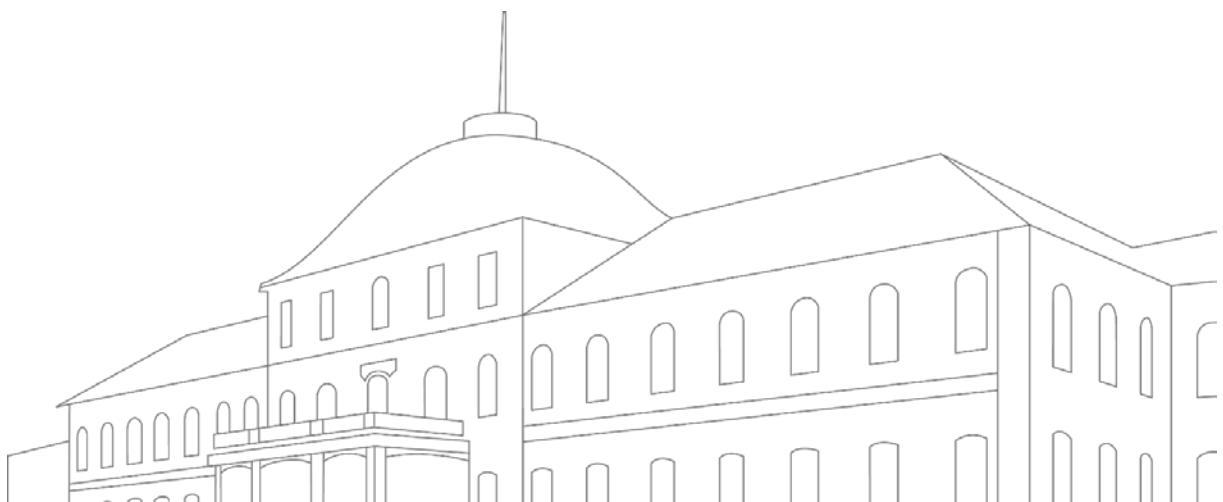




UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2020



Impressum:

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Jana Munz

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

Genossenschaftliches Führungsprinzip

G. Ringle	„Genossenschaftlicher Unternehmer“ als Unternehmerpersönlichkeit	13
V. Schäfer, B. Vogt, T. Wink, Y. Zimmermann	Genossenschaftliches Leadership – ein eigenständiges Führungsprinzip? Ergebnisse empirischer Erhebungen unter Genossenschaftsbanken und kooperativ geprägten Organisationen in Deutschland	27

Genossenschaften im Ländlichen Raum

I. Adams, R. Doluschitz	Das <i>Geno-Haus</i> – Ein genossenschaftliches Modell zur Unterstützung der Ländlichen Räume	54
----------------------------	---	----

Kreditgenossenschaften

U. Bacher, F. Sander	Markenzeichen und Slogan der Volksbanken Raiffeisenbanken	68
M. Arzbach, S. Müller, K. Nerger	Einlagensicherung für Spar- und Kreditgenossenschaften in Lateinamerika	80

Rückblick auf wichtige Ereignisse

N. Gindele, R. Doluschitz, J. Munz	Trilaterale genossenschaftswissenschaftliche Partnerschaft zwischen Brasilien, Argentinien und Deutschland	102
--	--	-----

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)

70593 Stuttgart

Kontakt

Tel.: (07 11) 4 59 - 2 26 35

Fax: (07 11) 4 59 - 2 34 81

Mail: geno@uni-hohenheim.de

Homepage: <http://www.uni-hohenheim.de/geno>



Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

	Breuning, S.	Operationalisierung von Werten in Genossenschaften, 2020
on-line	Jensen-Auvermann, T.	Verhaltensökonomische Aspekte in der strategischen Entwicklung von Mitgliederbeziehungen in ländlichen Genossenschaften, 2020
on-line	Adams, I.	Kooperative Lösungsansätze zur Begegnung der Herausforderungen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum, 2019
on-line	Reifschneider, A.	Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III, 2018
on-line	Gindele, N.	Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft, 2016
on-line	Hill, S.	Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse, 2015
on-line	Staub, P.	Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze, 2015
	Klaus, J.	Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2013 (29 € / 19 €)
	Volz, R.	Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien, 2012 (29 € / 19 €)
	Fischer, D.	Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011 (39 € / 29 €)

<i>Doluschitz, R.</i>	Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung, 2010
<i>Doluschitz, R. und Grosskopf, W.</i>	Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition – Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn, 2009
<i>Zieger, T.</i>	Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Governance), 2007 (59 € / 49 €)
<i>Buzziol-Reukauff, S.</i>	Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006 (59 € / 49 €)

Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

Wohnungswirtschaftliche Schriften

<i>Honold-Reichert, T.</i>	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

Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge

	Dr. sc. agr. Isabel Adams begann nach ihrem Masterabschluss Agribusiness an der Universität Hohenheim ihre Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Ihre Promotion zu kooperativen sowie genossenschaftlichen Lösungsansätze zur Begegnung der Herausforderungen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum schloss sie erfolgreich im Mai 2019 an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim ab.
	Matthias Arzbach ist Diplom-Volkswirt (Universität Bonn) und Dr. rer. oec. der Ruhr-Universität Bochum. Zwischen 1990 und 2001 war er bei der Deutschen Bundesbank tätig, zunächst in den Hauptabteilungen Volkswirtschaft und Internationale Beziehungen, danach als Vertreter der Bundesbank für Lateinamerika mit Sitz in Buenos Aires. Seit 2002 ist er Projektleiter für den DGRV in Lateinamerika mit Sitz in Costa Rica, Brasilien und derzeit Kolumbien.
	Urban Bacher ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Bankmanagement an der Hochschule Pforzheim. Er hat BWL und Jura studiert und im elterlichen Betrieb eine Lehre zum Einzelhandelskaufmann absolviert. Bevor er an die Hochschule Pforzheim kam, war er beim Genossenschaftsverband Bayern Referent beim Präsidenten, dann zentraler Marketingleiter. Danach Bankdirektor einer Raiffeisenbank. Nebenamtlich ist Urban Bacher bei einer Vermögensverwaltung und als Aufsichtsrat tätig.
	Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist Geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim und Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung. Zur Zeit ist er Geschäftsführender Direktor des Instituts für landwirtschaftliche Betriebslehre und seit 2017 Direktor des Food Security Center an 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.
	Dr. sc. agr. Nicola Gindele ist seit Oktober 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung der Universität Hohenheim und nun Geschäftsführerin der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. 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.
	Steffen Müller ist Volljurist und Diplom-Betriebswirt BA, Fachrichtung Bank. Von 2012 bis August 2014 war er beim BWGV im Vorstandsbereich tätig und Geschäftsführer der GESTE – Baden-Württemberg, Genossenschaftliche Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit des BWGV und seiner Mitglieder. Beim Württembergischen Genossenschaftsverband e.V., WGV, war er von 2002 bis 2006 im Prüfungsdienst Banken tätig, seit 2005 als Verbandsprüfer. Danach war er von 2007 bis 2011 und 2014 bis 2016 Projektleiter des DGRV - Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands e.V., in Asunción, Paraguay, verantwortlich für die Region „Südliches Südamerika“. Seit 2016 ist Steffen Müller als Projektleiter des DGRV in Mexiko tätig (Projekt „Partizipation, Energie und Wohlstand – Nachhaltigkeit mit Genossenschaften in Lateinamerika“, Region Mexiko, El Salvador, Guatemala, Honduras und Kuba).
	Nachdem Jana Munz ihren Bachelor an der Universität Bonn in Agrarwissenschaften und im Anschluss ihren Masterabschluss im Studiengang Agribusiness an der Universität Hohenheim vollendet hat, nahm sie im Oktober 2018 ihre Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen auf. Im Laufe ihres Promotionsvorhabens wird sie sich mit der Digitalisierung entlang der genossenschaftlichen Agro-Food Wertschöpfungskette beschäftigen.



Kalina Nерger ist Diplom-Regionalwissenschaftlerin Lateinamerika und Betriebswirtin (IWW). Ihre Diplomarbeit schrieb sie am Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln über die Voraussetzungen einer Gründung erfolgreicher kleinbäuerlicher Genossenschaften in Paraguay. An der Universidad de Sevilla erwarb sie einen Master in Übersetzung (deutsch-spanisch). Seit 2010 betreut sie als Referentin Projekte des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e.V. in Lateinamerika.



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.



Frauke Sander ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Pforzheim. Sie hat ihren Abschluss als Diplomkauffrau an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster gemacht und anschließend am Institut für Marketing der Ludwig-Maximilians-Universität München promoviert. Bevor sie an die Hochschule Pforzheim kam, war sie als Unternehmensberaterin in den Themenfeldern Preis- und Profitabilitätsmanagement sowie Strategisches Management tätig.



Frau Dr. **Viktoria Schäfer** ist Vorstandsvorsitzende und wissenschaftliche Leiterin des Forschungsinstituts ADG Scientific – Center for Research and Cooperation. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich insbesondere mit Ethik, Strategie und Leadership in kooperierenden Unternehmen. Für ihr Forschungsprojekt „Tugendethik und Genossenschaftsgedanke“ wurde sie von der renommierten Society for Business Ethics (Washington, D.C.) mit dem SBE Founders' Award ausgezeichnet. Zuvor führte sie ihr Studium in Internationaler BWL/Management an der WHU – Otto Beisheim School of Management (Vallendar) u.a. an die McMaster University (Hamilton, Kanada) und die Università Bocconi (Mailand, Italien), sowie nach Chile, Mexiko und in die USA. Als

	Expertin für Wirtschaftsethik begleitet und unterstützt sie die Angebotsentwicklung der ADG Gruppe sowie generell Führungskräfte, Organisationen im Sinne der genossenschaftlichen Idee zu gestalten. Seit 2018 ist sie Senatorin im Senat der Wirtschaft in Berlin und Bonn.
	Herr Dr. Bernhard Vogt studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie Geschichte an der Universität Duisburg, bevor er an der Universität Potsdam zum Thema „Franz Oppenheimer. Wissenschaft und Ethik der sozialen Marktwirtschaft“ promovierte. Seit 2004 ist er in den Bereichen Unternehmensanalysen (insbesondere Führung und Compliance), Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung als selbstständiger Berater tätig; bisherige Branchenschwerpunkte: Genossenschaftliche Organisationen/ Banken, Chemie, Großhandel und Maschinenbau. Partner in einer Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung in Essen seit 2010.
	Herr Dr. Thomas Wink studierte nach Ableistung des Wehrdienstes Psychologie an der RUB (Abschluss als Diplom-Psychologe, Nebenfach Wirtschaftsenglisch). 1993 Promotion mit einer empirischen Arbeit aus dem Bereich Aggressionsforschung (Graduiertenförderung des Landes NRW). Langjährige berufliche Erfahrungen im Bereich empirischer Erhebungen und Datenanalysen in Organisationen (u.a. chemisch-pharmazeutische Industrie und Bundesbehörden). Partner in einer Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung in Essen seit 2010.
	Frau Dr. Yvonne Zimmermann ist seit 2016 Vorstandsvorsitzende der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG). Ihre berufliche Laufbahn begann 1987 in einer Großbank, von dort wechselte sie 1992 in eine Genossenschaftsbank. Von 2006 bis 2012 war sie als Abteilungsleiterin im Kompetenzzentrum Markt beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) in Berlin tätig. 2012 wechselte sie in den Vorstand der Sparda-Bank Hamburg. Von 2015 bis 2016 war sie Generalbevollmächtigte der L-Bank, bevor sie 2016 den Vorstandsvorsitz der ADG in Montabaur übernahm. In ihrer Promotion am Lehrstuhl für Agrarinformatik und Unternehmensführung von Herrn Professor Dr. Reiner Doluschitz an der Universität Hohenheim setzte sich Frau Dr. Zimmermann auf empirischer Basis mit der Ausprägung von Werten und Leitbildern deutscher Genossenschaftsbanken auseinander.

Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

- **Potential of Cooperation** in Albania

M. Sc. Olta Sokoli

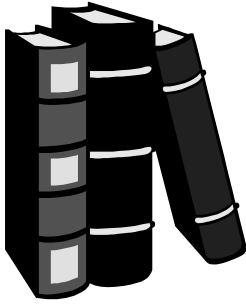
- **Digitalisierung** entlang der genossenschaftlichen **Agro-Food Wert-schöpfungskette**

M. Sc. Jana Munz

- **Anreizstrategien** zur Qualitätssteigerung und dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in **Winzergenossenschaften**

M. Sc. Rebecca Hansen





Jensen-Auvermann, Tessa:

Verhaltensökonomische Aspekte in der strategischen Entwicklung von Mitgliederbeziehungen in ländlichen Genossenschaften, 2020

Aufgrund von anhaltenden Wandlungsprozessen verändern sich die Rahmenbedingungen für ländliche Genossenschaften (e.G.) und deren Mitgliederstruktur ständig. Wandlungsprozesse sind von Interesse, weil sie u.a. Bedürfnisse von Menschen und dementsprechend Geschäftsfelder beeinflussen. Im Zuge von Wandlungsprozessen nehmen Struktur und Komplexität der landwirtschaftlichen Produktion zu und daraus folgt, dass Landwirte ein gesteigertes Bedürfnis nach Wissen und Informationen haben, um ihre Betriebe weiter zu entwickeln. Eine Organisationsform, welche ihre Mitglieder z.B. verstärkt in Form von Beratung fördert, sind ländliche e.G. Zusätzlich nimmt der Wettbewerbsdruck auf ländliche e.G. zu. Um sich den Veränderungen in der Agrarwirtschaft anzupassen, nehmen ländliche e.G. strukturelle Veränderungen vor. Im Zuge des Konsolidierungsprozesses im Genossenschaftssektor steigt zum einen bspw. die Heterogenität von Mitarbeitern und Mitgliedern an und zum anderen kann es zwischen Organbetrieb und Mitglied zu einem Verlust von Vertrauen kommen. Folglich kann Selbstverpflichtung und Loyalität des Mitglieds in Bezug auf seine e.G. abnehmen.

Vor dem Hintergrund beschriebener Transformationen – Anpassungs- und Innovationsdruck von deutschen Landwirten und des Konsolidierungsprozesses im Genossenschaftssektor – und deren strategischer Bedeutung für die Agrar- und Ernährungsbranche, verfolgt diese Dissertation u.a. folgende zwei Ziele:

- Selbstverpflichtung und Loyalität werden als entscheidende Faktoren für den nachhaltigen Erfolg von e.G. gesehen. Mitarbeiter stellen einen notwendigen Faktor zur Erfüllung der Mitgliederzufriedenheit und -loyalität dar. Im Mittelpunkt der Beratungstätigkeit steht die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Mitglied. Dabei besteht Interdependenz, da die Entstehung der Problemlösung von dem individuellen Verhalten der Interaktionspartner abhängig ist. Die Servicequalität bestimmt wiederum den Umsetzungsgrad der Ratschläge und den betrieblichen Erfolg der Landwirte. Sind Mitglieder mit ihrer genossenschaftlichen Beratung zufrieden, steht damit ein realistisches Instrument der Mitglieder- respektive Kundenbindung zur Verfügung. Was Mitglieder konkret unter Servicequalität verstehen, beleuchten die Publikationen in der ersten Säule dieser Dissertation.
- Dienstleistungen zeichnen sich u.a. durch ihre Immaterialität aus, wodurch es dem Mitglied erschwert wird, die Dienstleistungsqualität mit Sicherheit und quantitativ zu bewerten. Hierbei gilt Vertrauen als ökonomischer Erfolgsfaktor für Dienstleistungsunternehmen, zu welchen auch ländliche e.G. gezählt werden. Aber Vertrauen ist fragil. Folglich zeigt die zweite Säule dieser Dissertation vertrauensbildende Werkzeuge in der Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsmitarbeitern auf.

