bedeutende Positiveffekte

---

<sup>17</sup> Vgl. Borns, R. und Hofinger, H. (2000): Der Genossenschaftsverbund. Eine Alternative zum Konzern, Wien, S. 47.

<sup>18</sup> Vgl. Henzler, R. (Fn. 16), S. 297 f.

<sup>19</sup> Zu diesem Begriff vgl. Dülfer, E. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., Göttingen, S. 25 ff.

Über den Förderungsaspekt hinaus ist das Unternehmensnetzwerk dem genossenschaftlichen Wertesystem in gleicher Weise wie die Primär-genossenschaften an der Basis des Verbundgebildes verpflichtet.

<sup>20</sup> Beuthien, V. (2009): Genossenschaftsgesetz mit Umwandlungsrecht, 13. Aufl., München, S. 61.

dieser Funktionsverteilung wie Steigerung der Wirtschaftlichkeit, der Leistungsfähigkeit im Wettbewerb mit nichtgenossenschaftlichen Unternehmen und Stärkung der Marktposition der gesamten Verbundgruppe stehen in einer instrumentalischen Beziehung zur *Erhöhung der Fördereffizienz* des Verbundganzen. Diese gemeinsame Aufgabe verlangt einen hohen Grad an Verbindlichkeit hinsichtlich der einheitlichen Befolgung beschlossener Regeln des Handelns und Verhaltens.

Ebenso wie die Primärgenossenschaften in der Beziehung zu ihren Mitgliedern sind die Zentraleinrichtungen gegenüber den Primärinstituten an einen Förderauftrag gebunden. In der Konzeption mehrstufiger Geschäftspartnerchaft dienen die Zentralen in der Rolle ökonomischer Stützpunkte der Verbundorganisation den selbständig bleibenden Einzelgenossenschaften. Mit der Erfüllung ihres *Hilfs- und Ergänzungszwecks* verstärken sie die Förderfähigkeit auf der unteren Verbundebene und betätigen sich in dem Maße, wie sie mittelbar über die Primärgenossenschaften zur Mehrung des Mitgliedernutzens beitragen, systemintern fremdnützig.<sup>21</sup> Die Basiseinheiten verpflichten sich zur Einordnung ihres wirtschaftlichen Handelns in die Verbundziele. Allerdings sollten die höheren, zentralen Verbundeinheiten ihrer subsidiären Rolle entsprechend dermaßen leistungs- und wettbewerbsfähig sein, dass die Inanspruchnahme ihrer Angebote durch die nachgeordneten Einheiten weniger aus „Verbundtreue“ erfolgt, sondern mehr in ökonomischer Vorteilhaftigkeit begründet liegt.

Bei gesunder Verbundkultur (übereinstimmende Motivationslage, Kooperationsklima, Wir-Gefühl) ergibt sich das Handlungsendziel aus der Stellung der Verbundeinheiten „höherer Ordnung“ als Förderwerkzeuge der Primärgenossenschaften. Im Dienste des mitgliederbezogenen Förderzwecks haben die Zentralen ein Plus gegenüber derjenigen Förderung zu ermöglichen, zu der die Primärinstitute aus eigener Kraft nicht in der Lage sind. Ihnen ist aufgetragen, die *Förderfähigkeit* der dezentralen Basisgenossenschaften zu

---

<sup>21</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn. 6), S. 3 f.

*sichern* und zu *stärken*. Die Zentralen sind Mitträger des den Genossenschaften des Unterbaus erteilten Grundauftrags, damit diese zu den Mitgliedern hin ihrer Förderungsaufgabe besser gerecht werden können.<sup>22</sup> Letztlich ist die förderzweckbezogene Betätigung mit dem Ziel einer *Besserstellung der Mitglieder von Primärkooperativen* das erklärte gemeinsame Bestreben aller Stufen und Unternehmenseinheiten des Verbundes.

Der im Genossenschaftsgesetz festgelegte, zu einem *gruppenwirtschaftlichen Grundauftrag* der optimalen Mitgliederförderung ausgedehnte „Fördergesamtzweck“ lässt sich bildhaft folgendermaßen beschreiben:<sup>23</sup> Von der Verbundspitze soll – unter Erhaltung ihrer eigenen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit – ein „*Strom der Förderung*“ über nachgeordnete Zentralen zu den Einzelgenossenschaften an der Basis der Verbundpyramide und von dort weiter zu den Mitgliederwirtschaften fließen. Da zwischen den Verbundstufen keine gesicherte Ausschließlichkeit der Geschäftsbeziehungen besteht, wird ein zufriedenstellend starker Förderstrom zum Zeichen für ein funktionierendes, komplexes Verbundnetzwerk und zur Bindekraft für den stufenübergreifenden Zusammenhalt.<sup>24</sup>

Durch unmittelbare oder mittelbare förderwirtschaftliche Unterstützung haben die genossenschaftlichen Zentralen seit ihrem Bestehen mit ihrer *subsidiären Ergänzungsfunktion* einen entscheidenden Beitrag zu hoher ökonomischer Leistungsfähigkeit und zur bedeutenden Stellung des gesamten förderwirtschaftlich organisierten Sektors geleistet. Im Kontext einer „Bündelung der Kräfte“ innerhalb des Verbundes auf der Grundlage dauerhaft praktizierter partnerschaftlicher Zusammenarbeit und Gegenseitigkeit, des

---

<sup>22</sup> Vgl. Henzler, R. (Fn. 16), S. 238.

<sup>23</sup> Vgl. Henzler, R. (1962): Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden, S. 112.

<sup>24</sup> Vgl. Ringle, G. (1998): Funktionsverteilung und Förderauftragserfüllung in mehrstufigen genossenschaftlichen Verbundgruppen, in: Kooperation im Wandel. Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, (Hrsg.): Olesch, G., Frankfurt am Main, S. 144.

Transfers von Größeneffekten und der Verbundtreue<sup>25</sup> wird der *Förderstrom* zum Ausdruck für eine erfolgreiche Verwirklichung des gemeinsam verfolgten Förderziels als Besonderheit und strategische Aufgabe des Genossenschaftsverbundes.

#### **4 Förderzweckbindung des Nichtmitgliedergeschäfts**

Das geltende deutsche Genossenschaftsgesetz enthält keine Beschränkung des Nichtmitgliedergeschäfts. Gemäß § 8 Abs. 1, Ziff. 5 bedarf die Ausweitung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs auf externe Personen lediglich der Aufnahme in die Satzung. Fast sämtliche Sparten des Genossenschaftssektors haben sich Umsatzbeziehungen mit „Nur-Kunden“ zugewandt, geleitet von dem Gedanken „Was der Gesetzgeber nicht verbietet, kann nicht falsch sein“. Spartenweise führte eine Unternehmenspolitik der für Dritte breit geöffneten Tür<sup>26</sup> zu einer beträchtlichen *Erweiterung des Kundenkreises*. In den Fällen einer starken Ausdehnung reicht der Gesamtkundenzahl einer Genossenschaft weit über den Mitgliederkreis hinaus.<sup>27</sup> Anlass zu Bedenken gibt verständlicherweise, wenn die Zahl der Nur-Kunden die Zahl der Mitgliederkunden bzw. das Umsatzvolumen im Nichtmitgliedergeschäft jenes im Zweckgeschäft mit Mitgliedern merklich übersteigt.<sup>28</sup>

Weite Teile des Genossenschaftssektors haben sich an Leistungsbeziehungen zu Kunden, die keine Mitglieder sind, gewöhnt. Das Nichtmitgliedergeschäft ist vielerorts zu einem *wichtigen Bestandteil der Geschäftstätigkeit*

---

<sup>25</sup> Die Primärergenossenschaften verpflichten sich, die Verbundeinrichtungen zu nutzen und Fremdadweichung möglichst zu vermeiden, um den Kooperationserfolg nicht durch mangelnde Verbundtreue zu schwächen.

<sup>26</sup> Otten, A. (1985): Mitgliederförderung in Kreditgenossenschaften, Münster, S. 24, spricht von einem „breit geöffneten Tor“, durch das außer Mitgliedern andere und neue Kundengruppen eindringen.

<sup>27</sup> Beispielsweise hatten Ende des Jahres 2014 die deutschen Bankgenossenschaften rund 18 Mio. Mitglieder, aber rund 30 Mio. Kunden. Vgl. Stappel, M. (2015): Die deutschen Genossenschaften 2015. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden, S. 8 und 13.

<sup>28</sup> Vgl. Beuthien, V. (2013): Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Baden-Baden, S. 46; sowie Beuthien, V.; Dierkes, S. und Wehrheim, W. (Fn. 9), S. 66.

geworden und hat den *Rang einer „normalen“ Geschäftsbeziehung* angenommen. Deren Unverzichtbarkeit ist von Führungskräften der Genossenschaften immer wieder betont worden. Vonseiten der Genossenschaftswissenschaft wurde keineswegs vom Nichtmitgliedergeschäft abgeraten, sondern lediglich versucht, den Gesetzgeber zu einer Beschränkung zu bewegen (vgl. Referentenentwurf zur Reform des Genossenschaftsrechts, 1962), was jedoch fehlschlug. In großem Umfang unterhaltene Leistungsbeziehungen zu Nur-Kunden werden gleichwohl als „kritisch“ eingeschätzt.<sup>29</sup>

Das Management eines mitgliederorientierten Genossenschaftsunternehmens sollte auf ein „genossenschaftsverträgliches“ Ausmaß des Nichtmitgliedergeschäfts in Relation zum „Zweckgeschäft“ mit Mitgliedern achten. Denn ein ausuferndes „Fremdgeschäft“ bringt die Gefahr einer sukzessiven Umbildung der Genossenschaft mit sich, droht den *Sinn der Mitgliedschaft* in einer Selbsthilfeeinrichtung der Mitglieder *in Frage zu stellen*<sup>30</sup> und den mitgliederbezogenen Förderzweck der eG zu verwässern, mithin die Identität der Genossenschaft als Organisationsform zu schwächen.

Zweifellos entsteht ein Konflikt mit der Eigenart und dem Auftrag einer Genossenschaft, wenn (1) das Nichtmitgliedergeschäft zeitlich unbegrenzt mit Personen betrieben wird, die man auch als Mitglied gewinnen könnte, (2) dieser Leistungsaustausch in großem Stil, also nicht nur als ergänzendes Nebenanliegen stattfindet,<sup>31</sup> und (3) diese Geschäftsart ohne wahrnehmba-

---

<sup>29</sup> Je mehr Fremdgeschäfte eine Genossenschaft betreibt, umso weniger ist sie auf ihre Mitgliederkunden angewiesen und „besteht in der Marktgenossenschaft eine große Versuchung darin, sich von den Mitgliedern abzuwenden und Wachstum durch Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts zu erzielen.“ Boettcher, E. (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen, S. 62 und 68.

<sup>30</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn. 28), S. 245.

<sup>31</sup> Die gesetzlich verankerten genossenschaftlichen Charakteristika sprechen für einen überwiegenden Anteil des Zweckgeschäfts mit Mitgliedern gegenüber dem Nichtmitgliedergeschäft und für dessen Nebenrolle im Tätigkeitsbereich einer Genossenschaft. Vor allem in der bankgenossenschaftlichen Sparte ist die Wirklichkeit dort, wo in erheblichem Umfang das Nichtmitgliedergeschäft betrieben wird, nicht selten eine andere.

ren Nutzen für die Mitglieder bleibt. Darauf Bezug nehmend war das Nichtmitgliedergeschäft über Jahrzehnte hinweg zu einem Dauerthema und Gegenstand kontroverser Diskussionen geworden.

Diese Hinweise erscheinen notwendig, um die Förderzweckbindung der Geschäftsverbindung mit Kunden, die keine Mitglieder sind, zu begründen. Das Nichtmitgliedergeschäft galt lange Zeit – nicht zuletzt als Nachwirkung vorausgegangener gesetzlicher Verbote<sup>32</sup> – als ein mit der Arteigenheit einer Genossenschaft nicht vereinbarer Fremdkörper. Unter dem Einfluss des Wandels insbesondere veränderter ökonomischer Umweltbedingungen und daraus resultierender Anpassungszwänge kam es in der Genossenschaftswissenschaft zu einer Einstellungskorrektur. Danach sind Leistungsbeziehungen zu organisationsexternen Kunden als *mit dem Wesen einer Genossenschaft verträglich* einzustufen, sofern sie

- erkennbar der Akquisition neuer Mitglieder dienen („werbendes“ Nichtmitgliedergeschäft),
- das Zweckgeschäft mit Mitgliederkunden lediglich ergänzen (Nebenzweck bleiben) und
- geeignet sind, die Mitglieder überhaupt oder besser fördern zu können (Förderzweckbindung), deren Förderung zumindest nicht behindern.<sup>33</sup>

Wird dieser Auffassung gefolgt, sind Geschäftsabschlüsse mit Dritten nur *zulässig*, wenn sie der Anwerbung neuer Mitglieder dienen, nur ein Nebenanliegen und notwendig sind, um die Förderfähigkeit der Genossenschaft zu erhalten oder zu erhöhen.<sup>34</sup> Unter diesen Ansprüchen ist der *Förderaspekt von besonderer Relevanz*. Wenn nach verbreiteter Auffassung die Verwirk-

---

<sup>32</sup> Seit 1889 waren Konsumgenossenschaften bis zum Jahr 1954 die Warenabgabe an Nichtmitglieder und Kreditgenossenschaften bis 1973 die Darlehensgewährung an Nichtmitglieder verboten.

<sup>33</sup> Vgl. Steding, R. (1998): Nichtmitgliedergeschäft – ein Problemfall für Genossenschaften, in: Sächsisches Genossenschaftsblatt Nr. 9/1998, S. 47; Steding, R. (2002): Genossenschaftsrecht, Baden-Baden, S. 111.

<sup>34</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn. 28), S. 245.

lichung des Förderauftrags gebietet, alle Maßnahmen zu ergreifen, die nützlich sind, die mitgliederbezogene Fördereffizienz zu steigern, hat auch das Nichtmitliedergeschäft *förderzweckdienlich*, d. h. *Mittel zum Zweck einer besseren Mitgliederförderung* zu sein.<sup>35</sup> Danach erscheint es berechtigt, den Anspruch zu erheben, das „Fremdgeschäft“ habe zu einem positiven Geschäftsergebnis und zur Stärkung des Potenzials für Mitgliederförderung beizutragen.

Welche *Bedeutung* kommt dieser Kategorie von Förderzweckbindung zu? Zu den Kriterien der Vereinbarkeit des Nichtmitliedergeschäfts mit dem Wesen der Genossenschaft zählt der Nutzen für die Erfüllung der obersten Leitmaxime „Förderung der Mitglieder“. Es dürfte schwierig sein, diesen Effekt auch nur annähernd zuverlässig zu messen. Gleichwohl lässt sich die Forderung eines Beitrags zur Mitgliederförderung *begründen*:

- Einerseits kann der Geschäftsverkehr mit externen Kunden die *Erfüllung des Grundauftrags* zur optimalen Förderung der Mitgliederkunden durch einen Zuwachs an Leistungs- und Förderpotenzial unterstützen.<sup>36</sup> Darauf deuten je nach Einzelfall die Auslastung freier Kapazitäten, ein Ausgleich von Umsatzschwankungen im Mitgliedergeschäft, die Umsatzsteigerung und verbesserte Marktposition hin. Die Genossenschaft wird in die Lage versetzt, ihre Mitgliederkunden etwa durch Exklusivleistungen („Nur für Mitglieder“), Konditionenvorteile oder / und Vergünstigungen eines Mitglieder-Mehrwert-Programms wirksamer zu unterstützen, als ihr dies bei einer Beschränkung der Geschäftstätigkeit auf das Zweckgeschäft möglich wäre. Zu denken ist im Weiteren daran, dass mittels Gewinnerzielung im Nichtmitliedergeschäft eine höhere Rücklagenbildung erfolgt, die

---

<sup>35</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn. 28), S. 46 und 245.

<sup>36</sup> Die Bindung des Nichtmitliedergeschäfts an die mitgliederbezogene Förderauftragserfüllung entfällt, wenn bei bestimmten Sachgütern oder Diensten des Leistungsprogramms eine temporäre Knappheitssituation auftritt und es dabei zu einer Rivalität der Bedarfsdeckungsinteressen von Mitgliedern und externen Kunden kommt. Für das betreffende Leistungssegment wäre die Mittel-Zweck-Relation außer Kraft gesetzt. Vorrangig muss sein, die Leistungsansprüche der Mitglieder zu erfüllen.

langfristig den Mitglieder zugutekommt, somit eine Förderkomponente darstellt.

- Zum anderen dürfte eine Förderzweckbindung des Nichtmitgliedergeschäfts auf der Mitgliederseite das *Gefühl der Benachteiligung gegenüber Nur-Kunden abschwächen*, das bei vollumfänglichem Zugang zum Leistungsangebot und weitgehend gleichen Konditionen für alle Kunden, ob Mitglieder oder nicht, aufkommt. Von gut informierten Aktivmitgliedern würde das Ausbleiben einer angemessenen Differenzierung zwischen Mitglieder- und Nichtmitgliederkunden als diskriminierend empfunden, weil sie die Erwartung eines adäquaten Ausgleichs für die von ihnen an das Gemeinschaftsunternehmen geleisteten „Beiträge“ (Bereitstellung von Beteiligungskapital, intensive Geschäftsbeziehung, Mitwirkung an der Selbstverwaltung, Haftpflichtübernahme u. a.) nicht erfüllt sehen.

Eine letztlich genossenschaftsindividuell an das Nichtmitgliedergeschäft gestellte Förderzweckbedingung wird in dem Maße entbehrlich, wie es gelingt, bisherige Nur-Kunden als Mitglieder zu gewinnen, was zugleich dem Eindruck entgegenwirkt, das Nichtmitgliedergeschäft sei ein Problemfall für Genossenschaften.<sup>37</sup> Wenig verständlich erscheint andererseits, wenn an Geschäftsverbindungen zu Nur-Kunden mit sehr geringer Intensität, die als nicht entwicklungsfähig einzuschätzen sind, festgehalten wird. Gleiches gilt für das oft nur zögerliche Bemühen, jenen Drittkunden, die sich durch eine stabile Zusammenarbeit als willkommene Geschäftspartner erweisen, die Mitgliedschaft aktiv anzutragen.<sup>38</sup> *Zielgruppe für eine verstärkte Mitgliederwerbung* sind vorrangig die als „wertvoll“ einzustufenden, des Weiteren die als „entwicklungsfähig“ erkannten Nichtmitglieder-Kunden.

---

<sup>37</sup> Vgl. Steding R. (Fn. 33), S. 47.

<sup>38</sup> Vgl. Beuthien, V. (Fn. 28), S. 89.

„Jedenfalls darf das Nichtmitgliedergeschäft nicht auf Dauer mit Personen geführt werden, die man unschwer auch als Mitglieder gewinnen könnte.“ Andernfalls entbehrt das regelmäßig in den Vordergrund gerückte Argument, Nichtmitgliedergeschäfte seien als Plattform für die Werbung neuer Mitglieder zwingend erforderlich, der Glaubwürdigkeit.

Für diese Sichtweise aufgeschlossene Genossenschaften werden einem entsprechend abzugrenzenden Teil ihres Nichtmitgliedergeschäfts die Bedeutung einer *Vorstufe der Mitgliedschaft* beimessen und in Nur-Kunden „*Eventualmitglieder der Zukunft*“ sehen. Nicht allein wegen der Eingliederung „genossenschaftsgerechter“ Kunden in das Kooperativ, sondern auch mit dem Blick auf die erfahrungsgemäß nach vollzogenem Beitritt zu erwartende eher dauerhafte und intensivere Geschäftsbeziehung zum Genossenschaftsunternehmen. Jede erfolgreiche Akquisition, die zu einer Abnahme des Nichtmitgliederanteils an der Gesamtkundenzahl führt, ist als Indikator für stärkere Mitgliederorientierung zu werten, trägt zur Aufwertung und Aktivierung des Mitgliedschaftsgedankens sowie zur Annäherung an das genossenschaftliche Prinzip der Identität von Mitglied, Geschäftspartner und Kapitalgeber bei.

## **5 Schlussbemerkungen**

Förderzweckbindung stellt ein prägnantes Identitätsmerkmal genossenschaftlicher Unternehmen und Verbände dar, dem ein hohes Maß an Attraktivität und Profilierungspotenzial innewohnt. Die oben untersuchten Formen einer Förderzweckbindung unterscheiden sich durch die Grundlage, aus der ihre Rechtmäßigkeit hervorgeht: Von „per Genossenschaftsgesetz verordnet“ (Abschnitt 3.1) über „auf verbindlicher Verbundübereinkunft beruhend“ (3.2) bis hin zu „aus dem mitgliederbezogenen Förderzweck hergeleitet“ (3.3). In diesem Betrachtungsfeld haben die Primärgenossenschaften entweder ihre Mitglieder zu fördern oder sie erfahren selbst Unterstützung, indem ihre Förderanstrengungen im Vertikalverbund ergänzt werden bzw. das Nichtmitgliedergeschäft zu höherer Fördereffizienz im Mitglieder-geschäft beiträgt.

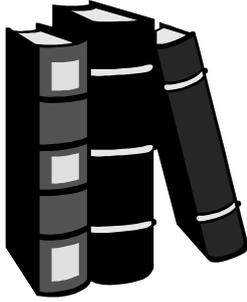
Letztlich lassen sich *alle drei Arten der Zweckbindung auf § 1 Abs. 1 GenG zurückführen* und daraus erklären. Am deutlichsten trifft dies auf den einer einzelnen Genossenschaft erteilten Förderauftrag zu. Ferner haben die

Zentralen im Genossenschaftsverbund die Förderwirksamkeit der Einzelgenossenschaften zu unterstützen. Schließlich soll auch das Nichtmitgliedergeschäft in komplementärer Beziehung zur unternehmensform-spezifischen Handlungsmaxime „Mitgliederförderung“ stehen.

Das System „Genossenschaft“ beruht auf der *Annahme einer „kategorischen Umklammerung“* des einzelgenossenschaftlichen oder verbundwirtschaftlichen Handels *durch das Förderprinzip*.<sup>39</sup> Diesen „systembezogenen Tatbestand“ finden wir per Gesetz verordnet, in Satzungen festgemacht und in Leitbildern, Leitlinien der Unternehmenspolitik als eine Art ergänzende Bekräftigung durch die Genossenschaft bekundet. Indessen zeigt die Erfahrung, dass sich dieses Denkbild nicht immer mit der beobachtbaren Realität deckt. Wie groß die wahrnehmbare Lücke auch sein mag – das Förderprinzip übt seine Funktion der Aufklärung über den letzten Sinn und Zweck genossenschaftlicher Betätigung aus. Und es besteht weiter, unabhängig davon, dass es zwar vieltausendmal auf dem Papier – der Satzungen von Genossenschaften – steht, seine konkrete Umsetzung jedoch bekanntermaßen durchaus Probleme aufgeben kann.

---

<sup>39</sup> Zu den Begriffsbildungen „kategoriale Umklammerung“ (des Wirtschaftlichkeitsprinzips durch das erwerbswirtschaftliche Prinzip) und „systembezogener Tatbestand“ vgl. Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 24. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, S. 471 bzw. 457 ff.



**Fischer, Daniel:**

**Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011**

Die Entstehung dieser Arbeit (2008 bis 2010) war geprägt von gewaltigen Verwerfungen an den Finanzmärkten, die ein gestiegenes Misstrauen in Banken und in die Funktionsfähigkeit des Bankensystems mit sich brachten. Während in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch kaum zwischen verschiedenen Banken und deren Geschäftsmodellen unterschieden wurde, konnte in der Realität eine durchaus unterschiedliche Krisenbetroffenheit festgestellt werden. Gerade der genossenschaftlich organisierte Banksektor hat sich dabei als krisenresistent erwiesen. Eine zentrale Erkenntnis der Finanzmarktkrise lautet deswegen auch, dass Bank eben nicht gleich Bank ist.

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Frage nach dem Erfolg bzw. den Möglichkeiten der Erfolgsmessung von Kreditgenossenschaften ist gerade vor dem beschriebenen Hintergrund aktuell, denn sie verweist im Kern genau darauf, was genossenschaftliche Banken von anderen Banken unterscheidet. Diese Unterschiede lassen sich auf die „Doppelnatur“ zurückführen, die jedes genossenschaftliche Unternehmen auszeichnet: Kreditgenossenschaften sind einerseits am Markt tätige (und den Markterfordernissen unterliegende) Wirtschaftsbetriebe, gleichzeitig aber auch Selbsthilfeeinrichtungen mit einem Förderauftrag für ihre Mitglieder. Aus dieser Doppelnatur entstehen in logischer Konsequenz besondere Anforderungen an eine kreditgenossenschaftliche Erfolgsmessung, welche die speziellen Gegebenheiten des Zusammenwirkens zwischen Mitgliedern und genossenschaftlichem Bankbetrieb berücksichtigen muss.

Ziel der hier vorliegenden Arbeit ist, theoretisch zu erfassen und empirisch zu überprüfen, was den Erfolg von Kreditgenossenschaften ausmacht, welche Rolle der genossenschaftliche Förderauftrag dabei spielt und wie eine daraus abgeleitete kreditgenossenschaftliche Erfolgsmessung praktisch ausgestaltet und implementiert werden kann. Die theoretische Basis bei allen Fragestellungen bildet die Neue Institutionenökonomik und dabei insbesondere der Transaktionskostenansatz nach Williamson. Der empirischen Überprüfung der theoretischen Erkenntnisse dient eine schriftliche Befragung, die unter den Vorständen der baden-württembergischen Kreditgenossenschaften durchgeführt wurde. Diese soll den Realitätsbezug und den Anspruch einer praxisorientierten Forschung der Arbeit sicherstellen.

Bestellung:

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: [geno@uni-hohenheim.de](mailto:geno@uni-hohenheim.de)

Preis: 39,- € bzw. 29,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

**Praxisbericht:**

**Neue Betätigungsfelder für Genossenschaften**

Die Gründung neuer Genossenschaften hat in nennenswertem Umfang erst wieder in den Jahren nach der letzten großen Novelle des Genossenschaftsgesetzes 2006 stattgefunden, in den Jahrzehnten davor fand eher ein Konzentrationsprozess statt, der die Zahl der eingetragenen Genossenschaften sinken ließ. Seit 2006 gab es allein im Verbandsgebiet des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV) rund 250 Neugründungen. Gründungen fanden traditionell häufig in Bereichen statt, in denen ein gewisser Mangel empfunden wurde. Dieser Mangel wurde durch die klassischen genossenschaftlichen Prinzipien mit Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung behoben, indem Genossenschaften gegründet wurden, die genau diese Mangelsituation aktiv als genossenschaftliches Geschäftsmodell angegangen sind. In früherer Zeit sind so landwirtschaftliche Genossenschaften und genossenschaftliche Banken entstanden, in jüngerer Zeit beispielsweise Einkaufsgenossenschaften, genossenschaftliche Nahversorger oder Ärztegenossenschaften. Geblieben ist die Gründungsmotivation (Mangelbeseitigung), die Eigeninitiative der handelnden Personen und die Fokussierung auf die Mitgliederinteressen, die Betätigungsfelder neuer Genossenschaften entwickeln sich jedoch fortlaufend.

**Neue Betätigungsfelder**

Nachfolgend sollen beispielhaft und nicht abschließend einige neue Betätigungsfelder von Genossenschaften dargestellt werden. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist dabei die Frage, wer mehrheitlich die Mitgliedschaft der Genossenschaft stellt. Grundsätzlich zu unterscheiden sind Genossenschaften, die von Bürgern als Privatpersonen gegründet werden (Bürgergenossenschaften), und Genossenschaften, die aus dem Umfeld von

aktiven Unternehmen oder selbständig Tätigen heraus entstehen (Unternehmensgenossenschaften). Während Letztere häufig einen vorrangig betriebswirtschaftlichen Fokus haben, steht bei den Erstgenannten häufig die Tätigkeit der Genossenschaft als solche im Fokus, selbstverständlich auch unter der Prämisse der Wirtschaftlichkeit. Mischformen sind nicht ausgeschlossen und kommen in der Praxis ebenso vor.

## **1 Bürgergenossenschaften**

Bürgergenossenschaften zeichnen sich durch die Übernahme der Initiierung der Projekte, der Planung und Finanzierung sowie des aktiven Betriebs samt unternehmerischer Verantwortung durch die Bürgerschaft aus. In der Regel gibt es einen aktiven engeren Gründerkreis, der hierzu in Vorarbeit und persönliches Risiko geht, um die Projekte umzusetzen. Fachliches Know-how ist in der Regel ausreichend vorhanden, andernfalls ist die gezielte fachliche Unterstützung von Experten erforderlich.

Bürgerschaftliches Engagement findet sich vor allem im Umfeld des Wohnortes, also im unmittelbar den persönlichen Bereich der Bürgerschaft tangierenden Bereich. Hier sind beispielhaft die Bereiche Nahversorgung, Mobilität, Breitbandausbau, ärztliche Versorgung, Betreuung, Wohnen im Alter und Energieversorgung zu nennen. In allen genannten Bereichen haben sich in letzter Zeit neue Betätigungsfelder für Genossenschaften herausgebildet.

### **1.1 Nahversorgung**

Genossenschaften in der Lebensmittelnaheversorgung haben schon eine gewisse Tradition. Durch die fortschreitende Konzentration samt Preisdruck im deutschen Lebensmittelhandel hat sich die Versorgungslage gerade im ländlichen Raum und in kleinen Orten weiter verschlechtert. Spätestens wenn der letzte Kaufmann den Ort verlassen hat und Bemühungen um einen Nachfolger nicht gegriffen haben, bieten sich genossenschaftliche Lösungen an, um diesen Mangel zu beheben. Allerdings ist es aus wirtschaftlicher Sicht häufig sehr anspruchsvoll, die sogenannten Dorfläden wirtschaftlich nachhaltig zu führen, da die Preise der Wettbewerber allein aufgrund der umge-

setzten Mengen in der Regel niedriger sind. Nur durch ein starkes ehrenamtliches Engagement ist ein wirtschaftlicher Betrieb möglich. Aber auch ein an die Wünsche der Bürger angepasstes attraktives Sortiment samt ansprechender Warenpräsentation ist erforderlich.

Im weiteren Sinne auch dem Bereich Nahversorgung zugehörig ist der genossenschaftliche Betrieb von Gasthäusern. In der Regel eher im ländlichen Raum und in kleineren Ortschaften haben sich Initiativen für die Wiederbelebung von Dorfwirtschaften stark gemacht. Nach dem Vorbild der genossenschaftlichen Dorfläden werden so ehemalige Gaststätten mit neuem Konzept wiederbelebt, so dass wieder ein gemeinsamer Treffpunkt der Dorfgemeinschaft entstehen kann. Die im BWGV vertretenen Gasthaus-Genossenschaften zeichnen sich alle durch ein individuelles Konzept aus, der Schwerpunkte liegt mal eher auf regionaler Küche, mal eher im kulturellen Bereich.

## **1.2 Mobilität**

Gerade im ländlichen Raum ist der öffentliche Personen-Nahverkehr meist nur in geringem Maße attraktiv. Klassische Anbieter von Car-Sharing-Angeboten sind in der Fläche mangels Rentabilität nicht vertreten, so dass das eigene Auto häufig ohne Alternative ist. Erste Energiegenossenschaften haben nun aber eigene E-Mobil-Fahrzeugflotten zur Ergänzung ihrer Angebote im Einsatz, so dass nun auch die bislang unversorgten Gebiete Angebote in Sachen Car-Sharing erhalten. Noch sind dies Ansätze in der Pilotphase, doch erste Erfolge bestätigen die Ansätze. Gerade für die häufig im ländlichen Raum befindlichen Energiegenossenschaften können sich hier Potenziale für die weitere Entwicklung ergeben.

Eher für Pendler in urbanen Räumen zum Einsatz kommen hingegen Angebote für E-Fahrräder bzw. Pedelecs. Diese können ähnlich wie Dienstwagen im Rahmen der Entgeltumwandlung auch über Leasinglösungen kostengünstig über Genossenschaften organisiert werden.