Zusammengefasst sind die Ergebnisse dieser Dissertation dahingehend relevant, da sie Managern respektive leitenden Mitgliedern in ländlichen e.G. Anreize geben, auf dreierlei Ebene organisationale Herausforderungen im Beziehungsmanagement zu ihren Mitgliedern bewältigen zu können: strategisch-organisatorische, soziale sowie wirtschaftliche Ebene.

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

<http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2020/1789/>

„Genossenschaftlicher Unternehmer“ als Unternehmerpersönlichkeit

1 Einführung

Schon früh wurde in der einschlägigen Literatur diskutiert, ob der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb einer Genossenschaft als „Unternehmung“ zu bezeichnen sei.¹ Vergleiche mit erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmungen dienten dazu, die Eigenart von Genossenschaften zu verdeutlichen. Dabei und vor allem auch in der Praxis erwies sich die eingetragene Genossenschaft als besondere, vielfältig anwendbare Rechts- und Unternehmensform.

Für die am 1./2. November 2019 in Hamburg durchgeführte 14. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte war von den Veranstaltern zunächst als Generalthema „Der genossenschaftliche Unternehmer“ angedacht. Unbestimmt blieb zunächst, was oder wer mit einer spezifisch genossenschaftlichen Unternehmerfigur gemeint sein könnte. Das schließlich festgelegte Tagungsthema „Genossenschaftliche Unternehmerpersönlichkeiten und ´ihre´ Unternehmen“ wies auf den ersten Blick in eine etwas andere Richtung. Gleichwohl schien es opportun, als Hinführung zu den anschließend zu würdigenden Unternehmerpersönlichkeiten der deutschen Genossenschaftsorganisation zu versuchen, den Begriff „genossenschaftlicher Unternehmer“ zu konkretisieren und in einen plausiblen Zusammenhang mit genossenschaftlichen Unternehmerpersönlichkeiten zu bringen.²

¹ Vgl. OHM (1954): Die Genossenschaft – eine Unternehmung? In: ZfgG, Bd. 4 (1954), S. 229 ff.; DÜLFER (1956): Zur Frage des Unternehmungscharakters der Genossenschaft. In: ZfgG Bd. 6 (1956), S. 265 ff.; HENZLER (1963): Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 33. Jg. (1963), S. 129 ff.

² Dieser Beitrag ist eine erweiterte Fassung des einführenden Vortrags, den der Verfasser am 1. November 2019 in Hamburg zu dieser Thematik anlässlich der 14. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte in Hamburg hielt.

2 Verlauf der Untersuchung

Auf der Suche nach einer nachvollziehbaren Umschreibung eines „genossenschaftlichen Unternehmers“ erwies sich das auf Genossenschaften bezogene Schrifttum als wenig hilfreich. Die unseres Wissens einzigen Deutungen dieses Begriffs hatte Reinhold Henzler in zwei Abhandlungen unternommen.³ Die für einen der beiden Titel gewählte Frageform „Gibt es genossenschaftliche Unternehmer?“ ließ offen, ob er eine überzeugende Antwort offerieren könnte. Im Übrigen waren in der Literatur nur wenige Hinweise auf genossenschaftliche Unternehmer auffindbar, und zwar in Verbindung mit der Untersuchung genossenschaftlichen Unternehmertums⁴ unter anderem mit Bezugnahme auf Initiatoren und Genossenschaftsgründer sowie auf die Kompetenz und Leistungen genossenschaftlicher Manager im Streben nach Wachstum und Erfolg einer bestehenden Genossenschaft.

Das sind zwar durchaus relevante, jedoch präzisierungsbedürftige Anknüpfungspunkte. Es wäre jedenfalls voreilig, etwa in jedem Vorstandsgremium einer Genossenschaft „Genossenschaftsunternehmer“ zu vermuten. Dagegen sprechen diverse, an späterer Stelle zu erörternde gute Gründe. Dieses *Markenzeichen* muss verdient werden, was mit der Erfüllung eines vergleichsweise hohen Anspruchsniveaus zu rechtfertigen wäre.

Was für eine Zuerkennung des Wesens eines „genossenschaftlichen Unternehmers“ von Bedeutung sein könnte, wird im Folgenden in drei aufeinander aufbauenden Schritten untersucht. Ansatzpunkte hierfür sollen sein,

1. was das *Bürgerliche Gesetzbuch* zum Unternehmerstatus bezogen auf Genossenschaften vermittelt,

³ HENZLER (1959): (a) Genossenschaftliche Unternehmung und genossenschaftlicher Unternehmer, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Band 1959, S. 703-707; (b) Gibt es genossenschaftliche Unternehmer? Dem Gedenken von Dr. h. c. Henry Everling (1960) †. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 10 (1960), S. 140-149.

⁴ Vgl. FEHL, U.; BROCKMEIER, T.; BRUNNER, D. (2007): Genossenschaften und Unternehmertum. In Thomas Brockmeier/Ulrich Fehl (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Bd. 100, Göttingen 2007, S. 413-423 und die dort angegebene Literatur.

2. zu welchen Erkenntnissen die *Überlegungen von Henzler* zur Unternehmerfunktion in Genossenschaftsunternehmen führen und
3. in welche Richtung eine Sichtweise leitet, die den Begriff „genossenschaftlicher Unternehmer“ als *Markenzeichen einer Persönlichkeit* versteht, die sich um die Entwicklung und Steuerung sowie den Erfolg einer namhaften Primär-genossenschaft oder einer genossenschaftlichen Zentraleinrichtung verdient gemacht hat.

Die darauf bezogenen Erkenntnisse sollen das Profil des genossenschaftlichen Unternehmers im Sinne einer knappen unternehmerischen Ressource entstehen lassen.

3 Analyse der gewählten Ansätze

3.1 Die Genossenschaft als Unternehmer im Sinne des bürgerlichen Rechts

Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) enthält in § 14 Ziffer 1 eine Definition des Unternehmers:

„Unternehmer ist eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt.“

Die für unser Untersuchungsanliegen relevanten „Personen“ lassen sich wie folgt abgrenzen:

- Als *natürliche Person* ist vereinfacht formuliert Unternehmer, wer etwas unternimmt, beispielsweise ein Händler, Handwerker, Landwirt oder Architekt, der ein Unternehmen gründet oder übernimmt und betreibt. Dazu wird gern betont, dass diese Personen (Eigentümer) anders als beauftragte „Geschäftsführer“ oder „Manager“ ihr Unternehmen selbständig und verantwortlich leiten, stets auch das erforderliche Eigenkapital einbringen, über umfassende Entscheidungsbefugnis verfügen und auf eigenes Risiko handeln.

- Zu den *juristischen Personen des Zivilrechts* als Unternehmer zählt – neben Verein, Aktiengesellschaft (AG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) – die *eingetragene Genossenschaft* (eG).⁵

Die Aussage zur Unternehmereigenschaft von Genossenschaften ist eindeutig: Unternehmer im Sinne des bürgerlichen Rechts ist allein die juristische Person „Genossenschaft“. Was ergibt sich daraus?

Als juristische Person kann eine Genossenschaft selbst keine Rechtsgeschäfte abschließen. Dies obliegt dem in der Regel mit zwei natürlichen Personen besetzten Organ „Vorstand“ (§ 24 Abs. 2 Satz 1 GenG). Den von der Mitgliederversammlung (General- oder Vertreterversammlung) oder durch den Aufsichtsrat bestellten Vorständen steht die Geschäftsführung der Genossenschaft zu.

Wir haben es hier mit einer *Konstruktion* zu tun, die von der gängigen Vorstellung eines Unternehmers als Person, die uneingeschränkt selbständig und auf eigenes Risiko ihr Unternehmen führt, deutlich abweicht. Der eine Genossenschaft „unter eigener Verantwortung“ leitende Vorstand (§ 27 Abs. 1 Satz 1 GenG) hat gemäß Satz 2 „die Beschränkungen zu beachten, die durch die Satzung festgesetzt worden sind“, verfügt also nicht über absolute Leitungsautonomie. Vorstandsmitglieder einer eG sind *angestellte Manager* eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs der Mitglieder. Als solche haben sie bei ihrer Geschäftsführung nach § 34 Abs. 1 GenG „die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden.“ Überdies haftet für die Verbindlichkeiten der Genossenschaften nicht das Management, sondern gemäß §§ 23 und 105 GenG die Gesamtheit der Mitglieder.

Fazit: Die Positionsbestimmung im bürgerlichen Recht, wonach die eingetragene Genossenschaft Unternehmer ist, lässt sich nicht personalisieren, indem etwa dem Vorstandsvorsitzenden die Rolle eines „genossenschaftlichen Unter-

⁵ Juristische Personen des öffentlichen Rechts (z. B. Anstalten und Stiftungen) und die in der Definition des BGB an dritter Stelle genannten rechtsfähigen Personengesellschaften wie OHG, KG und Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR) sind für die weiteren Überlegungen nicht von Bedeutung.

nehmers“ zugewiesen wird oder gar sämtliche Vorstandsmitglieder einer Genossenschaft damit bedacht werden. Zu keinem anderen Ergebnis führt das Handelsrecht, das in § 6 HGB (in Verbindung mit § 17 Abs. 2 GenG) die Genossenschaft als Kaufmann bezeichnet. Denn im betrachteten Kontext macht es keinen Unterschied, ob Genossenschaften als Unternehmer oder als Kaufleute gelten.

3.2 Hervorhebung der Unternehmerfunktion durch Reinhold Henzler

Ausgangspunkt der Henzler'schen Überlegungen ist die *traditionale Genossenschaft* als „Auftragsbetrieb“ der Mitgliederwirtschaften in der Entstehungs- und Aufbauphase des modernen Genossenschaftswesens. Deren Hauptaufgabe war, für ihre Mitglieder die Verbindung zum Markt herzustellen. Der in der Regel ehrenamtlich geführte sogenannte „Genossenschaftsbetrieb“ wurde von den Mitgliedern beauftragt, von ihnen benötigte Produkte zu beschaffen oder erstellte Leistungen am Markt zu verwerten. Die Mitglieder waren auf ihre Genossenschaft angewiesen. Insofern gestalteten sich die Leistungsbeziehungen derart eng, dass „dieser Bereich nicht nur monopolartigen, sondern innerbetrieblichen Charakter trug (.).“⁶ Während ihrer demnach zuerst nur einseitigen Marktverbundenheit wurde der Begriff „Unternehmung“ noch nicht auf Genossenschaften bezogen verwendet, sondern zwischen der nach zwei Seiten in den Markt gestellten Unternehmung und einer Genossenschaft unterschieden.⁷

Mit dem Aufkommen und der Intensivierung des Wettbewerbs verloren die Geschäftsbeziehungen der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft ihre ursprüngliche Stabilität dadurch, dass sich die Mitglieder auch Konkurrenten der Genossenschaft zuwandten. Zur Mitgliederseite hin entstanden marktähnliche und damit riskantere Leistungsbeziehungen der nunmehr *zweiseitig marktverbundenen*

⁶ Vgl. Fn. 3 b, S. 140 und 143.

⁷ Vgl. Fn. 3 a, S. 703.

Genossenschaften. Es war nicht mehr selbstverständlich, dass sich die Mitglieder für die Genossenschaft als Geschäftspartner entschieden.⁸ Auch die Tendenz zur Ökonomisierung und das zunehmende Nichtmitgliedergeschäft im Verlauf des Größenwachstums von Primärgenossenschaften trugen zur gelegentlichen Hinwendung zu Konkurrenten der Genossenschaft bei.

Die doppelte Marktabhängigkeit verlangte nach einem marktkonformen *unternehmerischen Handeln* der zunehmend professionellen hauptamtlichen Geschäftsführung mit einem weiten Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Gefragt waren nun neue, voranbringende Impulse und innovative Kombinationen der Produktionsfaktoren, um sich im Markt behaupten und gleichzeitig den Grundauftrag zur Mitgliederförderung erfüllen zu können.⁹ Der Wandel zur zweiseitig marktverbundenen, managementgeleiteten größeren Genossenschaft rechtfertigte, Genossenschaften solcher Art als „Genossenschaftsunternehmung“ zu bezeichnen.¹⁰

Mit diesem Prozess einer Transformation traditionaler Genossenschaftsbetriebe zu genossenschaftlichen Unternehmungen verdeutlichte Henzler, dass der *Typus eines unternehmerisch qualifizierten Vorstands* auch im Genossenschaftswesen zwingend erforderlich wurde. Aus seinem Versuch einer Antwort auf die im Titel seines zweiten Beitrags gestellte Frage nach der Existenz genossenschaftlicher Unternehmer ragen zwei Sätze heraus:¹¹

„Im Sinne des selbständigen, sein eigenes Kapital einsetzenden und allein das Risiko tragenden Unternehmers kann es im Genossenschaftswesen – so wenig wie im Aktienwesen – eine Unternehmerpersönlichkeit geben.“

⁸ Vgl. Fn. 3 a, S. 703 f. und 3 b, S. 141.

⁹ Vgl. Fn. 3 b, S. 143 und 145.

¹⁰ Vgl. Fn. 3 a, S. 705.

¹¹ Vgl. Fn. 3 b, S. 147.

Henzler räumt zwar ein, die Figur eines Unternehmers, in dem die Führung, Kapitalaufbringung und unternehmerisches Risiko vereint sind, sei für eine Genossenschaft nicht auszumachen¹², doch allem Anschein nach habe „in der zweiseitig marktverbundenen Unternehmung zu allen Zeiten die *Disposition* im weitesten Sinn, also einschließlich der Entscheidungsbefugnis, den *Wesenskern der Unternehmerfunktion* gebildet (..).“¹³ Unmittelbar daran schließt sich die zweite hervorzuhebende Aussage an:

„Diese Unternehmerfunktion ist gleichermaßen in genossenschaftlichen Unternehmungen wie in Kapitalgesellschaften zu erfüllen und sie verlangt unabhängig von der Frage des Eigentums und auch unabhängig von der Gesamtheit der an der Willensbildung Beteiligten unternehmerisch begabte Persönlichkeiten.“

Was ist damit bekundet? Durch den Übergang vom „Genossenschaftsbetrieb“ zur „Genossenschaftsunternehmung“ und den *Zwang zu marktaktivem Verhalten* entwickelte sich der Vorstand zu einer „genossenschaftlichen Unternehmungsinstanz, einer unternehmerischen Entscheidungsinstanz.“¹⁴ Die Unternehmerfunktion wird zwar von natürlichen Personen wahrgenommen, doch ein „genossenschaftlicher Unternehmer“ im Sinne des gängigen Verständnisses typischer Unternehmereigenschaften ist daraus nicht zu bestimmen.