Bislang häufig als Verein organisiert sind sogenannte Bürgerbusse, die für spezifische Raumschaften eigene Mobilitätslösungen darstellen. Auch diese

könnten bei ausreichender wirtschaftlicher Basis genossenschaftlich organisiert sein.

### **1.3 Breitbandausbau**

In Baden-Württemberg ist der Breitbandausbau durch eine auf die Kommunen ausgerichtete Landesförderung bereits auf einem guten Weg. Dennoch gibt es vor allem im ländlichen Raum Gebiete, bei denen noch Bedarf besteht. Zielgruppe für genossenschaftliche Ansätze sind einerseits Wohngebiete, andererseits Industriestandorte, wo oftmals eine große Dringlichkeit in Sachen Breitbandausbau besteht, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gemeinsam ist beiden Gruppen, dass Genossenschaften eine Möglichkeit sein können, den Ausbau zu forcieren.

Kommunen sollten hier für ihre Bürger und Unternehmen in Vorleistung gehen, z. B. in Form von Finanzierungen von Machbarkeitsstudien (die neben Technologiefragen auch Aussagen über die Kosten für die Bürger treffen), auch ein finanzieller Beitrag als Startkapital ist hilfreich bis notwendig. Um Vertrauen in die Breitband eG herzustellen, empfiehlt es sich, seitens der Kommune personelles Engagement in der Gründungsinitiative zu zeigen.

Das genossenschaftliche Modell könnte wie folgt aussehen: Die Mitglieder der eG finanzieren die Netzinfrastruktur, die eG könnte zudem auch Betreiber des Breitbandnetzes sein. Alternativ kann die operative Tätigkeit aber auch an eine externe Gesellschaft ausgelagert werden.

Denkbar wäre auch die Kombination mit genossenschaftlichen Nahwärmenetzen, da hier ebenfalls Erdarbeiten und Hausanschlüsse erfolgen müssen, so könnte man Synergien nutzen und Verwaltungskosten bzw. ehrenamtlichen Einsatz einsparen.

### **1.4 Ärztliche Versorgung**

Die Ausgangslage in vielen Gemeinden im ländlichen Raum in Sachen hausärztliche Versorgung ist bedenklich, nach der altershalber erfolgten Praxisaufgabe gibt es oft nur eine eingeschränkte ärztliche Versorgung vor Ort. Junge Ärztinnen und Ärzte erachten den Beruf des Hausarztes als wenig

attraktiv, da mit Ausübung des Berufs des Hausarztes einige Nachteile verbunden sind. So sind die Themengebiete Arbeitsbelastung (Zielbild: Work-Life-Balance) und Einkommensmöglichkeiten, die Notwendigkeit der Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit sowie das generell eher negative Image als „Landarzt“ Faktoren, die den bisherigen Praxisinhabern und den Kommunen die Suche nach einem Nachfolger erschweren.

Daher werden im BWGV in Kooperation mit dem Gemeindetag Baden-Württemberg und der Kassenärztlichen Vereinigung Baden-Württemberg neue Modelle erarbeitet, die folgende Aspekte berücksichtigen:

- Verlässliche Haus- und notärztliche Versorgung in den jeweiligen Gemeinden.
- Erhöhung der Attraktivität der Ansiedlung für neue angestellte Hausärzte durch Entlastung der Ärzte von administrativen Aufgaben.
- Attraktive Rahmenbedingungen für Nachwuchs-Ärzte (Teilzeit möglich, Angestelltenverhältnis und „Work-Life-Balance“).
- Einbindung von Bürgern und ggf. Kommunen, um verlässliche und attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen.

Als Lösungsansatz ist ein Modell in der Diskussion, in dem der Ärzte analog zu einem Medizinischen Versorgungszentrum (MVZ) oder einer Regiopraxis angestellt werden können. Vorhandene oder neu zu bauende Räumlichkeiten können über die Genossenschaft finanziert und betrieben werden. Das Inventar der Praxen kann über die Genossenschaft zur Verfügung gestellt werden. Den administrativen Betrieb der Praxen übernimmt eine Genossenschaft, die ärztliche Leitung muss aus zulassungstechnischen Gründen außerhalb der Genossenschaft in Hand eines zugelassenen Arztes liegen. Das Geschäftsmodell der Genossenschaft ist demnach die Organisation des Praxisbetriebs im nicht-ärztlichen Bereich, also z. B. die administrativen Aufgaben rund um Abrechnungen, Terminplanungen, Personalfragen, Schulungen, Einkauf, Organisation von Notdiensten, kurz: Alles außerhalb der ärztlichen Leistungen, so dass sich die Ärzte auf das Erbringen der ärztlichen

Leistung konzentrieren können. Mitglieder der Genossenschaft sind vorrangig Bürger, aber auch Kommunen und Ärzten steht eine Mitgliedschaft offen.

### **1.5 Betreuung**

Der Themenbereich Betreuung umfasst im Wesentlichen zwei Aspekte: Zum einen geht es um Kinderbetreuung im Vorschulbereich, zum anderen um die Betreuung älterer Menschen, für beide Aspekte gibt es genossenschaftliche Lösungsansätze.

In der Kinderbetreuung in Form von Kindergärten oder Kindertagesstätten funktionieren genossenschaftliche Ansätze ähnlich wie bei genossenschaftlichen Schulen: Eltern werden Genossenschaftsmitglied und zahlen zusätzlich monatliche Beiträge für die Betreuung der Kinder. Kommen die Kinder dann in die Schule, kann die Mitgliedschaft gekündigt werden oder die Eltern unterstützen die Einrichtung der Genossenschaft weiter, indem sie weiterhin Mitglied der Genossenschaft bleiben und damit ihren Geschäftsanteil in der Genossenschaft belassen.

Auch Firmen haben die Bedeutung einer verlässlichen Kinderbetreuung erkannt, gerade in Regionen fern der Ballungszentren ein Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte. Hier sind nicht Eltern Betreiber der Kita, sondern beispielsweise verschiedene Unternehmen eines Ortes oder eines Industriegebiets.

Da traditionelle Familienverbände über mehrere Generationen hinweg immer seltener werden, sind zunehmend auch ältere Menschen von externer Betreuung abhängig. Damit ist in erster Linie nicht Pflege gemeint, sondern Unterstützung im Alltag oder Hilfe bei haushaltsnahen Dienstleistungen. Erste Genossenschaften bieten hier verlässliche Unterstützung an, zum Teil auf Gegenseitigkeit, zum Teil aber auch entlohnt oder über Zeitguthabenkonten. Über Letztere kann man frühzeitig Zeitguthaben ansparen, das man dann bei eigener Bedürftigkeit einsetzen kann. Dies setzt jedoch verlässliche und vertrauenswürdige Strukturen voraus, die Genossenschaften auch Dank der gesetzlichen Prüfung bieten können.

## 1.6 Wohnen im Alter

Die Nachfrage nach altersgerechten Wohnmöglichkeiten in der eigenen Region ist sehr groß, erste Sozialträger haben sich hier mit Volksbanken und Raiffeisenbanken zusammengetan, um entsprechende Wohnprojekte zu realisieren. Bei herkömmlichen Projekten muss Wohnraum meist vergleichsweise teuer gemietet oder erworben werden, bei Genossenschaften ist ein gewisser Anteil an Geschäftsanteilen zu zeichnen sowie ein angemessener Mietzins zu entrichten. Eigentümer sind die Mitglieder der Genossenschaft, bei herkömmlichen Projekten sind häufig Immobilienfonds mit meist unbekanntem Anteilseignern involviert. So können Genossenschaften im Sinne ihrer Mitglieder kostengünstig seniorengeeignete Wohnmöglichkeiten anbieten, da keine Renditeerwartungen externer Investoren bedient werden müssen.

## 1.7 Energieversorgung

Auch wenn die Hochphase der Gründung von Energiegenossenschaften vorbei ist, so gibt es doch nach wie vor tragfähige Gründungsprojekte im Energiebereich. Die Herausforderungen, die sich aus der Energiewende ergeben, sind vielfältig. Es gilt die Energieversorgung sicher, bezahlbar und umweltverträglich zu gestalten. Besonders geeignet sind dabei dezentrale Strukturen und eine aktive Bürgerbeteiligung. Die Energiewende kann dann gelingen, wenn sie regional verankert ist und von der Gesellschaft mitgetragen wird. Konkret bedeutet dies, dass die Wertschöpfung vor Ort gesteigert wird, da die Energieerzeugung, der Netzbetrieb und die Vermarktung der Energie regional organisiert werden.

Im Bereich der genossenschaftlichen **Nahwärmeprojekte** ist ein recht konstantes Gründungsgeschehen zu beobachten, auch wenn der aktuell niedrige Ölpreis die Wirtschaftlichkeit alternativer Ansätze gefährdet. Meist werden Projekte realisiert, bei denen eine vorhandene Wärmequelle genutzt wird, um eine Gemeinde mit kostengünstiger Heizwärme zu versorgen. Einzelne Projekte errichten sich auch eine eigene Wärmequelle, was jedoch mit weiteren Investitionen verbunden ist. Der Vorteil von genossenschaftlichen

Nahwärmenetzen ist darin zu sehen, dass nach dem Kostendeckungsprinzip gewirtschaftet wird. Es müssen also keine zusätzlichen Unternehmensgewinne erwirtschaftet werden, die Teilhabern oder Aktionären von Konzernen zugesprochen werden. So kann das Mitglied einer Nahwärmegenossenschaft kostengünstig Wärmeenergie beziehen. In jüngster Zeit ist die Ausdehnung der Geschäftsmodelle auf verwandte Bereiche zu beobachten, so werden beispielsweise ergänzend auch Stromvertrieb, Mobilitätskonzepte oder Breitbandlösungen in Angriff genommen.

Im Bereich **Windenergie** ist nach einer gewissen Anlaufphase in Baden-Württemberg nun die Zeit der Projektrealisierung angebrochen. Für Energiegenossenschaften kann die Beteiligung an Windenergieprojekten in mehreren Varianten erfolgen. Denkbar ist, dass eine Energiegenossenschaft ein einzelnes Windrad finanziert und betreibt, auch ein oder zwei Windräder aus einem größeren Windpark sind für eine Energiegenossenschaft nach bisherigen Erfahrungen finanzierbar. Zwingend erforderlich ist jedoch die Einbeziehung erfahrener Projektierungsbüros, da Windenergieprojekte äußerst komplex in der Realisierung sind. Bereits bestehende Energiegenossenschaften beteiligen sich häufig an externen Windenergieprojekten. Hier ist auch eine Kapital- und Risikostreuung möglich, indem man sich an mehreren Projekten statt nur an einem beteiligt. Akzeptanz durch wirtschaftliche Teilhabe ist die besondere Stärke solcher Energiegenossenschaften.

Mehr und mehr an Bedeutung gewinnt die **effizientere Energienutzung**. Auch hier sind Energiegenossenschaften aktiv und beispielsweise im Bereich Energie-Contracting tätig. Auch in diesen Bereich fallen neue Ansätze wie die energetische Sanierung erworbener und anschließend verpachteter/verkaufter Immobilien.

### **1.8 Ausblick: Weiterentwicklung der Bürgergenossenschaften**

Die eben genannten Betätigungsfelder neuer Bürgergenossenschaften haben eine Gemeinsamkeit, sie werden zu einem wesentlichen Teil im Ehrenamt betrieben. Allerdings ist das Ehrenamt eine nur begrenzt zur Verfügung stehende Ressource. Sollten in einer Region oder in einer Gemeinde bei-

spielsweise mehrere oder alle oben genannten Gründungsprojekte umgesetzt werden sollen, so wäre die Zahl der dafür nötigen ehrenamtlichen Akteure schnell in einem Bereich, der nicht mehr aktiviert werden kann. Zudem sind einzelne Aktivitäten aufgrund ihrer geringen Wirtschaftlichkeit für sich betrachtet möglicherweise kaum tragfähig, beispielsweise im Bereich Nahversorgung. So entstand die Idee einer „Dorfgenossenschaft“, die die oben genannten Tätigkeitsfelder modular und erweiterbar unter einem gemeinsamen Dach professionell bündelt. Eine solche Genossenschaft könnte neben der nach wie vor nötigen ehrenamtlichen Verantwortung in Vorstand und Aufsichtsrat aber auch eine entlohnte Geschäftsführung für das operative Geschäft installieren und finanzieren und somit auch professionellen Ansprüchen gerecht werden. Da Genossenschaften bislang eher auf einzelne Förderzwecke hin ausgerichtet sind und es keine entsprechenden Erfahrungswerte gibt, ist derzeit eine wissenschaftliche Analyse dieser Idee in Arbeit.

Als ungeeigneten vermeintlichen Lösungsweg muss man die Überlegungen betreffend einer neuen Rechtsform einstufen, der so genannten Kooperationsgesellschaft. Diese soll vermeintliche Gründungshürden abbauen und es möglich machen, schnell und einfach zu gründen. Eine Prüfungspflicht ist nicht vorgesehen. Aufgrund der Erfahrungen mit Projekten aus dem bürgerschaftlichen Bereich ist dies abzulehnen, da genau im vorgesehenen Wirkungsbereich der Kooperationsgesellschaft häufig zwar viel Engagement, aber eben auch unzureichende unternehmerische Kenntnisse und geringe wirtschaftliche Tätigkeit zusammen kommen. Schnelle und einfache Gründungen zum Preis möglicherweise mangelnder wirtschaftlicher Tragfähigkeit können aber keine gewünschte Lösung sein. Da meist nicht unerheblich Kapital der Bürger vor Ort eingesetzt wird, ist eine Insolvenz des Gründungsvorhabens unbedingt zu vermeiden, soll nicht der gute Ruf der handelnden Personen aus dem Ort aufs Spiel gesetzt werden. Die gesetzliche Prüfung bei eingetragenen Genossenschaften mag dem ein oder anderen Kritiker ein Dorn im Auge sein, sie gibt den handelnden Personen und den Mitgliedern

der Genossenschaft jedoch ein großes Maß an Sicherheit darüber, dass mit dem Geld der Bürger ordnungsgemäß umgegangen wird.

## **2 Unternehmensgenossenschaften**

Im Unterschied zu den eben dargestellten Bürgergenossenschaften sind in Unternehmensgenossenschaften vor allem betriebswirtschaftliche Themen wie Effizienzsteigerungen, Verbesserungen im Marktzugang, Kostenreduzierung oder der Netzwerkgedanke Treiber für Genossenschaftsgründungen. Mitglieder sind statt Bürgern Unternehmen oder Selbständige bzw. Freiberufler, die sich über die Gründung einer gemeinsamen Genossenschaft Wettbewerbsvorteile versprechen. Hinzu kommen in jüngster Zeit aber auch neue Gründungsvorhaben, die sich mit der Mitarbeiterereinbindung, der Unternehmensnachfolge, mit Teamgründungen oder mit Umwandlungen von Vereinen zu Genossenschaften befassen.

### **2.1 Mitarbeiterereinbindung**

Genossenschaften bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, sich am gemeinsamen Unternehmen zu beteiligen. Im Zuge einer Umwandlung oder Ausgründung können so Mitarbeiter Teilhaber ihres Unternehmens werden und gleichzeitig weiterhin im Angestelltenverhältnis tätig sein. Unternehmen, die fähige Mitarbeiter langfristig binden wollen, können damit den nötigen Anreiz schaffen, sich für das gemeinsame Unternehmen zu engagieren. Besonders in Branchen mit ausgeprägten Spezialkenntnissen ist dies aus Unternehmenssicht eine Strategie gegen die Abwanderung von Know-how. Gleichzeitig ist die Mitarbeiterereinbindung ein erster Schritt hin zu einer genossenschaftlichen Unternehmensnachfolge, da bereits frühzeitig entsprechende Strukturen angelegt werden können.

### **2.2 Unternehmensnachfolge**

Genossenschaftliche Unternehmensnachfolgen sind bislang Exoten bei den möglichen Rechts- und Unternehmensformen der Unternehmensnachfolge. Ein Grund hierfür ist sicher, dass es mindestens drei Mitglieder braucht, die die Genossenschaft gründen und das Unternehmen gemeinsam weiterführen. Die Herausforderungen sind vielfältig, neben der Branchenkenntnis ist

unternehmerisches Geschick erforderlich, zudem kann sich nicht jeder eine Tätigkeit außerhalb des Angestelltenverhältnisses vorstellen. Allerdings liegt in der kooperativen Nachfolgelösung auch großes Potenzial. In der Genossenschaft können die erforderlichen Kompetenzen wie auch die finanziellen Aufwendungen auf mehrere Schultern verteilt werden. Zu klären sind Fragen wie die nach dem Zeitpunkt der Übergabe, Fragen bezüglich Kaufpreis und Zahlungsmodalitäten und nicht zuletzt auch emotionale Themen, die meist auf Seite der abgebenden Alteigentümer zu finden sind. Sofern man sich auf Übergabemodalitäten einigen kann, liegen die Vorteile genossenschaftlicher Nachfolgelösungen auf der Hand: Das Unternehmen kann erhalten und weitergeführt werden, Arbeitsplätze bleiben erhalten, auch wenn keine Nachfolger im Kreis der Familie vorhanden sind. Es ist eine schrittweise Übergabe möglich, um die neuen Verantwortlichen rechtzeitig an die neuen Aufgaben heranzuführen, für fähige Mitarbeiter bietet sich so eine Chance, unternehmerisch Verantwortung zu übernehmen. Gerade in Branchen mit Schwierigkeiten beim Fachkräftenachwuchs können so neue Ansätze umgesetzt werden.

### **2.3 Teamgründungen**

Nicht nur aus Reihen der Bürgerschaft, auch aus bislang losen beruflichen Netzwerken entstehen Genossenschaften. So haben sich beispielsweise Unternehmensberater, Werbetreibende oder Mediatoren zusammengeschlossen, um gemeinsam mehr zu erreichen. So können über die gemeinsame Genossenschaft – unter Wahrung der Selbständigkeit der einzelnen Mitglieder – Aufträge angenommen werden, die sonst nur größere arbeitsteilige Unternehmen erhalten würden. Die Aufträge werden auf die jeweils spezialisierten Mitglieder verteilt, die Genossenschaft kann so Komplettangebote erstellen und nicht nur Teillösungen anbieten. Zusätzlich übernimmt die Genossenschaft meist alle anfallenden administrativen Aufgaben, so dass dem Mitglied mehr Zeit für seine eigentliche berufliche Tätigkeit bleibt. Genossenschaften können hierbei selbst Anbieter der Leistung sein oder als Vermittler der Leistungen der Mitglieder auftreten.

## **2.4 Umwandlungen von wirtschaftlich tätigen Vereinen**

Zahlreiche wirtschaftlich tätige Vereine stehen vor der Frage, ob sich die ideelle Zielsetzung des Vereins mit den vorhandenen wirtschaftlichen Aktivitäten vereinbaren lassen. Zum Teil werden diese Fragen aber auch aktiv von den Registergerichten an die handelnden Personen herangetragen. Da sich die Rechtsformen Verein und Genossenschaft aufgrund der gemeinsamen Historie recht ähnlich sind, haben bereits erste Umwandlungen stattgefunden. Die so entstehenden Genossenschaften unterscheiden sich insofern von Neugründungen, als es schon bestehende etablierte Geschäftsmodelle mit entsprechenden Erfahrungswerten und Real-Zahlenwerten gibt, nicht nur Planungswerte und Annahmen. Insofern ist eher vom Rechtsformwechsel zu sprechen als von einer Neugründung.

## **3 Herausforderungen für neue Genossenschaften**

Neugegründete Genossenschaften haben es wie alle neu am Markt agierenden Unternehmen mit einer Reihe von Herausforderungen zu tun. Neben den unmittelbar mit dem Geschäftsmodell verbundenen Themen kommen bei Genossenschaften aber weitere Themen hinzu. Hierzu zählen vor allem Möglichkeiten und Grenzen des Ehrenamts, die Aufgaben und Pflichten in einer Genossenschaft sowie die Etablierung der Geschäftsmodelle.

### **3.1 Möglichkeiten und Grenzen des Ehrenamts**

Genossenschaften und Ehrenamt sind aufs engste miteinander verbunden, ohne Ehrenamt ist kaum eine Genossenschaft vorstellbar. Dies hat allerdings dort Grenzen, wo Zeitaufwand oder der nötige Grad der Professionalisierung hohe Anforderungen an die handelnden Personen stellen. Daher ist in der Praxis eine Trennung der Aufgabengebiete zu beobachten: Die rechtliche Gesamtverantwortung für die Genossenschaft übernehmen ehrenamtliche Vorstände und Aufsichtsräte, das operative Tagesgeschäft übernehmen entlohnte Geschäftsführer und ggf. weitere Angestellte. Dennoch ist es zunehmend schwierig, geeignete Personen für die Übernahme von Vorstands- oder Aufsichtsratsmandaten zu gewinnen. Zahlreiche Vereine und andere aufs Ehrenamt fokussierende andere Einrichtungen greifen auf die

begrenzte Ressource Ehrenamt zu, zudem sind permanent steigende Anforderungen fachlicher Art erforderlich, um ein Vorstands- oder Aufsichtsratsmandat so ausüben zu können, dass dem Gesetz und den unternehmerischen Anforderungen nachgekommen werden kann. Bei Genossenschaften aus dem bürgerschaftlichen Bereich kommt noch hinzu, dass die Motivation für neue Aufgaben anfangs oft sehr groß ist, sich allerdings auch recht schnell abkühlt. Trifft dies zusammen mit wirtschaftlichen Anlaufschwierigkeiten einer neuen Genossenschaft, so kann dies ernste Folgen für die Entwicklung der Genossenschaft haben. Ein gewisses Durchhaltevermögen ist also durchaus erforderlich.

### **3.2 Aufgaben und Pflichten in einer neuen Genossenschaft**

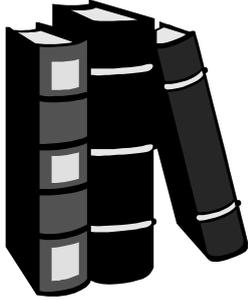
Bei neuen Genossenschaften ist häufig zu beobachten, dass der Fokus anfangs stark auf der operativen Seite der Tätigkeit liegt, die Anforderungen und Pflichten, die es auch zu erfüllen gilt, werden gerne hinten angestellt. Gerade in der Startphase ziehen Vorstand und Aufsichtsrat häufig pragmatisch an einem Strang, es gilt jedoch, die unterschiedlichen Aufgaben möglichst früh sauber zu trennen, so dass frühzeitig neben dem nötigen Anpacken auch die Kontrolle durch den Aufsichtsrat etabliert wird. Ebenso ist ab Beginn der Tätigkeit darauf zu achten, alle erforderlichen Dokumentationen vorzuhalten, die nötigen Anmeldungen zu tätigen oder ans fristgerechte Abhalten der ersten ordentlichen Generalversammlung zu denken. Da bis zur ersten gesetzlichen Prüfung einige Zeit vergehen kann, hat der BWGV im Zuge der Nachgründungsbetreuung ca. ein halbes Jahr nach Gründung ein Interview eingeführt. In diesem Interview werden Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation, zur wirtschaftlichen Entwicklung und zu zahlreichen branchenspezifischen Themen zur Sprache gebracht. Häufig münden diese Betreuungsgespräche in einem Beratungstermin vor Ort, bei dem zahlreiche im Interview angesprochene Sachverhalte vertieft werden. Ziel ist es, die Genossenschaften bestmöglich bei der ordnungsgemäßen Etablierung der Geschäftsmodelle zu unterstützen und sie auf die gesetzlichen Prüfungen vorzubereiten.

### **3.3 Etablierung der Geschäftsmodelle**

Von der Idee zum erfolgreich umgesetzten Geschäftsmodell ist es oft ein weiter Weg, der viele richtig getroffene Entscheidungen erfordert. Basis ist immer eine solide Analyse der Ausgangssituation, der eigenen Angebote und der realistischen Einschätzung bezüglich der Marktchancen. Patentrezepte gibt es sicher keine, allerdings können gewisse strategische Maßnahmen diese Entwicklung positiv beeinflussen. So ist eine sorgfältige aktive Planung mit Verantwortlichkeiten und Meilensteinen, eine laufende Risikoanalyse und eine stets aktuelle Wettbewerbsanalyse Erfolg versprechender als ein reaktiver, passiver Ansatz. Der Blick auf erfolgreiche Unternehmen zeigt, dass Stillstand nach Erreichen eines Ziels keine Option ist, es ist stets über den eigenen Tellerrand zu blicken, um Innovationen nicht zu versäumen. Große Herausforderungen für manch traditionelles Geschäftsmodell bringt die Digitalisierung der Wirtschaft mit sich, hier gilt es - besonders bei Unternehmen mit Tradition wie den Genossenschaften - den Anschluss nicht zu verpassen.

#### **Fazit**

Abschließend ist festzuhalten, dass in Genossenschaften nach wie vor großes Potenzial für die aktuellen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft liegt. Die zahlreichen schon realisierten oder bereits geplanten genossenschaftliche Projekte zeigen dies auf sehr eindringliche Weise. Bewährt haben sich dabei die Faktoren Ehrenamt, Engagement, Selbstverwaltung und gesetzliche Prüfung, erlauben sie der Genossenschaft doch eine äußerst flexible Handhabung unter Wahrung der nötigen Vorsichtsmaßnahmen. So können auch in Zukunft heute möglicherweise noch nicht bekannte Handlungsfelder oder Mangelsituationen aktiv in einem geschützten und geregelten Umfeld angegangen werden.



Anzeige

**Honold-Reichert, Thomas:**

**Praxishandbuch Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften: Strategische Steuerung der Wohnungsbestände und ihre Anpassung an ein Mitgliederportfolio, 2003**

Kompakt geschrieben, mit zahlreichen Abbildungen, Tabellen und Checklisten für den Praktiker in der wohnungsgenossenschaftlichen Unternehmung enthält dieses Praxishandbuch wesentliche Kernelemente aus der Dissertation des Autors.

Das Praxishandbuch verzichtet auf die Darstellung der empirischen Ergebnisse aus der Befragung der Wohnungsgenossenschaften sowie die Einbindung des Portfoliomanagements in das umfassende Housing Cooperative Real Estate Management und konzentriert sich auf die Aspekte des Portfoliomanagements in Wohnungsgenossenschaften (Grundzüge des Portfolios, Kriterien für die Beurteilung der Wohnungsbestände und der Mitglieder, Gegenüberstellung der Wohnungsbestands- und Mitgliederportfolios).

Das Praxishandbuch enthält Hinweise für eine mitgliederorientierte Gestaltung des Portfoliomanagements und genossenschaftsspezifische Besonderheiten bei der Einführung dieses strategischen Unternehmungsführungsinstruments.

Bestellung:

Fax: (0711) 4 59 - 2 34 81, E-Mail: [geno@uni-hohenheim.de](mailto:geno@uni-hohenheim.de)

Preis: 39,- € bzw. 29,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

***Isabel Adams***

## **Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge**

### **1 Einführung**

Im Rahmen eines Promotionsvorhabens soll das Potential der Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge untersucht werden. Anlass für Forschungen in diesem Bereich sind zum einen die stellenweise schlechte Versorgung mit Leistungen der Daseinsvorsorge<sup>1</sup> sowie das drohende Wegbrechen der Infrastruktur<sup>2</sup> insbesondere in ländlichen Regionen und zum anderen, das zu beobachtende rege Neugründungsverhalten<sup>3</sup> von Genossenschaften in eben diesen Bereichen. In Hinblick auf die Herausforderungen, mit denen die Ländlichen Räume hinsichtlich der flächendeckenden Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge konfrontiert sind, soll am Beispiel Baden-Württembergs geklärt werden, welchen Beitrag Genossenschaften zur Erhaltung der Ländlichen Räume leisten können.

Der vorliegende Artikel analysiert das Umfeld von Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge. Dabei wird auf die folgenden Indikatoren im Besonderen eingegangen: Daraus resultieren Erkenntnisse zu den Chancen und Risiken für Genossenschaften in den Bereichen rund um Energie, Nahversorgung, Verkehr, Bildung und Soziales.

---

<sup>1</sup> Vgl. Dünkel, F.; Herbst, M. und Schlegel, T. (2014): Think Rural!: Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge, Wiesbaden, S. 117.

<sup>2</sup> Barlösius, E. und Neu, C. (2007): Gleichwertigkeit-Ade? Die Demographisierung und Phe-ripherisierung entlegener ländlicher Räume, in: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 146; Nr. 1, S. 84.

<sup>3</sup> Vgl. Abbildung 1.

## 2 Grundlagen

Seit seiner Einführung in den 1930er Jahren durch Forsthoff wurde der Begriff der Daseinsvorsorge weder rechtlich, gesellschaftswissenschaftlich<sup>4</sup> noch im Grundgesetz<sup>5</sup> sowie im Europäischen Gemeinschaftsrecht abschließend definiert. Aus rechtswissenschaftlicher Perspektive gibt es nach Simon<sup>6</sup> keinen Terminus, der „eine größere Faszination auslöst“ und sogleich „mehr Ärger erregt“. Das Fehlen einer allgemein anerkannten Begriffsbestimmung führt zu zahlreichen Definitionsversuchen. So versteht die Bundesregierung „die Erbringung von markt- oder nicht-marktbezogene Leistungen wirtschafts-, gesellschafts-, sozial- oder kulturpolitischer Art, die bei Bedarf mit staatlichen Mitteln erfolgt“.<sup>7</sup> Der Staat sichert demnach, dass für den Fall, dass unter Marktbedingungen keine ausreichende Versorgung gewährleistet ist, die Leistungen der Daseinsvorsorge von staatlicher Seite mit spezifischen Gemeinwohlverpflichtungen verknüpft werden.<sup>8</sup>

Um sich an dieser Stelle, trotz der aufgeworfenen Schwierigkeiten den unscharfen Begriff der Daseinsvorsorge zu nähern, wird eine Erklärung nach Ambrosius<sup>9</sup> herangezogen, die besagt, dass Leistungen der Daseinsvorsorge die wesentlichen Bereiche der Grundversorgung umfassen und im Interesse der Allgemeinheit erbracht werden und somit dem Gemeinwohl dienen. Mit dem Ziel, den sozialen und territorialen Zusammenhang der Europäischen Union (EU) zu erhalten, fördert die EU den Zugang zu Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse.<sup>10</sup> Dazu gehören u.a. Verkehrs-,

---

<sup>4</sup> Ambrosius, G. (2008): Konzeption öffentlicher Dienstleistungen in Europa, WSI Mitteilungen 10/2008, S. 527.

<sup>5</sup> Vgl. Papier, H.-J. (2003): Kommunale Daseinsvorsorge im Spannungsfeld zwischen nationalem Recht und Gemeinschaftsrecht, in: Deutsches Verwaltungsblatt, S. 686 ff.

<sup>6</sup> Simon, S. (2009): Liberalisierung von Dienstleistungen der Daseinsvorsorge im WTO- und EU-Recht, Tübingen, S. 11.

<sup>7</sup> Deutscher Bundestag – Drucksache (BT-Drucksache) 15/6249, S. 4.

<sup>8</sup> BT-Drucksache 15/6249, S. 4.

<sup>9</sup> Ambrosius, G. (Fn. 4), S. 527.

<sup>10</sup> Vgl. Charta der Grundrechte der Europäischen Union (2010/C 83/02) 2010, Art. 36.

Energieversorgungs- und Telekommunikationsdienste.<sup>11</sup> Nach Linke<sup>12</sup> umfasst die Daseinsvorsorge zum einen, die Universaldienstleistungen (Energieversorgung, Post, Telekommunikation) und zum anderen die Basisstrukturen wie Verkehr, Wohnungswirtschaft, Wasserversorgung, Abwasser und Müllentsorgung sowie die Bereich Bildung, Gesundheit sowie öffentliche Sicherheit und Ordnung. Dem Staat obliegen das in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union von Lissabon (2010/C 83/02) verankerte Recht sowie die Pflicht, die beschriebenen Dienstleistungen zu gewährleisten. Aussagen über die Form der tatsächlichen Erbringung bzw. der dafür Verantwortlichen werden nicht getroffen. Das führt dazu, dass der Staat entweder die Dienstleistungen selbst erbringt, oder die Aufgaben abgibt und dadurch Wettbewerb auf dem Markt entsteht.

Seit Mitte der 1990er Jahre kommt es zu einem Wandel der jahrzehntelangen Auffassung, dass der Staat sämtliche Aufgaben der Daseinsvorsorge selbst erbringt. Der Staat hat sich vom „sorgenden Wohlfahrtsstaat zu einem aktivierenden, gewährleistenden und nachhaltigem Sozialstaat entwickelt“,<sup>13</sup> der Aufgaben der Daseinsvorsorge nicht selbst erfüllt, sondern Raum für private Initiative schafft.<sup>14</sup> Der Deutsche Bundestag schreibt 2001 in diesem Zusammenhang von einem „aktivierenden Staat“<sup>15</sup> der nach dem Grundsatz der Subsidiarität „grundsätzlich privater Initiative und privatem Eigentum Vorrang vor staatlicher Tätigkeit und Eigentum gebührt“.<sup>16</sup> Um den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt auf Bundesebene zu sichern, gibt es bei den Universaldiensten Telekommunikation, Energie und Post eine Gewährleistungspflicht, welche sicher stellen soll,

---

<sup>11</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000), S. 42.

<sup>12</sup> Vgl. Linke, F.: Genesis des Begriffs Daseinsvorsorge und Überlegungen zu einer dynamischen Definition als Reflektion sich verändernder demografischer und fiskalischer Rahmenbedingungen, Hochschule für nachhaltige Entwicklung, Eberswalde, S. 80.

<sup>13</sup> Kersten, J. (2008): Mindestgewährleistung im Infrastrukturrecht, in: Informationen zur Raumentwicklung, 1/2008, S. 2 f.

<sup>14</sup> Vgl. BT-Drucksache 14/6249, S. 3.

<sup>15</sup> BT-Drucksache 14/6249, S. 3.

<sup>16</sup> BT-Drucksache 14/6249, S. 6.

dass die genannten Sektoren flächendeckend zu erschwinglichen Preisen auf einem „definierten Infrastrukturminimum“<sup>17</sup> erbracht werden müssen. Hinweise und Beobachtungen mehren sich, dass es bei der staatlichen Erbringung der Daseinsvorsorge in einzelnen Bereichen zu Defiziten kommt.<sup>18</sup> Um die Defizite bei der Bereitstellung und Erbringung der Leistungen der Daseinsvorsorge zu beheben, sind zunehmend Bürger sowie auch private Unternehmen als Anbieter in den Fokus gerückt, die als potentielle Kooperationspartner beim Schließen von entstehenden Lücken in Frage kommen.<sup>19</sup> Der Deutsche Bundestag beschreibt in seiner Drucksache 14/6249<sup>20</sup>, dass „eine grundlegende Neukonzeption von Daseinsvorsorge in der Sozialen Marktwirtschaft in den Zeiten von Globalisierung, Liberalisierung und Netzwerkökonomie, Kernelement einer modernen Wirtschaftspolitik sein muss“.<sup>21</sup>

Die Rechtsform Genossenschaft stellt deshalb eine ordnungskonforme Alternative zur bisherigen staatlichen Betätigung im Bereich der Daseinsvorsorge dar, weil es rechtlich nicht definiert ist, wer die Leistungen der Daseinsvorsorge erbringen muss. Aus diesem Kontext heraus entwickelt sich die Frage, welche Bedeutung den Genossenschaften, speziell im Ländlichen Raum, bei der zukünftigen Erledigung der Aufgaben der Daseinsvorsorge zukommen kann.

---

<sup>17</sup> Vgl. Eifert, M. (1998): Grundversorgung mit Telekommunikationsleistungen im Gewährleistungsstaat. Baden-Baden, S. 175 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Dünkel, F.; Herbst, M. und Schlegel, T. (Fn. 1), S. 117 sowie Barlösius, E. und Neu, C. (Fn. 2), S. 84.

<sup>19</sup> Vgl. Neu, C. (2014): Ländliche Räume und Daseinsvorsorge–Bürgerschaftliches Engagement und Selbstaktivierung, in: Dünkel, F.; Herbst, M. und Schlegel, T. (Hrsg.): Think Rural!, Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge, Wiesbaden, S. 119.

<sup>20</sup> Vom Jahr 2001.

<sup>21</sup> BT-Drucksache 4/6249 2001, S. 2.

### 3 Entwicklung von Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge

Die folgende Abbildung 1 fußt auf unveröffentlichte Daten des DGRV und stellt die kumulierte Zahl der Genossenschaftsneugründungen in ausgewählten Bereichen in den Jahren 2002 bis April 2016 dar. Aufgrund ihrer Nähe zur Thematik der Daseinsvorsorge werden die Bereiche Energie, Umwelt, Wasser, Bildung, Beratung, Touristik, Bäder und Gesundheitswesen gezeigt. Die Novelle des GenG im Jahr 2006, in deren Zug der Förderzweck einer Genossenschaft von der wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder auf die Förderung deren sozialer oder kultureller Belange ausgeweitet wurde, ist wesentliche Grundlage für das rege Gründungsverhalten von Genossenschaften rund um die Daseinsvorsorge.

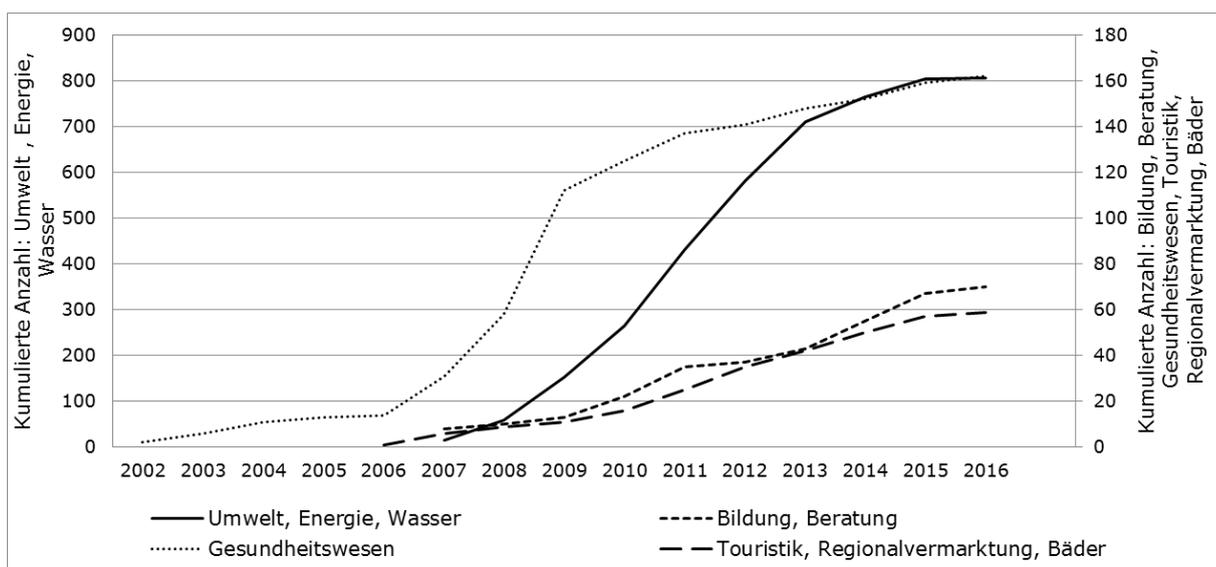


Abbildung 1: Neugründungen von Genossenschaften in ausgewählten Sparten in Deutschland, kumulierte Werte.<sup>22</sup>

Zu sehen ist in Abbildung 1 der Neugründungsverlauf von Genossenschaften in ausgewählten Sektoren der Daseinsvorsorge seit 2002, resultierend aus den kumulierten Neugründungszahlen der einzelnen Jahre. Aus den Verläufen ist zu erkennen, dass es zu vermehrten Neugründungen, speziell seit

<sup>22</sup> DZ Bank; Eigene Darstellung.

2008 / 2009 gekommen ist. Seit Jahren lässt sich ein gesteigertes Gründungsverhalten im Bereich der Umwelt- und Energiegenossenschaften beobachten. Gegenwärtig partizipieren allein in Baden-Württemberg 23.000 Einzelmitglieder in 149 Energiegenossenschaften.<sup>23</sup> Das gibt einen Hinweis darauf, dass Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge aktiv mitwirken und einen positiven Trend bezüglich der Anzahl der Neugründungen sowie der Mitgliederzahlen verzeichnen können.

#### **4 Umfeldanalyse**

Wie bereits dargestellt, beinhaltet der Begriff „Daseinsvorsorge“ verschiedene Bereiche, vom Energiesektor, über Dorfläden und Wohnungsgenossenschaften, bis hin zu Funktionen in den Bereichen Kultur, Freizeit und Bildung. Aufgrund der Verschiedenartigkeit der vorgestellten Sektoren ist gewiss eine differenzierte Betrachtung notwendig, zusammenfassend lässt sich das nachfolgende Modell einer Umfeldanalyse aufstellen.

Die Umfeldanalyse stellt die Rahmenbedingungen dar, in die die Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge im Ländlichen Raum eingebettet werden können. Dabei werden die Chancen und Risiken des rechtlichen, sozio-kulturellen und ökonomischen Umfelds visualisiert. Im linken Teil der Abbildung 2 sind die Chancen von Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge dargestellt, im rechten Teil werden die Risiken, mit denen die Genossenschaften konfrontiert sind, aufgezeigt.

---

<sup>23</sup> Vgl. <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/energiegenossenschaften-45.htm>. (12.10.2016).

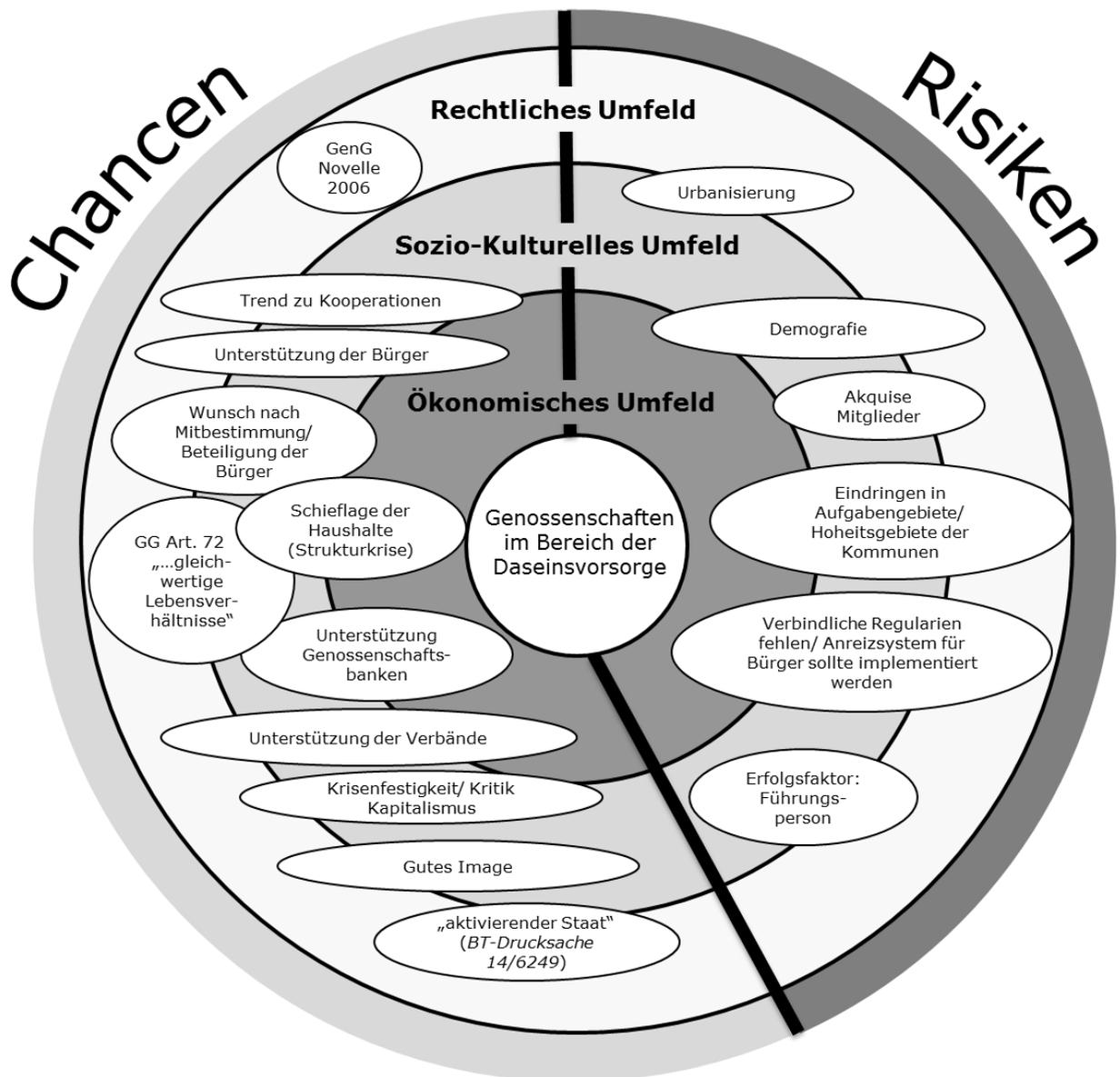


Abbildung 2: Chancen und Risiken von Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge.<sup>24</sup>

Äußere Hülle und erste „Instanz“ ist das rechtliche Umfeld, vertreten von der Novelle des GenG 2006 sowie dem GG Art. 72, der die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse beschreibt. Die Gesetzesnovelle des Genossenschaftsgesetzes, in deren Folge der wirtschaftliche Förderzweck um soziale und kulturelle Belange erweitert wurde (vgl. GenG § 1), legt den rechtlichen Grundstein für die Betätigung der Genossenschaften im Bereich

<sup>24</sup> Eigene Inhaltsanalyse und Darstellung.

der Daseinsvorsorge. Der GG Art. 22 beschreibt die „Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse“, das bedeutet, dass die Lebensverhältnisse divergierend sein dürfen und nicht exakt gleichförmig aber dennoch gleichwertig sein müssen. In der Praxis können gleichwertige, aber nicht gleichförmige Lebensverhältnisse bedeuten, dass Ländliche Regionen einen beschränkten Zugang zu hochkulturellen Infrastrukturen wie Theater, Opern und Museen haben, allerdings wird dies mit der größeren Naturnähe, einem höheren Maß an öffentlicher Sicherheit und vermindertem Lärm und Hektik ausgeglichen. Welche Bedeutung Genossenschaften für die Herstellung der gleichwertigen Lebensverhältnisse einnehmen können, bedarf noch weiterer Forschung.

Der zweite Kreis des vorliegenden Modells spiegelt das sozio-kulturelle Umfeld wider. Chancen in diesem Umfeld stellen das gute Image der Genossenschaften, die hohe Engagementquote, der gestiegene Wunsch seitens der Bürger nach Mitgestaltung zumindest im Kleinen und die zu beobachtende Bereitschaft der Bürger zum Beitritt einer Genossenschaft dar. Der allgemein zu beobachtende „Trend zur Kooperation“ als Folge verschiedener Marktprozesse birgt Chancen in den verschiedenen Umfeldern und erstreckt sich symbolisch über die drei Wirkungsfelder dieses Modells. Kritisch im sozio-kulturellen Umfeld sind die fortschreitende Urbanisierung, der demografische Wandel und das momentane Fehlen von Regularien und Anreizsystemen für bürgerschaftliches Engagement, da diese hemmend auf die Genossenschaften einwirken können. Der demografische Wandel, der durch eine stetige Verschiebung der Altersstruktur von der Pyramidenform, hin zur Urnenform beschrieben wird, führt zu einer Überalterung der Gesellschaft mit sich. In Regionen, in denen Nachwuchs und somit potentielle neue Mitglieder für Genossenschaften fehlen, kann es eine besondere Herausforderung darstellen, neue Mitglieder für Genossenschaften zu gewinnen, sowie die langfristige Bindung dieser. Ein weiterer Risikofaktor für Genossenschaften speziell in Ländlichen Räumen, ist der Trend zur Urbanisierung und die damit einhergehende schleichende Abwanderung der Bevölkerung aus den

Ländlichen Räumen. Wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen einer genossenschaftlichen Initiative ist eine geeignete Führungsperson, die das Vorhaben vorantreibt. Fehlt eine geeignete „Gallionsfigur“, kann das Risiken bergen. Ebenso kann mancherorts das Eindringen in Aufgabengebiete, die seit jeher den Kommunen und Gemeinden obliegen, bei verschiedenen Stakeholdern Argwohn hervorrufen. Das birgt ein gewisses Konfliktpotential und stellt somit ein weiteres Risiko dar.

Der dritte aber keinesfalls untergeordnete Kreis umfasst das ökonomische Umfeld. Auch wenn das primäre Ziel einer Genossenschaft nicht in der reinen Gewinnerzielung liegt, ist die finanzielle Tragfähigkeit ihrer selbst essentiell. Das finanzielle Risiko ist in Anbetracht der niedrigen Insolvenzquote von Genossenschaften, der Betreuung seitens der Verbände, der Verbandsprüfung und oftmals der Begleitung der Genossenschaftsbanken beim Gründungsprozess sowie der beschränkten Haftung aller Mitglieder, als gering einzuschätzen. Chancen für das Engagement in den Sektoren der Daseinsvorsorge stellen die vielerorts finanziellen Engpässe der Kommunen, sowie die beschriebene rechtliche, finanzielle und organisatorische Unterstützung für Genossenschaften seitens der Genossenschaftsbanken dar.

Resümierend aus der vorliegenden Umfeldanalyse überwiegen in diesem Modell (siehe Abbildung 2) rein optisch betrachtet die Chancen gegenüber den Risiken der Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge. Ob die Chancen tatsächlich die Risiken überwiegen könnte in einem weiteren Schritt mit einer quantitativen Befragung überprüft werden.

## **5 Ausgewählte Beispiele**

Der vorliegende Abschnitt stellt einige ausgewählte Genossenschaften vor, die Leistungen der Daseinsvorsorge erbringen. Eine Genossenschaft kann als Träger ursprünglich kommunaler Aufgaben fungieren, wie beispielsweise Ver- und Entsorgungsleistungen, Freizeit- und Bildungseinrichtungen, als Betreiber von Schwimmbädern und Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie

kulturellen Einrichtungen oder als Bereitsteller von Angeboten zur Sicherstellung der Grundversorgung. Dazu müssen selbstverständlich die jeweils entsprechenden Kompetenzen vorhanden sein.

In Baden-Württemberg wird das Hallenbad Baienfurt eG genossenschaftlich geführt. Die Initiatoren entschieden im Rahmen des Schwimmbadrettungskonzeptes, das unrentable und deswegen von einer Schließung bedrohte Schwimmbad als eingetragene Genossenschaft zu betreiben. Die Stadt trifft weiterhin als Eigentümer des Schwimmbades auf und die Genossenschaft ist ausschließlich der Pächter. Größere Investitionen tätigt, in der Rolle des Eigentümers, weiterhin die Stadt, die Genossenschaft betreibt das Schwimmbad und muss keine hohen Gewinne erwirtschaften.

Neben den genossenschaftlich geführten Dorfläden wie z. B. Unser Dorfladen Gottwollshausen-Gailenkirchen eG, soll an dieser Stelle auf das bereits seit 10 Jahren bestehende genossenschaftliche Dorfgasthaus bolando eG in Bollschweil im Kreis Breisgau-Hochschwarzwald, aufmerksam gemacht werden.<sup>25</sup> Dieses Gasthaus steht exemplarisch für die Wiederherstellung von Dorfzentren und für das Auffangen von wegzubrechen drohender Infrastruktur.

Einen Einfluss auf die Entwicklung neuer Genossenschaften haben u.a. die wachsenden sozialen Aufgaben im Bereich Pflege und Betreuung älterer oder benachteiligter Menschen sowie die Betreuung von Kindern. Diese Aufgaben können durch staatliche Sozialleistungen zum Teil nicht mehr ausreichend abgedeckt werden. Aus dieser Thematik hat sich z. B. die Bürgergenossenschaft Biberach eG gegründet, die Hilfe bei alltäglichen Arbeiten und bei der Bewältigung von Problemen und Sorgen anbietet. In diesem Zusammenhang sind genossenschaftliche Gemeinschaftslösungen eine überaus erfolgsversprechende Alternative. Diese These wird bereits durch eine Reihe

---

<sup>25</sup> Vgl. <http://bolando.info/>. (29.02.2016).

erfolgreicher Senioren- und Pflegegenossenschaften bestätigt. Pflegeeinrichtungen wie Altenheime, Einrichtungen des betreuten Wohnens etc. gehören ebenfalls zu einem Bereich, der in der Vergangenheit häufig von Kommunen betrieben wurde. Angesichts fehlender Finanzmittel ziehen sich die Kommunen allerdings auch aus diesem Sektor weiter zurück. Die WoGA eG in Pfullendorf, die in ihrem Wohnzentrum rund 55 Personen stationär pflegt, dient als weiteres Beispiel für Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge.

## **6 Schlussfolgerung**

Es lässt sich schlussfolgern, dass die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) eine ordnungskonforme und durchaus zukunftssträchtige Rechtsform für Aktivitäten in der Daseinsvorsorge mit hoher Bürgerpartizipation darstellt und unter dieser Rechtsform das Engagement der Bürger gebündelt werden kann. Resultierend daraus ist eine größere Bürgerbeteiligung auf emotionaler, finanzieller, materieller und arbeitswirtschaftlicher Ebene, vereint unter dem Dach der Genossenschaften.

Die dargelegten Ergebnisse rechtfertigen die Aussagen, dass sich die Entscheidungsfrage „Können Genossenschaften Leistungen der Daseinsvorsorge erbringen?“ grundsätzlich bejahen lässt. Gewisse Grenzen gibt es sicherlich hinsichtlich der Kompetenzen, der Finanzierung, des Ehrenamts. Es bleibt demnach fraglich, in welchem Umfang Genossenschaften in der Lage sind, die Mammutaufgabe der flächendeckenden Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge zu erledigen.

## **7 Ausblick**

Nächster Schritt im Rahmen des laufenden Promotionsverfahrens, kann eine umfassende qualitative und quantitative interne Analyse der Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge sein. Dabei sollen Genossenschaften aus den verschiedenen Bereichen der Daseinsvorsorge (siehe Tabelle 1) schriftlich und quantitativ befragt werden. Um umfassende Ergebnisse zu

erhalten, ist an eine zweistufige Befragung von Vorständen sowie Mitgliedern zu denken.

Eine erste Auswertung des baden-württembergischen Genossenschaftsregisters (GnR) ergibt folgende Bereiche der Daseinsvorsorge, sowie deren absolute Anzahl, siehe Tabelle 1. Im Vergleich zur jeweiligen Grundgesamtheit sind die Anteile der genossenschaftlichen Initiativen (z. B. im Bereich der Schulen) verschwindend gering, sie können jedoch eine Grundlage für Nachahmer bilden und eine zentrale Bedeutung als Pioniere einnehmen.

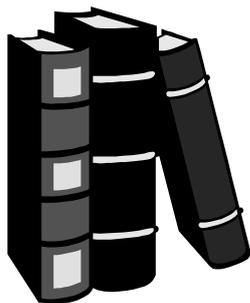
Tabelle 1: Anzahl der Genossenschaften in verschiedenen Bereichen der Daseinsvorsorge in Baden-Württemberg. (Stand 2016)<sup>26</sup>

<b>Bereich</b>	<b>Anzahl</b>
Bildung	8
Dorfladen	26
Energie	144
Gesundheit	14
Kultur und Freizeit	16
Mobilität	12
Wohnen	162
<b>Summe</b>	<b>Σ 382</b>

In einem weiteren Schritt, können die dargestellte Umfeldanalyse und die zweistufige interne Analyse in eine SWOT-Analyse münden, aus der eine Einschätzung des Potentials für Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge abgeleitet werden soll.

---

<sup>26</sup> Quelle: Eigene Analyse und Darstellung, in Anlehnung an URL: [www.handelsregister.de](http://www.handelsregister.de).



Ausgezeichnet mit dem  
GENO-Wissenschaftspreis 2006

Anzeige

**Buzziol-Reukauff, Steffi:**

**Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006**

**Baden-Württembergischer  
Genossenschaftsverband  
e. V.**

22. Juli 2013

Sowohl vor dem regulatorischen Hintergrund nach Basel II als auch aus ökonomischen Gesichtspunkten erfordert eine risikoadäquate Gesamtbanksteuerung künftig die Erfassung aller wesentlichen Risiken einer Bank. Ab 01. Januar 2007 sind damit neben Marktpreis- und Kreditrisiken auch operationelle Risiken in das Risikomanagement von Kreditgenossenschaften zu integrieren. Das umfasst sowohl die verpflichtende Unterlegung mit Eigenkapital als auch die aufsichtsrechtliche Prüfung und Offenlegung dieser dritten wichtigen Risikoart. Nach quantitativen und qualitativen Mindeststandards ist ein operationelles Risikomanagementsystem – unabhängig von der Bankgröße – für jedes genossenschaftliche Kreditinstitut zu entwickeln und zu implementieren.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, Genossenschaftsbanken bei diesem Prozess zu unterstützen. Dazu wurde ein pragmatischer Leitfaden konzipiert, der Lösungsansätze für den künftigen Umgang mit operationellen Risiken aufzeigt.

Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf die Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Welche aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das Management operationeller Risiken kommen auf Kreditgenossenschaften zu?
- Welche dieser Maßnahmen werden im genossenschaftlichen Bankensektor bereits angewendet und welche sind geplant? Gibt es bereits eine Best Practice?
- Welche Handlungsalternativen haben Kreditgenossenschaften, um die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen und diese bankintern optimal umzusetzen?

Bestellung:

Fax: (0711) 4 59 – 2 34 81; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

Preis: 59,- € bzw. 49,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

***Otto Weidmann, Yvonne Zajontz, Melanie Beck***

# **ÖPP-Modell unter Beteiligung einer Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft – Eine alternative Realisierungsmöglichkeit des Autobahnausbaus am Beispiel der A 6**

## **1 Einleitung**

In den Industrieländern ist besonders die Verkehrsinfrastruktur deutlich in die Jahre gekommen.<sup>1</sup> Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln warnt davor „dass die Verkehrsinfrastruktur dabei ist, sich von einem Standortvorteil zu einem Standortproblem zu entwickeln“.<sup>2</sup> Allerdings können in Deutschland die öffentlichen Haushalte den notwendigen Finanzierungsbedarf nicht mehr decken. Steigende Sozialausgaben und hohe Schuldenstände verhindern eine Investition in die Verkehrsinfrastruktur.<sup>3</sup> Erschwerend kommt für die öffentlichen Haushalte die im Grundgesetz verankerte Schuldenbremse hinzu.<sup>4</sup>

Da hinreichend hohe Investitionen durch die öffentliche Hand in die Verkehrsinfrastruktur aufgrund der angespannten Finanzlage in naher Zukunft nicht möglich erscheint, bleibt als Alternative eine Finanzierung im Rahmen einer öffentlich-privaten Partnerschaft (ÖPP) bzw. Public-Private Partnership (PPP). Bei dieser Finanzierungsform besteht allerdings primär die Gefahr, dass die dauerhafte Sicherstellung der Infrastruktur mit den Renditenerwar-

---

<sup>1</sup> Vgl. Jung, H. (2014): Öffentlich-private Infrastrukturfinanzierung verlässliche Rahmenbedingungen als Voraussetzung, Frankfurt, S. 1236.

<sup>2</sup> Bardt, H.; Chrischilles, E.; Fritsch, M., Grömling, M.; Puls, T. und Röhl, K.-H. (2014): Infrastruktur zwischen Standortvorteil und Investitionsbedarf, Köln, S. 20.

<sup>3</sup> Vgl. Bundesministerium für Finanzen (2015): Finanzbericht, Berlin, S. 17, vgl. dazu auch S. 31, und S. 154 ff.

<sup>4</sup> Vgl. § 115 GG, Vgl. dazu auch Bundesministerium der Finanzen (2015): Kompendium zur Schuldenbremse, Berlin, 2015.

tungen der Investoren konkurriert. Zusätzlich stellen die bisher hohen Kosten einer ÖPP ein Hindernis dar.<sup>5</sup> Eine bisher weitgehend unerforschte Variante ist ein ÖPP-Modell, bei dem eine Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft beteiligt.

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, den Grundgedanken eines ÖPP-Modells unter Einbeziehung einer Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft am Beispiel des A 6-Ausbaus zu beleuchten. Die theoretische Basis der Betrachtung bildet die Neue Institutionenökonomik (NIÖ). Eine mögliche praktische Umsetzung kann am Beispiel des 64,4 km langen Ausbaus der A 6 vom Kreuz Weinsberg bis zur Landesgrenze zwischen Baden-Württemberg und Bayern untersucht werden. Dieser Ausbau zählt zu den aktuellen ÖPP-Projekten in Baden-Württemberg.

## **2 Neue Institutionenökonomik**

### **2.1 Überblick**

Seit den 1970er Jahre zählt die NIÖ zu den wichtigsten Forschungsrichtungen der Wirtschaftswissenschaften. Sie untersucht die Ausgestaltung und die Wirkungen von Institutionen unter realistischen Verhaltensannahmen.<sup>6</sup>

Die NIÖ vereint in sich verschiedene Theorierichtungen, unter anderem die Prinzipal-Agent-Theorie sowie die Transaktionskosten-Theorie.<sup>7</sup>

Mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie können Verhaltensweisen von Akteuren in Organisationen (z. B. Unternehmen) sowie in Vertrags- und Geschäftsbeziehungen untersucht und erklärt werden. Dabei wird in der Analyse zwischen den Prinzipalen (Auftraggebern) und den besser informierten Agenten (Auftragnehmern bzw. Ausführenden) unterschieden. Aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung besteht bei nicht deckungsgleichen Zielsetzungen der Agenten und der Prinzipale die Gefahr, dass die Agenten

---

<sup>5</sup> Vgl. Rechnungshof (2011): Gemeinsamer Erfahrungsbericht zur Wirtschaftlichkeit von ÖPP-Projekten, Wiesbaden, 2011, S. 16.

<sup>6</sup> Erlei, M.; Leschke, M. und Sauerland, D. (2007): Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Stuttgart, S. 40 f.

<sup>7</sup> Vgl. Zerche, J.; Schmale, I. und Blome-Drees, J. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre, München, S. 57 sowie North, D. (1986): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen, S. 235.

ihren Wissensvorsprung zu Lasten der Prinzipale ausnutzen (Moral Hazard = moralisches Risiko). Daher sind in der Regel aus Sicht der Prinzipale transaktionskostengünstige Regelungen (Beherrschungs- und Überwachungssysteme) nötig, um dieses Verhalten zu verhindern. Die Transaktionskosten-Theorie beschäftigt sich unter anderem mit dieser Thematik. Bei den Transaktionskosten („costs of running the economic system“)<sup>8</sup> handelt es sich um Kosten für die Beherrschung, Steuerung und Überwachung von Transaktionen.<sup>9</sup> Transaktionen stellen – vereinfacht ausgedrückt – einen Tauschprozess innerhalb eines Unternehmens (bzw. einer Organisation) oder zwischen Unternehmen auf einem Markt dar. Ziel der Transaktionskostentheorie ist es, unterschiedliche institutionelle Transaktionen hinsichtlich ihrer Effizienz zu beurteilen.<sup>10</sup> Die Transaktionskosten umfassen somit neben den Kosten für die Überwachung und Durchsetzung von vereinbarten Leistungen auch Informations-, Verhandlungs- und Entscheidungskosten.<sup>11</sup>

## 2.2 Grundannahmen

Die NIÖ stützt sich teilweise auf das Instrumentarium der Neoklassik.<sup>12</sup> Allerdings geht sie von realistischeren Annahmen für das menschliche Handeln aus. Sie unterstellt begrenzt rationales Verhalten<sup>13</sup> und bedingten Opportunismus der Individuen.<sup>14</sup>

Die vollkommene individuelle Rationalität<sup>15</sup> der neoklassischen Theorie existiert aufgrund der Annahmen von unvollständigen Informationen in der NIÖ nicht. Der Mensch muss für die Informationsbeschaffung Zeit investieren,

---

<sup>8</sup> Arrow, K. (1969): *The Economics of Agency*, Boston, S. 49.