Fazit: Ein wesentlicher Erkenntniszuwachs gegenüber der Sicht auf die Genossenschaft, die sich aus der Definition eines Unternehmers im bürgerlichen Recht ergibt, lässt sich nicht herleiten, soweit Henzler nur dies vermittelt: Wer die Unternehmerfunktion in einer Genossenschaft wahrnimmt, muss nicht „genossenschaftlicher Unternehmer“ sein. Darüber hinaus führt freilich seine oben zitierte Ansicht, die Erfüllung der unter Wettbewerbsbedingungen vom Markt diktierten

¹² Auch deren Vorstandsmitglieder müssen Mitglieder der Genossenschaft sein, für die sie tätig sind (§ 9 Abs. 2 Satz 1 GenG), infolgedessen Geschäftsanteile der Genossenschaft übernehmen, sie tragen aber damit nur geringfügig zur Aufbringung des genossenschaftsbetrieblichen Eigenkapitals bei. Was die Risikotragung angeht, haftet nur das Vermögen der Genossenschaft für die Verbindlichkeiten der Gläubiger (§ 2 GenG). aber damit nur geringfügig zur Aufbringung des genossenschaftsbetrieblichen Eigenkapitals bei. Was die Risikotragung angeht, haftet nur das Vermögen der Genossenschaft für die Verbindlichkeiten der Gläubiger (§ 2 GenG).

¹³ Vgl. Fn. 3 b, S. 147.

¹⁴ Vgl. Fn. 3 b, S. 146.

Unternehmerfunktion in Genossenschaften verlange „unternehmerisch begabte Persönlichkeiten“. Damit rückt der *Persönlichkeitsfaktor* unternehmerisch tätiger Genossenschaftsleiter in das Blickfeld, was die Aussicht, die Figur des „genossenschaftlichen Unternehmers“ plausibel deuten zu können, verbessert.¹⁵

3.3 Genossenschaftliche Unternehmerpersönlichkeit

Bis dahin konnte dem genossenschaftlichen Unternehmer noch kein charakteristisches Profil verliehen werden. Dieser Befund soll und darf jedoch nicht dazu bewegen, dieses Etikett jedem Vorstandsvorsitzenden oder jedem einzelnen Vorstandsmitglied einer Genossenschaft zuzubilligen. Denn unter den im Management tätigen Personen befinden sich zweifellos auch typische Routiniers, die bei zutreffender Selbsteinschätzung unter anderem ihrer Initiativen und des ihnen zurechenbaren Beitrags zum Unternehmenserfolg für sich nicht den *Status einer exponierten Führungspersönlichkeit* beanspruchen würden.

Was aber macht eine Unternehmerfunktionen ausübende Person aus, die in einer Genossenschaft als Initiator, Gründer und/oder Manager tätig war oder ist und sich das Verdienst erworben hat, als „genossenschaftliche Unternehmerpersönlichkeit“ bezeichnet zu werden? Um davon ein genaueres Bild zu gewinnen wird es notwendig, mit der bislang auf die Unternehmerfunktion gerichteten Sicht eine *persönlichkeitsbezogene Betrachtung der Unternehmertätigkeit* in Genossenschaftsunternehmungen zu verbinden.

(1) Merkmale eines unternehmerischen Persönlichkeitsbildes allgemein

Eine Erklärung des Phänomens „Genossenschaftliche Unternehmerpersönlichkeit“ nimmt vorab auf *Eignungen* Bezug, die Anforderungen entsprechen, wie sie an die Ausübung der Unternehmerfunktion zu stellen und auf gehobenem Niveau zu erbringen sind. Es bedarf Qualitäten besonderer Art – ob in einer

¹⁵ Zudem wird eine gedankliche Brücke zum Anliegen der erwähnten Tagung zur Genossenschaftsgeschichte geschlagen, deren Vorträge an genossenschaftliche Unternehmerpersönlichkeiten erinnerten.

Genossenschaft oder in einem Unternehmen anderer Rechtsform. Dazu gehören, um Beispiele für signifikante persönliche Eigenschaften zu nennen: Antriebsstärke, fachliche und soziale Kompetenz, Leistungsorientierung, Kreativität und Innovationsfähigkeit, Risikobereitschaft, Durchhalte- und Durchsetzungsfähigkeit. Solche und weitere Eignungsmerkmale unternehmerischer Tätigkeit werden allgemein als markante Attribute tüchtiger und erfolgreicher Manager erachtet.

Man denke an Personen, die mit Intuition, unternehmerischer Weitsicht und Wagemut ausgestattet sind und als Alleinakteur oder als Kopf und treibende Kraft eines Teams Verbesserungsmöglichkeiten aufspüren oder neue Kombinationen von Produktivfaktoren entdecken, deren Erfolgspotenzial erkennen und nutzen. Die ferner dem Wirtschaftlichkeitsprinzip folgend mit den verfügbaren knappen Mitteln einen möglichst hohen Nutzen im Sinne zielrelevanter Effekte anstreben und erreichen. Ebenso selbstverständlich wird ihnen die dezidierte Ausrichtung unternehmerischer Betätigung auf Erhaltungs- und Wachstumsziele, besonders auf nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sein.

Bei dieser Benennung personenbezogener Motive, Kenntnisse, Fähigkeiten und Leistungen nicht nur, aber eben auch „genossenschaftlicher Unternehmer“ ist verständlicherweise zu beachten, dass nicht immer alle angeführten Unternehmereigenschaften in einer Person vereinigt und ausgeprägt anzutreffen sind. Auch ergibt sich aus den benannten Beispielen für Persönlichkeitswerte keine Qualifikationsrichtlinie. Jedoch zeigt sich ansatzweise, welche Art von Merkmalen, Fähigkeiten und Leistungen eine Unternehmerpersönlichkeit auszeichnen können.

(2) Genossenschaftsspezifische Persönlichkeitsfaktoren

Zu einem Anders-Sein genossenschaftlicher Managements gehören mit Vorrang die Verpflichtung zu bestmöglicher *Förderung der Mitglieder* sowie die Bewahrung der *demokratischen Grundstruktur* einer Genossenschaft. Von Relevanz sind sodann an die Ausübung der Unternehmerfunktion in einer Genos-

senschaftsunternehmung zu stellende *Ansprüche an unternehmungsform-spezifische Wertvorstellungen und Prinzipien, Ziele und Handlungen*. Diese gilt es zu beachten und zu fördern bzw. in die strategisch ausgelegte und die jeweilige Genossenschaftskultur einbeziehende Unternehmungspolitik zu integrieren und umzusetzen.

Überlegungen zur Unternehmerfunktion und zu Unternehmerpersönlichkeiten in Genossenschaften haben zudem spezifische Aspekte der Marktabhängigkeit einer Genossenschaftsunternehmung einzubeziehen. Deren Management unterscheidet sich von jenem wirtschaftlich orientierten Unternehmen durch den Auftrag, nicht nur *Markterfolg* zu realisieren, sondern als Handlungsendziel die Interessen ihrer Mitglieder wahrzunehmen, die als Miteigentümer, Kapitalgeber und Geschäftspartner mit ihr verbunden sind. Erfolg im marktwirtschaftlichen Außenverhältnis ist zur Mitgliederseite hin in *Fördererfolg* zu transformieren. Fördererfolg setzt Markterfolg voraus, der je nach den Herausforderungen des Marktes die Entwicklung und Durchsetzung innovativer Strategien wie etwa Einführung neuer Produkte oder Geschäftszweige, Erschließung neuer Beschaffungs- oder/und Absatzmärkte¹⁶ oder Anpassungsmaßnahmen erfordert.

An die Stelle des Strebens nach möglichst hohem Gewinn als oberste Zielsetzung erwerbswirtschaftlicher Unternehmen tritt bei förderwirtschaftlich tätigen Unternehmen die ihnen per Genossenschaftsgesetz vorgegebene oberste Leitmaxime, ihre Mitglieder unmittelbar oder mittelbar über deren Leistungsbeziehungen mit dem Gemeinschaftsunternehmen bestmöglich zu unterstützen. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit der Genossenschaft soll für die Mitglieder vorteilhaft sein. Dazu bedarf es einer mitgliederzentrierten Unternehmenspolitik. Geplante Aktivitäten sind daraufhin zu prüfen, ob sie aller Voraussicht nach dem Mitgliederwohl dienen.

Vor diesem genossenschaftseigenen Hintergrund ist auf der Suche nach Unternehmerpersönlichkeiten an Akteure zu denken, die mitunter aus einer erkannten

¹⁶ Vgl. SCHNEIDER (2001): Betriebswirtschaftslehre Band 4: Geschichte und Methode der Wirtschaftswissenschaft, Wien 2001, S. 521 f. zum Wesen der Unternehmerfunktion.

dringlichen Bedarfslage heraus agierten, über Visionen verfügten und den Mut hatten, ihre Ideen auch in die Tat umzusetzen. Dazu zählen *Wegbereiter* von Formen und Prozessen der Wirtschafts- oder Lebensverhältnisse, die technische, ökonomische oder soziale Verbesserungen auf den Weg brachten und damit in die Zukunft ihres Aktionsfeldes investierten. Wir haben im Weiteren Personen vor Augen, die zur Verbreitung und Wertschätzung der genossenschaftlichen Unternehmensform beitrugen, indem sie durch ihre Initiativen und Gründungen¹⁷ eine neue Genossenschaft oder Genossenschaftsart ins Leben riefen oder als Genossenschaftsmanager *Strategien* entwickelten, die geeignet waren, eine hervortretend positive Positionierung „ihrer“ Genossenschaft im Markt zu erreichen und längerfristig zu erhalten sowie die wirtschaftliche und soziale Lage der Mitglieder nachhaltig zu verbessern.

4 “Genossenschaftliche Unternehmer“: die Unternehmerfunktion in Genossenschaften ausübende Persönlichkeiten

Nicht nur für einen Blick in die Vergangenheit, sondern gleichermaßen für die Gegenwart gilt: Günstige Marktstellung einer Genossenschaftsunternehmung, bestmögliche Erfüllung des Grundauftrags zur Mitgliederförderung und das Ansehen der Genossenschaft in ihrem Geschäftsumfeld stehen unverkennbar in einem engen Zusammenhang mit dem Aktionsraum, Wirken und Image einer herausragenden Unternehmerpersönlichkeit.

Ein Anforderungsprofil, das nicht auf weithin bekannte Pioniere der Genossenschaftsbewegung, die neue Felder genossenschaftlicher Betätigung erschlossen, sondern vornehmlich auf *Managerpersönlichkeiten* abstellt, ermöglicht den Zugang zu einer konsensfähigen Deutung des Begriffs „genossenschaftlicher Unternehmer“. Zu benennen ist, welcher Kategorie von Personen der Vergangenheit oder Gegenwart der *Ehrentitel* „genossenschaftlicher Unternehmer“ zukommen sollte.

¹⁷ Vgl. LAMM (2018): Besonderheiten der Unternehmerpersönlichkeit in genossenschaftlichen Gründungen, Bamberg 2018, DOI: 10.20378 / irbo-51512, S. 23 ff.

Man nehme dabei weit über die Landesgrenzen hinaus bekannte Leuchttürme des Genossenschaftswesens in den Blick, ebenso prominent gewordene Genossenschafter, deren Wirkungsfeld räumlich enger abgesteckt war oder ist. Insbesondere kommen Führungspersönlichkeiten mit hoher Managementkompetenz und ausgeprägtem Genossenschaftsbewusstsein in Betracht, deren Name untrennbar mit einer meist größeren Primär-genossenschaft oder einer Zentraleinrichtung verbunden war oder blieb, weil die Erfolgsgeschichte dieses Gebildes eng mit dem persönlichen Engagement dieses Initiators, Gründers und/oder Managers verflochten ist. Genossenschaftliche Unternehmerpersönlichkeiten sind Motoren und Möglichmacher einer nachhaltig erfolgreichen Erhaltung und in die Zukunftweisenden Entwicklung „ihrer“ Genossenschaft.

Genossenschaftliche Unternehmer können als die Unternehmerfunktion in Genossenschaften überlegen ausübende Persönlichkeiten bezeichnet werden. Die Historie einzelner Genossenschaftssparten und die Firmengeschichte großer Genossenschaften¹⁸ weisen vielfach auf Persönlichkeiten, deren Kenntnisse und Fähigkeiten, vorantreibenden Impulse und Engagement zu einem wesentlichen Teil den Aufstieg zu Unternehmensgröße und dauerhafte Etablierung in der betreffenden Branche ermöglichten.

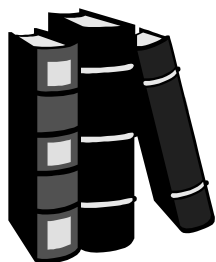
5 Fazit

Auf der Suche danach, was unter einem genossenschaftlichen Unternehmer zu verstehen sei, gelangen wir zu einer im bürgerlichen Recht vermissten und bei Henzler nur angedeuteten *personalen Prägung* dieses Unternehmertyps. Der Blick geht auf Genossenschaftsmanager, die es verdienen, „genossenschaftlicher Unternehmer“ im Sinne eines *Markenzeichens* genannt zu werden, nämlich unternehmerisch tätige und unternehmerisch qualifizierte¹⁹ sowie unternehmerisch erfolgreiche Persönlichkeiten.

¹⁸ Das Management einer durch natürliches Wachstum und/oder Fusionen entstandenen großen Genossenschaft verlangt Führungsqualitäten besonderer Art, die bei der Leitung einer kleinen Genossenschaft kaum genötigt werden.

¹⁹ Vgl. Fn. 3 a, S. 706 f.

Würden über die Heranziehung von Eignungsmerkmalen für die Identifikation „genossenschaftlicher Unternehmer“ hinaus Personen benannt, die durch anerkannte Leistungen und damit erworbenes hohes Ansehen aus der Gesamtheit genossenschaftlicher Gründer und/oder Manager herausragen, sollte dies anhand deren Biografie begründet werden. Das ist hier nicht beabsichtigt. Es mag genügen, ersatzweise kundzutun, welche prominenten *Vorbilder* im Rang einer *genossenschaftlichen Unternehmerpersönlichkeit* während der eingangs erwähnten Tagung zur Genossenschaftsgeschichte durch Präsentation ihrer Verdienste um das Genossenschaftswesen, eine Genossenschaftssparte oder eine einzelne Genossenschaft in Erinnerung gerufen wurden. Unter anderem waren dies Georg Draheim, Adolph von Elm, Henry Everling, Heinrich Kaufmann und Ferdinand Vieth.



Gindele, Nicola:

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2018

Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft, 2016

Der kontinuierlich voranschreitende Strukturwandel in der Landwirtschaft und deren vor- und nachgelagerten Bereichen ist Ausgangspunkt der kumulativen Dissertation. Im ersten Teil der Dissertation werden die Herausforderungen, mit denen sich die Landwirtschaft aufgrund des strukturellen als auch des demografischen Wandels auseinandersetzen muss, thematisiert. Hierbei steht der Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft im Zentrum. Im Rahmen der Untersuchungen zeigt sich eine starke Abhängigkeit zwischen dem betrieblichen Erfolg und den Fähigkeiten eines Landwirtes, unternehmerisch zu handeln. Parallel verändert sich das Aufgabengebiet der Betriebsleiter. Organisatorische sowie leitende Aufgaben gewinnen an Bedeutung, während praktische, ausführende Aufgaben in relativem Umfang abnehmen. Im Zuge des betrieblichen Wachstums erhöhen sich nicht nur die Anforderungen an die Betriebsleiter, sondern es steigen durch die zunehmende Technisierung und Spezialisierung der Betriebe auch die Anforderungen an die Qualifikation der Fremdarbeitskräfte.