<sup>9</sup> Vgl. Weidmann, O. (1996): *Genossenschaften aus Mitgliedersicht unter besonderer Berücksichtigung von Transaktionskosten*, Stuttgart, S. 22 f.

<sup>10</sup> Vgl. Peukert, H. (o. J.): *Transaktionskostenökonomik*. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3525/transaktionskostenoeconomik-v8.html>. (11.10.2016).

<sup>11</sup> Vgl. Richter, R. und Bindseil, U. (1995): *Neue Institutionenökonomik*, München, S. 136.

<sup>12</sup> Vgl. Richter, R. und Bindseil, U. (Fn. 11), S. 132 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Simon, H. (1985): *Human Nature and Politics: the Dialogue of Psychology with Political Science*, Cambridge, S. 303.

<sup>14</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York.

<sup>15</sup> Gemäß der Annahme der Neoklassik haben die Wirtschaftssubjekte konstante und stabile Präferenzen. Ihr Verhalten richten diese, nach Abwägung aller relevanten Einflussfaktoren und Informationen, an den eigenen Präferenzen aus.

was zur Folge hat, dass Informationen nicht kostenlos sind. Daher informiert sich ein Individuum nur, solange die Grenzkosten geringer als der Grenznutzen der zusätzlichen Information sind.<sup>16</sup> Begrenzte Rationalität bedeutet, dass sich Menschen nicht vollständig rational verhalten. Zudem unterliegen Menschen nichtrationalen Einflüssen wie beispielsweise überschwänglicher Freude. Außerdem gibt es in der Realität auch altruistisches Verhalten. Beides trägt ebenfalls zur Erklärung der Annahme der begrenzten Rationalität bei.<sup>17</sup>

Zusätzlich geht die NIÖ von bedingt opportunistischem Verhalten aus, d. h. es wird unterstellt, dass es Menschen gibt, die zumindest in bestimmten Situationen opportunistisches Verhalten zeigen. Opportunismus bedeutet die stringente „Verfolgung des Eigeninteresses“. Zur Erreichung ihrer Ziele kann es auch zur Verwendung von List kommen. Zudem gibt es in der Realität auch extremere Handlungsweisen wie beispielsweise Lügen oder Betrügen.<sup>18</sup> Mit der Annahme des bedingten Opportunismus können realitätsnähere Analysen, beispielsweise bezüglich der Probleme vor oder nach Vertragsabschlüssen, erfolgen.<sup>19</sup> Diese entstehen, sobald unterschiedliche bzw. unvollständige Informationen zwischen zwei oder mehreren Akteuren vorherrschen. Dabei besteht die Gefahr, dass die besser informierten Akteure die schlechter informierten Beteiligten benachteiligen.<sup>20</sup>

Unter Anwendung dieser Verhaltensannahmen lässt sich die ökonomische Effizienz von organisatorischen und vertraglichen Regeln untersuchen. Gegenstand der Untersuchungen der NIÖ sind Institutionen, welche „die Spielregeln einer Gesellschaft oder, förmlicher ausgedrückt, die von Menschen

---

<sup>16</sup> Vgl. Opper, S. (2001): Der Stand der Neuen Institutionenökonomik, Hamburg, S. 603.

<sup>17</sup> Vgl. Richter, R. und Furubotn, E. (2003): Neue Institutionenökonomik, 3. Auflage, Tübingen, S. 4 f. und Weidmann, O. (Fn. 9), S. 11.

<sup>18</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen, S. 54.

<sup>19</sup> Vgl. Richter, R. und Furubotn, E. (Fn. 17), S. 587, sowie Williamson, O. E. (Fn. 18), S. 54.

<sup>20</sup> Vgl. Richter, R. und Furubotn, E. (Fn. 17), S. 589.

erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktionen [sind]. Dementsprechend gestalten sie Anreize im zwischenmenschlichen Tausch, sei dieser politischer, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Art<sup>21</sup>.

Ziel der NIÖ ist es beispielsweise, Regelungen zu entwickeln, die die Position bestimmter Akteure zu möglichst günstigen Beherrschungs- und Überwachungskosten, d. h. transaktionskostengünstig sicherstellen.<sup>22</sup>

Eine Anwendungsmöglichkeit der NIÖ ist die Analyse von Verkehrsinfrastrukturprojekten, um dafür geeignete organisatorische Regelungen für deren Umsetzung zu entwickeln und zu beurteilen.

### **3 Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft**

#### **3.1 Rechtliche Grundlagen und genossenschaftliche Besonderheiten**

Der Ausbau einer Autobahn kann, wie in Kapitel 1 erläutert, nur schwer im Rahmen einer staatlichen Finanzierung erfolgen. Daher findet eine Ausschreibung bzw. ein Bietungsverfahren in Form einer öffentlich-privaten Partnerschaft statt.

Bei einer ÖPP handelt es sich im Allgemeinen um eine Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft. Bei diesen Partnerschaftsprojekten verfolgen die Kooperationspartner ein gemeinsames Ziel innerhalb eines festgelegten Zeitraums unter Verteilung der Risiken. Der öffentliche Partner behält die Verantwortung für das Projekt über die gesamte Laufzeit.<sup>23</sup> Bei ÖPP liegt durch die Zusammenarbeit eine verstärkte Einbindung von privatem Kapital in die Infrastrukturfinanzierung vor.<sup>24</sup>

Der öffentliche Auftraggeber initiiert eine Ausschreibung bzw. ein Bietungsverfahren, an dem sich verschiedene private Akteure beteiligen können.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> North, D. C. (Fn. 7), S. 3.

<sup>22</sup> Vgl. Weidmann, O. (Fn. 9), S. 10.

<sup>23</sup> Vgl. Brandt, A. (2007): Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung. Herausforderungen, Chancen und Grenzen, Stuttgart, S. 9 sowie Kulle, B. und Streeck, J. (2014): Perspektiven für ÖPP in Deutschland, S. 10.

<sup>24</sup> Vgl. Kulle, B. und Streeck, J. (Fn. 23), S. 13.

<sup>25</sup> Vgl. Reichert, R. (2014): Kleinere Beträge aus Bürgerhand, Heilbronn, S. 25 und Reichert, R. (2015): Baugenossenschaft will mitbieten, Heilbronn, S. 27; Reichert, R. (2016): Alles andere als einfach, Heilbronn, S. 29.

In der Regel wird die zu erbringende Leistung über den gesamten Projektlebenszyklus ausgeschrieben. Der Projektlebenszyklus, der ca. 30 Jahre dauert, umfasst Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb des Projekts.<sup>26</sup> Bei der Ausgestaltung der Betreibermodelle für ÖPP besteht ein gewisses Maß an Gestaltungsfreiheit.<sup>27</sup> Daher gibt es dazu verschiedene Modelle. Ein wichtiges, bisher schon beim Autobahnausbau praktiziertes Modell ist das Ausbaumodell (A-Modell). Bei diesem Modell wird die Autobahn durch den privaten Partner ausgebaut und betrieben. Der private Partner erhält dafür eine Vergütung, die sich bei einigen realisierten Modellen an den Mauteinnahmen orientiert.<sup>28</sup> Der Ausbau der A 6 und weiterer zukünftiger ÖPP-Projekte<sup>29</sup> sollen mit einem Verfügbarkeitsmodell (V-Modell) errichtet werden. Dieses Modell stellt eine Weiterentwicklung des A-Modelles dar und ist eine Optimierung in Bezug auf das unvorhersehbare Verkehrsmengenrisiko.<sup>30</sup> Beim V-Modell nimmt der private Partner ebenfalls die Aufgaben der Planung, der Finanzierung, des Ausbaus, des Betriebs und der Erhaltung des Projekts über einen Zeitraum von ca. 20 bis 30 Jahren wahr.<sup>31</sup> Der Staat bleibt weiterhin Eigentümer der Bundesautobahn.<sup>32</sup> Ein wesentlicher Unterschied zum A-Modell ergibt sich aus der Ermittlung der Vergütung und der damit einhergehenden Risikoverteilung. Diese erfolgt beim V-Modell in Abhängigkeit vom Umfang und der Qualität der Verfügbarkeit des ausgebauten

---

<sup>26</sup> Vgl. Alm, B. und Zettelmeyer, J. (2015): Kommunale Investitionen – Woran fehlt es?, S. 462; Weber, B. und Alfen, H. (2009): Infrastrukturinvestitionen – Projektfinanzierung und PPP. Praktische Anleitung für PPP und andere Projektfinanzierungen, Köln, S. 73 f.

<sup>27</sup> Vgl. Weber, B. und Alfen, H. (Fn. 26), S. 83 ff.

<sup>28</sup> Das A-Modell wurde beispielsweise beim Ausbau der A 1 und der A 5 realisiert. Zum A-Modell vgl. Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.), o. J. URL: <http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/StB/oepp-geschaeftsmodelle-a-modell.html>. (10.05.2016).

<sup>29</sup> Die neuen ÖPP-Projekte werden vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur als „Neue Generation“ bezeichnet.

<sup>30</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Das A-Modell (Ausbaumodell), o. J., URL: <http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/StB/oepp-geschaeftsmodelle-a-modell.html>. (29.09.2016).

<sup>31</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Das ÖPP-Vergabeverfahren, o. J., URL: <http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/StB/oepp-vergabeverfahren.html>. (29.09.2016).

<sup>32</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Das V-Modell (Verfügbarkeitsmodell), o. J., URL: <http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/StB/oepp-geschaeftsmodelle-v-modell.html>. (29.09.2016).

Streckenabschnittes für die Verkehrsteilnehmer.<sup>33</sup> Der öffentliche Auftraggeber und der private Partner regeln vertraglich, in welchem Umfang die Ausbaustrecke uneingeschränkt verfügbar sein soll. Einschränkungen können beispielsweise durch eine baubedingte Fahrstreifenreduzierung oder Geschwindigkeitsbeschränkung entstehen. Sobald die Vertragsvorgaben eingehalten werden, erhält der Auftragnehmer das vereinbarte Verfügbarkeitsentgelt. Bei Nichteinhaltung kommt es zu einer Reduktion des vereinbarten Entgeltes. Durch diese Vergütungsmodalitäten entfällt das Verkehrsmengenrisiko.<sup>34</sup> Dies bedeutet die Vergütung ist nicht mehr abhängig von der Anzahl der Verkehrsteilnehmer, die die Autobahn benutzen. Dadurch reduziert sich das Risiko für den privaten Partner.

Die Investoren bisheriger ÖPP-Projekte sind europaweit bzw. weltweit agierende Institute und Unternehmen sowie große Kreditinstitute.<sup>35</sup> Durch eine Genossenschaft soll erreicht werden, dass regionale private Nutzer und Unternehmen zu Investoren werden. Üblicherweise sind die privaten Partner bei ÖPP-Projekten Projektgesellschaften bzw. Projektkonsortien mit dem vorrangigen Ziel der Gewinnmaximierung. Auch kapitalmarktorientierte, internationale Großinvestoren bilden hier oft als Konsortialpartner einen Teil dieser Konsortien.<sup>36</sup> Daraus resultiert ein Interessenkonflikt zwischen dem privaten Partner, der vorrangig ein Interesse an der Erzielung einer möglichst hohen Rendite (Gewinnmaximierungskalkül) hat und dem öffentlichen Partner, der eine effiziente Aufgabenerfüllung, also eine qualitativ hochwertige Realisierung und einen stabilen Betrieb des Projekts anstrebt.<sup>37</sup> Aus

---

<sup>33</sup> Vgl. Weber, B. und Alfen, H. (Fn. 26), S. 93.

<sup>34</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015): Öffentlich-Private Partnerschaften im Bundesfernstraßenbereich – die Neue Generation, Berlin, und Weber, B. und Alfen, H. (Fn. 26), S. 93.

<sup>35</sup> Vgl. Kulle, B. und Streeck, J. (Fn. 23), S. 13.

<sup>36</sup> Hier kann beispielhaft der Ausbau der A5 durch die Konzessionsgesellschaft Via Solutions Südwest GmbH und Co.KG, bestehend aus den internationalen Großinvestoren bzw. Bauunternehmen VINCI Concessions, Meridiam Infrastructure und STRABAG, angeführt werden. Vgl. Via Solutions Südwest GmbH und Co. KG., o. J.,

<sup>37</sup> Vgl. Soldt, R. (2014): Wir fahr' n, fahr' n, fahr' n auf der Autobahn, Frankfurt, S. 4 und Eisenkopf, A. und Schnöbel, C. (2007): Neue Verkehrsinfrastrukturpolitik?, S. 58.

institutionenökonomischer Sicht ist es in diesem Zusammenhang interessant, die eingetragene Genossenschaft (eG) als alternative Rechts- und Organisationsform in einem Konsortium mit geeigneten Bauunternehmen als privaten Partner eines öffentlich-privat finanzierten Infrastrukturprojekts in Betracht zu ziehen (A 6-Konsortium<sup>38</sup>).<sup>39</sup> Bei einer Genossenschaft sind die Nutzer und die Eigentümer (Mitglieder) identisch; die Rechtsform ermöglicht eine große Eigentümerzahl (Mitgliederzahl) und eröffnet den Mitgliedern verschiedene Einflussmöglichkeiten auf das Management der Genossenschaft. Die Mitglieder (= Nutzer) können über die Gremien der Genossenschaft Einfluss auf das Management nehmen, dabei gilt das Prinzip „ein Mitglied - eine Stimme“. Darüber hinaus können die Mitglieder ihr Kapital abziehen. Schon aufgrund dieser Konstruktionsmerkmale sind die möglichen Konflikte zwischen Kapitalgebern und Management des Autobahnbetreibers einerseits und Nutzern andererseits eliminiert bzw. zumindest deutlich abgeschwächt.<sup>40</sup>

Eine weitere Besonderheit ist in der Zielsetzung der Genossenschaft zu sehen. Unter einer Genossenschaft versteht man gemäß § 1 Genossenschaftsgesetz (GenG) „eine Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist [...] ihre [...] Mitglieder [...] durch (einen) gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“.<sup>41</sup> Damit ergeben sich zwei Zielaspekte einer Genossenschaft. Zum einen muss eine Förderung der Mit-

---

<sup>38</sup> Um an einer Ausschreibung teilnehmen zu können, gründet die Genossenschaft gemeinsam mit geeigneten möglichst regionalen Bauunternehmen ein Konsortium. Ein Konsortium ist üblicherweise in der Rechtsform einer BGB-Gesellschaft (Gesellschaft bürgerlichen Rechts nach den §§ 705 ff. BGB) organisiert. Die Bauunternehmen bringen die bautechnische Erfahrung ein. Die Infrastrukturgenossenschaft ist für die Finanzierung zuständig und trägt gemeinsam mit den Bauunternehmen die strategische Projektplanung.

<sup>39</sup> Vgl. dazu grundlegend Weidmann, O.; Saffenreuther, J.; Biethahn, N. und Demiri, A. (2016): Verkehrsinfrastrukturgenossenschaften am Beispiel des Ausbaus der A 6 – Thesenpapier. 4. Aufl., internes Arbeitspapier Nr. 1, Forschungsbereich Infrastrukturgenossenschaft, DHBW Heilbronn und Mosbach.

<sup>40</sup> Bezüglich der institutionenökonomischen Analyse der Genossenschaft aus Sicht der Mitglieder und Nutzer vgl. grundlegend Weidmann, O. (Fn. 9), insbes. S. 61 ff.

<sup>41</sup> § 1 Genossenschaftsgesetz – GenG.

glieder erfolgen. Zum anderen müssen wirtschaftliche Ziele verfolgt werden.<sup>42</sup> Die Förderung der Mitglieder stellt bei Genossenschaften die oberste Leitmaxime dar.<sup>43</sup>

Die Zielsetzung einer Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft konzentriert sich primär auf den schnellstmöglichen Ausbau eines Autobahnabschnittes sowie eine bestmögliche Erhaltung während der Betriebsphase. Der Geschäftszweck der Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft als Teil eines Konsortiums ist die Finanzierung, der Bau und der Betrieb eines Autobahnabschnittes. Damit steht die Förderung der Mitglieder (= Nutzer der Autobahn) im Zentrum der Zielsetzung.

### **3.2 Grundzüge der Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft**

Zur Finanzierung der Infrastruktur muss ein Konstrukt gewählt werden, das unter gegebenen Rahmenbedingungen eine langfristig hohe Qualität der Infrastruktur sicherstellt und dabei geringe Transaktionskosten zur Absicherung dieser Qualität aufweist.<sup>44</sup>

Die Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft ist eine hybride Organisationsform, die zwischen einer rein staatlichen Lösung und einer rein privaten, kapitalmarktfinanzierten Lösung positioniert ist.<sup>45</sup> Bei dieser genossenschaftlichen Lösung sind die Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber gleichzeitig die Nutzer der Autobahn.<sup>46</sup> Daher treten die bei ÖPP typischen Interessenkollisionen zwischen der Sicherstellung der Infrastruktur einerseits und den Renditeerwartungen der Investoren andererseits nicht auf.<sup>47</sup> Das Hauptziel der Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft wird die zeitnahe, hoch-

---

<sup>42</sup> Vgl. Grosskopf, W.; Münkner, H. H. und Ringle, G. (2012): Unsere Genossenschaft. Idee - Auftrag - Leistungen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 116.

<sup>43</sup> Vgl. Grosskopf, W.; Münkner, H.-H. und Ringle, G. (Fn. 42), S. 19.

<sup>44</sup> Vgl. dazu grundlegend Weidmann, O. (Fn. 9), S. 53.

<sup>45</sup> Vgl. Weidmann, O. (Fn. 9), S. 72.

<sup>46</sup> Bezüglich der Besonderheiten der genossenschaftlichen Struktur und Zielsetzung Vgl. Weidmann, O. (Fn. 9), S. 61-202.

<sup>47</sup> Vgl. Rechnungshof (Fn. 5), S. 6.

wertige Umsetzung und nachhaltige Nutzbarkeit der Autobahn sein. Im Gegenzug erhält die Infrastrukturgenossenschaft ein Verfügbarkeitsentgelt<sup>48</sup> (zum V-Modell siehe Kapitel 3.1).

### 3.2.1 Grundidee

Abbildung 1 zeigt die Stakeholder sowie den Aufbau eines genossenschaftlichen ÖPP-Modells am Beispiel des A 6-Ausbaus. Die Genossenschaft finanziert sich bei regionale Kreditinstituten, Anwohnern, Pendlern, Unternehmen und Spediteuren (als besonders betroffene Unternehmensgruppe), die teilweise auch Mitglied bei der Genossenschaft werden (siehe dazu Kapitel 3.2.2). Auch für das Land, die Kreise und Kommunen sowie regionale Politiker ist eine Mitgliedschaft möglich.

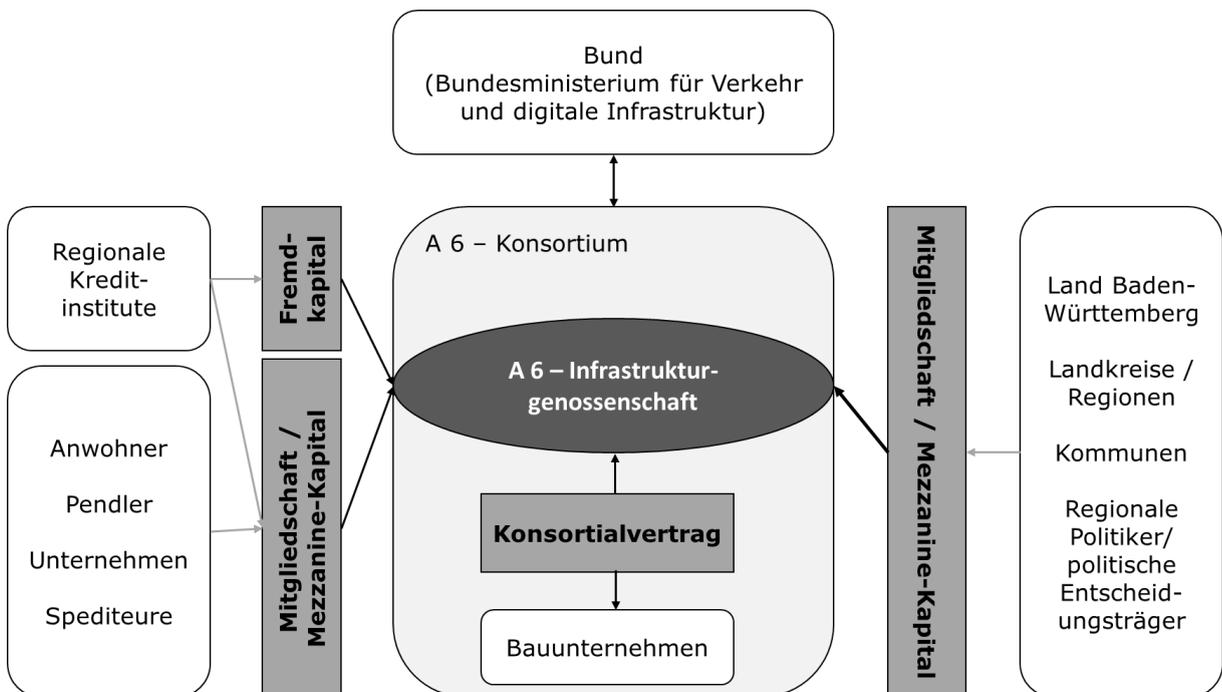


Abbildung 1: Aufbau des A 6-Konsortiums und Stakeholder der A 6-Infrastrukturgenossenschaft.<sup>49</sup>

Die Genossenschaft bildet zusammen mit einem oder mehreren geeigneten Bauunternehmen ein Infrastrukturkonsortium (A 6-Konsortium). Dieses

<sup>48</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Merkmale von Bundesfernstraßen-ÖPP's, o. J., URL: <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/StB/oepp-einleitung-02-merkmale.html?nn=109596>. (29.09.2016).

<sup>49</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Weidmann, O.; Saffenreuther, J.; Biethahn, N. und Demiri, A. (2016): Verkehrsinfrastrukturgenossenschaften am Beispiel des Ausbaus der A 6 – Thesenpapier. 4. Aufl., internes Arbeitspapier Nr. 1, Forschungsbereich Infrastrukturgenossenschaft, DHBW Heilbronn und Mosbach.

kann dann im Rahmen einer öffentlich-privaten Partnerschaft an einer Ausschreibung teilnehmen. Die beteiligten Bauunternehmen müssen hinreichende Erfahrungen mit entsprechenden Projekten aufweisen. Dies ist sowohl für eine erfolgreiche Teilnahme an einem Vergabeprozess als auch einer erfolgreichen Realisierung des Projekts von großer Bedeutung.<sup>50</sup>

Zur Finanzierung des Projekts ist neben einer Eigenkapitalfinanzierung durch die Einlagen der Mitglieder (Geschäftsguthaben) eine Finanzierung über Mezzanine-Kapital und Fremdkapital denkbar.<sup>51</sup>

Mitglieder und Mezzanine-Kapitalgeber (und unter Umständen auch die Fremdkapitalgeber) der Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft (A 6-Infrastrukturgenossenschaft) sollten ausschließlich regionale Akteure sein, deren primäres Ziel eine schnelle Umsetzung und dauerhafte Nutzbarkeit der Autobahn (A 6) ist. Diese Zielsetzung tritt neben das Interesse an einem Entgelt (Zins- und Dividendenzahlungen) für das zur Verfügung gestellte Kapital. Aus diesem Grund dürften die Finanzierungskosten geringer sein, als bei einer rein kapitalmarktorientierten Finanzierung, bei der das Ziel eine hohe Rendite ist. Zudem können die Akteure an den internationalen Kapitalmärkten das Risiko des Projekts schwer abschätzen, da sie die Situation vor Ort nicht kennen. Entweder sie wenden hohe Transaktionskosten zur Abschätzung und Absicherung der Risiken auf oder sie gehen die Risiken einer geringen Absicherung ein. Beides führt im Ergebnis zu höheren Renditeerwartungen.

Aufgrund der höheren Renditeerwartung bei kapitalmarktorientierten ÖPP-Modellen lohnt sich für diese nur ein Ausbau größerer Teilstrecken einer Bundesautobahn, etwa zwischen zwei Autobahnkreuzen. Einzelne Teilstücke der Autobahn als solche sind nicht lohnenswert, da sich dabei keine für die Renditeerwartungen hinreichenden Gewinne ergeben werden.<sup>52</sup> Eine Infrastrukturgenossenschaft könnte demgegenüber auch einen Teilausbau

---

<sup>50</sup> Vgl. Weidmann, O.; Saffenreuther, J.; Biethahn, N. und Demiri, A. (Fn. 49), S. 9.

<sup>51</sup> Vgl. Weidmann, O.; Saffenreuther, J.; Biethahn, N. und Demiri, A. (Fn. 49), S. 6.

<sup>52</sup> Vgl. von Stetten, C. (2014): Experteninterview.

durchführen, da ihre Stakeholder dadurch ebenfalls wieder eine Nutzengenerierung<sup>53</sup> erfahren würden. Zur Risikoverteilung und auch zur Absicherung der Interessen der verschiedenen regionalen Stakeholder sollte eine breite Verteilung der Finanzierung auf die verschiedenen Stakeholder-Gruppen stattfinden, sodass für jeden Stakeholder die Möglichkeit besteht, sich zu beteiligen. Damit würden zudem die möglichen Erlöse in der Region bleiben. Außerdem könnte aufgrund der Beteiligungsmöglichkeiten die Realisierung des Ausbaus einfacher durchsetzbar sein.

### **3.2.2 Mitglieder**

Die Mitglieder können auf verschiedene Weise mit der Genossenschaft verbunden sein. Ein Mitglied nimmt in der Regel gleichzeitig folgende Rollen:

- Geschäftspartner (Nutzer)
- Kapitalgeber
- Miteigentümer<sup>54</sup>

Bei Verkehrsinfrastrukturgenossenschaften gibt es eine große Bandbreite an möglichen Mitgliedern (siehe Abbildung 1).

Für Pendler und Unternehmen werden durch eine leistungsfähige Autobahn die Kosten reduziert.<sup>55</sup> Als ökonomischer Vorteile der Nutzer ist in diesem Kontext insbesondere die Zeitersparnis anzuführen, die sich aufgrund einer geringeren Stauhäufigkeit ergibt.

Auch die Anwohner der Autobahn sind Profiteure des Ausbaus, da im Zuge der Durchführung Lärmschutzmaßnahmen umzusetzen werden. Demgegenüber stehen die für einen Autobahnausbau notwendigen Enteignungen, die kritisch zu betrachten sind. Für diese muss es hinreichende Entschädigungen geben.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Diese Nutzengenerierung entsteht, da ein Teilausbau bereits zu einer Verbesserung der Ist-Verkehrssituation führt.

<sup>54</sup> Vgl. Großkopf, W.; Münker, H. und Ringle, G. (2012): Unsere Genossenschaft, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 65 sowie Weidmann, O. (Fn. 9), S. 66 ff.

<sup>55</sup> Vgl. Bardt, H.; Chrischilles, E.; Fritsch, M., Grömling, M.; Puls, T. und Röhl, K. H. (Fn. 2), S. 13 ff.

<sup>56</sup> § 85 Baugesetzbuch - BauGb.

Die gesamte Region profitiert ebenfalls vom Autobahnausbau. Er erhöht die Attraktivität der Region für die Bürger und Unternehmen.<sup>57</sup> Dies ist vor allem für ländliche Regionen wichtig und führt unter anderem zur Sicherung und Ausweitung von Arbeitsplätzen und Einkommen. Bei einer genossenschaftlichen Lösung ist der regionale Einfluss gesichert und es bleiben außerdem die möglichen Erlöse in der Region. Daher dürften auch die politischen Entscheidungsträger ein Interesse an einer Mitgliedschaft und einer Mitwirkung an der Genossenschaft haben.

Den regionalen Kreditinstituten kommt eine doppelte Bedeutung zu. Zum einen können diese sich selbst als Mitglieder beteiligen, denn durch eine leistungsfähige Autobahn kommt es zu einer Förderung des regionalen Geldkreislaufes und die Kreditinstitute profitieren von einer Erhöhung der Attraktivität der Region. Zum anderen besteht die Möglichkeit, eine weitere nachhaltige Ertragsquelle zu generieren, insbesondere durch die Vergabe von Fremdkapital oder Mezzanine-Kapital an die Genossenschaft. Besonders im aktuellen Niedrigzinsumfeld und der damit einhergehenden Verringerung der Zinsspanne sind die Kreditinstitute auf nachhaltige Ertragsquellen angewiesen.<sup>58</sup>

### **3.2.3 Zweck**

Ziel einer Genossenschaft ist die Förderung der Wirtschaftlichkeit ihrer Mitglieder.<sup>59</sup> Erfüllt ist diese, wenn die Mitglieder im weitesten Sinne wirtschaftliche bzw. soziale Leistungen zur Förderung erhalten.<sup>60</sup> So wären der Geschäftszweck der Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft die Finanzierung, der Bau und der Betrieb eines Autobahnabschnittes.

---

<sup>57</sup> Vgl. Molterer, W. (2014): Neue Wege bei der Finanzierung von Infrastrukturvorhaben in Europa – verstärktes Engagement der EIB, Frankfurt, S. 1232 f.; vgl. dazu auch Jung, H. (Fn. 1), S. 1236.

<sup>58</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2014): Finanzstabilitätsbericht – Risikolage im deutschen Finanzsystem, S. 32 f., vgl. dazu auch Weidmann, J. (2013): Niedrigzinsumfeld nicht ohne Risiko – Rede beim Wirtschaftstag der Volks- und Raiffeisenbanken, Frankfurt am Main.

<sup>59</sup> Vgl. §1 Abs. 1 GenG.

<sup>60</sup> Vgl. Großkopf, W.; Münker, H. und Ringle, G. (Fn. 54), S. 80 ff.

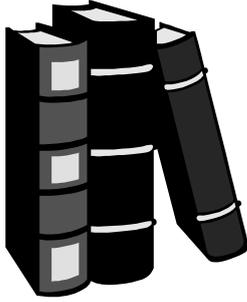
Die Zielsetzung der Verkehrsinfrastrukturgenossenschaft konzentriert sich primär auf den schnellstmöglichen Ausbau des Autobahnabschnittes sowie eine bestmögliche Erhaltung während der Betriebsphase. Ein sekundäres Ziel stellt der Dividendenanspruch dar.

Da die Mitglieder (= Nutzer) einen direkten Nutzenvorteil aus einer funktionsfähigen Autobahn haben, ist der Fördergedanke der Genossenschaft erfüllt.

#### **4 Fazit**

Im vorliegenden Beitrag wurde gezeigt, dass ein genossenschaftliches ÖPP-Modell eine interessante Alternative für die Realisierung von Verkehrsinfrastrukturprojekten gegenüber einer staatlichen Realisierung und einem klassischen ÖPP-Modell sein kann. Ein genossenschaftliches ÖPP-Modell ermöglicht die Beteiligung der regionalen Stakeholder; daraus ergeben sich Vorteile für die Sicherung der Interessen der Region, die nachhaltige Nutzbarkeit der Autobahn, die Höhe der Finanzierungskosten sowie die Durchsetzbarkeit des Autobahnausbaus. Eine zentrale Rolle für eine Realisierbarkeit nimmt dabei die Zusammenarbeit der Infrastrukturgenossenschaft im Konsortium mit einem oder mehreren Bauunternehmen ein, die bereits Erfahrungen mit entsprechenden Projekten vorweisen können. Am Beispiel des Ausbaus der A 6 erfolgen derzeit weitere Forschungen bezüglich der Akzeptanz und der Detailausgestaltung eines entsprechenden ÖPP-Modells unter Beteiligung einer Infrastrukturgenossenschaft.

Ausgezeichnet mit dem  
GENO-Wissenschaftspreis  
2006



Anzeige

**Koneberg, Markus:**

**Management von Firmenkreditportfolios in Genossenschaftsbanken – Der Einsatz von Kreditderivaten zur Portfoliooptimierung, 2006**

Kreditrisiken und das Management von Kreditportfolios – insbesondere von Firmenkreditportfolios – rückten in den letzten Jahren zunehmend in den Blickpunkt des bankwirtschaftlichen Interesses. Im genossenschaftlichen Banksektor entstehen Risiken dabei vor allem durch die Vergabe großvolumiger Kredite an einzelne Kreditnehmer sowie durch die kumulierte Vergabe von Krediten an Kreditnehmer, die derselben Branche angehören. Es wird deswegen diskutiert, wie Kreditrisiken von den einzelnen Genossenschaftsbanken besser gesteuert werden können, wobei dem Transfer von Kreditrisiken eine zunehmende Bedeutung beigemessen wird.

Die Arbeit widmet sich der Thematik „Kreditportfoliosteuerung“ und greift dabei folgende Fragestellungen auf:

- Wie sieht das optimale Kreditportfolio einer Genossenschaftsbank aus, wie kann es ermittelt werden und mit welchen Mitteln kann ein suboptimales Portfolio an das optimale Portfolio angenähert werden?
- Wie ist der Transfer von Kreditrisiken als Mittel zur Portfoliooptimierung im genossenschaftlichen Bankbereich zu bewerten? Verspricht ein organisierter Kreditrisikotransfer eine Verbesserung der Risikosituation aller beteiligten Kreditgenossenschaften?
- Wie kann ein Transfer von Kreditrisiken aus den Firmenkreditportfolios von Genossenschaftsbanken organisiert werden? Welche Gestaltungsmöglichkeiten sind speziell für den genossenschaftlichen Verbund denkbar und umsetzbar?

Neben der Verwendung von theoretischen Konzepten wurde bei der Beantwortung der Fragen insbesondere auch auf Echtdateien aus genossenschaftlichen Primärbanken zurückgegriffen, was den hohen Praxisgehalt der Arbeit zusätzlich unterstreicht.

Bestellung:

Fax: (0711) 459 – 2 34 81; E-Mail: [geno@uni-hohenheim.de](mailto:geno@uni-hohenheim.de)

Preis: 39,- € bzw. 29,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

**Jörg Brixner**

## **Entwicklung der Raiffeisengenossenschaften in Deutschland seit der Wiedervereinigung – Künftige Chancen und Risiken**

### **Einführung**

Der erste Deutsche Raiffeisentag nach der Wiedervereinigung fand im Mai 1992 in München statt. Durch die Teilnahme des sächsischen Ministerpräsidenten Kurt Biedenkopf und durch seinen Festvortrag stand die Tagung deutlich im Zeichen der Deutschen Einheit. In seinem Schlusswort brachte Prof. Biedenkopf zum Ausdruck, dass es für den Aufbau im Osten und den Neubeginn der Bundesrepublik kein besseres Prinzip gibt als die von Raiffeisen praktisch gelebte Solidarität und Subsidiarität.

Im Jahr 1996 fand der Raiffeisentag in Erfurt und damit erstmals in einem neuen Bundesland statt. Zum Abschluss dieser Tagung wurde das Thema „Selbsthilfe 2000“ vom Deutschen Raiffeisenverband (DRV) durch die „Erfurter Thesen“ wie folgt definiert:

- Hohe Kompetenz für die genossenschaftlichen Kernaufgaben sowie neues Wachstum durch Diversifikation und Innovation.
- Hineinwachsen in die europäischen und zunehmend globalen Märkte.
- Aktiver Strukturwandel der genossenschaftlichen Unternehmen sowie mehr Verbindlichkeit im genossenschaftlichen Verbund.
- Rückorientierung zu den Mitgliedern im Spannungsfeld zwischen Markt und Mitglied.<sup>1</sup>

Der kurze Rückblick auf die 1990er Jahre macht deutlich, welche Eckpunkte zur Integration der Genossenschaften in der früheren DDR für die Genossenschaftspraxis und für die Verbandsarbeit, insbesondere für den DRV maßgeblich waren.

Aus heutiger Sicht müssen die Raiffeisengenossenschaften mehr denn je dem immer rascheren Wandel von Markt und Wettbewerb gerecht werden

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutscher Raiffeisentag (1996): Verhandlungsbericht DRV, S. 97 f.

und dabei das genossenschaftliche Grundprinzip der Selbsthilfe zum Nutzen ihrer Mitglieder praktisch umsetzen.

Dieses Thema wird demnächst auch die Genossenschaftswissenschaft beschäftigen, wenn Mitte September 2016 die nächste Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung (IGT) in Luzern/Schweiz stattfindet.- Das Tagungsthema lautet „Identität und Wachstum“ und soll die Frage klären, wie genossenschaftliche Unternehmen ihre Grundlagen weiter stärken und gleichzeitig Wachstumsimpulse entwickeln können.<sup>2</sup> Das Thema bedeutet auch für die Genossenschaftspraxis eine große Herausforderung. Sie muss ihren Auftrag zur Mitgliederförderung im Spannungsfeld zwischen genossenschaftlicher Tradition und marktbedingter Innovation dauerhaft erfüllen.

Die wichtigsten künftigen Aufgabenschwerpunkte sind dabei die Nachhaltigkeit, die Globalisierung und die Digitalisierung.

**Nachhaltigkeit** im Sinne von wirtschaftlichem Wachstum, ökologischer Orientierung und sozialer Verantwortung im gesellschaftlichen Umfeld entspricht in weiten Teilen der herkömmlichen genossenschaftlichen Identität.<sup>3</sup>

**Globalisierung** und **Digitalisierung** sind dagegen für Genossenschaften eher atypische Entwicklungen, da wichtige Merkmale der Selbsthilfe und Selbstverantwortung wie Regionalität, Mitgliederbindung und Kundennähe meist in veränderter Form realisiert werden müssen.

Das in naher Zukunft bevorstehende Raiffeisenjahr 2018 ist historisch wie auch zukunftsorientiert ein besonderer Anlass, um unter Beachtung gesamtdeutscher Erfahrungen aus den zurückliegenden 25 Jahren die künftigen Chancen und Risiken der Raiffeisengenossenschaften aufzuzeigen und abzuwägen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Reber, S. (2015): Genossenschaftstagung IGT 2016 Raiffeisen nutzt die Chance, in: IRU-Courier Nr. 2/2015, S. 13.

<sup>3</sup> Vgl. Brixner J. (2007): Raiffeisen 21: „Neue Solidarität“ im gesellschaftlichen Umfeld – Herausforderung und Chance für Unternehmen und Mitglieder, in: ZfgG, Bd. 57, S. 239 ff.

## **Raiffeisengenossenschaften sichern Nachhaltigkeit**

Das ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammende Prinzip der Nachhaltigkeit hat zum Ziel, den Ansprüchen und Erwartungen gegenwärtiger und künftiger Generationen in gleicher Weise gerecht zu werden. – Schwerpunkte sind dabei ökonomische Sicherheit, ökologische Orientierung und soziale Verantwortung.

In einem Bericht vom Mai 2011 mit dem Titel „Raiffeisengenossenschaften – wir leben Nachhaltigkeit“ hat der DRV die besondere Verantwortung und Kompetenz der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft für eine nachhaltige und damit zukunftsorientierte Wirtschaftsweise dargelegt. Danach ist Grundlage jeder nachhaltigen Wirtschaftsweise ökonomische Sicherheit durch Wachstum und Innovation mit dem Ziel hoher Marktleistung und Wettbewerbsfähigkeit. Dazu gilt es die Größe und Struktur genossenschaftlicher Unternehmen jeweils zeitgemäß fortzuentwickeln. – Der notwendige Strukturwandel ist innerhalb der Raiffeisenorganisation seit 1990 insgesamt positiv verlaufen. Während der zurückliegenden 25 Jahre ist die Gesamtzahl der Raiffeisengenossenschaften von 5.199 im Jahr 1990 auf 2.250 Ende 2015 zurückgegangen.<sup>4</sup>

Seit 1990 enthält die DRV-Statistik auch die nach der Wiedervereinigung neu hinzugekommenen Genossenschaften. Dazu gehört insbesondere eine Gruppe von rund 800 Agrargenossenschaften. Sie hatten nach dem noch von der DDR verabschiedeten Landwirtschaftsanpassungsgesetz (LwAnpG) vom 20.07.1990 die Nachfolge der in der DDR tätigen landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) angetreten.

Damit war der Weg frei vom Zwangskollektiv zur Bildung von freiwilligen genossenschaftlichen Zusammenschlüssen.

---

<sup>4</sup> Vgl. DRV (2014): Statistischer Bericht des DRV, URL: [http://www.raiffeisen.de/wp-content/uploads/downloads/2014/07/2014\\_Statistischer-Bericht.pdf](http://www.raiffeisen.de/wp-content/uploads/downloads/2014/07/2014_Statistischer-Bericht.pdf). (30.09.2016) und DRV Pressekonferenz (17.02.2016): in: Hauptstadtnotizen Ausgabe 02/2016, S. 3.

Als Produktivgenossenschaften i. S. von § 1, Abs. I, Ziff. 4 GenG haben die Agrargenossenschaften häufig die Struktur von Mehrfamilienbetrieben mit mittelständischem Charakter.<sup>5</sup>

Der DRV hat deshalb in einem Rückblick auf 20 Jahre Agrargenossenschaften deren Entwicklung zu Recht als eine Erfolgsgeschichte beschrieben.<sup>6</sup>

Zusammen mit den Agrargenossenschaften kamen vor allem in den neuen Bundesländern Sachsen und Thüringen weitere landwirtschaftliche Genossenschaften in den Kreis der Mitglieder des DRV und regionaler Verbände. So gründeten z. B. 42 bäuerliche Handelsgenossenschaften im April 1990, also noch während der DDR-Zeit, den Raiffeisenverband Sachsen e.V. – Durch Verbandsfusionen innerhalb von Sachsen und danach mit dem Thüringer Prüfungsverband der Agrar- und Erzeugergenossenschaften entwickelte sich der Mitteldeutsche Genossenschaftsverband Raiffeisen- Schulze Delitzsch e.V. (MGV).<sup>7</sup>

Die erfolgreiche Tätigkeit des MGV über zwei Jahrzehnte hinweg bis 2012 wurde tatkräftig unterstützt durch die genossenschaftlichen Partnerverbände in Baden, Bayern und Württemberg.

Zum Jahreswechsel 2012/ 2013 erfolgte dann die Fusion des MGV mit dem Genossenschaftsverband e.V. in Frankfurt. Damit waren auch auf der Verbandsebene der neuen Bundesländer die Voraussetzungen für eine einheitliche und leistungsfähige Genossenschaftsorganisation geschaffen.

Der fortschreitende Strukturwandel von Raiffeisengenossenschaften und ihrer Verbände ist Ausdruck der schon seit Jahrzehnten anhaltenden Ökonomisierung im Spannungsfeld von Mitglieder- und Marktbeziehungen.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Brixner J. (2003): Die Agrargenossenschaften und ihre Zukunftschancen, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung, S. 15 ff.

<sup>6</sup> Vgl. DRV (2010): 20 Jahre Agrargenossenschaften- eine Erfolgsgeschichte, URL: <http://www.presseportal.de/pm/6949/1701694>. (30.09.2016).

<sup>7</sup> Vgl. Mitteldeutscher Genossenschaftsverband e.V. (2010): „Wir“, Das Genossenschaftsblatt für Mitteldeutschland, Heft 5/2010, S. 5 ; „Wir“, Sonderausgabe „20 Jahre MGV“ vom 19.04.2010.

<sup>8</sup> Vgl. Draheim, G. (1967): Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, S. 10.

Neben der rein ökonomischen Entwicklung durch Wachstum und Innovation gebietet das genossenschaftliche Engagement für Nachhaltigkeit auch „qualitatives Wachstum“ durch ökologische Orientierung und soziale Verantwortung.<sup>9</sup>

Beim Thema Ökologie sind die Vorgaben des Klimagipfels von 196 Staaten Ende 2015 in Paris ein besonderer Schwerpunkt. Danach sind Energieeffizienz und erneuerbare Energien die Zukunftsoption für zahlreiche im letzten Jahrzehnt gegründete Energiegenossenschaften.<sup>10</sup>

Ebenso gewichtige Themen wie Klima- und Umweltschutz sind gesunde Ernährung und Tierschutz. Die Raiffeisengenossenschaften haben auf Grund ihrer natürlichen Nähe zur pflanzlichen und tierischen Produktion besonders günstige Voraussetzungen für ein nachhaltiges und glaubwürdiges Angebot von Produkten und Dienstleistungen mit ökologischer Orientierung.<sup>11</sup>

Die soziale Verantwortung der Genossenschaften ist vor 10 Jahren durch die Novelle zum GenG vom 18.08.2006 auch vom Gesetzgeber aktualisiert und konkretisiert worden. Danach werden die sozialen Belange der Mitglieder nach §1 Abs.1 GenG ausdrücklich als förderungswürdig anerkannt. Das bedeutet eine Fortentwicklung der schon in der Gründerzeit vor mehr als 150 Jahren praktizierten „Solidarität der Not“, die schon damals häufig die Gründung von Genossenschaften bewirkt und getragen hat.

Im Blick auf die Novelle von 2006 bedeutet „neue Solidarität“ das solidarische Engagement von Raiffeisengenossenschaften mit dem Ziel, zur indirekten Förderung der Mitglieder auch die externen Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Umfeldes aktiv mitzugestalten. Dazu gehören z. B. die Erhaltung mittelständischer Strukturen und die Stärkung ländlicher Räume.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Doluschitz, R. und Gindele, N. (2015): Nachhaltigkeit – Entstehung, Entwicklung und aktuelle Bedeutung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung, S. 80 ff.

<sup>10</sup> Vgl. DRV (2011): Raiffeisengenossenschaften – Wir leben Nachhaltigkeit, S. 9 und 48 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Brixner J. (2007): Raiffeisen 21: „Neue Solidarität“ im gesellschaftlichen Umfeld – Herausforderung und Chance für Unternehmen und Mitglieder, in: ZfgG, Bd. 57, S. 247.

<sup>12</sup> Vgl. Brixner J. (Fn. 3), S. 241.

## **Globalisierung mit regionalen Wurzeln**

Die mit dem genossenschaftlichen Strukturwandel zwangsläufig verbundene Tendenz zu überregionalen, internationalen und letztlich globalen Zusammenschlüssen erfordert zunehmend unternehmerische Lösungen, deren regionale Wurzeln erhalten und gestärkt werden.

Der gesetzliche Auftrag zur Mitgliederförderung und das damit verbundene Gebot der Mitgliederbindung und Kundennähe bleiben unverzichtbare Eckwerte für die Glaubwürdigkeit und vor allem für den wirtschaftlichen Erfolg genossenschaftlicher Unternehmen. Dies gilt insbesondere für die Raiffeisengenossenschaften, die nach Geschichte und Herkunft hauptsächlich für die Agrarwirtschaft im ländlichen Raum und für Mitglieder aus dem heimischen Mittelstand tätig sind.

Das Spannungsfeld zwischen globalen Märkten und regionalen Mitgliederinteressen wird an einem Beispiel aus dem Bereich der genossenschaftlichen BayWa AG in München besonders deutlich. – Nach einem aktuellen Bericht im Mitarbeitermagazin der BayWa AG hat diese den Braugetreidehändler Evergrain KG in Hamburg zu 100 % übernommen. Der nunmehr als „Evergrain – a BayWa Company“ international tätige Braugetreidehändler erweitert das Absatzpotential für heimisches Braugetreide über die EU hinaus nach Südamerika und Asien.<sup>13</sup>

Diese globale Marktposition wird durch ein kontinuierliches Angebot von Qualitätsgetreide aus regionalem Anbau getragen. Dadurch ist eine hohe Marktleistung im internationalen Wettbewerb dauerhaft gesichert.

In gleicher Weise wird auch die Vermarktung heimischer Erzeugnisse im unmittelbaren Umfeld der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft durch regionale Wurzeln gefördert. Damit verbundene Werbeaussagen wie „Bier von hier“ oder „Strom aus der Region“ stärken die Marktstellung genossenschaftlicher Anbieter im Verhältnis zu ihren Wettbewerbern.

Der Marktfaktor Regionalität wird auch deutlich durch ein aktuelles Beispiel aus dem Lebensmitteleinzelhandel. Danach ist die Edeka Südwest, eine der

---

<sup>13</sup> Vgl. o. A. (2016): Auf dem Sprung, in 75|60° Das Magazin der BayWa, S. 11.

sieben deutschen Edeka-Regionalgesellschaften bereit, für regionale Markenprodukte der Milcherzeuger und ihrer meist genossenschaftlichen Molkereien eine Preisgarantie einzuräumen und dadurch dem allgemeinen Preisverfall auf dem Milchsektor entgegenzuwirken.<sup>14</sup>

Die Strategie einer schrittweisen Internationalisierung bekommt dadurch ein regionales Fundament. Überregionale Aktivitäten und deren Marktchancen werden durch diese Entwicklung nachhaltig gefördert.

### **Digitalisierung – Mensch und Technik im Verbund**

Im März 2016 wurde anlässlich der Computermesse „Cebit“ vom Bundeswirtschaftsminister eine „Digitale Strategie 2025“ vorgestellt.<sup>15</sup> Bei einer nachfolgenden Klausurtagung der Bundesregierung im Mai 2016 waren die Herausforderungen der Digitalisierung und eine über die EU hinausreichende „digitale Union“ Schwerpunkte der Beratung.<sup>16</sup> Auch im Unternehmensbereich gibt es in gleicher Richtung vielfältige Aktivitäten. So hat z. B. die Firma Porsche als Teil ihrer Strategie 2025 eine „Porsche Digital GmbH“ gegründet.<sup>17</sup>

Im deutlichen Unterschied zu dieser von Politik und Wirtschaft angekündigten „digitalen Zukunft“ sind die Raiffeisengenossenschaften nach Geschichte und Herkunft von der räumlichen und vor allem persönlichen Nähe ihrer Mitglieder getragen und geprägt. So wurde z. B. während der Gründerzeit um 1850 der genossenschaftliche „Darlehenskassenverein“ von einem „Rechner“ geleitet, der sowohl für die Verwaltung der Kasse wie auch und insbesondere für die Beziehungen zu Mitgliedern und Kunden verantwortlich war.<sup>18</sup>

Dieser ursprünglich sehr persönliche Kern der genossenschaftlichen Beziehungen hat sich im Lauf der Jahrzehnte, vor allem seit der Jahrtausendwende, zeitgemäß fortentwickelt. Insbesondere der DRV als Spitzenverband

---

<sup>14</sup> Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 28.04.2016, S. 13.

<sup>15</sup> Vgl. „Die Welt“ vom 15.03.2016, S. 9.

<sup>16</sup> Vgl. „Die Welt“ vom 25.05.2016, S. 4.

<sup>17</sup> Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 27.05.2016, S. 13.

<sup>18</sup> Vgl. F. W. Raiffeisen (1966): Die Darlehenskassen-Vereine, Raiffeisen Verlag, 8. Auflage.

der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft hat sich seit Anfang 2015 durch Umfragen bei genossenschaftlichen Unternehmen und zuletzt im Februar 2016 bei einer Agribusiness-Fachtagung intensiv mit dem Zukunftsthema Digitalisierung befasst.<sup>19</sup>

Dabei gilt es, das über Jahrzehnte hinweg geschaffene Vertrauensverhältnis zwischen den Genossenschaften und ihren zahlreichen Mitgliedern in der Landwirtschaft und im ländlichen Raum dem künftigen geschäftlichen Umfeld anzupassen und dabei dennoch lokale und regionale Besonderheiten zum Nutzen der Mitglieder zu erhalten. – Soweit dies dauerhaft gelingt, können die Genossenschaften auch in einer zunehmend digitalen Welt wichtige Veränderungen im Kreis ihrer Mitglieder und Kunden bewirken.

Analog zu „Industrie 4.0“, d. h. der Vernetzung aller Wertschöpfungsketten und ihrer Teilnehmer, ist auch „Farming 4.0“ keine Zukunftsmusik, sondern in vielen Bereichen wie z. B. der Landtechnik und der Tierhaltung bereits Realität.<sup>20</sup> – Aber nicht nur im klassischen landwirtschaftlichen Betrieb, sondern in der gesamten Agrar- und Ernährungswirtschaft bis hin zum Lebensmitteleinzelhandel gewinnt die Digitalisierung rasch an Bedeutung.

Vor allem bei Agrarbetriebsmitteln und ländlicher Ware wie Energie und Baustoffen wird die Nutzung moderner Technik durch automatisierte Beratung und Online-Handel massive Veränderungen bewirken.<sup>21</sup>

Die „traditionellen“ Wege zur Beschaffung landwirtschaftlicher Betriebsmittel und zur Vermarktung von Agrarprodukten verlieren demnach an Bedeutung. Trotz dieser Veränderungen im gesamten geschäftlichen Umfeld der Raiffeisengenossenschaften können diese auch künftig ein wichtiger Partner ihrer Mitglieder und Kunden sein. Diese vom DRV zu Recht als „Pole-Position“ bezeichnete Ausgangslage gilt es zu festigen.<sup>22</sup> Dabei werden online-Kontakte zur Beratung, zum Warensortiment und zu den genossenschaftlichen Dienstleistungen in wachsendem Umfang zum geschäftlichen Alltag

---

<sup>19</sup> Vgl. DRV-Hauptstadtnotizen Ausgabe 11/2015 und Ausgabe 2/2016.

<sup>20</sup> Vgl. Mediadukt Magazin, Beilage zur Tageszeitung „Die Welt“ vom 13. Febr. 2016, S. 4.

<sup>21</sup> Vgl. DRV Hauptstadtnotizen Ausgabe 11/2015, S. 1 und Ausgabe 2/2016, S. 4.

<sup>22</sup> Vgl. DRV Hauptstadtnotizen Ausgabe 11/2015, S. 1.

gehören. Dennoch werden aber auch künftig langjährige Mitgliedschaft, gewachsenes Vertrauen und regionale Besonderheiten wichtige Kriterien bleiben, die oftmals nicht digital zu erfassen sind und deshalb räumliche Nähe und persönlichen Kontakt erfordern. Beispiele für Genossenschaften mit stark regionalen Kriterien sind etwa standortorientierte Wohnungsbaugenossenschaften oder auch Winzergenossenschaften, vor allem aber die große Gruppe der häufig familiär strukturierten Agrargenossenschaften in den neuen Bundesländern.

Vor diesem Hintergrund sind die Raiffeisengenossenschaften in besonderer Weise auf einen möglichst engen Verbund zwischen den Menschen und ihrem digitalen Umfeld angewiesen. In diesem Sinne war auch bei der Cebit 2016 weniger vom Zeitalter der Roboter als vielmehr von einer Epoche der „Mischwesen“ von Mensch und Maschine die Rede.<sup>23</sup> So könnte und sollte auch die digitale Entwicklung bei den Raiffeisengenossenschaften vorangetrieben werden. Mit Unterstützung ihrer Verbände können sie damit dem wachsenden Spannungsfeld zwischen nachhaltiger Mitgliederförderung vor Ort und globalem Wettbewerb begegnen. Der digitale Verbund zwischen Mensch und Technik ist dafür eine wichtige Voraussetzung. Dadurch wird zugleich die genossenschaftliche Mitgliederbindung gestärkt.

Ein abschließender Blick auf das zurückliegende Vierteljahrhundert seit 1990 zeigt, dass wir im Zuge der deutschen Einheit und der Entwicklung zur Europäischen Union eine politisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich insgesamt stabile Zeitspanne erleben konnten.

Etwa seit der Jahreswende 2015/16 mehren sich jedoch weltweit die Anzeichen von Instabilität und Unsicherheit durch Terrorismus, religiöse Konflikte und Flüchtlingsbewegungen.

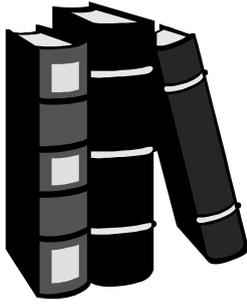
In dieser aktuellen Situation kommt es mehr denn je darauf an, die genossenschaftlichen Grundprinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Solidarität im gesellschaftlichen Umfeld neu zu aktivieren, wie dies die Raiffeisengenossenschaften im Prozess zur deutschen Einheit in den 1990er

---

<sup>23</sup> Vgl. Tagesthema in Stuttgarter Zeitung vom 17.03.2016.

Jahren mit hoher Flexibilität praktiziert haben. Die auf genossenschaftlicher Erfahrung und Kompetenz beruhende Gestaltungskraft der Raiffeisengenossenschaften kann demnach auch künftig wirksam bleiben.

Damit verbundene Risiken durch zunehmend globale und vor allem digitale Aufgaben bedeuten eine große Herausforderung. Gleichzeitig erwachsen jedoch durch Innovation, Wachstum und Kostenminimierung neue Chancen im Markt und im Wettbewerb. Dadurch kann die Förderfähigkeit der Raiffeisengenossenschaften zum Nutzen ihrer Mitglieder in der Agrar- und Ernährungswirtschaft und im ländlichen Raum erhalten und gestärkt werden.



Anzeige

## **Paketangebot „Risikomanagement bei Genossenschaften“**

Drei Bände der genossenschaftsspezifischen Risiko-Trilogie zu einem Vorzugspreis

Verschaffen Sie sich einen **ganzheitlichen Überblick** über das „Risikomanagement bei Genossenschaften“. Das **„Komplettpaket“ in Sachen genossenschaftliches Risikomanagement** besteht aus folgenden aktuellen Titeln, die in der Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim erschienen sind:

- Band 27: Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (2007)  
von Dr. Thomas Zieger; **Fokus: Strategische Managementrisiken**  
Originalpreis: 59 € (Nicht-Mitglieder) bzw. 49 € (Mitglieder der Forschungsstelle)
- Band 26: Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften (2006)  
von Dr. Steffi Buzziol-Reukauff; **Fokus: Operationelle Risiken;**  
Originalpreis: 59 € (Nicht-Mitglieder) bzw. 49 € (Mitglieder der Forschungsstelle)
- Band 25: Management von Firmenkreditportfolios in Genossenschaftsbanken (2006)  
von Dr. Markus Koneberg; **Fokus: Kreditrisiken**  
Originalpreis: 39 € (Nicht-Mitglieder) bzw. 29 € (Mitglieder der Forschungsstelle)

Alle drei Arbeiten wurden mit dem **GENO-Wissenschaftspreis** ausgezeichnet und garantieren daher theoretisch fundiertes Praxis-Know-how auf höchstem Niveau. Vorstände, Aufsichtsräte, Vertreter und sonstige Mitglieder von Primär-genossenschaften erhalten ebenso wie genossenschaftliche Verbände und Verbundpartner auf **über 850 Seiten** einen umfassenden Überblick über das **gesamte Spektrum der risikoorientierten Steuerung von Genossenschaften**.

Sie erhalten das komplette Paket zu einem **Vorzugspreis** von **135 €** (Nicht-Mitglieder) statt 157 € bzw. **109 €** statt 127 € (Mitglieder der Forschungsstelle) und **sparen** damit jeweils **ca. 15 %** gegenüber dem Einzelkauf.

### Bestellung:

Fax: 0711/459-23481, E-Mail: geno@uni-hohenheim.de  
Die Preise verstehen sich zuzüglich Versandkosten bei deren Umsetzung.

***Senta Breuning, Nicola Gindele, Reiner Doluschitz***

## **Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften**

### **1 Einleitung**

Seit Jahren ist ein kontinuierlich fortschreitender Strukturwandel im Sektor der Agrar- und Ernährungswirtschaft erkennbar. Verursacht wird der Strukturwandel durch unterschiedliche wirtschaftliche, politische und institutionelle Veränderungsprozesse, wie zum Beispiel die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung von wirtschaftlichen Beziehungen, den hohen technologischen Fortschritt und die Agrarpolitik, welche sich stärker an den Umwelt- und Qualitätszielen orientiert.<sup>1</sup>

Veränderungen des Strukturwandels in der Landwirtschaft sind sowohl an der durchschnittlichen Flächenausstattung, den Betriebsgrößen und -formen als auch am Anteil der Fremdarbeitskräfte festzumachen.<sup>2</sup> In Abbildung 1 wird deutlich, dass es im Jahr 1983 in Deutschland noch rund 758.500 landwirtschaftliche Betriebe gab, welche über eine Flächenausstattung von 15,8 ha verfügten. Im Jahr 2014 waren es hingegen nur noch 286.800 landwirtschaftliche Betriebe mit einer durchschnittlichen Flächenausstattung von 58,3 ha.

Der Strukturwandel tangiert auch die Bezugs- und Absatzgenossenschaften (BAG). Hier äußert sich dieser beispielsweise durch die sinkende Zahl an Mitgliedern und den Rückgang der Anzahl der Bezugs- und Absatzgenossenschaften selbst (Abbildung 2).

---

<sup>1</sup> Vgl. Kirschke, D.; Odening, M.; Häger, A. und Mußhoff, O. (2007): Strukturwandel im Agrarsektor, in: Humboldt-Spektrum, 01/2007, S. 24.

<sup>2</sup> Vgl. Meyer, R. (2014): Agrarstrukturerhebung, in: B&B Agrar, Bd. 5, S. 1-5.

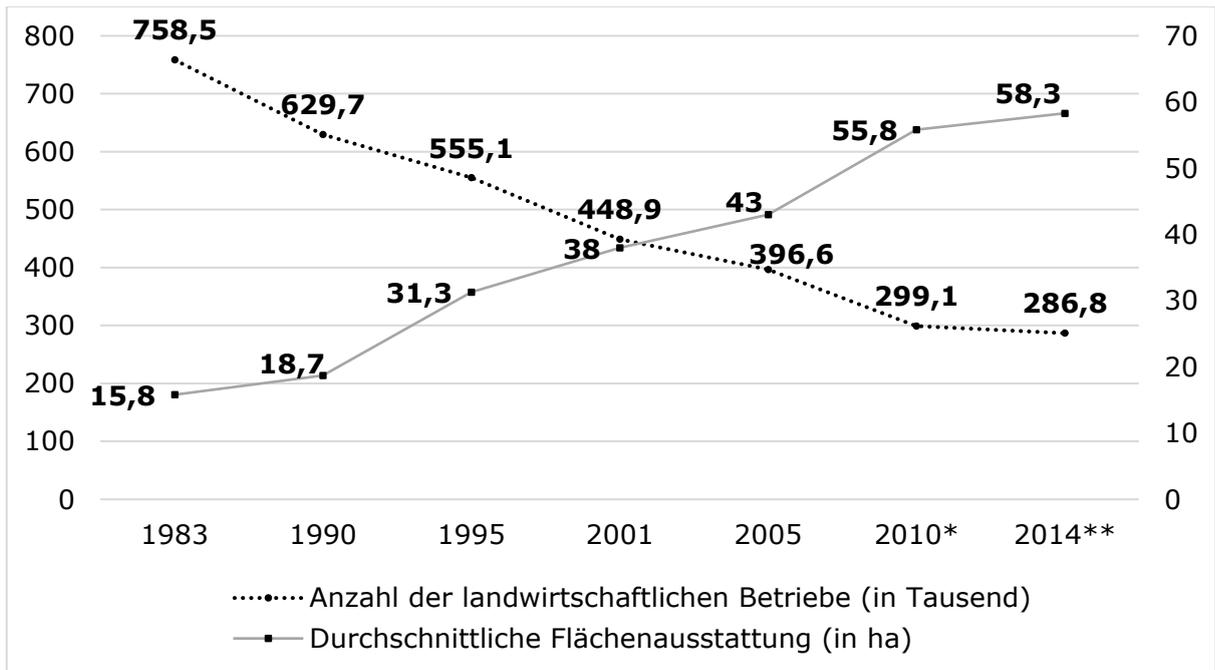


Abbildung 1: Landwirtschaftliche Betriebe und deren Flächenausstattung in Deutschland.<sup>3</sup>

\* Ergebnisse der Landwirtschaftszählung 2010 (Gesamterhebung);

\*\* Fortschreibung auf Basis repräsentativer Teilerhebungen mit einer Stichprobe von jeweils 80.000 Erhebungseinheiten.