Im zweiten Teil der Dissertation werden die Herausforderungen, die sich aus dem Strukturwandel in der Landwirtschaft für die ländlichen Genossenschaften ergeben, untersucht. Am Beispiel von Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie Obst- und Winzergenossenschaften wird das Mitgliedermanagement, insbesondere die Mitgliederbindung, betrachtet, da es in den vergangenen Jahren zu einem deutlichen Rückgang der Mitgliederanzahl in betreffenden Genossenschaften gekommen ist. Die ländlichen Genossenschaften sollten, um den kontinuierlich sinkenden Mitgliederzahlen entgegenzuwirken, ein ganzheitlich durchdachtes Customer Relationship Management verfolgen. Vor dem Hintergrund wachsender landwirtschaftlicher Betriebe und den damit verbundenen steigenden Anforderungen an die Qualifikationen der landwirtschaftlichen Betriebsleiter stellt der Ausbau der bestehenden Dienstleistungsangebote einen weiteren möglichen Anknüpfungspunkt zur Verbesserung des Mitgliederverhältnisses dar.

Der Strukturwandel der deutschen Landwirtschaft bringt somit nicht nur Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer mit sich. Auch die ländlichen Genossenschaften müssen mittels der jeweiligen, spezifisch auf die Genossenschaft abgestimmten Anpassungsstrategie auf den Wandel der landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen reagieren. Erfolgsentscheidend in Bezug auf die Führung einer Genossenschaft als auch eines landwirtschaftlichen Betriebes ist hierbei nicht in erster Linie die Unternehmensgröße. Der Unternehmenserfolg hängt vielmehr vom einzelnen Betriebsleiter bzw. Geschäftsführer ab, der in der Lage sein muss, in einem sich dynamisch verändernden Umfeld neue Potenziale und Geschäftschancen zu erkennen und Innovationen umzusetzen, um sein Unternehmen optimal innerhalb des Wettbewerbs auszurichten.

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

<http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2016/1295/>

***Viktoria Schäfer, Bernhard Vogt, Thomas Wink,
Yvonne Zimmermann***

**Genossenschaftliches Leadership –
ein eigenständiges Führungsprinzip? Ergebnisse
empirischer Erhebungen unter Genossenschafts-
banken und kooperativ geprägten Organisationen in
Deutschland**

1 Hintergrund und Ziel des vorliegenden Beitrags

Überlegungen zum Konzept eines genossenschaftlichen Leaderships und zur Gestaltung entsprechender Führungsprinzipien wurden in der Hohenheimer Genossenschaftsforschung kürzlich bereits publiziert. Die entsprechende Veröffentlichung beinhaltete einen generellen Überblick zur Führung in Organisationen und zu den verschiedenen Führungsmodellen sowie Führungsdeterminanten. Aufgegriffen wurde zudem die Frage nach dem Konstruktstatus genossenschaftlicher Führung. Dies erfolgte allerdings primär anhand einer Beschäftigung mit Genossenschaftsbanken (Literaturübersicht, erste theoretische und empirische Erkenntnisse). Als Resümee der Veröffentlichung konnte gefolgert werden, dass weitere empirische Forschung zur Ausformung des konkreten Führungsverständnisses und des Führungshandelns in genossenschaftlichen Banken erforderlich sein wird, um diesen bis dahin nur ansatzweise erschlossenen Bereich auf der Grundlage beizubringender Daten aufzuklären.¹ Der nun vorliegende Beitrag widmet sich diesem Ziel einer systematischen empirischen

¹ KRUPP, W., SCHÄFER, V., VOGT, B., ZIMMERMANN, Y. (2018): Genossenschaftliches Leadership – Überlegungen zur Ausformung entsprechender Führungsprinzipien und ihrer Nutzbarkeit für Genossenschaftsbanken. Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018, S. 119-120 (105-120).

Näherung. Dabei wird jedoch nicht nur das Führungsverständnis und die Führungsrealität in Genossenschaftsbanken, sondern ebenso in anderen genossenschaftlichen Organisationen betrachtet (Zielgruppe der genossenschaftlich-kooperativ eingebetteten Agrar-, Dienstleistungs-, Gewerbe- und Handelsunternehmen²).

Um Redundanzen zur genannten, schon in der Hohenheimer Genossenschaftsforschung erschienenen Abhandlung zu vermeiden, wird der wissenschaftlich-theoretische Hintergrund zu den Themen Führung und Führung in Genossenschaften (Führungsbegriff und -modelle, Führungsverständnis in Genossenschaften/ Genossenschaftsbanken und bisherige empirische Erkenntnisse) gezielt straff dargestellt.³ Der sich anschließende Schwerpunkt des Beitrags liegt auf der Datenlage zur Führungsrealität in Genossenschaftsbanken und kooperativ orientierten Unternehmen, die anhand zweier umfassender Erhebungen des ADG Scientific - Center for Research and Cooperation (ARC) im Zeitraum 2018-2019 ermittelt werden konnte sowie auf den daraus abzuleitenden Folgerungen hinsichtlich der Postulierbarkeit eines genossenschaftlichen Leaderships.

2 Führungsbegriff/-modelle und Führungsverständnis in genossenschaftlichen Organisationen sowie bisherige empirische Erkenntnisse

Bei Führung handelt es sich keineswegs um einen einheitlich definierten Begriff. Vielmehr finden sich in der Organisationsforschung zum Teil deutlich voneinander abweichende Führungsmodelle. Folgerichtig haben eine ganze Reihe unterschiedlicher Führungstechniken Eingang in die Managementpraxis gefunden. Diesbezüglich lassen sich beispielsweise Schlagworte wie „Management by objectives“, also Führen mittels Zielvereinbarungen, oder „Management by delegation“ (Führen durch Aufgabenüberlassung) anführen. Ferner wurden sog.

² In der Folge zwecks Vereinfachung als Unternehmen mit kooperativem Hintergrund, kooperativ geprägte Unternehmen usw. bezeichnet.

³ Diese Darstellung lehnt sich in Teilen an einen Kurzbeitrag (SCHÄFER/ ZIMMERMANN) an, dessen Publikation in einer der nächsten Ausgaben der Zeitschrift Bank und Markt vorgesehen ist (Stand: 09/2020).

kontingenztheoretische Modelle flexibler Führung wie etwa die „Situational Leadership Theory“ entwickelt, bei denen in Abhängigkeit von unterschiedlichen Situationen und Bedürfnislagen aufseiten von Mitarbeitern für ein gezielt adaptierendes Führungsverhalten plädiert wird. Sowohl konzeptionell als auch hinsichtlich ihrer praktischen Realisierbarkeit und empirischen Überprüfbarkeit konnten derartige Modelle, die sich auch gegenwärtig einer durchaus hohen Beliebtheit etwa in der Managementfortbildung erfreuen, allerdings teils nicht überzeugen.⁴

In Abgrenzung, aber auch Weiterentwicklung primär eigenschafts-, verhaltens- und situationstheoretischer Führungsmodelle konzipieren interaktionsorientierte Führungsmodelle Führung als einen fortlaufenden Prozess von Wechselwirkungen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und situativen Variablen. Im Ergebnis dieses Prozesses werden die Identitäten der Führenden und Geführten geformt und wirken damit wieder auf die Führungsbeziehung zurück. Führung beinhaltet somit dauerhafte Reflexion und eine stetige Arbeit an der eigenen Identität.⁵ Auch die heutzutage weithin anerkannten interaktiven Führungsmodelle sind facettenreich, weisen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen auf und unterliegen einer teils kontroversen Diskussion.⁶ Trotz aller Unterschiede in den Auffassungen zur Führung in Organisationen kann als verbindendes Kennzeichen festgehalten werden, dass dabei in der Regel in einem Gruppenkontext eine – wie auch immer zu charakterisierende – Anleitung und Motivierung von Mitarbeitern vorliegt sowie eine Erreichung von Zielen verfolgt wird (Prozessgeschehen). Die Ziele lassen sich meist aus übergeordneten Strategien, Plänen und Zielen der betreffenden Organisation ableiten.⁷

Auch Genossenschaften weisen wie andere Unternehmen eine Arbeitsteilung auf und bedürfen der Führung. Sie unterscheiden sich aber der Idee nach von

⁴ THOMPSON, G. und VECCHIO, R.P. (2009): Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20, S. 845-846 (837–848).

⁵ WEIBLER, J. (2016): Personalführung. 3. Aufl. München, Vahlen, S. 151-166.

⁶ LÜHRMANN, T. (2006): Führung, Interaktion und Identität: Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung. Wiesbaden, Deutscher Univ.-Verlag, S. 7-27.

⁷ v. ROSENSTIEL, L. und WEGGE, J. (2004): Führung, in: SCHULER, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen, Hogrefe, S. 494-495; NERDINGER, F.W. (2014): Führung von Mitarbeitern, in: NERDINGER, F.W., BLICKLE, G. und SCHAPER, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Aufl. Berlin, Springer, S. 96 (95-118).

solchen Unternehmen, die als Ziel eine Gewinnmaximierung verfolgen, indem die genossenschaftlichen Prinzipien demokratischer Teilhabe (Mitgliederpartizipation: „ein Genossenschaftsmitglied – eine Stimme“, unabhängig von der Einlagenhöhe), soziale Orientierung und Solidarität einen entscheidenden Stellenwert einnehmen. Ferner repräsentieren Selbstverwaltung, Selbsthilfe und Mitgliederförderung genossenschaftliche Kernprinzipien.⁸ Die Ausprägung dieser Prinzipien kann variieren und auch beim Führungsverständnis von Genossenschaften gibt es nach jüngeren Forschungsergebnissen offenbar je nach Geschäftszweig Unterschiede. Fallberichte zu Wohnungs-, Konsum-, Kredit- und Agrargenossenschaften weisen jedenfalls auf eine entsprechende Heterogenität hin.⁹ In der Fachliteratur wurde in diesem Zusammenhang beispielsweise berichtet, dass in manchen Agrargenossenschaften teilweise noch ein gleichsam „patriarchalisches“ Organisationsverständnis vorherrsche.¹⁰ Dies würde sich allerdings mit dem grundsätzlichen Selbstverständnis von Genossenschaften, nämlich sozialverantwortlich zu handeln und hierbei mitgliederorientierte Gestaltungsräume zu schaffen,¹¹ schwerlich decken.

Obwohl eine weitgehende Gleichförmigkeit von Führungsvorstellungen und des overten Führungsverhaltens in genossenschaftlichen Organisationen nach bisherigen Erkenntnissen nicht vorauszusetzen ist, spricht doch einiges dafür, dass sich namentlich unter Genossenschaftsbanken der Kern eines genuin genossenschaftlichen Leaderships zeigt. Solch ein Leadership wird sich aber nach

⁸ HILL, S. und DOLUSCHITZ, R. (2015): Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften, in: Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 24, S. 297-298 (295-304); zur historischen Entwicklung des genossenschaftlichen Wertekanons: ZIMMERMANN, Y. (2017): Genossenschaftliche Werte und nachhaltige Organisationsentwicklung. Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Werte- und Leitbildsystems der Genossenschaftsbanken. Berlin, Köster, S. 28-88.

⁹ HARTZ, R., HÜHN, M., RYBNIKOVA, I. und TÜMPEL, M. (2019): Partizipationspraktiken in Genossenschaften. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, S. 70-85.

¹⁰ Ebd., S. 84 (Beispiel einer Agrargenossenschaft mit generationenübergreifender Prägung durch das bäuerliche Milieu und maßgeblicher Einflussnahme familiärer Strukturen).

¹¹ SCHMALE, I. (2013): Die Genossenschaft - eine zukunftsfähige Unternehmens- und Wirtschaftsform. DENK-doch-Mal.de, Online-Magazin für Arbeit-Bildung-Gesellschaft (VERDI, IG Metall), Ausgabe 04-13: „Renaissance der Genossen: Einer für alle, alle für einen“. URL: <https://denk-doch-mal.de/wp/ingrid-schmale-die-genossenschaft-eine-zukunftsfahige-unternehmens-und-wirtschaftsform/> Einsicht: 08.09.2020; WIEG, A. (2017): Genossenschaften – Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, soziale Belange und bürgerschaftliches Engagement, in: SCHMALE, I. und BLOME-DREES, J. (Hrsg.): Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden, Springer VS, S. 161-174.

vorliegenden Erfahrungen und Hinweisen aus der Forschung und Praxis nur dann konkret herausbilden, wenn die genossenschaftlichen Leitbilder und Werte klar repräsentiert sind und von Führungskräften, die sich mit dem Genossenschaftsgedanken identifizieren, jeden Tag aufs Neue vorgelebt werden. Allein die formale Autorität von Vorständen in Genossenschaftsbanken reicht nicht aus, um von genossenschaftlichem Leadership sprechen zu können.¹² Relevant ist also die tatsächliche Ausrichtung an den für Genossenschaften bewährten Leitbildern und Werten, die hier noch einmal auf den Punkt gebracht seien: Demokratische und transparente Entscheidungen sowie Partizipation, Förderauftrag (für die Genossenschaftsmitglieder und für soziale Zwecke, ebenso in Bezug auf die Mitarbeiterentwicklung), intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern, Selbstorganisation und Selbsthilfe, Stärkung der Solidarität unter den Genossenschaftsmitgliedern, Orientierung auf die Region und Bodenständigkeit, Gerechtigkeit und Fairness, ferner Nachhaltigkeit und Subsidiarität.¹³

Noch vor 15 oder 20 Jahren mag die Integration dieser Werte und Leitbilder in den Führungsalltag von Banken als altmodisch oder sogar überholt bezeichnet worden sein. Eine derartige Einschätzung hat sich allerdings mit der Finanzkrise um das Jahr 2008 grundlegend verändert. Diese Krise hat zahlreiche erwerbswirtschaftliche Geschäftsmodelle von Privatunternehmen in Frage gestellt bzw. entsprechende Defizite offengelegt. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell ist hingegen gestärkt aus dieser Krise hervorgegangen.¹⁴ Die seither höhere Wertschätzung für genossenschaftliche Werte und Leitbilder war wesentlich auch darauf zurückzuführen, dass – anders als so manche Privatbank – die genossenschaftlichen Institute die Krise weitgehend unbeschadet überstanden

¹² BLOME-DREES, J. und SCHMALE, I. (2017): Möglichkeiten und Grenzen einer kulturbewussten Führung in Genossenschaftsbanken. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 56, S. 266-276.

¹³ ZIMMERMANN, Y. (2017), Fn. 8, S. 89-107.