Im Jahr 2000 gab es in Deutschland 515 Bezugs- und Absatzgenossenschaften, bis 2014 hat sich die Anzahl auf 293 Bezugs- und Absatzgenossenschaften reduziert. In den letzten 14 Jahren beläuft sich der Rückgang auf 43 %. Im Jahr 2000 umfassten die Bezugs- und Absatzgenossenschaften nach Angaben des Deutschen Raiffeisenverbands e. V. rund 152.000 Mitglieder, während es im Jahr 2014 noch etwa 99.000 Mitglieder waren – ein Rückgang um rund 35 % in den letzten 14 Jahren.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Statista (2015a): Anzahl der Betriebe in der Landwirtschaft in Deutschland bis 2014. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36094/umfrage/landwirtschaft---anzahl-der-betriebe-in-deutschland/>. (18.11.2015); Statista (2015b): Landwirtschaftliche Nutzfläche in Deutschland bis 2014. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/206250/umfrage/landwirtschaftliche-nutzflaeche-in-deutschland/>. (18.11.2015).

<sup>4</sup> Vgl. Deutscher Raiffeisenverband e. V.: Genossenschaften Ware. URL: <http://www.raiffeisen.de/uebersicht-der-genossenschaftssparten/waren/> (15.03.2015).

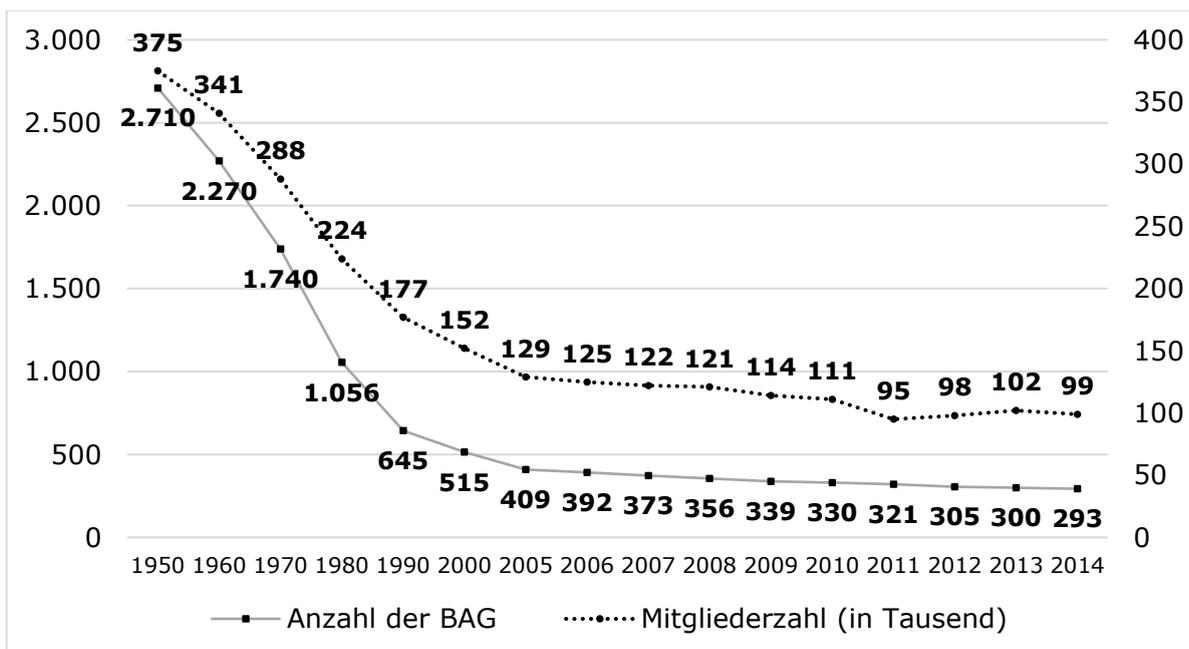


Abbildung 2: Anzahl der Bezugs- und Absatzgenossenschaften und deren Mitgliederzahl in Deutschland.<sup>5</sup>

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Bezugs- und Absatzgenossenschaften und die damit einhergehende Sicherung der Wettbewerbsstellung am Markt sowie die nachhaltige Mitgliederbindung anzustreben, wird es den Bezugs- und Absatzgenossenschaften zur Aufgabe, sich an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Einerseits ist mit einer weiter sinkenden Zahl an Mitgliedern zu rechnen, andererseits hat sich das Anforderungsprofil von Lieferanten und Kunden, ausgehend vom reinen Waren- und Güteraus-tausch hin zu einer professionellen und kompetenten Betreuung gewendet.<sup>6</sup> Die Möglichkeiten, die sich durch das neue Anforderungsprofil für die Be-zugs- und Absatzgenossenschaften eröffnen, werden durch das stetige Wachstum der landwirtschaftlichen Betriebe und die komplexeren Anforde-rungen an die Betriebsleiter gestärkt.<sup>7</sup> Beispielsweise werden Beratungs-sowie Aus- und Weiterbildungsangebote von Landwirten von staatlicher

<sup>5</sup> Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Deutscher Raiffeisenverband e. V.: Statis-tischer Bericht. URL: <http://www.raiffeisen.de/wp-content/uploads/downloads/2015/10/Statistischer-Bereich-2015.pdf>. (05.01.206), und Ergänzungen.

<sup>6</sup> Vgl. Spöckner, C. (2013): Der Wandel der Zeit, in: Profil. Das bayrische Genossenschafts-blatt, Bd. 6, S. 20, sowie Eichwald, B. und Lutz, K. J. (2011): Erfolgsmodelle Genossen-schaften, Wiesbaden, S. 157.

<sup>7</sup> Vgl. Berger, M. (2006): Familienbetriebe am Ende?, in: DLG Mitteilungen, Bd. 12, S. 27.

Seite zunehmend reduziert. Somit könnten diese Aufgaben in Zukunft von den Genossenschaften oder anderen Institutionen übernommen werden.<sup>8</sup> Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit ein Ausbau von Dienstleistungen möglich ist und ob weiche Faktoren wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Loyalität oder ökonomische Kriterien wie Preiszufriedenheit, einen Einfluss auf die Kundenbindung haben.<sup>9</sup> Laut Schulze ist die Strategie der reinen Kostenführerschaft für die Kundenzufriedenheit deshalb nicht ausreichend. Vielmehr sollte eine Ergänzung durch Serviceprofilierung, Wissensmanagement und -transfer sowie durch gute Personalentwicklung stattfinden.<sup>10</sup>

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel der vorliegenden Untersuchung, Antworten auf folgende Forschungsfragen zu ermitteln:

- Wie können Bezugs- und Absatzgenossenschaften gegenüber Wettbewerbern standhalten?
- Welche Strategien können von Bezugs- und Absatzgenossenschaften gewählt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherzustellen?
- Wie ist es den Bezugs- und Absatzgenossenschaften möglich, eine langfristige und verfestigende Mitgliederbindung und -förderung zu erreichen?

## **2 Untersuchungsaufbau und Methodik**

Die empirische Analyse stützt sich auf die explorativen Erhebungen der Experteninterviews. Diese erfolgten im Zeitraum Juli bis September 2015 anhand leitfadengestützter Fragebögen.

---

<sup>8</sup> Vgl. Spöckner, C. (Fn. 6), S. 20.

<sup>9</sup> Vgl. Gindele, N. und Doluschitz, R. (2013): Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften, in: Schulz-Nieswandt, F. und Schmale, I. (Hg): Entstehung, Entwicklung und Wandel der Genossenschaften, Berlin, S. 122.

<sup>10</sup> Vgl. Schulze, B. (2012): Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA „Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung“, Universität Hohenheim, 26. bis 28. September 2012, S. 12-15.

Im Rahmen der Untersuchung wurden 18 Geschäftsführer von Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Waren-, Raiffeisen- sowie Ein- und Verkaufsgenossenschaften in Süddeutschland befragt. Die Unternehmen von 14 der Befragten haben ihren Sitz in Baden-Württemberg, drei in Bayern und eine Bezugs- und Absatzgenossenschaft in Hessen. Anzumerken ist, dass unter den befragten Genossenschaften eine Raiffeisen Waren GmbH vertreten ist, die bis zum Jahr 2008 in der Rechtsform der Genossenschaft firmierte und bis heute die Werte wie Beständigkeit, Verlässlichkeit und Verantwortung lebt.

Der Aufbau des Fragebogens gliedert sich wie folgt in drei Schwerpunkte: Zunächst wurden allgemeine Fragen speziell bezogen auf die ausgewählte Genossenschaft gestellt, beispielsweise welche Sparte derzeit die umsatzstärkste ist. Ein weiterer Schwerpunkt bezog sich auf die derzeitige Situation der befragten Genossenschaften, wie Strukturwandel, wirtschaftliche Aspekte und Wettbewerber. Als drittes Element der Experteninterviews wurde die Entwicklung und Ausarbeitung von Strategien und Lösungsansätzen, im Hinblick auf eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit fokussiert. Explizit wurden Fragen zur Umsetzung eines strategischen Managements gestellt. Speziell wurden die Themen Kostenführerschaft, Differenzierung sowie Konzentration auf Schwerpunkte thematisiert. Zudem bestand ein großer Themenblock aus der Mitgliederbindung, der Überlegungen zum Ausbau der Dienstleistungsangebote und Diversifizierungsmöglichkeiten. Mit Antworten auf diese Fragen sollten abschließend die Themen Kooperation und Fusion erreicht werden. Die Auswertung der geführten Experteninterviews erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring.<sup>11</sup>

### **3 Ergebnisse**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt. Dabei wird insbesondere auf die verschiedenen Sparten der Bezugs- und Absatzgenossenschaften, den Strukturwandel, Wettbewerber und aktuelle

---

<sup>11</sup> Vgl. Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel.

Strategien eingegangen. Es folgt die Darstellung der Umsetzung des Customer Relationship Managements – des Kundenbeziehungsmanagements –, der Marketing- und Managementstrategien sowie der Mitgliederbindung. Abschließend werden die Ergebnisse bezüglich Diversifizierung und Fusionen präsentiert.

### **3.1 Sparten, Strukturwandel und Wettbewerber**

Gründungsgrund der Bezugs- und Absatzgenossenschaften waren in der Vergangenheit die Bedürfnisse der Landwirtschaft, wie gemeinsames Beziehen von Betriebsmitteln oder Investitionsgütern und das Absetzen von landwirtschaftlichen Produkten. Aus diesem Grund stellt die Agrarsparte auch bis heute das umsatzstärkste Segment dar. Im Zuge des Strukturwandels und der Weiterentwicklung der Bezugs- und Absatzgenossenschaften sind weitere Sparten hinzugekommen (vergleiche Abbildung 3). Ein Drittel von den Experten führt zusätzlich neben der Agrarsparte einen Raiffeisenmarkt, während weitere 10 der 18 Befragten zum einen in der Agrar- und Landtechnik und zum anderen in der Baustoff- sowie Brenn- und Kraftstoffsparte tätig sind. Die Hälfte der Experten bearbeitet als zusätzliche Sparte Energie, zum Beispiel in Form von Briketts und Pellets sowie die Bereiche Haus-, Garten- und Forsttechnik. Weitere Sparten sind zudem der Getränke- und Lebensmittelmarkt, Tankstellen aber auch die R+V Versicherungen.



Abbildung 3: Aktuelle Sparten der Bezugs- und Absatzgenossenschaften.<sup>12</sup>

Nach Meinung von 16 Geschäftsführern ist der Hauptgrund für den Mitgliederrückgang der Strukturwandel in der Landwirtschaft, welcher sich in erster Linie in einer Reduzierung der Anzahl an landwirtschaftlichen Betriebe und einem Betriebswachstum der verbleibenden Betriebe äußert. Zusätzlich nennen 15 Experten, dass die Altersstruktur ebenso aussagekräftig für den Mitgliederrückgang sei, da im Zuge des Generationswechsels oft Junglandwirte vor der Entscheidung stehen, ob sie in die Genossenschaft eintreten oder nicht. Außerdem gibt ein Drittel der Befragten an, dass der technische Fortschritt, welcher Hand in Hand mit dem Strukturwandel geht, ein Grund für die Steigerung der Arbeitsproduktivität und das dadurch ermöglichte Wachstum sei und somit den stetigen Mitgliederrückgang vorantreibt. Des Weiteren sieht die Hälfte der Experten in der Einkommenssituation innerhalb der Landwirtschaft einen Grund für den Rückgang der Zahl der Mitglieder. Aus diesem Grund lässt sich anhand der Befragung schließen, dass die

<sup>12</sup> Quelle: Eigene Darstellung, eigene Erhebungen.

Gründe für den kontinuierlichen Mitgliederrückgang am Strukturwandel in der Landwirtschaft festgemacht werden können.

Eine Vielzahl an Wettbewerbern konnte durch die Experteninterviews ermittelt werden. Während 15 Experten die privaten Landhändler als ihre Hauptkonkurrenten nennen, sehen zwei Drittel der Befragten in den Hauptgenossenschaften wie BayWa und ZG Raiffeisen e. V. ihre Konkurrenten. Acht Experten nennen zusätzlich die angrenzenden Bezugs- und Absatzgenossenschaften als einen bedeutenden Wettbewerber und nur ein Drittel der Geschäftsführer sehen Unternehmen mit einem Online-Handel als ernsthafte Konkurrenten an. Doch sind sich alle Experten bewusst, dass der Online-Handel über das Internet als zukünftiger Wettbewerber von wachsender Bedeutung sein kann. Abschließend wird deutlich, dass zwei Drittel der Experten ihre Wettbewerber nicht als Grund für einen Mitgliederrückgang ansehen, dennoch kann es zu Umsatzrückgängen kommen. Wesentliche Gründe, dass Mitglieder bei Wettbewerbern konsumieren sind günstigere Preise, bessere Abnahmekonditionen für Getreide oder eine höhere Qualität von Betriebsmitteln. Jedoch hat der Konsum bei Wettbewerbern nicht den Austritt aus der Bezugs- und Absatzgenossenschaft als Folge.

### **3.2 Customer Relationship Management und Marketingstrategien**

Unter dem Customer Relationship Management wird der strategische Ansatz verstanden, welcher „zur vollständigen Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse mit den Kunden“<sup>13</sup> angewendet wird. Es geht um die ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung, in Bezug auf die Marketing-Instrumente *Produkt-, Preis-, Kommunikations-, Distributions- und Personalpolitik*, in einem Unternehmen zu seinen Kunden. Somit zielt das Customer Relationship Management auf die Steigerung der Kundenbindung

---

<sup>13</sup> Vgl. Holland, H.: Customer Relationship Management, in: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Customer Relationship Management. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5072/customer-relationship-management-crm-v19.html>. (07.11.2015).

und -zufriedenheit ab.<sup>14</sup> In den folgenden Abschnitten werden die Antworten der Experten bezüglich der unterschiedlichen Marketing-Instrumente dargestellt.

Die *Produktpolitik* wird bei der Gesamtheit der Geschäftsführer hinsichtlich individueller Kundenwünsche zeitnah umgesetzt. Die Mitglieder können jederzeit Anregungen zu einem breiteren und tieferen Leistungsangebot geben. Die Experten fördern die Produktpolitik, indem sie beispielsweise Versuchsfelder mit neuen Sorten anlegen. Hierbei werden den Mitgliedern Möglichkeiten wie Feldbegehungen, Informationsveranstaltungen und Behandlungstipps angeboten.

Bei der *Preispolitik* wird beispielsweise Wert auf Mengengestafflungen sowie Frühbezugs- und Sammelrabatte gelegt, um den Mitgliedern möglichst günstige Konditionen bieten zu können. Derzeit arbeitet ein Drittel der befragten Experten mit Lohnunternehmern zusammen, um Betriebsmittelkosten und Leistungen in einem Preispaket anbieten zu können.

Die *Kommunikationspolitik* wird bei allen befragten Genossenschaften sehr individuell gestaltet. Auf alle Kommunikationskanäle, ob persönlich, telefonisch oder via Fax, wird je nach Wunsch des Mitglieds bzw. Kunden eingegangen, damit die Direktkommunikation gefördert wird. Konkret bedeutet das, dass die Genossenschaften nicht ein zentrales Kommunikationsmedium verwenden, sondern jeweils kunden- und mitgliederspezifisch entscheiden, wie der einzelne Kunde oder das Mitglied angesprochen wird.

Bezüglich der *Distributionspolitik* sind 12 von 18 Experten der Meinung, dass sie in diesen Bereichen optimal aufgestellt sind. Ausnahme ist eine Bezugs- und Absatzgenossenschaft, bei der derzeit eine Smartphone-Applikation in der Entwicklung ist, über die zukünftig Futtermittelbestellungen aufgenommen werden sollen. Somit übernimmt diese Genossenschaft zu-

---

<sup>14</sup> Vgl. Helmke, S.; Uebel, M. und Dangelmaier, W. (2013): Effektives Customer Relationship Management, in: Helmke, S.; Uebel, M. und Dangelmaier, W.: Inhalte des CRM-Ansatzes, Wiesbaden, S. 7.

sätzlich eine Vorreiterfunktion, da einerseits der Ausbau von neuen Distributionskanälen präsentiert und andererseits der Weg zur Social Media Nutzung ausgebaut wird.

Die *Personalpolitik*, in Bezug auf die Mitarbeiter, ist von wesentlicher Bedeutung. Bei allen Befragten wird den Mitarbeitern ein hohes Maß an Entscheidungskompetenzen zugeteilt. Zum einen um die Mitgliederbindung individuell gestalten zu können und zum anderen um kurze Entscheidungswege zu sichern. Gleichzeitig sagt jedoch nur ein Drittel der Experten, dass die Mitarbeiter genug Einfühlungsvermögen gegenüber den Mitgliedern aufweisen. Zwei Drittel der Geschäftsführer macht deutlich, dass in dieser Hinsicht noch Handlungsbedarf in Form von Mitarbeiterschulungen besteht.

### **3.3 Managementstrategien und Mitgliederbindung**

Im Rahmen der leitfadengestützten Experteninterviews wurden die Interviewpartner zu den Managementstrategien *Kostenführerschaft*, *Differenzierung* und *Nische* befragt. Die Inhalte der Fragen sowie die Antworten der Experten, werden im Folgenden dargestellt.

Die Managementstrategie der *Kostenführerschaft* wird von 17 Experten angewendet. Umgesetzt wird die Kostenführerschaft durch eine stringente Kostenkontrolle, die von 13 Experten angewendet wird. Von 14 Experten wird eine Ausnutzung erfahrungsbedingter Kostensenkungen, wie zum Beispiel die Optimierung der Distribution im Hinblick auf die Streckengeschäfte, betrieben. Einigen der Befragten stellen in diesem Bereich jedoch noch Handlungsbedarf fest, welcher an der Schließung von leistungsunfähigen und kostengünstigen Standorten einiger Lagerhäuser deutlich wird. Zusätzlich wenden 13 Geschäftsführer die weitest mögliche Verringerung der Ausgaben in produktionsfernen Funktionsbereichen wie Forschung, Entwicklung und Marketing an. Festzustellen ist, dass hauptsächlich Kosten im lokalen Marketing anfallen, wobei hier in der Regel Budgetierungen die Kosten eingrenzen. Die Bereiche Forschung und Entwicklung sind für die Geschäftsführer der befragten Genossenschaften in Bezug auf die Kostensenkung kaum von Bedeutung.

Die Strategie der *Differenzierung* wird von der Allgemeinheit der Befragten angewendet. Ebenfalls findet hier eine Einteilung in Kategorien statt. Zum einen in ein Konzept zum Aufbau von Marken, welches derzeit bei 15 Experten angewendet wird. Umgesetzt wird dies durch eigene Marken bei Produkten wie Nudeln, Mehl oder Qualitätsgetreide. Zum anderen wird die Entwicklung eigenständiger Designs und Technologien beispielsweise für Futter- und Düngemittelmischungen bei 11 Genossenschaften angewendet. Hier ist zu beachten, dass zwar eigene Designs, in Form von Labels und Marken entwickelt werden, jedoch keine eigenen Technologien Anwendung finden. Deutlich wird dies beispielsweise an der Raiffeisen Waren GmbH. Zwar werden eigene Futter- und Düngemischungen hergestellt und es wird eine eigene Marke verwendet, jedoch wird hierbei auf bereits bestehende Technologien zurückgegriffen. Abschließend wird in der Marketingstrategie der Differenzierung die Bereitstellung exklusiver Serviceleistungen genannt, welche bei der Gesamtheit der Experten angewendet wird. Hierunter ist die zeitnahe und zuverlässige Arbeitsweise zu verstehen, welche an einer schnellen Auslieferung von Futtermitteln bei dringendem Bedarf oder an der Zuverlässigkeit der Landtechnikwerkstätten erkennbar ist. Des Weiteren werden im Bereich der exklusiven Serviceleistungen vielfältige Kommunikationsmedien eingesetzt, um den Mitgliedern kontinuierlich aktuelle Informationen, Nachrichten und Beratungsangebote zur Verfügung zu stellen. Vermittelt werden diese über persönlichen Kontakt auf dem Feld, Veranstaltungen wie Mitgliedertage und -informationsabende bis hin zur WhatsApp-Nachricht auf das Smartphone.

Die Managementstrategie der *Nische* findet bei der Gesamtheit der Befragten Umsetzung. Sie reicht im landwirtschaftlichen Bereich von Biogetreide, -schrot, -futter über Imkereiprodukte bis hin zu Abfall- und Containerdiensten, Angebot von Hackschnitzeln, Rapsöl und -kuchen, Futtermittel- und Düngemischungen, Berechnungstechnik und biologische Nützlingen, wie Hummeln oder Marienkäfer. Auffällig ist, dass 15 der Befragten sich einer Nische aus dem landwirtschaftlichen Bereich bedienen und somit ihrem

landwirtschaftlichen Image treu bleiben. Weitere sechs davon sind zusätzlich außerhalb der Landwirtschaft in Nischen vertreten.

Es kann festgestellt werden, dass 17 der Befragten nicht eine der Managementstrategien ausgewählt haben, sondern einen Mix aus den drei Strategien – Kostenführerschaft, Differenzierung und Nische – anwenden.

Um Kunden und verbleibende Mitglieder zu binden und zu fördern, werden Chancen in der Ausweitung der Angebote hinsichtlich Dienstleistungsangeboten, wie Beratung, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen. Während weiterhin ein Ausbau des Customer Relationship Management und des Marketing-Mix erfolgt, wird auch zukünftig der stärkere Einsatz von Social Media Anwendungen hinzukommen. Einige Experten erhoffen sich zum Beispiel durch einen Facebook Auftritt einen intensiveren Kontakt und eine direktere Ansprache zu jüngeren Mitgliedern und Kunden. Eine zusätzliche Chance für die Mitgliederbindung wird in der Intensivierung der Mitgliederveranstaltungen erkannt. Umgesetzt wird dies zum Beispiel durch Mitgliederaktionen und -tage sowie Sonderaktionen und Informationsveranstaltungen. Eine Verbesserung der Mitgliederbindung kann unter anderem auch durch die Außendienstmitarbeiter stattfinden. Diese stehen den Mitgliedern und Kunden entweder direkt vor Ort mit einer Feldbegehung in den Bereichen Pflanzenschutz-, Dünge- und Futtermittel sowie Ackerbau und Tierhygiene oder in der Geschäftsstelle beratend zur Seite. Zusätzlich werden den Mitgliedern direkte Kontakte für die Beratung seitens der vorgelagerten Industrie, im Bereich Futtermittel, aber auch Pflanzenschutz- und Düngemittel angeboten. Des Weiteren bieten die befragten Geschäftsführer Weiterbildungsmaßnahmen an. Die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen reichen vom Pflanzenschutzsachkundenachweis bis hin zu persönlichen Weiterbildungsveranstaltungen in Form von Informationsabenden, Feldbegehungen und -versuchen, Seminaren, auch außerhalb des landwirtschaftlichen Bereichs oder Veranstaltungen zusammen mit der Industrie. Die Schwerpunkte der Mitgliederbindung beziehen sich hauptsächlich auf die Verbesserung der Produktqualität sowie der Beratung und des Services im Rahmen von persönlichen Gesprächen. Hierbei stellen spezielle Mitgliederleistungen

wie Mitgliederbonus, Warenrückvergütungen und Gewinnausschüttungen einen weiteren Teil des Ausbaus der Mitgliederbindung dar.

Die Risiken bei solchen Dienstleistungen sehen die Experten in den entstehenden Kosten, die durch intensive Beratung ohne Kauffolge entstehen. Somit besteht das Risiko, dass auf eine kostenlose aufwendige Beratung kein Kaufakt folgt. Dies liegt vor allem daran, dass Service und Beratung für die Genossenschaft Geld kosten, der Ertrag aber nicht ausbleiben darf. Laut den Experten kommt es häufig vor, dass Mitglieder und Kunden sich einer intensiven Beratung unterziehen und das Produkt dann bei einem anderen Anbieter oder Wettbewerber günstiger kaufen. Die Möglichkeit einer honorarpflichtigen Beratung könnte eine Lösung sein, die derzeit jedoch nicht umgesetzt werden kann, da Mitglieder und Kunden nicht bereit sind, für die Beratungsdienstleistung zu bezahlen. Ein Ansatz wäre die Rückerstattung der Beratungskosten beim Kauf des Produktes.

### **3.4 Diversifizierung und Fusion**

Die Hälfte der Befragten sieht im Ausbau des Warensortiments von Raiffeisenmärkten in Richtung Lebensmittel, Haushaltswaren und Gartenbedarf eine Chance. Während die andere Hälfte ein Risiko sieht und zukünftig eher eine Fokussierung auf die landwirtschaftliche Sparte, wie beispielsweise Forst- und Melktechnik, vornehmen möchte. Dennoch nennen 17 der Experten, dass bei Eröffnung eines neuen, wirtschaftlich lohnenden und ins Unternehmenskonzept passenden Geschäftsfelds, sie sich dieses erschließen möchten.

Gleichzeitig gelten zunächst die Kooperation und dann die Fusion als eine mögliche Strategie, um die Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften zu sichern. Chancen in der Fusion werden sowohl in der Optimierung des Kostenmanagements in Bezug auf Kostendegressionseffekte als auch in der Ausnutzung von zielgerichteten Synergieeffekten im Bereich Personal und Distribution gesehen. Die Risiken einer Fusion beziehen sich hingegen auf den Verlust der Mitgliederidentität, der

auf eine Abnahme der Eigenständigkeit und Individualität der Genossenschaften im Zuge einer Fusion zurückzuführen ist. Weitere Risiken stellen die Austauschbarkeit einer Genossenschaft gegenüber den Wettbewerbern, wie den privaten Landhändlern dar, sowie der Verlust der Marktnähe, ein Rückzug aus dem regionalen Tätigkeitsfeld, Personalabbau und die Kosten einer Fusion, so die Experten.

Des Weiteren macht ein Geschäftsführer deutlich, dass die Übernahme einer instabilen Genossenschaft die wirtschaftlichen Schwierigkeiten nicht immer beseitigen kann. Im Extremfall kann es zu einer Reduzierung der betriebswirtschaftlichen Stabilität, zum Beispiel im Hinblick auf die Liquidität, der übernehmenden Genossenschaft kommen.

Dennoch sehen 10 Experten die Fusion als sinnvoll an, denn sie sind der Meinung, dass im Optimalfall zwei Genossenschaften, welche völlig schuldenfrei, hinreichend liquide und funktionstüchtig sind, fusionieren sollten.

#### **4 Diskussion**

Mitglieder und Kunden von Bezugs- und Absatzgenossenschaften beziehen und vermarkten nach Angaben der Experten bei privaten Landhändlern, Hauptgenossenschaften sowie angrenzenden Bezugs- und Absatzgenossenschaften ihre Produkte. Ohm stellt dar, dass solche Wettbewerbssituationen in allen Genossenschaftszweigen vorhanden sind. Somit müssen sich die Mitglieder der Bezugs- und Absatzgenossenschaften über kurze oder langfristige Sicht entscheiden, ob sie der Genossenschaft treubleiben oder beim konkurrierenden Großhandel konsumieren.<sup>15</sup> Im Rahmen der Befragung wurde festgestellt, dass Mitglieder und Kunden auf Grund von günstigeren Preisen, besseren Abnahmekonditionen für Getreide und Kartoffeln oder höherer Qualität von Betriebsmitteln bei anderen Wettbewerbern konsumieren.

Im Rahmen der Untersuchung wird ersichtlich, dass der Online-Handel derzeit bei den befragten Bezugs- und Absatzgenossenschaften einen verhält-

---

<sup>15</sup> Vgl. Ohm, H. (1964): Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Berlin, S. 285.

nismäßig unbedeutenden Wettbewerber darstellt. Bei Betrachtung der Entwicklung der Umsätze des Business-to-Customer E-Commerce in Deutschland, wird deutlich, dass die Umsätze von rund 2,3 Mrd. € im Jahr 2000 auf rund 37,1 Mrd. € im Jahr 2014 gestiegen sind.<sup>16</sup> Somit ist zukünftig davon auszugehen, dass dieser Bereich an Bedeutung gewinnen wird. Zudem hat sich die Internetnutzung unter deutschen Landwirten deutlich erhöht. Rund 87 % der Landwirte in Deutschland nutzen das Internet, davon 57 % sogar täglich. Auch im Zuge des Generationswechsels wird die Internetnutzung noch weiter ansteigen.<sup>17</sup> Die Bezugs- und Absatzgenossenschaften sollten sich daher stärker mit dem Bereich des E-Commerce auseinandersetzen und überdenken, welche E-Commerce Systeme passend wären. Beispielsweise könnte ein Multikanalvertrieb, in Form der lokal verankerten Genossenschaft in Verbindung mit einem Online-Shop, ein mögliches E-Commerce System darstellen. Bei der Studie von Schneider et al. geben 47 % (n=906) der Befragten an, dass sie die Kombination der Onlinebestellung und der Abholung vor Ort nutzen würden. Vorteile wie die Ersparnis der Versandkosten oder Komfortfaktoren wie die schnelle Verfügbarkeit sind hierbei von wesentlicher Bedeutung.<sup>18</sup> Somit kann der Multikanalvertrieb für die Bezugs- und Absatzgenossenschaften nicht nur für den Online-Handel förderlich sein, sondern auch die Möglichkeit bieten, dass der regionale Bezug zu den Mitgliedern und Kunden nicht verloren geht. Führen jedoch die Bezugs- und Absatzgenossenschaften E-Commerce Systeme nicht ein, besteht die Gefahr, dass Importgeschäfte oder schnelle Preisvergleiche nicht umsetzbar sind und gegenüber Wettbewerbern, welche den Online-Handel nutzen, nicht mitgehalten werden kann.

---

<sup>16</sup> Vgl. Statista: B2C-E-Commerce in Deutschland in den Jahren 1999-2014. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/>. (01.05.2016).

<sup>17</sup> Vgl. Kleffmann Group: New Media Tracker: Wie nutzen Landwirte das Internet? URL: <http://www.jtg1995.de/wie-nutzen-landwirte-das-internet/>. (01.05.2016).

<sup>18</sup> Vgl. Schneider, C.; Wittmann, G.; Stahl, E.; Weinfurter, S. und Pur, S. (2012): Multikanalvertrieb: ganz klar! Aber wie? Fakten aus dem deutschen (Online-)Handel,. URL: [http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Studie\\_Multikanalvertrieb.pdf](http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Studie_Multikanalvertrieb.pdf). (02.05.2016), S. 7.