¹⁴ BLOME-DREES, J. (2012): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 35, S. 365 (365-385).

haben und dabei als einzige deutsche Bankengruppe ohne Nutzung von Staatshilfen ausgekommen sind.¹⁵ Es überrascht daher nicht, dass genossenschaftliche Werte und Führungsaspekte einschließlich der Fragen nach einem möglichen Zusammenhang von Werteausprägungen und ökonomischem Erfolg in den vergangenen Jahren vermehrtes Interesse in Forschung und Praxis finden.¹⁶ Eine Fokussierung allein des wirtschaftlichen Erfolges wäre allerdings kritisch. Folgerichtig nimmt insbesondere die Befähigung zur kritischen Reflexion des Nachhaltigkeitsgedankens und dessen normativer Bedeutung eine nicht zu unterschätzende Rolle in der genossenschaftlichen Weiterbildung von (Nachwuchs-)Führungskräften ein. In diesem Weiterbildungskontext können Führungskräfte zudem ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass normative Leitbilder nicht hierarchisch vorgegeben werden können, sondern eigenständig – auch dezentral – herausgearbeitet und hinterfragt werden sollten.¹⁷

Die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) und das Forschungsinstitut ARC befassen sich in jüngerer Zeit, sowohl konzeptuell als auch auf empirischer Basis, vermehrt mit Fragen eines genossenschaftlichen Leaderships. Hierbei zeigte sich, dass genossenschaftliche Werte und Leitbilder generell hohe Akzeptanz unter Führungskräften in Genossenschaftsbanken und weiteren genossenschaftlichen Organisationen aufweisen.¹⁸ Die Forschung des ARC zur Führungsrealität in Genossenschaften und zu handlungsleitenden Werten von Führungskräften beinhaltet dabei auch die Frage der Unterscheidbarkeit zwischen

¹⁵ WALTHER, G. und REICHEL, R. (2019): Die Bedeutung der Genossenschaftlichen Managementprinzipien als rechtsformspezifischer Erfolgsfaktor für Genossenschaftsbanken. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 69, S.S. 204-219.

¹⁶ Die genannte Frage (Werteausprägungen, ökonomischer Erfolg) wurde insbesondere für die bankgenossenschaftliche Wirtschaftsform untersucht; WALTHER, G./ REICHEL, R. (2019), Fn. 15.

¹⁷ SCHÄFER, V. und ZIMMERMANN, Y. (2020): Zur Bedeutung von ESG-Kriterien in der Management-Ausbildung. Bank und Markt, 06/2020, S. 3 (2-3).

¹⁸ Es liegen somit teils deckungsgleiche Befunde mit jüngeren empirischen Untersuchungen vor, wonach in der bankgenossenschaftlichen Realität die genossenschaftlichen Selbsthilfe-, Selbstverantwortungs-, Selbstverwaltungs- und Regionalitätsprinzipien stark ausgeprägt sind; WALTHER, G./ REICHEL, R. (2019), Fn. 15 (nach diesen Daten galt dies allerdings weniger für die Ausprägung der Förderauftrags- und Identitätsorientierung; letztere bezieht sich darauf, dass Mitglieder einer Genossenschaft sowohl Miteigentum an ihr halten als auch demokratisch in die Willensbildung der Genossenschaft eingebunden sind). Zur insgesamt gegebenen Deckung genossenschaftlicher mit persönlichen Werten bei Führungskräften in Genossenschaftsbanken s. auch HILL, S./ DOLUSCHITZ, R. (2015), Fn. 8, S. 299-300.

dem Führungsverständnis und Führungshandeln in Genossenschaften und anderen privatwirtschaftlichen Unternehmen. Damit werden kritische Hinweise in der Fachliteratur aufgegriffen, wonach beispielsweise in manchen Genossenschaftsbanken genossenschaftliche Werte und Leitbilder zwar im Namen geführt, allerdings nicht wirklich gelebt werden (also lediglich nominelle Genossenschaftsbanken ohne Vitalität bzw. ohne eine erfolgreiche Revitalisierung genossenschaftlicher Werte).¹⁹ Auch bei den für den vorliegenden Beitrag relevanten Erhebungen, deren Hauptkenntnisse im Weiteren geschildert werden, konnte die Frage der Unterscheidbarkeit (Genossenschaften versus andere Unternehmen ohne kooperativen Bezug) vertieft werden.

3 Erhebungsmethodik und Auswertung

Zwecks Exploration der Führungsrealität in Genossenschaftsbanken sowie Unternehmen mit einem kooperativen Hintergrund wurden im Zeitraum 2018-2019 zwei empirische Untersuchungen vollzogen. Beiden Untersuchungen lag ein eigenständig konzipierter Fragebogen mit auch anhand von Pre-Tests abgesicherter Eignung zugrunde.²⁰ Die Beantwortung der Fragen war zumeist durch einfaches Ankreuzen möglich. Darüber hinaus wurden freie Antwortmöglichkeiten in den Fragebogen integriert. Um eine Vergleichsmöglichkeit von Genossenschaftsbanken und kooperativ geprägten Unternehmen zu gewährleisten, waren die in beiden Gruppen platzierten Fragebögen inhaltlich weitgehend deckungsgleich. Erhoben wurden anhand strukturierter Fragebogen-Items a) allgemeinklassifikatorische Daten der Befragungsteilnehmer, b) deren grundsätzliche Einschätzungen zu Führungsfragen und zum Führungsverständnis, c)

¹⁹ ZIMMERMANN, Y. (2017), Fn. 8, S. 230-231. Zu einer Differenzierbarkeit genossenschaftlicher Banken nach unternehmenskulturellen Unterschieden s. bereits BLOME-DREES, J. und SCHMALE, I. (2004): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken: Eine empirische Studie. Münster, Lit (Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Bd. 1), S. 89-90.

²⁰ Hierbei konnten auch Rückschlüsse auf die Reliabilität gezogen werden (nahezu vollständige Retest-Reliabilität bei standardisierten Items). Eine spezielle Validitätsberechnung erfolgte nicht, allerdings ergaben sich aus den Rückmeldungen der Pre-Tests keine erkennbaren Einschränkungen der inhaltlichen Validität der Fragebögen (mithin Anpassungsbedarf bei einigen Item-Formulierungen); s. zu den entsprechenden Gütekriterien von Fragebögen ausführlich RAMMSTEDT, B. (2004): Zur Bestimmung der Güte von Multi-Item-Skalen. Mannheim, ZUMA (GESIS-How-to-do-Reihe 12), S. 6-24.

konkrete Einschätzungen des eigenen Führungshandelns sowie Persönlichkeitsselbsteinschätzungen und d) die zugeschriebene Relevanz von Werten (bzw. Normen und Leitbildern), die insbesondere im Genossenschaftsbereich thematisiert werden, für das eigene Führungshandeln. Die Fragebögen waren jeweils mit einem Anschreiben versehen worden, in dem die Befragungsinhalte, der Modus der Beantwortung und die (auf freiwilliger Basis anonymisierbare) Rücksendung erklärt wurden. Zum Untersuchungszweck wurde zudem ausgeführt, dass die Befragung zu einem erweiterten Verständnis von Führung in genossenschaftlichen Organisationen beitragen kann, was auch für entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen der ADG von Belang ist. Ausdrücklich war der Hinweis unterbreitet worden, dass es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten geben kann und selbstverständlich auch kritische Feedbacks ebenso dienlich wie positive Rückmeldungen sein können (Relevanz ausschließlich der „Sicht der Dinge“ seitens der Befragungsteilnehmer, Gestaltung des gesamten Fragebogens ohne irgendwelche Trigger für soziale Erwünschtheit).

Die Kontaktierung von Führungskräften der deutschen Genossenschaftsbanken im Jahre 2018 erbrachte einen Rücklauf von 389 Fragebögen (Antwortende). Aufgrund der zahlreichen freiwilligen Angaben in den Fragebögen, die an die Bankleitungen zur Weitergabe versandt worden waren, war davon auszugehen, dass teils mehrere Führungskräfte einer Bank Antworten erteilt hatten. Es war auch kein Ausschlusskriterium zugrundegelegt worden, d.h. teilnahmebereite Führungskräfte konnten unabhängig von der Führungsebene an der Befragung mitwirken. Insgesamt war es nachvollziehbar, dass mit den Rückmeldungen die deutschen Genossenschaftsbanken auf aussagekräftige Weise abgedeckt waren (gleichsam Zufallssample). Das Erreichen eines Repräsentativitätsziels wurde für das Sample jedoch nicht angenommen. Das Vorgehen für die kooperativ geprägten Unternehmen gestaltete sich weitgehend ähnlich. Während bei der Kontaktierung der Genossenschaftsbanken jedoch der postalische Modus einschließlich vorfrankierter Rückumschläge für die Fragebögen ohne externe organisatorische Unterstützung gewählt worden war, wurde die Befragung die-

ser Unternehmen 2019 im Online-Modus vollzogen (wiederum mit Kontaktierung der Geschäftsleitungen). Dies erfolgte zudem mit praktischer Unterstützung dreier Organisationen (DRV, ZGV–Mittelstandsverbund und REWE). Es wurde ein Sample von 160 Befragungsteilnehmern mit unterschiedlicher Verbandszugehörigkeit, die auf den Fragebögen als klassifikatorische Angabe festzuhalten war, erzielt. Das Sample ist wiederum zwar nicht als repräsentativ, aber hinsichtlich der Bezugsgruppe kooperativ ausgerichteter Unternehmen als hinreichend aussagekräftig zu betrachten. Zudem konnten die Rückmeldungen auch für die Gesamtgruppe der 160 Befragungsteilnehmer zusammengefasst werden, da laut statistischen Auswertungen systematische Unterschiede im Antwortverhalten in Abhängigkeit von der Verbandszuordnung weitgehend auszuschließen waren.²¹ Die Rückmeldungen erwiesen sich also trotz der Heterogenität des Samples²² in den drei Erhebungssträngen (Verbandszugehörigkeiten) als durchaus homogen.

Für die Brauchbarkeit der empirischen Rückmeldungen spricht, dass sich die Datenqualität als solide erwies: Die Fragebögen waren offenkundig mit Sorgfalt ausgefüllt worden. Bei den standardisierten Fragebogen-Items, die sich konkret auf Führungsaspekte und Führungs-Werte-Zusammenhänge bezogen, lag die Quote verwertbarer Antworten nah bzw. teils auch vollständig vor (n=389 bei den Genossenschaftsbanken und n=160 bei den kooperativ geprägten Unternehmen), was umgekehrt bedeutet, dass hier sog. „missing data“ oder nicht eindeutige bzw. nicht verwertbare Einträge keine Rolle spielten.

Im Weiteren werden die Resultate der Auswertung auf Grundlage des in beiden Untersuchungszweigen, also in den Genossenschaftsbanken und Unternehmen mit kooperativer Prägung erzielten Fragebogenrücklaufs dargestellt. Die Darstellung umfasst deskriptive Kennwerte der zentralen Tendenz und Dispersion sowie Häufigkeiten (n, %). Als Maße der zentralen Tendenz wurden sowohl

²¹ Überprüfung mittels Kruskal-Wallis-H-Tests für hier drei Gruppen (Verbandszugehörigkeiten). Die entsprechend überprüften Variablen (Items) gehen aus der weiteren Darstellung hervor, ebenso werden die Testverfahren erläutert.

²² Auch hier in einigen Fällen Mehrfach- bzw. Doppel-Rückmeldungen aus ein und demselben Unternehmen laut der Angaben auf freiwilliger Basis.

der Mittelwert (arithmetisches Mittel) als auch der Median herangezogen. Die Berechnung von Mittelwerten setzt zumindest Intervallskalenniveau der Daten voraus. Bei den im Fragebogen genutzten Antwortskalen in Form zusätzlich grafisch unterlegter Ratings ist davon auszugehen, dass dieses Skalenniveau erfüllt wurde. Diese Position lässt sich anhand der methodischen Fachliteratur eindeutig nachvollziehen: „Die befragten Personen haben dem Untersuchungsgegenstand (Einstellungsobjekt) auf einer vorgegebenen Antwortskala einen Meßwert zuzuordnen. Bei diesen Rating-Skalen handelt es sich von der Grundstruktur zunächst nur um Ordinalskalen, deren Rangplätze meist verbal – gut bis schlecht, trifft zu bis trifft nicht zu, wichtig bis nicht wichtig – bestimmt und differenziert werden. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass die Abstände zwischen den Rangplätzen von den Befragten bei entsprechender (...) Darstellung als konstant betrachtet werden. (...) Die Rating-Skalen erfüllen damit die mathematischen Voraussetzungen von Intervallskalen und erlauben den Einsatz entsprechender statistischer Operationen“.²³

In inferenzstatistischer Hinsicht wurden mögliche Unterschiede in den Rückmeldungen aus den beiden Untersuchungszweigen, also Genossenschaftsbanken und kooperativ geprägte Unternehmen, überprüft. Hierbei kam der Mann-Whitney-U-Test für den Vergleich zweier unabhängiger Gruppen zum Einsatz (das Äquivalent für eine Überprüfung etwaiger Unterschiede von drei oder mehr Gruppen ist der Kruskal-Wallis-H-Test).²⁴ Als wesentlich wurden Unterschiede definiert, die sich als statistisch signifikant erwiesen und zugleich ein definiertes Effektstärkenkriterium erfüllten. Damit sollte dem Risiko vorgebeugt werden, signifikante Diskrepanzen ohne eine praktisch-inhaltliche Bedeutsamkeit überzubewerten. Gewählt wurde, in Erweiterung der Effektstärkenkennziffer Cohen's d, die für Unterschiedsvergleiche von Medianen geeignete und sich mit

²³ MEFFERT, H. (1998): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 8. Aufl. Wiesbaden, Gabler Wissenschaft, S. 143. S. dazu mit teils ähnlichen Folgerungen auch STIER, W. (1999): Empirische Forschungsmethoden. 2. verb. Aufl. Berlin, Heidelberg u.a.: Springer, S. 72-74.

²⁴ SIEGEL, S. (2016): Nichtparametrische statistische Methoden. Univ. 5. Aufl. Eschborn, Klotz, S. 112-122, 176-183; HOLLANDER, M., WOLFE, D.A. und CHICKEN, E. (2014): Nonparametric statistical methods. 3rd ed. Hoboken/NJ, John Wiley & Sons, S. 115-135, 204-215.

dem Mann-Whitney-U-Test deckende Kennziffer r ($>.20$ für zumindest ansatzweise identifizierbare Effekte).²⁵ Die folgende Darstellung folgt der Anordnung der standardisierten Items im Fragebogen. Es wurde gezielt auf eine möglichst kompakte und übersichtliche Darstellung der Ergebnisse der Fragebogenerhebung Wert gelegt.

4 Ergebnisse

In beiden Untersuchungsgruppen, Genossenschaftsbanken und Unternehmen mit kooperativem Hintergrund, konnten die Befragten weit überwiegend der Altersspanne von 41-60 Jahren zugeordnet werden. Die Altersgruppen bis 30 Jahre und 61 Jahre oder älter fanden sich eher selten. Es dominierte in beiden Untersuchungsgruppen die männliche Geschlechtszugehörigkeit. Hinsichtlich der beruflichen Positionen waren vor allem Führungskräfte aus Vorstand/ Geschäftsleitung und der gehobenen Führungsebene vertreten. Bei den Ausbildungsabschlüssen konnte auf Basis der in den Fragebögen erteilten Angaben nach nicht-akademisch und akademisch unterschieden werden.²⁶ Die beiden Kategorien erwiesen sich in der Gruppe der Unternehmen mit einem kooperativen Hintergrund als fast gleichverteilt; in der Gruppe der Genossenschaftsbanken überwog unter den an der Befragung teilnehmenden Führungskräfte ein nicht-akademischer Ausbildungshintergrund (Tab. 1).²⁷

²⁵ Zu Erläuterungen zum Effektstärkenprinzip, das in der empirischen Forschung seit einigen Jahren vermehrt berücksichtigt wird, siehe GIGNAC, G.E. und SZODORAI, E.T. (2016): Effect size guidelines for individual differences researchers. *Personality and Individual Differences*, 102, S. 74-78.

²⁶ Nicht-akademisch: Ausbildungshintergrund, in der Regel kaufmännische Ausbildung (ohne zusätzliche Beteiligung eines FH- oder Universitätsstudiums). Akademisch: FH- oder Universitätsstudium (ggf. zusätzliche/ vorausgegangene (kaufmännische) Ausbildung).

²⁷ Anhand der hier möglichen Zusatzangaben ließ sich allerdings ableiten, dass sich viele dieser Führungskräfte über Bildungsveranstaltungen der ADG weiterqualifiziert hatten. Damit erwies sich der Unterschied im Ausbildungshintergrund (nicht-akademisch, akademisch) der Führungskräfte beider Untersuchungsgruppen nicht als allzu ausgeprägt.

Tab. 1: Klassifikation der Erhebungsgesamtgruppe

Klassifikatorischer Parameter	Unternehmen (genoss. Hintergrund)	Genossenschaftliche Banken
Alter	n=158 (100 %) Bis 30 J.: n=10 (6,3 %) 31 bis 40 Jahre: n=16 (10,1 %) 41 bis 50 Jahre: n=49 (31,0 %) 51 bis 60 Jahre: n=68 (43,0 %) 61 J. oder älter: n=15 (9,5 %)	n=388 (100 %) Bis 30 J.: n=9 (2,3 %) 31 bis 40 Jahre: n=73 (18,8 %) 41 bis 50 Jahre: n=135 (34,8 %) 51 bis 60 Jahre: n=154 (39,7 %) 61 J. oder älter: n=17 (4,4 %)
Geschlechts-zugehörigkeit ²⁸	n=158 (100 %) Männlich: n=142 (89,9 %) Weiblich: n=16 (10,1 %)	n=388 (100 %) Männlich: n=338 (87,1 %) Weiblich: n=50 (12,9 %)
Berufliche Position	n=160 (100 %) Vorstand/ Geschäftsleitung: n=115 (71,9 %) Gehobene Führungsebene: n=17 (10,6 %) Mittlere Führungsebene: n=17 (10,6 %) Untere Führungsebene: n=3 (1,9 %) Sonstige: n=8 (5,0 %)	n=386 (100 %) Vorstand/ Geschäftsleitung: n=185 (47,9 %) Gehobene Führungsebene: n=149 (38,6 %) Mittlere Führungsebene: n=41 (10,6 %) Untere Führungsebene: n=6 (1,6 %) Sonstige: n=5 (1,3 %)
Ausbildungsabschluss	n=157 (100 %) Nicht-akademisch: n=77 (49,0 %) Akademisch: n=80 (51,0 %)	n=387 (100 %) Nicht-akademisch: n=224 (57,9 %) Akademisch: n=163 (42,1 %)
<i>Hinweis: n: Anzahl der jeweils Antwortenden.</i>		

Im Hinblick auf die grundsätzliche Einschätzung der Führung in der von ihnen vertretenen Organisation hatten die Befragungsteilnehmer insbesondere den Ansporn zur Leistungserbringung im Sinne der genossenschaftlichen Bank bzw. des kooperativ geprägten Unternehmens, aber auch das Erkennen, Aktivieren und Leiten von Mitarbeiterpotentialen positiv fokussiert. Als in vergleichbar hohem Grade zutreffend wurden ferner die Aussagen bewertet, dass Führung eine zielorientierte Einflussnahme auf Mitarbeiter bedeute und der Zielstellung diene, dass sich Mitarbeiter für Leistungsziele (Effizienz, Wertschöpfung) einsetzen. Die Einschätzungen dieser Items als zutreffend erwiesen sich im Vergleich zu den Einschätzungen der Aussagen, wonach Führung ganz wesentlich ein gleichberechtigtes Miteinander (Führungskräfte, Mitarbeiter) beinhalte und der

²⁸ Die für die Erhebung 2019 hinzugenommene Kategorie „Divers“ war nicht angekreuzt worden.

Sicherung der Zufriedenheit und des Wohlergehens von Mitarbeitern diene, als noch ausgeprägter (Tab. 2 und 3).

Ein dem Wesen nach genossenschaftliches Führungsverständnis wurde seitens der Führungskräfte aus den Genossenschaftsbanken zwar partiell erkannt, doch lag in gewissem Grade auch eine Gleichsetzung des Führungsverständnisses von Genossenschafts- und Privatbanken vor (siehe Antwortmuster zu den drei folgenden Items des ersten standardisierten Fragebogenblockes: „Erfahrungen zur Mitarbeiterführung in privaten Geschäftsbanken lassen sich prinzipiell auf die Führungsanforderungen in Genossenschaftsbanken übertragen“, „Führungsverhalten in genossenschaftlichen Banken hat eine grundlegend andere Prägung als Führung in privaten Geschäftsbanken“, „Die Mitarbeiterführung in genossenschaftlichen Banken grenzt sich von der Mitarbeiterführung in privaten Geschäftsbanken ab“) (Tab. 2). Bei den Führungskräften der Unternehmen mit einem kooperativen Hintergrund war im Fall der fraglichen Äquivalenzitems die Neigung zu einer Gleichsetzung des grundsätzlichen Führungsverständnisses im Privat- und Genossenschaftsbereich noch stärker ausgeprägt als in der Untersuchungsgruppe der Genossenschaftsbanken. Insbesondere galt dies für die nur der Gruppe kooperativ geprägter Unternehmen zur Beurteilung gestellte Aussage,²⁹ wonach die Anforderungen an das Management solcher Unternehmen und anderer, nicht kooperativ verankerter Unternehmen letztlich recht ähnlich seien (Tab. 3).

²⁹ Dieses Fragebogen-Item wurde nach Erfahrungen mit der zuerst durchgeführten Erhebung unter den Genossenschaftsbanken bzw. nach der entsprechenden Erstdatenauswertung hinzugenommen, um Aspekte einer möglichen Gleichsetzung von Genossenschafts- und (anderem) Privatwirtschaftsbereich noch besser abdecken zu können.

Tab. 2: Grundsätzliche Einschätzung der Führung in genossenschaftlichen Banken

Fragebogen-Item	n	MW	MD	SA
Erfahrungen zur Mitarbeiterführung in privaten Geschäftsbanken lassen sich prinzipiell auf die Führungsanforderungen in Genossenschaftsbanken übertragen	384	3,4	3	0,9
Grundsätzlich sollte Führung Mitarbeiter zur Leistungserbringung im Sinne der Ziele der Bank motivieren	387	4,7	5	0,6
Führung bedeutet ganz wesentlich ein gleichberechtigtes Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern	387	3,5	4	1,0
Grundsätzlich bedeutet Führung eine zielorientierte Einflussnahme auf Mitarbeiter	389	4,1	4	0,9
Führungsverhalten in genossenschaftlichen Banken hat eine grundlegend andere Prägung als Führung in privaten Geschäftsbanken	388	3,0	3	1,0
Grundsätzlich ist es das Ziel von Führung, dass sich Mitarbeiter für Leistungsziele in Form erhöhter Effizienz und Wertschöpfung einsetzen	389	4,1	4	0,8
Die Mitarbeiterführung in genossenschaftlichen Banken grenzt sich von der Mitarbeiterführung in privaten Geschäftsbanken ab	387	3,2	3	1,0
Eines der grundlegenden Ziele von Führung besteht darin, Zufriedenheit und Wohlergehen der Mitarbeiter zu sichern	389	3,5	4	0,9
Führung beinhaltet grundsätzlich das Erkennen, Aktivieren und Leiten von Mitarbeiterpotentialen	389	4,7	5	0,5
<i>Hinweise zu den Daten und Kennwerten:</i>				
Kaum / nicht zutreffend Teils-teils zutreffend Voll und ganz zutreffend				
Die Einträge wurden mit 1 bis 5 für die fünf quasiintervallskalierten Antwortmöglichkeiten von „Kaum / nicht zutreffend“ bis „Voll und ganz zutreffend“ kodiert. n: Anzahl der Antwortenden, MW: Mittelwert, MD: Median, SA: Standardabweichung.				

Tab. 3: Grundsätzliche Einschätzung der Führung in Unternehmen mit kooperativem Hintergrund

Fragebogen-Item	n	MW	MD	SA
Erfahrungen zur Mitarbeiterführung in privaten, nicht genossenschaftlich geprägten Unternehmen/Kooperationen lassen sich prinzipiell auf die Führungsanforderungen in Unternehmen mit genossenschaftlichem bzw. kooperativem Hintergrund übertragen	158	3,8	4	0,8
Grundsätzlich sollte Führung Mitarbeiter zur Leistungserbringung im Sinne der Ziele des Unternehmens motivieren	158	4,6	5	0,6
Führung bedeutet ganz wesentlich ein gleichberechtigtes Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern	158	3,6	4	1,0
Grundsätzlich bedeutet Führung eine zielorientierte Einflussnahme auf Mitarbeiter	158	4,1	4	0,8
Führungsverhalten in Unternehmen mit genossenschaftlichem Hintergrund/Kooperationen hat eine grundlegend andere Prägung als Führung in privaten, nicht genossenschaftlich bzw. nicht kooperativ geprägten Unternehmen	160	2,4	2	1,1
Grundsätzlich ist es das Ziel von Führung, dass sich Mitarbeiter für Leistungsziele in Form erhöhter Effizienz und Wertschöpfung einsetzen	160	4,0	4	0,7
Die Mitarbeiterführung in Unternehmen mit genossenschaftlichem Hintergrund/Kooperationen grenzt sich von der Mitarbeiterführung in privaten, nicht genossenschaftlich bzw. nicht kooperativ geprägten Unternehmen ab	160	2,3	2	1,0
Eines der grundlegenden Ziele von Führung besteht darin, Zufriedenheit und Wohlergehen der Mitarbeiter zu sichern	159	3,8	4	0,8
Führung beinhaltet grundsätzlich das Erkennen, Aktivieren und Leiten von Mitarbeiterpotentialen	158	4,6	5	0,5
Die Anforderungen an das Management in Unternehmen mit einer genossenschaftlichen Prägung/Kooperationen und anderen, nicht genossenschaftlich bzw. nicht kooperativ verankerten Unternehmen sind letztlich recht ähnlich	160	4,0	4	0,9
<i>Hinweise zu den Daten und Kennwerten:</i>				
Kaum / nicht zutreffend Teils-teils zutreffend Voll und ganz zutreffend 				
Die Einträge wurden mit 1 bis 5 für die fünf quasiintervallskalierten Antwortmöglichkeiten von „Kaum / nicht zutreffend“ bis „Voll und ganz zutreffend“ kodiert. n: Anzahl der Antwortenden, MW: Mittelwert, MD: Median, SA: Standardabweichung.				

Hinsichtlich der konkreten Einschätzung des eigenen Führungshandelns in der jeweils vertretenen genossenschaftlichen Organisation, also Genossenschaftsbank oder Unternehmen mit kooperativem Hintergrund, fiel insbesondere auf, dass auch hier das Erreichen gesteckter Leistungsziele und wirtschaftlicher Ef-

fizienz als wesentliche Kriterien der Mitarbeiterführung aus Perspektive der Befragten einen relativ hohen Stellenwert einnahm. Eine insgesamt erhöhte Relevanz konnte ebenfalls für die Erreichung ökonomischer Zielvorgaben durch Mitarbeiter ermittelt werden. Auch die Einschätzungen zu einer austausch- und anreizorientierten Führung sowie zu Konzepten agiler und flexibler Führung lagen insgesamt in einem positiven Rahmen (Zustimmung zu den entsprechenden Fragebogen-Items). Sehr positive Wertschätzungen hatten die „Sinnstiftung und die Vermittlung individueller Entwicklungsimpulse für die Mitarbeiter“ sowie „mit den Mitarbeitern gemeinsam geteilte Werte und eine gemeinsame zielführende Vision“ als integrale Komponenten der Führung erhalten. Dem abgefragten Parameter „Charisma“ wurde eine durchaus hohe Relevanz für das eigene Führungsverhalten zugesprochen. In den Persönlichkeits-Selbsteinschätzungen der Befragungsteilnehmer überwog eine positive Identifikation mit Leistungs- und Führungshandeln (u.a. Gründlichkeit bei den Aufgabenbearbeitungen). Selbsteinschätzungen als zurückhaltend und reserviert zeigten hingegen relativ geringe Ausprägungen, was im Umkehrschluss als Indikator eines aktiven und aufgeschlossenen Sozialverhaltens aufgefasst werden kann (Tab. 4 und 5).

In der Gesamtbetrachtung der Rückmeldungen der Befragten zum eigenen Führungsverhalten hatte sich ein relativ ähnliches Datenmuster für die beiden Untersuchungsgruppen, genossenschaftliche Banken und kooperativ orientierte Unternehmen, ergeben. Anhand der deskriptiven Kennwerte waren jedenfalls keine auffallenden Gruppendiskrepanzen erkennbar (s. wiederum Tab. 4 und 5).

Tab. 4: Konkrete Einschätzung des eigenen Führungshandelns in der jeweils vertretenen genossenschaftlichen Bank sowie Persönlichkeits-Selbsteinschätzungen

Fragebogen-Item	n	MW	MD	SA
In meinem Führungsverhalten regeln Zielvereinbarungen die an die Mitarbeiter gestellten Erwartungen sowie die Anreize bei einer Erfüllung dieser Erwartungen	386	3,4	3	1,0
Berufliche Führungsaufgaben übernehme ich in der Regel gern	388	4,7	5	0,5
Bei meinem eigenen Führungsverhalten spielt die Erreichung ökonomischer Zielvorgaben durch die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle	387	3,8	4	0,8
Ich gehe gern aus mir heraus, bin gesellig	387	3,6	4	0,8
Mein eigenes Führungsverhalten zielt wesentlich auf Sinnstiftung und die Vermittlung individueller Entwicklungsimpulse für die Mitarbeiter ab	386	4,1	4	0,7
Konzepte agiler Führung mit der Betonung flexibler Zielerreichung spielen für mein eigenes Führungsverhalten eine wesentliche Rolle	385	3,5	4	0,9
Ich erledige Aufgaben stets gründlich	387	4,2	4	0,7
Ich versuche mein Führungsverhalten im Sinne eines Austauschprozesses zu gestalten, bei dem den Mitarbeitern Anreize in Aussicht gestellt werden und dafür die Erbringung von vereinbarten Leistungen erwartet wird	388	3,2	3	1,1
Ich bin ein eher zurückhaltender, reservierter Mensch	388	2,1	2	1,0
Die Ausübung von beruflichen Führungsaufgaben möchte ich oftmals lieber vermeiden	389	1,3	1	0,6
Wesentlich für mein Führungsverhalten sind mit den Mitarbeitern gemeinsam geteilte Werte und eine gemeinsame zielführende Vision	388	4,4	4	0,7
Ich finde, dass einem Aufgaben bequem von der Hand gehen sollten	386	3,1	3	0,9
Das Erreichen gesteckter ökonomischer Leistungsziele und wirtschaftlicher Effizienz sind aus meiner Sicht wichtige Kriterien der Mitarbeiterführung	389	4,0	4	0,7
Charisma, also eine starke Ausstrahlung auf Mitarbeiter, hat für mein eigenes Führungsverhalten Relevanz	387	3,8	4	0,9
Hinweise zu den Daten und Kennwerten:				
Kaum / nicht zutreffend Teils-teils zutreffend Voll und ganz zutreffend 				
Die Einträge wurden mit 1 bis 5 für die fünf quasiintervallskalierten Antwortmöglichkeiten von „Kaum / nicht zutreffend“ bis „Voll und ganz zutreffend“ kodiert. n: Anzahl der Antwortenden, MW: Mittelwert, MD: Median, SA: Standardabweichung.				