Die Marketingstrategien wie Customer Relationship Management und der Marketing-Mix, aber auch die Managementstrategien wie Kostenführerschaft, Differenzierung und Nische sollen zu einer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Laut Stojan soll, bezüglich der Marketingstrategien nach Umsetzung des Marketing-Mix im Rahmen des Rückkopplungsprozesses ein ständiger Abgleich zwischen Soll- und Ist-Zustand überprüft werden. Ziel dessen soll die Realisation und Kontrolle des Unternehmensleitbildes sein.<sup>19</sup> Vor diesem Hintergrund sollten sich die Genossenschaften bewusst machen, dass die Marketing-Instrumente – Produkt-, Preis-, Kommunikations-, Distributions- und Personalpolitik – einer ständigen Kontrolle, Überarbeitung und Anpassung unterliegen, wenn sowohl eine nachhaltige Marktposition gesichert als auch den Wettbewerbern standgehalten werden soll.

Da die befragten Geschäftsführer im Mix des strategischen Managements, bestehend aus der Kostenführerschaft, Differenzierung und Nische, eine potenzielle Chance sehen, ist ihnen dennoch bewusst, dass im Alleingang eine reine Kostenführerschaft kaum umzusetzen ist und deshalb Augenmerk auf Differenzierung und Nische gelegt wird. Bestätigung findet diese Annahme durch Schulze.<sup>20</sup> Ziel ist es, eine konsequente Vermarktungsstrategie zwischen Kostenführerschaft und Nische zu erzielen,<sup>21</sup> um nachhaltig harte Erfolgsfaktoren wie die strategische Unternehmensausrichtung, Aufbauorganisation und Geschäftsprozesse sowie weiche Erfolgsfaktoren wie Kernkompetenzen, Mitarbeiter- und Personalentwicklung und Unternehmenskultur im Unternehmen zu etablieren.<sup>22</sup> Während die Differenzierung beispielsweise ein Aufbau von Marken mit hauptsächlich regionalem Bezug darstellen

---

<sup>19</sup> Vgl. Stojan, J. (2009): Entwicklung eines Marketingkonzeptes für eine Wohnungsgenossenschaft. Hamburg, S. 62 f.

<sup>20</sup> Vgl. Schulze, B. (Fn. 10), S. 112-115.

<sup>21</sup> Vgl. Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e. V. (2013): 150 Jahre Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, Sonderband. Filderstadt-Plattenhardt, S. 112.

<sup>22</sup> Vgl. Schawel, C. und Billing, F. (2014): 7-S-Modell, in: Schawel, C. und Billing, F.: Top 100 Management Tools, Wiesbaden, S. 313.

kann, geht es im Bereich der Nische darum, dass durch eine Spezialitätenkultur auch Chancen für das strategische Management der Genossenschaft entwickelt werden können.<sup>23</sup> Auch hier sollte eine explizite Ausarbeitung bezüglich der Unternehmensziele stattfinden, um die nachhaltige Marktposition und die Wettbewerbsstellung zu sichern.

Eine weitere Strategie um gegen Wettbewerber standhalten zu können, ist das Bilden von Kooperation oder Fusionen. Die Vorteile einer Kooperation sowie einer Fusion können die Kosteneinsparung und das überregionale Agieren sein. Nachteile sind hauptsächlich der Identitäts- und Vertrauensverlust in der Genossenschaft.<sup>24</sup> Positive Konsequenzen können für die Bezugs- und Absatzgenossenschaften jedoch Größendegressionseffekte wie die Verbesserung der Lieferbereitschaft sowie das höhere Erfassungsvermögen und die besseren Investitionsmöglichkeiten mit damit verbundenen höheren Umsätzen sein. Dies ermöglicht letztendlich auch günstigere Preise für die Mitglieder aufgrund größerer Bestellmengen. Generell kommt es bei einer Fusion zu einer Bündelung von Kräften, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden kann. Nicht nur mittels Fusionen, sondern auch mit Zusammenschlüssen in Form von Kooperationen oder GmbHs können diese Ziele erreicht werden. Wobei zu beachten ist, dass nach der Studie von Hanisch et al. Fusionen und Beteiligungen eine höhere Planungssicherheit zugewiesen wird als Kooperationen. Gründe dafür sind zum Beispiel Fixkostenreduzierung im Bereich Lagerung und Logistik sowie Synergieeffekte im Bereich der Risikostreuung.<sup>25</sup>

Abschließend stellt sich die Frage, wie es den Bezugs- und Absatzgenossenschaften möglich ist, eine langfristige und verfestigende Mitgliederbindung

---

<sup>23</sup> Vgl. Doluschitz, R. (2014): Ländliche Genossenschaften in Baden-Württemberg und Deutschland, in: Laurinkari, J.; Schediwy, R. und Todev, T. (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Prof. Johann Brazda zum 60. Geburtstag. Bremen, S. 582.

<sup>24</sup> Vgl. Horstthemke, A. (2000): Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften. Forschungsstelle für Genossenschaftswesen Universität Hohenheim, Bd. 19, Stuttgart, S. 106 f, sowie Heini, C. (2003): Eine Megafusion. Münster, S. 69 f.

<sup>25</sup> Vgl. Hanisch, M.; Filler, G. und Odening, M. (2008): Zur Ableitung von Entwicklungsstrategien für Warengenossenschaften, in: ZfgG, Bd. 58, S. 35.

und -förderung zu erreichen. Kenzelmann gibt an, dass die emotionale Bindung, in Form von Vertrauen, Zufriedenheit, Einbindung und Engagement die sicherste und stärkste Art der Bindung ist, um die verbleibenden Mitglieder und Kunden an ein Unternehmen zu binden.<sup>26</sup> Umgesetzt werden kann dies in einer Genossenschaft zum Beispiel durch die Intensivierung der Genossenschaftstreue und durch die Intensivierung der Loyalität der Mitglieder.<sup>27</sup>

Die Mitgliederbindung kann zudem durch den zukünftigen Ausbau der Produktqualität, Beratung, Servicedienstleistungen und Mitgliederveranstaltungen erreicht werden. Da es sich jedoch bei den Genossenschaftsmitgliedern um eine freiwillige Bindung handelt, ist im Vergleich zum Mitgliedschaftsverhältnis erwerbswirtschaftlicher Unternehmen zu differenzieren. Es handelt sich um „Als-ob“ Mitglieder, die beispielsweise eine Kundenkarte oder einen -bonus beinhalten.<sup>28</sup> Einige der befragten Geschäftsführer haben solche Bindungsstrategien, wie Kundenkarten bereits in ihrer Genossenschaft etabliert. Das Mitglied kann hier die Inanspruchnahme bestimmter Leistungen nutzen oder bekommt durch Bonussysteme einen gewissen finanziellen Vorteil. Es ist jedoch in keinem Merkmal mit einer echten Mitgliedschaft in einer Genossenschaft zu vergleichen. Bei Genossenschaften ist eine enge Kundenbindung dadurch zu erreichen, dass Teilbereiche des Leistungsprogramms eine Stellung als Exklusivpartner einnehmen und intensive Leistungsbeziehungen ermöglichen.

Eine weitere intensivere Möglichkeit der Mitgliederbindung kann die vertragliche Bindung sein. Durch Verträge zwischen Mitgliedern und ihrer Genossenschaft kann die Planungs-, Handlungs-, und Kalkulationssicherheit für beide Seiten verbessert und parallel die Zusammenarbeit gestärkt sowie der

---

<sup>26</sup> Vgl. Kenzelmann, K. (2014): Kundenbindung. Berlin, S. 25.

<sup>27</sup> Vgl. Alewell, K. (1967): Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Wiesbaden, S. 95.

<sup>28</sup> Vgl. Ringle, G.: Mitgliedschaft als strategischer Vorteil der Genossenschaften, in: *Verbands-Management*, Jg. 29, Ausgabe 2, S. 6.

Rohstoffbezug garantiert werden.<sup>29</sup> Diese kann beispielsweise durch Mitgliedererträge oder Abnahmevereinbarungen in definierten Mengen in den Genossenschaften angewendet werden.<sup>30</sup> Zusätzlich können die Bezugs- und Absatzgenossenschaften Wettbewerbern, welche einen Online-Handel betreiben, durch Qualität und Kundenorientierung in Form von guter Beratung, fundiertem Fachwissen, Zuverlässigkeit, Kompetenz und Vertrauen entgegenzutreten.

Während Ringle die Forderung stellt, dass nahezu alle Kunden auch Mitglieder sind und umgekehrt,<sup>31</sup> wird bei der Befragung deutlich, dass diese Forderung in der Praxis schwer realisierbar ist und die Umsetzung zudem stark von den Sparten abhängt. In der Agrarsparte sind die Landwirte zum Großteil auch Mitglieder, da die Bezugs- und Absatzgenossenschaften statt als Kostenführer eher als Qualitätsführer agieren. Hingegen im Raiffeisenmarkt ist es weniger sinnvoll zwischen Mitgliedern und Kunden zu unterscheiden, da beispielsweise Rabatte auch für Nichtmitglieder zählen können. Ein Einstieg in die Mitgliedschaft kann Kunden von Raiffeisenmärkten durch die Mitgliederbonuskarte aufgezeigt werden, denn die Attraktivität und das Privileg der Mitgliedschaft kann zum einen durch den Exklusivvorteil für Mitglieder, mit angemessener Diskriminierung für Kunden, lohnend sein, zum anderen, besteht durch die Mitgliedschaft ein intensiveres Bindungspotenzial als bei reinen Kundenbeziehungen.<sup>32</sup>

## **5 Schlussfolgerung**

Resümierend sind ein ganzheitlich durchdachtes Customer Relationship Management in Form von Marketing- und Managementstrategien sowohl für eine nachhaltige und emotionale Mitgliederbindung, das Direktmarketing sowie die langfristige Ausarbeitung von Vorteilen gegenüber den Konkurrenten unumgänglich. Des Weiteren ist die Differenzierung, zum Beispiel

---

<sup>29</sup> Vgl. Hanf, J. und Kühl, R. (2005): Raiffeisen-Genossenschaften in einem sich wandelnden Agri-Food Business, in: ZfgG, Bd. 55, S. 219.

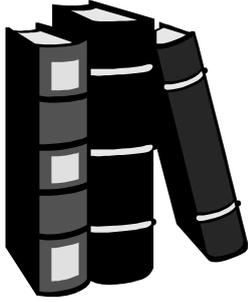
<sup>30</sup> Vgl. Kenzelmann, K. (Fn. 26), S. 25 f.

<sup>31</sup> Vgl. Ringle, G. (Fn. 28), S. 6 f.

<sup>32</sup> Vgl. Ringle, G. (Fn. 28), S. 11.

durch Mitgliederveranstaltungen oder Mitgliederbonus zwischen den Mitgliedern und Kunden für die Mitgliederbindung elementar wichtig, da nur so Privilegien und Exklusivvorteile für die Mitglieder geschaffen werden können. Abschließend ist eine Zusammenarbeit mit beispielsweise angrenzenden Bezugs- und Absatzgenossenschaften bedeutsamer, als konkurrierende Aktivitäten. Durch das Bilden von Kooperationen, GmbHs oder anderen Unternehmensmodellen kann gegenüber Wettbewerbern und Konkurrenten größer und breiter aufgetreten werden und so die Wettbewerbsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften gesichert werden.

Um zu klären, welche Angebote im Bereich des Customer Relationship Managements von landwirtschaftlichen Betriebsleitern tatsächlich in Anspruch genommen werden würden, wäre es sinnvoll, eine Mitgliederbefragung unter den Mitgliedern von Bezugs- und Absatzgenossenschaften durchzuführen, um aus den erhaltenen Ergebnissen konstruktive Handlungsempfehlungen für Bezugs- und Absatzgenossenschaften abzuleiten.



Hill, Sebastian:

Ausgezeichnet mit dem  
GENO-Wissenschaftspreis  
2016

**Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften  
und deren Umsetzung – eine empirische Analyse,  
2015**

Der Wertebegriff erfreut sich in der öffentlichen Diskussion großer Beliebtheit und Aktualität, sei es im politischen, sozialen oder ökonomischen Kontext. Eine Unternehmensform deren Daseinsberechtigung wesentlich auf Werten aufbaut, ist die der eingetragenen Genossenschaft. Ziel der Arbeit war es deshalb zu überprüfen, welche Relevanz genossenschaftliche Werte in der Praxis tatsächlich einnehmen und welche Potenziale in ihnen verborgen liegen.

Aufbauend auf den Ergebnissen einer umfassenden Analyse nationaler und internationaler genossenschaftlicher Literatur wurde ein Fragebogen entwickelt, welcher im Rahmen einer quantitativen, digitalen Befragung an jeweils eine Führungskraft der 844 zum Erhebungszeitpunkt in der Untersuchungsregion Baden-Württemberg existierenden Genossenschaften versandt wurde. In einem zweiten Schritt wurde eine postalische Befragung von insgesamt 3.552 Mitgliedern und 707 Mitarbeitern aus den drei Genossenschaftssparten durchgeführt. Die Auswertungsergebnisse der Datengrundlage (primär und sekundär) zeigen, dass in der wissenschaftlichen Literatur ein genossenschaftlicher Wertekern beschrieben wird, welcher Werte wie Demokratie, Selbsthilfe oder Solidarität umfasst. Teile dieser Werte finden sich auch in den aus der genossenschaftlichen Praxis gewonnenen empirischen Ergebnissen wieder, wobei diese allgemein eher Werte wie zum Beispiel Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit oder Fairness als typisch genossenschaftlich ansehen. Dennoch konnte festgestellt werden, dass die traditionellen Werte immer noch wesentlichen impliziten Einfluss auf die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaften haben, und dass verschiedene Einflussfaktoren die als zentral erachteten Werte beeinflussen. Auch hinsichtlich der Wahrnehmung und der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte konnten Differenzen offengelegt werden. Entscheidend ist hier eine bewusste und zielgerichtete Kommunikationsstrategie. Die Funktionen und Potenziale, welche die genossenschaftlichen Werte in sich vereinen, sind in der Praxis unbestritten. Hierzu gehören die Funktionen der Identitäts- und Vertrauensstiftung oder der Unterscheidung gegenüber anderen Rechtsformen. Darüber hinaus werden den genossenschaftlichen Werten sowohl ökonomische, als auch soziale Potenziale und Potenziale für das Marketing der Genossenschaft zugesprochen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Genossenschaften mit ihren Werten über ein einzigartiges Instrument zur Förderung dieser Rechtsform verfügen, welches es konsequent zu nutzen gilt.

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

[http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2015/1106/pdf/Diss\\_Sebastian\\_Hill.pdf](http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2015/1106/pdf/Diss_Sebastian_Hill.pdf)

## **Kreditgenossenschaften und Sparkassen sind die Mittelstandskreditbanken in Deutschland**

### **1 Finanzkrise insgesamt gut überstanden**

Vor acht Jahren hat die Finanzkrise das Vertrauen in die Kreditwirtschaft erschüttert.<sup>1</sup> Insgesamt hat sich die Weltwirtschaft gut von der Krise erholt: Weltweit wurden Banken restrukturiert und mittels vieler Regulierungsmaßnahmen eng an die Kette gelegt. Dadurch ist weltweit das Wachstumsstreben von Banken gestoppt worden. Seither stagnieren in Deutschland die Bilanzvolumina, das Gesamtvolumen bewilligter Kredite wurde zurückgefahren.<sup>2</sup>

Auch der deutsche Mittelstand hat die Finanz- und Schuldenkrise insgesamt gut überstanden und konnte seither seine Bonität verbessern.<sup>3</sup> Heute, acht Jahre nach der Krise, wird der Mittelstand regelrecht von Banken und Sparkassen umworben.<sup>4</sup> In diesem Wettstreit betonen die dezentralen Verbände – Kreditgenossenschaften und Sparkassen – ihre besonders enge Verbundenheit mit dem Mittelstand.<sup>5</sup> Die Sparkassen geben an, bei etwa 40 % der mittelständischen Zielgruppe die Rolle der Hausbank innezuhaben, die Genossenschaftsbanken stehen dem kaum nach und weisen Kontoverbindungen zu mehr als jedem zweiten Unternehmen auf.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Hartmann-Wendels, T.; Pfungsten, A. und Weber, M. (2010): Bankbetriebslehre, Wiesbaden, Springer Verlag, S. 26.

<sup>2</sup> Vgl. Angelkort, A. und Stuwe, A. (2011): Basel III und Mittelstandsfinanzierung, S. 17 f.; vgl. auch Kap. 4.

<sup>3</sup> Vgl. Morschhäuser, B. (2014): Mittelstandsgeschäft: Verlierer gesucht, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 6/2014, S. 268.

<sup>4</sup> Vgl. Sinn, W.; Huber, J. A. und Graf, C. (2013): Corporate Banking, in: Bain & Company Germany, S. 4.

<sup>5</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2015): Diagnose Mittelstand, S. 19; Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Genossenschaftliche Finanzgruppe.

<sup>6</sup> Vgl. Morschhäuser, B. (2015): Suche nach der richtigen Balance, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 19/2014, S. 924; Bacher, U. (2015): Genossenschaftliches Bankensystem. Wiesbaden, ADG, S. 23.

## 2 Phänomen „Deutscher Mittelstand“

### 2.1 Mittelstand: Ein erster Definitionsversuch

Allgemein gültige Kriterien, wann ein Unternehmen als „mittelständisch“ einzustufen ist, gibt es nicht. Der Begriff „Mittelstand“ existiert nur in Deutschland. In allen anderen Ländern ist nur von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Rede.<sup>7</sup> Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn definiert als KMU Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. Euro.<sup>8</sup> Neben diesen quantitativen Kriterien kennzeichnen den „Mittelstand“ aber auch qualitative Aspekte, namentlich eine enge Verbindung von Unternehmen und Inhaber, kurze Entscheidungswege, eine Konzernunabhängigkeit und eine besondere regionale Verankerung sowie ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein.<sup>9</sup> Nach dieser qualitativen Definition können auch große Familienunternehmen zum Mittelstand gerechnet werden.<sup>10</sup> Insgesamt zählen über 99 % aller Unternehmen in Deutschland zum Mittelstand. Die kleinen und mittleren Unternehmen erwirtschaften dabei etwa die Hälfte der deutschen Wirtschaftsleistung und beschäftigen rund 60 % aller Arbeitnehmer.<sup>11</sup> Insgesamt gilt der Mittelstand als „Herz und Motor“ für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2005), S. 2070; IfM Bonn (2015): Mittelstandsdefinition.

<sup>8</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2015), KMU-Definition, URL: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>. (04.10.2016).

<sup>9</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2015): Mittelstand - Was ist das eigentlich? URL: [http://www.ifm-bonn.org/studien/mittelstand-gesellschaft-und-staat/studie-detail/?tx\\_ifmstudies\\_detail%5Bstudy%5D=96&cHash=b3f794b9212a96b597fdab1c1742500a](http://www.ifm-bonn.org/studien/mittelstand-gesellschaft-und-staat/studie-detail/?tx_ifmstudies_detail%5Bstudy%5D=96&cHash=b3f794b9212a96b597fdab1c1742500a). (04.10.2016).

<sup>10</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2015): Mittelstandsdefinition URL: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn/>. (04.10.2016).

<sup>11</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2015): Informationen zum Mittelstand aus erster Hand. URL: [http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber\\_uns/ifm-flyer/IfM-Flyer-2014.pdf](http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/ifm-flyer/IfM-Flyer-2014.pdf). (04.10.2016).

<sup>12</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2012): Bundesbericht Forschung u. Innovation, S. 213. URL: <http://de.koinno-bmwi.de/information/publikationen/bundesbericht-forschung-und-innovation-2012>. (04.10.2016).

## **2.2 Bedeutung des Bankkredits für den Mittelstand**

Der Finanzierung des Mittelstandes – vor allem bei Neuinvestitionen und bei der Bereitstellung der Betriebsmittel – kommt sowohl wirtschaftspolitisch als auch betriebswirtschaftlich eine besondere Bedeutung zu. Während früher Firmenkreditkredite relativ unreglementiert, häufig sogar unbürokratisch vergeben wurden,<sup>13</sup> verlangt heute die Regulierung nach dem Baselakkoord zur Bestimmung der nötigen Eigenkapitalunterlegung eines Kreditinstituts eine genauere Evaluierung der Bonität der Kreditnehmer.<sup>14</sup> Konkret bedeutet dies, dass neben der klassischen Jahresabschlussanalyse mit Bestimmung der Kapitaldienstfähigkeit und den üblichen Planungsrechnungen üblicherweise ein Rating anhand aussagekräftiger Unterlagen vom kreditierenden Institut erstellt wird, bei dem die Eigenkapitalausstattung neben einer guten Ertragslage eine zentrale Rolle spielt.<sup>15</sup> Erfreulicherweise konnten die Unternehmen ihr Eigenkapital im Zeitverlauf stärken.<sup>16</sup> Zur Finanzierung von Investitionen setzt der Mittelstand Eigenkapital ein (48 %), an zweiter Stelle folgen Bankkredite (31 %).<sup>17</sup> Was das gesamte Finanzierungsvolumen von KMU betrifft, bildet der Hausbankkredit trotz Aufstockung des Eigenkapitals das Hauptfinanzierungsinstrument: Etwa 80 % des Kapitalbedarfs werden auf diese Weise bereitgestellt.<sup>18</sup>

## **3 Dezentrale Finanzgruppen – Herkunft und Struktur**

### **3.1 Kreditgenossenschaften**

Zur „Genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken“ zählen 1.020 Kreditgenossenschaften, die zwei Zentralbanken DZ Bank und WGZ Bank<sup>19</sup>, die R+V Versicherung, Union Investment, die Bausparkasse

---

<sup>13</sup> Vgl. Solms, H. O. (2007): Grußworte, in: Haker, P.: Kredite für den Mittelstand. Frankfurt, Knapp Fritz, S. 6; Diederichs (2010): Schöpferische Zerstörung, in: Beise, M. und Schäfer, U. (Hrsg.): Wirtschaftskrisenwunder, S. 37.

<sup>14</sup> Vgl. Bacher, U. (2015): Bankmanagement: Praxiswissen der Bankbetriebslehre, S. 66.

<sup>15</sup> Vgl. Bacher, U. (Fn. 14), S. 68.

<sup>16</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2015): Diagnose Mittelstand, S. 14.

<sup>17</sup> Vgl. Deloitte (2012): Finanzierung im Mittelstand, S. 23. URL: <http://www2.deloitte.com/de/de/pages/mittelstand/contents/Finanzierung-im-Mittelstand.html>. (04.10.2016).

<sup>18</sup> Vgl. Angelkort, A. und Stuwe, A. (2011): Basel III und Mittelstandsfinanzierung, S. 18.

<sup>19</sup> Beide Zentralbanken stehen derzeit in Fusionsverhandlung.

Schwäbisch Hall, verschiedene Hypothekenbanken sowie weitere Unternehmen.<sup>20</sup> Die Kreditgenossenschaften stellen mit 11.650 Bankstellen (Stand 12/2015) ein dichtes Servicenetz zur Verfügung, das die räumliche Nähe zum Kunden gewährleistet.<sup>21</sup>

Der Ursprung der Kreditgenossenschaften geht auf die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück.<sup>22</sup> Als Antwort auf die soziale Frage wurden - basierend auf der Idee der Selbsthilfe und Selbstverwaltung - Kreditgenossenschaften gegründet. Volksbanken haben ihre Wurzeln im gewerblichen Mittelstand. Die Wurzeln der Raiffeisenbanken liegen in der Landwirtschaft. Ihre Struktur war kleinteiliger und ländlicher als die der Volksbanken. In der Regel betrieb eine Raiffeisenbank neben dem Bankgeschäft noch das Warengeschäft. Bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts gab es zwei getrennte Genossenschaftsbanksysteme. Durch Konkurrenz schwächten sich beide genossenschaftlichen Organisationen gegenseitig im regionalen Markt. Ab 1971 erfolgte eine Neuordnung der Verbandsstrukturen. Die Zersplitterung und Differenzierung auf Ebene der Orts- und Zentralbanken wurden in einer beachtenswerten Strukturentwicklung optimiert, die bis heute anhält.<sup>23</sup>

Neben den „Volksbanken Raiffeisenbanken“ agieren die genossenschaftlichen Ständebanken, namentlich die Spardabanken, die ihren Ursprung bei den Eisenbahnern haben, die Post-, Spar- und Darlehensvereine der Postbediensteten PSD, die Ärzte- und Apothekerbank apo-Bank, die Badische Beamtenbank BB-Bank und die evangelischen und katholischen Kirchenbanken. Diese Ständebanken machen heute etwa ein Viertel des kreditgenossenschaftlichen Volumens aus, haben eine besondere Positionierung im

---

<sup>20</sup> Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2014), Zahlen und Fakten, S. 3.

<sup>21</sup> Vgl. Dt. Bundesbank, Bankstellenstatistik 2015; Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (2015): Jahresbericht 2014, S. 51; Bacher, U. (Fn. 14), S. 35 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Bacher, U. (2013): Zur Struktur- und Machtfrage bei den deutschen Genossenschaftsbanken, in: Brazda, J.; Dellinger, M. und Röbl, D. (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Lit-Verlag Wien, Teilband II, S. 362 ff.

<sup>23</sup> Vgl. BRV (2012): Prägnant zur Strukturentwicklung - 40 Jahre genossenschaftliche Finanzgruppe sowie Bacher, U. (Fn. 22), S. 362 ff.

Markt und können eine besondere Dynamik bei der Markt- und Mitgliederentwicklung und im Cross-Selling vorweisen.<sup>24</sup>

Als „Selbsthilfeeinrichtungen“ mit dem Auftrag der Mitgliederförderung unterscheiden sich Genossenschaftsbanken von anderen Kreditinstituten dadurch, dass sie die Einlagen regional einsetzen (Realwertorientierung), die Genossenschaft ihren Sitz vor Ort hat und dort auch die Organe (schnell) wirken und 18 Millionen der über 30 Millionen Kunden zugleich mitwirkungsberechtigte Mitglieder bzw. Teilhaber sind.<sup>25</sup> Aufgrund ihrer Entstehungsgeschichte sowie ihrer Tätigkeit als eigenständige Unternehmen sind Genossenschaftsbanken stark mit dem Wirtschaftsleben in ihrer jeweiligen Region und folglich mit dem regional verwurzelten Mittelstand verbunden. Sie orientieren sich am Regionalprinzip, d.h. ihre Geschäftstätigkeit richtet sich auf vor Ort ansässige Kunden. Kurzum: Kreditgenossenschaften haben ihre Wurzeln im Mittelstand und sind selbst mittelständisch organisiert und geprägt. Mit dem mittelständischen Kunden besteht also eine Wesensgleichheit!

### **3.2 Sparkassen**

Sparkassen sind vor 200 Jahren als Witwen-, Waisen- oder Ersparniskassen entstanden. Ihre Entstehung verdanken sie – analog den Kreditgenossenschaften – der Notlage vieler Bevölkerungsgruppen im Zeitalter von Freiheitsbestrebungen, Revolutionen und der beginnenden Industrialisierung. Die Sparkassen-Finanzgruppe umfasst heute rund 600 Unternehmen (Sparkassen, Landesbanken, Deka-Bank, LBS, Versicherungen, Deutsche Leasing-Gruppe etc.) Den Kern der S-Finanzgruppe bilden 414 Sparkassen, die mit 11.850 Bankstellen (Stand 12/2015) flächendeckend präsent sind.<sup>26</sup> Bis auf wenige Ausnahmen stellen Sparkassen Anstalten des öffentlichen Rechts dar, die sich meist in kommunaler Trägerschaft befinden und der

---

<sup>24</sup> Vgl. Eichwald, B. und Lutz, K. J. (2011): Erfolgsmodell Genossenschaften: Möglichkeiten für eine werteorientierte Marktwirtschaft, S. 75 - 77 sowie Bacher, U. (Fn. 14), S. 23 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Bacher, U. (Fn. 14), S. 23 ff. und S. 28 sowie Bacher, U. (Fn. 22), S. 362 ff. und 367.

<sup>26</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2013): Der Finanzbericht, S. 9.

Gemeinwohlorientierung verpflichtet sind.<sup>27</sup> Ihr öffentlicher Auftrag umfasst auch die Kreditversorgung des Mittelstands.<sup>28</sup> Im Verwaltungsrat sitzen Vertreter der kommunalen Träger – meist führende Stadt- und Kreisräte – und Vertreter der Mitarbeiter (Drittelbeteiligung). Vorsitzender des Verwaltungsrates ist meist der Landrat oder der Oberbürgermeister. Sparkassen unterliegen dem gesetzlich festgelegten Regionalprinzip, ihre Geschäftstätigkeit beschränkt sich danach im Regelfall auf das Gebiet ihres Trägers.<sup>29</sup> Die Organe sitzen und agieren (schnell) vor Ort, ihre Geschäftspolitik richtet sich damit auf Unternehmen des Wirkungskreises der Kommune und/oder des Landkreises. Sparkassen sammeln Einlagen vor Ort ein und verwenden die Geldmittel in Investitionen in ihrem Geschäftsgebiet. Hieraus ergibt sich eine räumliche und organisatorische Nähe zum Mittelstand. Kurzum: Auch Sparkassen sind mittelständisch geprägt und haben eine besondere Nähe zum Gemeinwohl vor Ort und zu den kommunalpolitischen Entscheidungsträgern.

#### **4 Marktentwicklung deutscher Bankgruppen**

Nach Ausbruch der Finanzkrise gab es hinsichtlich des Wachstums-, Volumen- und Risikodenkens in der deutschen Kreditwirtschaft eine Trendwende (vgl. Abbildung 1): Statt schierer Größe wurde die Geschäftspolitik der Institute neu überdacht und das Risikomanagement neu definiert. Gerade Realkreditinstitute, Großbanken und Landesbanken reduzieren seither ihr Geschäftsvolumen und ihre Kreditengagements deutlich. Die Kreditgenossenschaften und Sparkassen haben im Gegensatz ihre Engagements ausgebaut, so dass deren Marktstellung und Marktanteile in den letzten acht Jahren stark angestiegen ist. Der Marktanteil im Kreditgeschäft stieg bei den Sparkassen von 18,2% in 2008 um 4,3 Prozentpunkte auf 22,5% in 2015,

---

<sup>27</sup> Vgl. Bacher, U. (Fn. 14), S. 22.

<sup>28</sup> Vgl. Becker, P. und Peppmeier, A. (2011): Bankbetriebslehre, S. 86.

<sup>29</sup> Vgl. Eilenberger, G. (2012): Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen - Internationale Bankleistungen - Bank-Management (Lehr- und Handbücher zu Geld, Börse, Bank und Versicherung), S. 120.

bei den Kreditgenossenschaften im selben Zeitraum von 10,7% um 4,4 Prozentpunkte auf 15,1%. Während das Volumen mittelständischer Ausleihungen der Banken insgesamt erst mit der Erholung der Wirtschaft ab 2011 wieder zunahm, steigerten Genossenschaftsbanken und Sparkassen ihr diesbezügliches Kreditengagement in allen Jahren von 2008 bis 2015 stetig. Damit waren Kreditgenossenschaften und Sparkassen auch in den schwierigen Zeiten die verlässlichen Partner des Mittelstands und leisteten einen wichtigen Beitrag zur Sicherstellung der Mittelstandsfinanzierung.<sup>30</sup> In anderen Worten: In der schwierigen Zeit der Finanzkrise haben die dezentralen Institute durch eine deutliche Erhöhung ihrer Ausleihungen die Entwicklung einer Kreditklemme verhindert und in der nachfolgenden Zeit der Wirtschaftserholung ebenfalls für eine ausreichende Kreditversorgung des Mittelstands Sorge getragen.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Angelkort, A. und Stuwe, A. (2011): Basel III und Mittelstandsfinanzierung, S. 18; Deutscher Sparkassen- und Giroverband, (2015): Diagnose Mittelstand, S. 17 f., Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2014): Jahresbericht, S. 27.