Tab. 5: Konkrete Einschätzung des eigenen Führungshandelns in Unternehmen mit kooperativem Hintergrund sowie Persönlichkeits-Selbsteinschätzungen

Fragebogen-Item	n	MW	MD	SA
In meinem Führungsverhalten regeln Zielvereinbarungen die an die Mitarbeiter gestellten Erwartungen sowie die Anreize bei einer Erfüllung dieser Erwartungen	157	3,2	3	1,1
Berufliche Führungsaufgaben übernehme ich in der Regel gern	158	4,5	5	0,7
Bei meinem eigenen Führungsverhalten spielt die Erreichung ökonomischer Zielvorgaben durch die Mitarbeiter eine entscheidende Rolle	158	3,6	4	0,9
Ich gehe gern aus mir heraus, bin gesellig	158	3,5	3	0,9
Mein eigenes Führungsverhalten zielt wesentlich auf Sinnstiftung und die Vermittlung individueller Entwicklungsimpulse für die Mitarbeiter ab	158	3,8	4	0,7
Konzepte agiler Führung mit der Betonung flexibler Zielerreichung spielen für mein eigenes Führungsverhalten eine wesentliche Rolle	160	3,4	4	0,9
Ich erledige Aufgaben stets gründlich	160	4,1	4	0,7
Ich versuche mein Führungsverhalten im Sinne eines Austauschprozesses zu gestalten, bei dem den Mitarbeitern Anreize in Aussicht gestellt werden und dafür die Erbringung von vereinbarten Leistungen erwartet wird	160	3,5	4	0,9
Ich bin ein eher zurückhaltender, reservierter Mensch	159	2,3	2	1,1
Die Ausübung beruflicher Führungsaufgaben möchte ich oftmals lieber vermeiden	159	1,5	1	0,7
Wesentlich für mein Führungsverhalten sind mit den Mitarbeitern gemeinsam geteilte Werte und eine gemeinsame zielführende Vision	160	4,1	4	0,8
Ich finde, dass einem Aufgaben bequem von der Hand gehen sollten	160	3,2	3	1,0
Das Erreichen gesteckter ökonomischer Leistungsziele und wirtschaftlicher Effizienz sind aus meiner Sicht wichtige Kriterien der Mitarbeiterführung	160	3,9	4	0,7
Charisma, also eine starke Ausstrahlung auf Mitarbeiter, hat für mein eigenes Führungsverhalten Relevanz	160	3,8	4	0,9
Hinweise zu den Daten und Kennwerten:				
Kaum / nicht zutreffend Teils-teils zutreffend Voll und ganz zutreffend 				
Die Einträge wurden mit 1 bis 5 für die fünf quasiintervallskalierten Antwortmöglichkeiten von „Kaum / nicht zutreffend“ bis „Voll und ganz zutreffend“ kodiert. n: Anzahl der Antwortenden, MW: Mittelwert, MD: Median, SA: Standardabweichung.				

Bei der zugeschriebenen Relevanz von Werten bzw. Normen und Leitbildern, die insbesondere im Genossenschaftsbereich thematisiert werden, für das eigene Führungshandeln zeigte sich in den beiden Untersuchungsgruppen (Genossenschaftsbanken, Unternehmen mit kooperativem Hintergrund) ein eher

homogenes Muster für die abgefragten Items: Die Werte hatten seitens der Befragungsteilnehmer fast ausnahmslos relativ hohe bis ausgesprochen hohe Relevanzzuschreibungen erfahren (als ausgeprägt erwies sich dieses Muster vor allem für die Items „Nachhaltigkeit“, „Intensive Kommunikation mit Mitarbeitern“, „Gerechtigkeit“ und „Selbstständigkeit/ Selbstorganisation“). Auffallend war letztlich nur eine Diskrepanz: die zugeschriebene Relevanz für „Subsidiarität“ lag bei den befragten Führungskräften aus den Genossenschaftsbanken erkennbar höher als bei den Angehörigen der kooperativ geprägten Unternehmen (Tab. 6 und 7).³⁰

Tab. 6: Zugeschriebene Relevanz von Werten (bzw. Normen und Leitbildern), die insbesondere im Genossenschaftsbereich thematisiert werden, für das eigene Führungshandeln in Genossenschaftsbanken

Fragebogen-Item	n	MW	MD	SA
Partizipationsorientierung (Teilhabe)	387	4,0	4	0,8
Sicherheitsorientierung (Einlagen, Anlagestrategien)	385	3,6	4	0,9
Selbsthilfe	387	4,1	4	0,8
Nachhaltigkeit	385	4,4	4	0,7
Intensive Kommunikation mit Mitarbeitern	386	4,5	5	0,6
Subsidiarität	384	4,0	4	0,7
Ausrichtung von Entscheidungen auf die Region (Regionalität)	388	4,0	4	1,0
Gerechtigkeit	388	4,3	4	0,7
Selbstständigkeit/ Selbstorganisation	388	4,6	5	0,6
Fördergedanke (Mitglieder)	388	4,0	4	0,9
Solidarität	387	4,1	4	0,7
Mehrung des Mitgliedernutzens	387	3,9	4	0,9

<i>Hinweise zu den Daten und Kennwerten:</i>				
Kein oder sehr geringer Stellenwert		Mittlerer Stellenwert		Sehr hoher Stellenwert
				

Die Einträge wurden mit 1 bis 5 für die fünf quasiintervallskalierten Antwortmöglichkeiten von „Kein oder sehr geringer Stellenwert“ bis „Sehr hoher Stellenwert“ kodiert. n: Anzahl der Antwortenden, MW: Mittelwert, MD: Median, SA: Standardabweichung.

³⁰ Das Item „Sicherheitsorientierung (Einlagen, Anlagestrategien)“ (s. an zweiter Stelle in Tab. 6) war ausschließlich in dem an die Führungskräfte von Genossenschaftsbanken ausgereichten Fragebogen verwendet worden. Im Fragebogen für die Führungskräfte aus den kooperativ orientierten Unternehmen wäre es hingegen unpassend gewesen. Daher wurde hier an gleicher Stelle das Item „Demokratische Entscheidungsprozesse“ platziert (s. Tab. 7).

Tab. 7: Zugeschriebene Relevanz von Werten (bzw. Normen und Leitbildern), die insbesondere im Genossenschaftsbereich thematisiert werden, für das eigene Führungshandeln in Unternehmen mit kooperativem Hintergrund

Fragebogen-Item	n	MW	MD	SA
Partizipationsorientierung (Teilhabe)	160	3,9	4	0,8
Demokratische Entscheidungsprozesse	159	3,4	4	1,0
Selbsthilfe	160	3,9	4	0,8
Nachhaltigkeit	159	4,3	4	0,7
Intensive Kommunikation mit Mitarbeitern	159	4,3	4	0,7
Subsidiarität	155	3,6	4	0,8
Ausrichtung von Entscheidungen/ der unternehmerischen Tätigkeit auf die Region (Regionalität)	160	3,7	4	1,2
Gerechtigkeit	160	4,4	5	0,7
Selbstständigkeit/ Selbstorganisation	160	4,4	4	0,6
Fördergedanke (in Bezug auf die Mitglieder)	160	4,0	4	0,9
Solidarität	160	4,1	4	0,9
Mehrung des Mitgliedernutzens	159	4,1	4	0,9

Hinweise zu den Daten und Kennwerten:

Kein oder sehr geringer Stellenwert
Mittlerer Stellenwert
Sehr hoher Stellenwert



Die Einträge wurden mit 1 bis 5 für die fünf quasiintervallskalierten Antwortmöglichkeiten von „Kein oder sehr geringer Stellenwert“ bis „Sehr hoher Stellenwert“ kodiert. n: Anzahl der Antwortenden, MW: Mittelwert, MD: Median, SA: Standardabweichung.

Der inferenzstatistische Vergleich der in beiden Untersuchungsgruppen (Genossenschaftsbanken, kooperativ ausgerichtete Unternehmen) erteilten Rückmeldungen zu den verschiedenen Fragebogen-Items untermauerte den bereits deskriptiv abzuleitenden Rückschluss auf ein letztlich ähnliches Antwortverhalten. Lediglich bei vier Items konnten mittels Mann-Whitney-U-Tests systematische und zugleich das gesetzte Effektstärkenkriterium erfüllende Unterschiede zwischen den Gruppen nachgewiesen werden. Abgesehen von den Einschätzungen zum Parameter Subsidiarität betrafen diese Unterschiede ausschließlich die Beurteilungen bzw. Attributionen zur Mitarbeiterführung in genossenschaftlichen versus anderen privatwirtschaftlichen Organisationen (Banken, Unternehmen). Die entsprechende Abgrenzung, also umgekehrt die Negierung einer Gleichsetzung beider Ebenen (Genossenschaften, Privatwirtschaft), erwies

sich bei den befragten Führungskräften aus Genossenschaftsbanken im Vergleich zu den Führungskräften aus den kooperativ orientierten Unternehmen als signifikant ausgeprägter (Abb. 1).

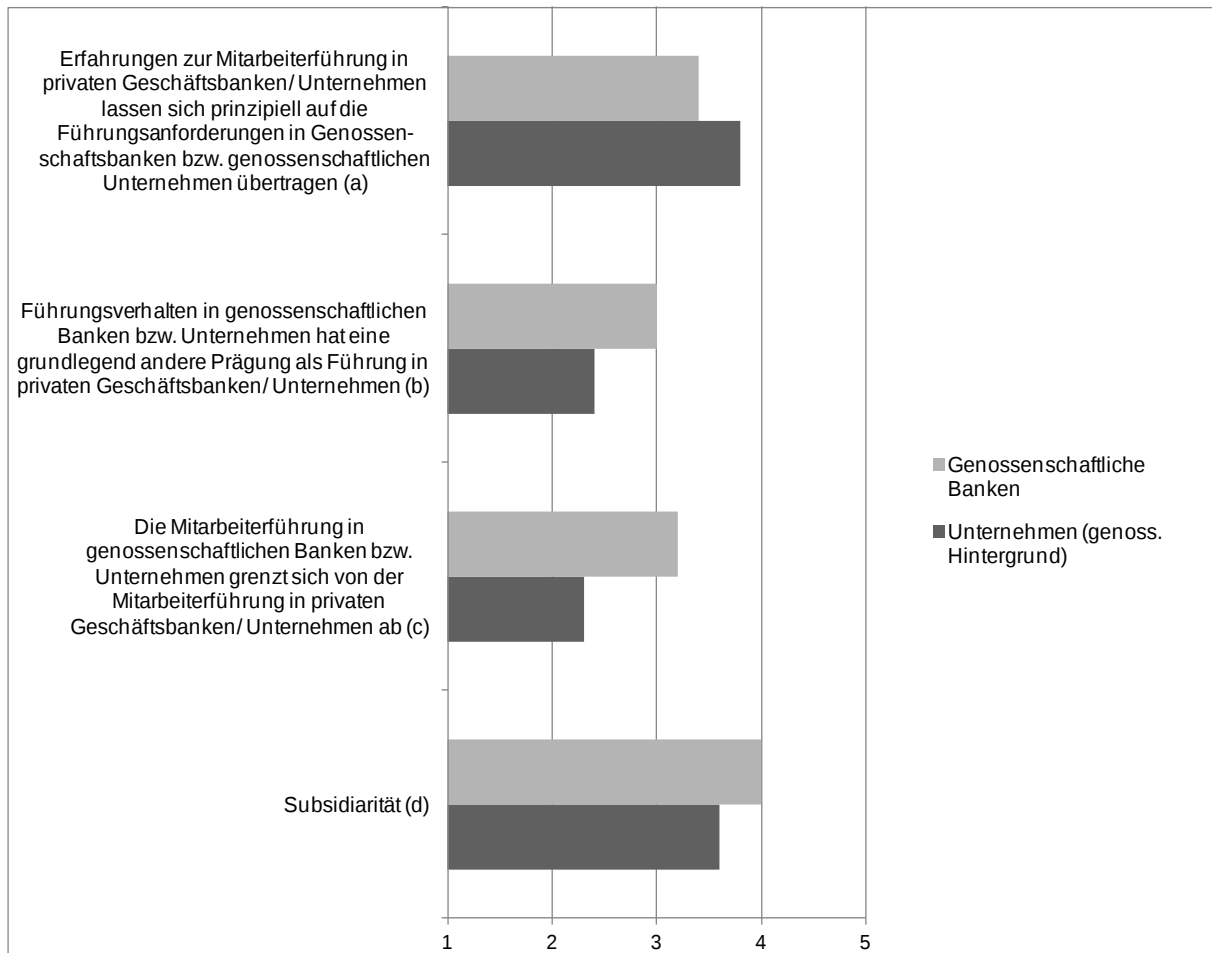


Abb. 1: Statistisch signifikante und das gesetzte Effektstärken-Kriterium erfüllende Unterschiede im Antwortverhalten von Angehörigen genossenschaftlicher Banken und der Unternehmen mit kooperativem Hintergrund – dargestellt sind die Skalen-Mittelwerte (Erläuterungen: die Items (a) bis (c), die hier aus Gründen der Übersichtlichkeit im Wortlaut etwas gestrafft wurden, bezogen sich auf die grundsätzliche Einschätzung der Führung auf einer Antwortskala von 1 bis 5 für die fünf Antwortmöglichkeiten von „Kaum / nicht zutreffend“ bis „Voll und ganz zutreffend“. Das Item (d) erfasste die zugeschriebene Relevanz von Werten (bzw. Normen und Leitbildern), die insbesondere im Bereich von Genossenschaften thematisiert werden (hier Subsidiarität), für das eigene Führungshandeln auf einer Antwortskala von 1 bis 5 für die fünf Antwortmöglichkeiten von „Kein oder sehr geringer Stellenwert“ bis „Sehr hoher Stellenwert“. Zu den detaillierten Kennwerten (s. Tab. 2 bis 7).

In Form einer weiteren standardisierten Bearbeitung des Fragebogens konnten die an der Erhebung mitwirkenden Führungskräfte aus den Genossenschaftsbanken und Unternehmen mit kooperativem Hintergrund eine etwaige Diskrepanz zwischen Werten (Idealen) und der diesbezüglich tatsächlich gelebten

Praxis (Alltag) in ihren genossenschaftlichen Banken markieren. Möglich waren also eine Nichtangabe (keine erlebten Diskrepanzen), eine Einfachangabe (Diskrepanzerleben bei einem Wert) oder aber eine Mehrfachnennung (Diskrepanzerleben bei gleich mehreren Werten).