<sup>31</sup> Vgl. Grandke, G. (2014): Kredit- und Realwirtschaft im Spannungsfeld von Regulierung und Niedrigzinsphase, in: Kreditwesen 1/2014, S. 30.

Tabelle: 1: Entwicklung ausgewählter Bankgruppen nach Bilanzwerten.<sup>32</sup>

Werte jeweils im Dezember	Bilanzsumme		Kredite an Nichtbanken		Einlagen von Nichtbanken	
	in Mrd. €	Marktanteil	in Mrd. €	Marktanteil	in Mrd. €	Marktanteil
<b>Alle Bankgruppen</b>						
2000	6.148	100 %	3.480	100 %	2.260	100 %
2004	6.664	100 %	3.631	100 %	2.511	100 %
2008	7.956	100 %	3.980	100 %	3.067	100 %
2010	8.352	100 %	4.016	100 %	3.173	100 %
2012	8.315	100 %	3.949	100 %	3.327	100 %
2014	7.844	100 %	3.902	100 %	3.339	100 %
2015	7.708	100 %	3.985	100 %	3.426	100 %
<b>Großbanken</b>						
2008	1.466	18,4 %	570	14,3 %	562	18,3 %
2010	2.083	24,9 %	523	13,0 %	524	16,5 %
2012	2.010	24,2 %	504	12,8 %	554	16,7 %
2014	1.936	24,7 %	460	11,8 %	514	17,2 %
2015	1.791	23,2 %	453	11,4 %	532	15,6 %
<b>Landesbanken</b>						
2008	1.563	19,6 %	676	17,0 %	415	13,5 %
2010	1.464	17,5 %	672	16,7 %	387	12,2 %
2012	1.251	15,0 %	613	15,5 %	355	10,6 %
2014	1.061	13,5 %	547	14,0 %	295	8,8 %
2015	947	12,3 %	524	13,1 %	293	8,6 %
<b>Sparkassen</b>						
2008	1.070	13,4 %	726	18,2 %	710	23,1 %
2010	1.083	13,0 %	767	19,1 %	752	23,7 %
2012	1.105	13,3 %	812	20,6 %	788	23,7 %
2014	1.127	14,4 %	858	22,0 %	830	24,8 %
2015	1.145	14,9 %	898	22,5 %	885	25,0 %
<b>Genossenschaften</b>						
2008	668	8,4 %	427	10,7 %	461	15,0 %
2010	705	8,4 %	471	11,7 %	507	16,0 %
2012	749	9,0 %	517	13,1 %	542	16,3 %
2014	787	10,0 %	569	14,6 %	582	17,4 %
2015	817	10,6 %	602	15,1 %	608	17,7 %
<b>Realkreditinstitute</b>						
2008	838	10,5 %	521	13,1 %	189	6,2 %
2010	720	8,6 %	510	12,7 %	204	6,4 %
2012	523	6,3 %	354	9,0 %	178	5,4 %
2014	399	5,1 %	288	7,4 %	147	4,4 %
2015	350	4,5 %	264	6,6 %	137	4,0 %

<sup>32</sup> Quelle: Bundesbank. Es fehlen Auslands- und Regionalbanken, Bausparkassen, Institute mit Sonderaufgaben.

## 5 Erfolgsfaktoren im Mittelstandskreditgeschäft

Um die Bedeutung der dezentralen Kreditinstitute für die Kreditversorgung des Mittelstands zu beleuchten, sollen nicht nur „harte“ Zahlen herangezogen werden, sondern auch „weiche“ Kriterien.

### 5.1 Mittelstandsnahe

Bei der Unternehmensfinanzierung in Deutschland spielt das Hausbankprinzip eine wesentliche Rolle, also die über lange Zeit bestehende enge Bindung zwischen einem Unternehmen und „seiner“ Hauptbank.<sup>33</sup> Laut einer Studie pflegen 88 % der mittelständischen Firmen ein Hausbankprinzip.<sup>34</sup> Der Aufbau einer langfristigen Hauptbankenverbindung ist eine Stärke regional verwurzelter Banken mit engmaschigem Standortnetz und kurzen Entscheidungswegen.<sup>35</sup> Genau diese Merkmale treffen auf Kreditgenossenschaften und Sparkassen zu.

Die Beschränkung der Geschäftstätigkeit von dezentralen Finanzgruppen auf ein bestimmtes Gebiet – sei es aufgrund des gesetzlich festgelegten Regionalprinzips (Sparkassen) oder infolge einer entsprechenden internen Übereinkunft (Genossenschaftsbanken) – bietet Vorteile für Mittelständler: Die Ansprechpartner bei der Bank sind mit den speziellen Gegebenheiten und dem Marktgeschehen vor Ort vertraut, so dass Unternehmer von deren Know-how und Erfahrung profitieren können.<sup>36</sup> Da vor Ort über Kredite entschieden wird und die Betreuung des Kreditnehmers oft durch die gleichen Mitarbeiter erfolgt, lassen sich asymmetrische Informationen zwischen beiden Kreditpartnern gut abbauen.<sup>37</sup> Diese „Kontinuität“ und „Augenhöhe“ sind bei zentral agierenden Geschäftsbanken so nicht möglich.<sup>38</sup> Darüber hinaus können dezentrale Kreditinstitute aufgrund ihrer Regionalstruktur

---

<sup>33</sup> Vgl. Schweitzer, E. (2014): Dienen die Banken der Realwirtschaft genug?, in: Kreditwesen 7/2014, S. 349.

<sup>34</sup> Vgl. Deloitte (Fn. 17), S. 26.

<sup>35</sup> Vgl. Kassow, A. (2014): In der Region verwurzelt, in: Die Bank 4/2014, S. 20.

<sup>36</sup> Vgl. Hanker, P. (2007): Kredite für den Mittelstand. Frankfurt, Knapp, S. 102.

<sup>37</sup> Vgl. Schackmann-Fallis, K. P. (2010): Bankenregulierung und Mittelstand, in: Schriftenreihe des Kompetenzzentrums Soziale Marktwirtschaft der Handwerkskammer Düsseldorf; Bd. 2., S. 36.

<sup>38</sup> Vgl. Schackmann-Fallis, K. P. (Fn. 37), S. 36 f.

die speziellen Bedürfnisse und Besonderheiten mittelständischer Unternehmen bei der Bonitätsprüfung berücksichtigen, während große Geschäftsbanken ganze Branchen und Regionen bewerten bzw. raten, woraus sich folgenschwere Negativentscheidungen für ganze Branchen und Regionen ergeben können.<sup>39</sup> Ein dezentral verankertes Kreditinstitut wertet bei einer Neuausrichtung im Firmenkreditgeschäft oder bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse eines Unternehmens anders, weil die strategische Ausgangssituation und auch Betroffenheit eine ganz andere ist als bei einem weltweiten Bankkonzern. So werden die dezentral verankerten Organmitglieder (Vorstände und Mitglieder in den Verwaltungsgremien) der Kreditgenossenschaften und Sparkassen sowie deren Mitarbeiter täglich vor Ort mit einer besonderen Verantwortung konfrontiert – beruflich wie privat. Letztlich müssen sie sich der Negativentscheidung persönlich stellen und können das negative Votum nicht in eine weit abgelegene Zentrale abschieben. Ist die ganze Region strukturell betroffen, steckt das dezentrale Institut in einem besonderen Dilemma: Ohne ihre Existenz aufs Spiel zu setzen, kann sich eine Sparkasse oder Genossenschaftsbank selbst nicht von der eigenen Region verabschieden. Dieses existenzielle Bekenntnis zur Region kennen mittelständische Unternehmer und schätzen die Vorteile einer Hauptbankverbindung mit der örtlichen Kreditgenossenschaft oder Sparkasse in besonderem Maße.

## **5.2 Vertrauen**

Bankgeschäfte leben von Vertrauen, das durch langfristige und persönliche Beziehungen entsteht.<sup>40</sup> Zu ihrer Hausbank haben die meisten Mittelständler ein enges Vertrauensverhältnis.<sup>41</sup> So belegt eine Studie, dass 65 % der Mittelständler den Genossenschaftsbanken und 63 % den Sparkassen hohes

---

<sup>39</sup> Vgl. Hanker, P. (Fn. 36), S. 127.

<sup>40</sup> Vgl. Kassow, A. (Fn. 35), S. 20.

<sup>41</sup> Vgl. Hessami (2015): Die kostspielige Macht der Gewohnheit, in: Handelsblatt 53/2015, S. 33.

oder sehr hohes Vertrauen entgegenbringen.<sup>42</sup> In einer weiteren Volksbankenstudie äußerten Firmeninhaber große Zufriedenheit mit ihrer lokalen dezentralen Genossenschaftsbank; das traditionelle Hausbanksystem mit einem persönlichen Kundenbetreuer wird schlussfolgernd als stabil und zukunftsfähig eingestuft.<sup>43</sup> Zwischenergebnis: Mit ihrem besonderen Relationship-Ansatz erzielen Genossenschaftsbanken und Sparkassen gute Erfolge gerade im Mittelstandsgeschäft.<sup>44</sup>

## **6 Gefahren im Mittelstandskreditgeschäft**

### **6.1 Andere Finanzierungsmöglichkeiten**

Der Hausbankkredit bildet bisher das Hauptfinanzierungsmittel des Mittelstands. Es wird diskutiert, ob das durch die Finanzkrise erschütterte Vertrauen in die Banken sowie die durch den Basel-Akkord gestiegenen Anforderungen nicht zu einer verstärkten Unternehmensfinanzierung über den Kapitalmarkt führen.<sup>45</sup> Laut einer Umfrage steigt zwar das Interesse von Mittelständlern, Minderheitsbeteiligungen von Private-Equity-Firmen als wichtiges Finanzinstrument zu akzeptieren.<sup>46</sup> Für eine breite Hinwendung der KMU zum Kapitalmarkt gibt es aber keine Anzeichen.<sup>47</sup> Dagegen sprechen der mangelnde Zugang der meisten Mittelständler zu diesem Markt sowie dessen hohe Anforderungen und Volatilität.<sup>48</sup> Verbriefungen können zwar grundsätzlich ein Instrument der Mittelstandsfinanzierung darstellen, doch auch bei den Investoren hat dieses Marktsegment nicht die notwendige

---

<sup>42</sup> Vgl. DGMF (2015): Bankenstudie 2014.

<sup>43</sup> Vgl. Jamin, G. und König, E. (2014): Die „ideale“ Firmenkundenbank, in: BankInformation, 9/2014, S. 8.

<sup>44</sup> Vgl. Morschhäuser, B. (2014): Mittelstandsgeschäft: Verlierer gesucht, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 6/2014, S. 269.

<sup>45</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2015): Diagnose Mittelstand 2015, S. 11.

<sup>46</sup> Vgl. Fehr, M. (2012): Heuschrecken auf Diät, in: Wirtschaftswoche 9/2012, S. 54.

<sup>47</sup> Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Fn. 45), S. 11.

<sup>48</sup> Vgl. Hanker, P. (Fn. 36), S. 31.

Akzeptanz gefunden.<sup>49</sup> Auch gab es in den letzten Jahren sehr negative Erfahrungen in diesem Segment.<sup>50</sup> Zwischenergebnis: Beim Finanzierungsverhalten der Mittelständler zeigen sich nur geringfügige Veränderungen, der Anteil der Kapitalmarktprodukte beträgt seit Jahren konstant 6 % bis 8 %.<sup>51</sup>

## **6.2 Regionalprinzip im Visier der Kartellwächter**

In ihrem XX. Hauptgutachten 2012/2013 sprach sich die Monopolkommission für eine Abschaffung des gesetzlich verankerten Regionalprinzips der Sparkassen aus.<sup>52</sup> Diese Fragestellung ist auch für Kreditgenossenschaften relevant, da dort faktisch ebenfalls ein Regionalprinzip gilt. Wie unter 5.1 dargestellt, bildet dieses Prinzip die Grundlage dafür, dass der regionale Wirtschaftsraum im Mittelpunkt der Geschäftspolitik dezentraler Kreditinstitute steht.<sup>53</sup> Sollte der Gesetzgeber der Empfehlung der Monopolkommission folgen, könnte dies zu einem Rückzug dieser Kreditinstitute aus ländlichen Regionen und einem übermäßigen Kapitalabfluss aus strukturschwachen Gebieten führen. Für eine Beibehaltung des Regionalprinzips spricht, dass dezentrale Institute in der Region ihre Geschäftsgrundlage haben, was wettbewerbsbelebend wirkt, und die Kenntnis des regionalen Markts sowie die Nähe vor Ort zu einer effektiven Risikobegrenzung beitragen können.<sup>54</sup> Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Kunden gerade im Zeitalter der Digitalisierung wieder Regionalität und Nähe schätzen.<sup>55</sup> Unmittelbar nach Bekanntgabe des XX.-Hauptgutachtens haben sich alle im Bundestag ver-

---

<sup>49</sup> Vgl. Bickel, F. (2014): Verbriefung als Alternative der Mittelstandsfinanzierung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 19/2014, S. 947.

<sup>50</sup> Insgesamt bilden Mittelstandsanleihen ein sehr risikoreiches Segment mit (zu großem) Ausfallrisiko. Grund: Es waren offensichtlich in den Mittelstandssegmenten viele Unternehmen gelistet, die anderweitig kein Kapital aufbringen konnten (Trend: Negativselektion).

<sup>51</sup> Vgl. Blanchard, N. (2015): Einfach pragmatisch - Betrachtungen zu Mittelstand und Kapitalmarkt, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 9/2015, S. 443.

<sup>52</sup> Vgl. Monopolkommission (2014), Hauptgutachten 2012/2013, Tz. 1923, S. 680.

<sup>53</sup> Vgl. Bundes-SGK (2006), Kommunen und Sparkassen, S. 2 f.

<sup>54</sup> Vgl. Bacher, U. (Fn. 14), S. 29.

<sup>55</sup> Vgl. Vogelsang, H. (2015): Die Zukunft der Filiale: nahe am Menschen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 14/2015, S. 711.

tretenen Parteien zum öffentlichen Auftrag der Sparkassen und zum Regionalprinzip bekannt.<sup>56</sup> Eine Abschaffung des Regionalprinzips ist deshalb auf absehbare Zeit nicht zu befürchten.

## **7 Gute Zukunftsaussichten im Firmenkundengeschäft**

Die Kreditwirtschaft steht besonderen Herausforderungen gegenüber: Die Nullzinspolitik der EZB zielt auf das Sparverhalten ab und wirkt in besonderer Weise auf klassische Einlageninstitute. Auch die Regulierungswut, der Trend zur Digitalisierung und der demografische Wandel beflügeln nicht die dezentralen Finanzverbände.<sup>57</sup> Ein Ausweg aus der Dilemma Situation stellen eine noch bessere Betreuung der Kunden und ein noch stärkerer Fokus auf das Firmenkundengeschäft dar.

Genossenschaftsbanken und Sparkassen zeichnen sich durch dezentrale Strukturmerkmale aus. Daraus resultieren eine besondere Nähe und eine besondere Verantwortung für die kreditwirtschaftliche Versorgung von regionalen Unternehmen, die den klassischen deutschen Mittelstand bilden. Die Geschäftspolitik und der besonders regionale Standortfaktor kennzeichnen Kreditgenossenschaften sowie Sparkassen klar als Mittelstandskreditbanken. Ihr Argument im Firmenkundengeschäft ist bestechend: Sie selbst sind mittelständische Kreditinstitute mit besonderer Kompetenz und Verantwortung für den Mittelstand in der Region. Damit sind dezentrale Finanzgruppen im mittelständischen Firmenkundengeschäft strategisch gut aufgestellt. Beide Finanzgruppen werden weiterhin das finanzielle Rückgrat des deutschen Mittelstandes darstellen und wichtige Impulse liefern. *Angela Merkel* würdigte bei der bankwirtschaftlichen Tagung des BVR in 2014 das dezentrale Modell wie folgt: „Das Genossenschaftsmodell bewährt sich auch im 21. Jahrhundert und sollte Maßstab bei der Kreditvergabe sein.“<sup>58</sup> Solange es

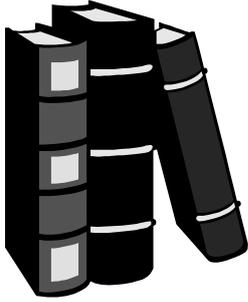
---

<sup>56</sup> Vgl. Aßmann u.a., Schwerpunktheft „Regionalprinzip“, in bank und markt 9/2014.

<sup>57</sup> Vgl. Arts, V. (2016): Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken – eine Umweltanalyse, Arbeitspapier Nr. 163 des Instituts für Genossenschaftswesen, Münster.

<sup>58</sup> Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2015): Jahresbericht 2014, S. 8.

gesamtwirtschaftlich in Deutschland zu keinen großen Verwerfungen kommt, werden sich Sparkassen und Kreditgenossenschaften in diesem Geschäftsfeld gut behaupten können.



**Volz, Richard:**

**Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien – Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten eines neuen Betätigungsfeldes, 2012**

Die Idee, Aufgaben im Bereich der Energieversorgung genossenschaftlich zu organisieren ist nicht neu. Die Erzeugung und Verteilung von Strom für den ländlichen Raum wurde bereits Ende des 19. Jahrhunderts von sogenannten Elektrizitätsgenossenschaften wahrgenommen. Im gegenwärtig sehr regen Neugründungsgeschehen von Genossenschaften zeichnet sich eine gewisse Renaissance dieser Idee ab. Die Aktivitäten der „neuen“ Energiegenossenschaften sind dabei (fast) ausschließlich im Bereich der erneuerbaren Energien (EE) angesiedelt, was ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zu den „klassischen“ Elektrizitätsgenossenschaften darstellt. Somit sind die heutigen Beweggründe weniger in einer quantitativen Sicherstellung, als vielmehr in einer qualitativen Verbesserung der Energieversorgung zu suchen. Insofern sind Genossenschaften im Energiebereich zwar generell nicht neu, speziell für das Betätigungsfeld der EE jedoch schon. Das Phänomen „neuer“ Energiegenossenschaften findet seinen merklichen Ursprung im Jahr 2006 und fällt somit auch in das Jahr der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes. Entsprechend steht die wissenschaftliche Durchdringung dieses Themenkomplexes noch am Anfang.

Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, einen ersten systematischen Beitrag für Genossenschaften im Bereich EE zu erbringen. Dabei werden zum einen die Unternehmenskultur und die Rolle verschiedener genossenschaftsspezifischer Aspekte in neuen Energiegenossenschaften analysiert. Zum anderen wird das Untersuchungsobjekt „Energiegenossenschaft“ als ganzheitliche Konzeption verstanden, wobei die künftigen Beiträge zu einer auf Nachhaltigkeit beruhenden Energieversorgung erarbeitet werden. Die Herangehensweise der Arbeit ist dabei gleichermaßen von einer derzeitigen Zustandsanalyse als auch einer künftigen Potentialabschätzung geprägt. Eine bundesweit durchgeführte schriftliche Vollerhebung bei Genossenschaften im Bereich EE liefert die empirische Grundlage der Arbeit.

Die Ergebnisse zeigen, dass die in dieser Arbeit untersuchten neuen Energiegenossenschaften zwar auch mittelfristig betrachtet noch kein veritables Gewicht in der deutschen Energieversorgung einnehmen werden. Dennoch stellen sie ein sehr vielversprechendes Konzept beim Ausbau EE dar, zumal sie sich durch ein hohes Maß der Bürgerbeteiligung auszeichnen. So trifft die genossenschaftliche Grundidee der Selbsthilfe wieder vermehrt den Zeitgeist weiter Bevölkerungsteile, was die (Energie-)Genossenschaft zu einer besonders vertrauensschaffenden Institution macht. Vor diesem Hintergrund besteht großes künftiges Potential in Form vieler weiterer genossenschaftlicher Betätigungsmöglichkeiten, die im Zusammenhang mit der Ausgestaltung eines nachhaltigen Energiesystems stehen.

Bestellung:

Fax: 0711/459- 23481; E-Mail: [geno@uni-hohenheim.de](mailto:geno@uni-hohenheim.de)

Preis: 29,- € bzw. 19,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

***Isabel Adams***

**XXI. Nachwuchswissenschaftler Tagung der AGI  
an der Geno-Akademie Karlsruhe**

Die Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute e. V. (kurz AGI) fördert auf nationaler sowie internationaler Ebene den Austausch und die Weiterentwicklung von Wissen auf dem Fachgebiet des Genossenschaftswesens. Außerdem setzt sich die AGI gezielt für die Förderung von jungen Nachwuchswissenschaftlern (kurz NW) ein und unterstützt den Kontakt zwischen Genossenschaftsforschung und -praxis.

Der Vorsitzende der AGI, Prof. Dr. Schulz-Nieswandt von der Universität Köln durfte an der diesjährigen Nachwuchswissenschaftler-Tagung rund 50 WissenschaftlerInnen sowie an der Genossenschaftswissenschaft interessierte PraktikerInnen begrüßen. Die 21. NW-Tagung fand im Akademie-Hotel des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands am 08. und 09. April 2016 in Karlsruhe statt. Gastgebende genossenschaftliche Institution war in diesem Jahr die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim, unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Doluschitz.



Foto 1: Gruppenbild NW-Tagung, 09. April 2016 Karlsruhe.<sup>1</sup>

Erstmalig wurden aufgrund der vielen Beiträge zwei parallel verlaufende Sessions gebildet. Insgesamt 20 Teilnehmer präsentierten ihre Forschung in den Kategorien Research Paper, Work in Progress oder in Form eines Round Table Gespräches. Das vielfältige Feld der Genossenschaften spiegelte sich im breiten Themenspektrum der in deutscher und englischer Sprache verfassten Beiträge und Vorträge wider. Die verschiedenen Beiträge waren u. a. den folgenden Themenbereichen zuzuordnen: Reziprozität, Komplementärwährungen, Energiegenossenschaften, Wohnbaugenossenschaften, Produktivgenossenschaften, Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Winzer- und Weingärtnergenossenschaften, Sozialgenossenschaften, Genossenschaftsgründung in der Pferdewirtschaft sowie zur Heterogenität von Mitgliedern.

---

<sup>1</sup> Eigene Fotografie.

Im Verlauf des Abends begrüßte Dr. Roman Glaser, Präsident des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands (BWGV), die TagungsteilnehmerInnen sehr herzlich und lud zum anschließenden Abendessen mit Weinprobe ein. In seiner Ansprache betonte er neben den bestehenden Herausforderungen für Genossenschaften, wie die fortschreitende Digitalisierung und die aktuelle Niedrigzinsphase die Chancen für Genossenschaften, nicht zuletzt durch eine politische „Kiwi-Koalition - eben grün mit schwarzen Punkten“.

Frau Ute Bader, renommierte und ebenso sympathische Winzerin und Önologin, stellte den Teilnehmer der NW-Tagung eine erlesene Auswahl der Weinvielfalt aus Baden und Württemberg vor und offerierte zu jedem der vier Gänge zwei passende, „genossenschaftliche“ Weine. Abgerundet wurden diese geschmacklichen Eindrücke von einer musikalisch hinterlegten Bilderpräsentation, die die Schönheiten der Weinbauregionen Baden-Württembergs zeigte.



Foto 2: Abendessen mit Weinprobe<sup>1</sup>



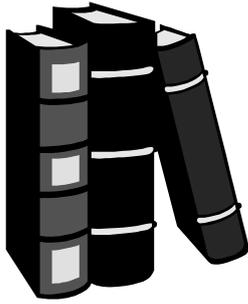
Foto 3: Begrüßung, Dr. Glaser<sup>1</sup>



Foto 4: Weinprobe, Frau Bader<sup>1</sup>

Im Rahmen der Schlussworte von Herr Prof. Dr. Schulz-Nieswandt wurde Herr Peter Suter vom Institut für Verbandsmanagement an der Universität Freiburg/CH für seine Arbeit über die Determinanten des freiwilligen Engagements in Wohnbaugenossenschaften mit dem Best Paper Award geehrt, der von der DZ- Bank Stiftung mit 500 € dotiert ist.

Die AGI bedankt sich herzlich für die Unterstützung des bwgv, der dazu beigetragen hat, dass die diesjährige NW-Tagung hoffentlich allen TeilnehmerInnen in guter Erinnerung bleibt. Die NW-Tagung im nächsten Jahr wird bei den Gastgebern der Humbolt- Universität Berlin ausgerichtet.



**Staub, Patrick:**

Ausgezeichnet mit dem  
GENO-Wissenschaftspreis  
2016

**Innovation im Kontext branchenstrukturellen  
Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirt-  
schaft: Strategieanalyse und Unterstützungsan-  
sätze, 2015**

Innovationen haben die Traubenerzeugung weitreichend verändert. Zunehmende Mechanisierungsmöglichkeiten führten in der Vergangenheit zu einem starken Anstieg der Arbeitsproduktivität. Darüber hinaus konnte durch neue pflanzenbauliche Erkenntnisse das Ertragsniveau gesteigert und auf einem höheren Niveau gesichert werden. Neben anderen Faktoren führte die innovationsbedingte Produktivitätssteigerung zu Konzentrationsprozessen in der Weinwirtschaft, die sich in der strukturellen Veränderung der Branche erkennen lassen.

Die individuellen Ursachen für das divergierende Innovationsverhalten von Unternehmern im Weinbau blieben bisher unerforscht, obwohl diese für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung der Branche von zentraler Bedeutung sind. An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Arbeit an und entwickelt zwei empirisch basierte Erklärungsmodelle.

Zudem werden die Innovationsstrategien von Weinbaubetrieben analysiert und Ansätze zur Beeinflussung des Innovationsverhaltens aufgezeigt.

Bestellung:

Cuvillier Verlag, Göttingen

Preis: 65,70 €, 304 Seiten

ISBN-13 (Printausgabe) 9783736990715

ISBN-13 (E-Book) 9783736980716

## ***Senta Breuning***

### **GENO-Wissenschaftspreis 2016**

#### **06. Juni 2016 im Schloss Hohenheim**

Der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) fördert seit dem Jahr 1996 herausragende genossenschaftswissenschaftliche Abschlussarbeiten mit dem GENO-Wissenschaftspreis. Die Auszeichnung, welche mit insgesamt 6.000 € dotiert ist, wird alle zwei Jahre für außerordentlich gute Dissertationen sowie Masterarbeiten verliehen. Sie werden von einer Jury bewertet und stammen alle von Studierenden des Fachgebietes Agrarinformatik und Unternehmensführung bzw. der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

Die diesjährige Preisverleihung fand am 06. Juni im Balkonsaal – Schloss Hohenheim – statt. Die baden-württembergische Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Theresia Bauer, hielt die Festansprache. BWGV-Präsident Herr Dr. Roman Glaser stellte in seiner Ansprache die hohe Qualität der prämierten Dissertationen und Masterarbeiten dar und ging zudem auf deren große Bedeutung für den BWGV sowie für seine Mitglieds-genossenschaften ein.

Zwei Nachwuchswissenschaftler der Universität Hohenheim wurden jeweils mit dem auf 2.000 € dotierten GENO-Wissenschaftspreis ausgezeichnet. Herr Dr. Sebastian Hill erhielt die Auszeichnung für seine herausragende Dissertation mit dem Thema „Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse“. Kurzgefasst ist das Ergebnis, dass den Genossenschaften zugesprochene traditionelle Werte als relevant erachtet werden und dass diese auch identitäts- und vertrauensstiftend wirken. Gegenüber anderen Rechtsformen stellt das eine Besonderheit dar.



Eigene Fotografie.

Preisverleihung des GENO-Wissenschaftspreises im Schloss Hohenheim (von links): Prof. Dr. Stephan Dabbert, Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg Theresia Bauer, Dr. Patrick Staub, Fabian Becerra, Dr. Sebastian Hill, Prof. Dr. Reiner Doluschitz, Senta Breuning, Dr. Roman Glaser und Prof. Dr. Hans-Peter Burghof.

Ein weiterer Preisträger ist Herr Dr. Patrick Staub. Er erhielt für seine gleichmaßen hervorragende Doktorarbeit mit dem Titel „Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze“ den GENO-Wissenschaftspreis. Es hat Cluster gebildet sowie Beratungs- und Unterstützungsansätze abgeleitet, welche von einer ausführlichen Branchenkenntnis und großen Praxisrelevanz sind.

Zwei Masterarbeiten erhielten jeweils 1.000 €. Senta Breuning erarbeitete das Thema „Zukunftsfähigkeit von ländlichen Bezugs- und Absatzgenossenschaften“. Hierbei ging es unter anderem um die Mitgliederbindung und um den potentiellen Lösungsansatz durch das Customer Relationship Management. Fabian Becerra bearbeitete in seiner Masterarbeit „Das Management der Mitgliederbeziehung in Winzergenossenschaften“. Er erstellte praxisorientierte Handlungsempfehlungen nachdem er Strukturprozesse und Mitgliederbetreffende Themen analysierte.

Der nächste GENO-Wissenschaftspreis wird voraussichtlich 2018 verliehen.

***Isabel Adams, Senta Breuning***

## **Internationale Genossenschaftstagung - IGT**

### **Genossenschaftliche Identität und Wachstum**

**14. – 16. September 2016 in Luzern**

Vom 14. Bis 16. September 2016 fand die 18. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung in Luzern an der Universität Luzern statt, an der sich über 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Fragen zum Genossenschaftswesen beschäftigt haben. Das Leitmotiv der Tagung lautete "Identität und Wachstum". Rund 100 Vortragende aus 21 Ländern präsentierten ihre Erkenntnisse und Ergebnisse.

Die wissenschaftlichen Themen betreffen die Identität und das Wachstum von Genossenschaften. Branchenspezifische Themen wie Finanzdienstleister, Wohnbau, Energie, Agrarsektor, soziale Genossenschaften, aber auch branchenübergreifende Themen (Grundlagen, Recht, Politik und Gesellschaft) wurden behandelt. Genossenschaften garantieren ein nachhaltiges Wirtschaften und die Schaffung sinnhaltiger Arbeitsplätze. Ihnen gehört die Zukunft, so das Fazit der Konferenz.

Die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim war mit drei Vorträgen vertreten. Zum einen durch Frau Olta Sokoli mit dem Thema „The interaction and impact of academic institutions and government to promote and encourage cooperation in Albania“. Des Weiteren stellte Frau Nicola Gindele die Ergebnisse einer Masterarbeit von Herrn Fabian Berra mit dem Titel „Management von Mitgliederbeziehungen in Winzergenossenschaften“ vor. Herr Christian Willersinn, ehemaliger Masterand an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen referierte über das Thema „Genossenschaften in ländlichen Räumen – ein zukunftsfähiges Modell?“.

Herr Dr. Roman Glaser repräsentierte den Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband und nahm als aktiver Teilnehmer an zwei Pannels mit den Themen „Innovation und Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für Genossenschaften“ und „Neue Märkte für Genossenschaften – wo liegt das wirtschaftliche Potenzial?“ teil.

Herr Professor Dr. Franco Taisch, Ordinarius für Wirtschaftsrecht an der Universität Luzern, zieht das Fazit, „dass Genossenschaften eine nachhaltige Alternative zur eindimensionalen Gewinnmaximierung zugunsten einer einzigen Anspruchsgruppe, der Investorengesellschafter, sind. Zur Lösung aktueller Probleme und Herausforderungen bietet die Genossenschaft mit ihrer demokratischen Struktur, dem Verbot der einseitigen Dividendenmaximierung und als Innovationsmotor mit lokaler Verankerung ein großes Potenzial. Die partizipative Wirtschaft hat Zukunft.“

Abgerundet wurde die interessante Tagung durch ein exquisites und umfangreiches Rahmenprogramm, welches am Eröffnungsabend mit einer Schifffahrt mit Abendessen auf dem Vierwaldstättersee eingeleitet wurde.



Eigene Fotografie.

Leiter und Mitarbeiterinnen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim: Von links nach rechts: Isabel Adams, Christian Willersinn (Agroscope), Olta Sokoli, Nicola Gindele, Prof. Reiner Doluschitz und Senta Breuning.