Von den 389 Führungskräften aus den Genossenschaftsbanken hatten 179 Befragte, also rund 46 %, Einfach- oder Mehrfachangaben erteilt, d.h. eine Diskrepanzwahrnehmung im Fragebogen zum Ausdruck gebracht. Bei den 179 Rückmeldungen handelte es sich in 41 Fällen um eine Einfach- und in 138 Fällen um eine Doppelt-/Mehrfachangabe (d.h. Erleben einer Real-„Ideal“-Diskrepanz zumindest bei zwei Werten). Seitens der 160 Führungskräfte aus den kooperativ geprägten Unternehmen waren von 80 Befragten, also genau der Hälfte, im Fragebogen Einfach- oder Doppelt-/Mehrfachangaben zu Diskrepanzwahrnehmungen erteilt worden. Die 80 Feedbacks setzten sich aus 20 Einfach- und 60 Doppelt-/Mehrfachangaben zusammen. In der Gesamtbetrachtung der sowohl allein als auch im Rahmen von Einfach- oder Doppelt-/Mehrfachnennungen genannten Diskrepanzen waren in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit (erste bis dritte Stelle) die folgenden Wertebezüge involviert:

- Genossenschaftsbanken: Diskrepanz zwischen genossenschaftlichem „Ideal“ und Alltag bei: „Intensive Kommunikation mit Mitarbeitern“ (bei 69 der 179 Nennungen vertreten), „Mehrung des Mitgliedernutzens“ (bei 61 der 179 Nennungen vertreten), „Fördergedanke (Mitglieder)“ (bei 59 der 179 Nennungen vertreten)
- Kooperativ geprägte Unternehmen: Diskrepanz zwischen genossenschaftlichem „Ideal“ und Alltag bei: „Selbsthilfe“ (bei 24 der 80 Nennungen vertreten), „Fördergedanke (Mitglieder)“ (bei 23 der 80 Nennungen vertreten), „Intensive Kommunikation mit Mitarbeitern“ (bei 21 der 80 Nennungen vertreten, identische Häufigkeit an dritter Stelle auch für den Wertebezug „Nachhaltigkeit“).

Interessanterweise lagen also sowohl in der Untersuchungsgruppe der Genossenschaftsbanken als auch der kooperativ ausgerichteten Unternehmen aus der Perspektive der Befragten Real-„Ideal“-Abweichungen bei dem auch führungsrelevanten Parameter „Intensive Kommunikation mit Mitarbeitern“ vor, der als Wert/ Leitbild per se eine hohe Bedeutsamkeitsattribution erfahren hatte (s.

Tab. 6 und 7). Hinsichtlich des Benefits der genossenschaftlichen Banktätigkeit bzw. kooperativ geprägten Unternehmenstätigkeit für die Mitglieder und Kunden bestanden ebenfalls gewisse Diskrepanzwahrnehmungen (v.a. Fördergedanke, aber auch Mehrung des Mitgliedernutzens). In der Gruppe der Unternehmen mit kooperativem Hintergrund hatten sich zudem Real-„Ideal“-Diskrepanzen bei dem für das genossenschaftliche Selbstverständnis zentralen Parameter „Selbsthilfe“³¹ sowie hinsichtlich der Nachhaltigkeitsorientierung gezeigt. Diese Ergebnisse sind allerdings differenziert zu betrachten, denn über beide Untersuchungsgruppen hatte rund die Hälfte der befragten Führungskräfte offenkundig keine eklatanten Diskrepanzen erkannt. Geplant ist, diese Betrachtung zusammen mit weiteren inferenzstatistischen Analysen und Ergebnissen der inhaltsanalytischen Auswertungen freier Antworten der Führungskräfte in einer umfassenden Arbeit zu publizieren. Vorliegend wäre dies angesichts des zur Verfügung stehenden Umfangs nicht sinnvoll gewesen.

5 Fazit

Im Hinblick auf die Forschung zum Führungsverständnis und Führungsverhalten in genossenschaftlichen Organisationen besteht Nachholbedarf. Dies betrifft sowohl die theoretisch-konzeptuelle als auch empirische Ebene. Vorliegend wurden Daten zweier jüngerer, umfassender und systematisch angelegter Erhebungen unter Führungskräften von Genossenschaftsbanken und kooperativen Unternehmen in Deutschland geschildert, die Schlussfolgerungen auf den beiden genannten Ebenen ermöglichen können. Gemäß den Rückmeldungen der befragten Führungskräfte wird Führung im Grundsatz vor allem als (effizienz- und wertschöpfungsorientierter) Ansporn zur Leistungserbringung im Sinne der jeweils vertretenen Organisation, aber auch als Erkennen, Aktivieren und Leiten von Mitarbeiterpotentialen verstanden. Führung als gleichberechtigtes Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern und als Gewährleistung

³¹ Zum Selbsthilfeprinzip als Struktur- und Wesensmerkmal von Genossenschaften s. RINGLE, G. (2007): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität. Wismar, Hochschule Wismar (FB Wirtschaft) (Wismarer Diskussionspapiere 01/2007), S. 6-10.

der Zufriedenheit von Mitarbeitern findet nach den erhaltenen Rückmeldungen ebenfalls positive Resonanz, steht diesbezüglich aber etwas hinter dem Wesensmerkmal der Leistungsorientierung zurück. Das grundsätzliche Verständnis von Führung korrespondiert deutlich mit den Feedbacks zur konkreten Gestaltung des eigenen Führungshandelns, wonach insbesondere Effizienzkriterien und der Erfüllung gesetzter Leistungsziele ein relativ hoher Stellenwert zukommt (gekoppelt mit Persönlichkeits-Selbsteinschätzungen der Befragten im Sinne hoher Führungsbereitschaft, Leistungsgüte/ Gründlichkeit und eines aufgeschlossenen Sozialverhaltens). Zugleich wird nach den empirischen Daten der Sinnstiftung und Vermittlung von Entwicklungsimpulsen für die Mitarbeiter sowie gemeinsam geteilten Werte und Zielvorstellungen eine hohe Wertschätzung zuteil.

In der Gesamtschau legen diese Ergebnisse mehrere Folgerungen nahe: die befragten Führungskräfte grenzen sich in ihrem Selbstverständnis eindeutig von Orientierungen wie etwa autoritärer Führung auf der einen oder aber laissez-faire-Führung auf der anderen Seite ab. Vielmehr wird ein leistungs- und effizienzorientiertes Führungsverhalten favorisiert, das ein offenes, die Interessen und das Wohlergehen der Mitarbeiter berücksichtigendes Sozialverhalten beinhaltet und Führung nicht etwa eindimensional, sondern als Potentiale aktivierendes Prozessgeschehen mit gemeinsam geteilten Werten und Visionen konzipiert. Dies wiederum deckt sich mit genossenschaftlich-kooperativen Prinzipien und generell mit zeitgemäßen Auffassungen von Führung, die Gemeinsamkeit, Partizipation und Partnerschaftlichkeit betonen.³² Führung ist demnach eben *kein* „zero-sum game in which leader agency is achieved at the expense of follower agency and vice versa“, wie es noch einige ältere Führungsmodelle vorsahen.³³

³² Charismatische Führung, die gemäß den vorliegenden empirischen Daten durchaus geschätzt wird, kann in Übereinstimmung mit diesen Auffassungen praktiziert werden. Es gilt jedoch zu bedenken, dass charismatisches Führen auch in einen manipulativen oder sogar destruktiven Führungsstil übergehen kann; SPARKS, G., WOLF, P. und ZURICK, A.M. (2015): Destructive leadership: The Hatfield and McCoy feud. *American Journal of Business Education*, 8, S. 308-310 (307-326).

³³ REICHER, S., HASLAM, S.A. und HOPKINS, N. (2005): Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16, S. 547 (547-568).

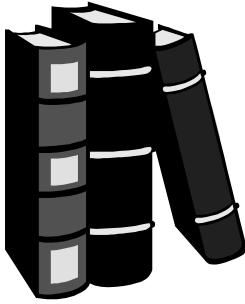
Um von einem genuin genossenschaftlichen Leadership sprechen zu können, bedarf es allerdings weiterer Voraussetzungen: zum einen ist die Identifikation mit den genossenschaftlichen Werten, Normen und Leitbildern zu nennen. Bei den befragten Führungskräften ist dies offenkundig überwiegend der Fall. Dass nach den Angaben etlicher Befragter im Führungskontext eine wertbezogene Real-„Ideal“-Diskrepanz besteht, widerspricht dieser Ergebnisbewertung nicht, sondern deutet vielmehr auf eine aktive Auseinandersetzung mit dem genossenschaftlichen Wertekanon hin. Das empirische Resultat, wonach bei den Befragten teils in Richtung einer Gleichsetzung der Führungsprinzipien in Genossenschaften und Privatwirtschaft plädiert wird,³⁴ ist allerdings kritisch zu reflektieren. Hier gilt es stärker ins Bewusstsein zu rücken, dass genossenschaftliche Organisationen, seien es nun Banken oder andere Unternehmen, auf Basis wertebasierter Management- und Führungsprinzipien über ein (auch wettbewerbsrelevantes) Alleinstellungsmerkmal verfügen, dessen noch stärkere Erschließung sinnvoll ist.³⁵ Zudem ist eine verstärkte Selbstreflexion und Gewinnung weiterer Kritikfähigkeit bei Führungskräften in Genossenschaften wichtig, da „mit Blick auf stetig virtuellere Arbeitswelten lediglich kontrollorientierte Führungsmodelle zunehmend schwierig werden dürften und umgekehrt ein hinreichend flexibles Führen in das Handlungszentrum rücken sollte“.³⁶ Unter Berücksichtigung dieser Maßgaben, verbunden mit einer Revitalisierung genossenschaftlicher Kernprinzipien und einer eindeutigen Positionierung (also Abgrenzung von „Genossenschaften lediglich dem Namen nach“) kann tatsächlich ein genossenschaftliches Leadership postuliert werden. Ein ausschließlich auf

³⁴ Dies war in der Gruppe der kooperativ orientierten Unternehmen zudem vergleichsweise stärker der Fall. Die Ergebnisse wichen hier also von dem ansonsten relativ homogenen Antwortmuster (Gesamtgruppe) ab (andere Ausnahme: höhere Relevanzzuschreibung für das Subsidiaritätsprinzip bei Führungskräften aus Genossenschaftsbanken. Mögliche Erklärung: den deutschen Genossenschaftsbanken stehen in besonderem Maße – unter Wahrung ihrer genossenschaftlichen Selbstverantwortung – im Rahmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bundesweit spezialisierte Dienstleister zur Seite. Subsidiarität drückt sich insoweit darin aus, dass die Aufgabenbewältigung „vor Ort“ bedarfsweise durch Verbundpartner zum Nutzen der Mitglieder und Kunden unterstützt werden kann).

³⁵ SCHÄFER, V. (2019): Cooperative leadership: Reflections on the autonomy and delineations of a cooperative and value-based leadership style. Brüssel, European Association of Co-operative Banks. URL: <http://www.eacb.coop/en/virtual-library/studies/cooperative-leadership-reflections-on-the-autonomy-and-delineations-of-delineations-of-a-cooperative-and-value-based-leadership-style-based-on-the-situation-in-german-cooperative-banks-v-schafer.html> Einsicht: 14.09.2020.

³⁶ KRUPP, W. et al. (2018), Fn. 1, S. 120.

Sachzwänge oder die „Verwendbarkeit“ von Mitarbeitern ausgerichtetes Führungshandeln würde sich damit nicht decken. Das Geschäftsmodell von Genossenschaften und die darin praktizierte Führung sollten sich vielmehr an den Menschen und der Gemeinschaft orientieren.



Adams, Isabel:

**Kooperative Lösungsansätze zur Begegnung
der Herausforderungen der Daseinsvorsorge im
ländlichen Raum, 2019**

Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen, (infra-)strukturellen, landwirtschaftlichen und demografischen Wandels entstehen für die ländlichen Räume neue Herausforderungen. Ausgehend von der teils vakanten flächendeckenden Daseinsvorsorge wurde der bereits stellenweise praktizierte genossenschaftliche Lösungsansatz analysiert und weiterentwickelt.

Aufgrund mangelnder Grundlage spezifisch notwendiger Sekundärdaten wurde ein umfassender Datensatz deutschlandweit erhoben, mithilfe dessen die Spezifika sowie die Hintergründe der Entstehung der neu gegründeten Genossenschaften der Daseinsvorsorge analysiert werden konnten.

Die gewonnenen Ergebnisse bekräftigen u.a. die in der Literatur genannten Hintergründe der Gründungen wie der Wunsch nach einer angemessenen Infrastruktur, regionale Defizite, Bedrohung der Infrastruktur, gesellschaftliche Herausforderungen und spezifische lokale bzw. regionale Probleme. Weitere Intentionen sind zum einen karitative Gründe wie zum Beispiel die Schaffung von sozialen Anknüpfungspunkten und zum anderen die Gründung aufgrund des Wunsches/der Initiative von Gleichgesinnten zur Organisation von z. B. Fortbildungen. Rund zwei Drittel der antwortenden Genossenschaften der Daseinsvorsorge, speziell in den ländlichen Räumen, schaffen ein neues Angebot für ihre Mitglieder sowie für Nicht-Mitglieder. Rund ein Drittel der analysierten Genossenschaften soll bestehende Einrichtungen und Leistungen erhalten oder wieder aktivieren, die aufgrund unterschiedlicher Herausforderungen wegzubrechen drohen oder bereits weggebrochen sind.

Ausgehend von der unzureichenden Versorgungssituation in den ländlichen Räumen sowie den Herausforderungen bestehender Genossenschaften der Daseinsvorsorge wurde das „Geno-Haus“ Modell entwickelt, welches die Kooperation mehrerer Primärorganisationen unterschiedlicher Sparten beinhaltet. Das Modell ist als eine genossenschaftliche ‚Second-Level‘-Kooperation, ähnlich einer Holdingstruktur zu verstehen. Das gemeinsame Dach des Geno-Hauses kann sinnbildlich aber auch ausdrücklich z. B. in Form eines gemeinschaftlich genutzten Gebäudes oder Räumlichkeiten verstanden werden.

Schlussfolgernd kann die Empfehlung entwickelt werden, dass zum einen durch Modellvorhaben das Bewusstsein für genossenschaftliche Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen der Daseinsvorsorge entwickelt wird.

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2019/1619/pdf/Dissertation_Isabel_Adams.pdf

Isabel Adams und Reiner Doluschitz

Das Geno-Haus – Ein genossenschaftliches Modell zur Unterstützung der Ländlichen Räume

The Coop-House – A cooperative model to support rural areas

Zusammenfassung

Durch den demografischen und gesellschaftlichen Wandel, die Urbanisierung, den Agrarstrukturwandel und weitere Einflüsse stehen die Ländlichen Räume vor neuen Herausforderungen. Eine partiell große Herausforderung stellt die Daseinsvorsorge in der Fläche dar. Mit dem Ziel, die Ländlichen Räume unterstützen und erhalten zu können, wurde in einem vierstufigen Prozess ein genossenschaftliches Lösungsmodell entwickelt, mit dem u. a. den Herausforderungen unzureichender Daseinsvorsorge begegnet werden kann. Das Modell stellt eine ‚Second-Level‘-Kooperation dar, in der mehrere Primärorganisationen wie Genossenschaften/Gruppen/Initiativen/Projekte/Vereine unter einem gemeinsamen Dach zusammenarbeiten, unter welchem bestimmte Funktionen mit höherer Effizienz und Qualifikation gesammelt wahrgenommen werden. In eine ‚Second-Level‘-Kooperation können bestimmte Funktionen, wie Mitgliedermanagement, Buchführung, Lohnabrechnungen, rechtliche und finanzielle Belange auf die nächst höhere Kooperationsebene verlagert werden und dort von einem hauptamtlichen und hinreichend qualifizierten MitarbeiterIn erledigt werden.

Schlagnworte: Ländliche Räume, Genossenschaften, Kooperation, ‚Second-Level‘-Kooperation

Abstract

Demographic and social change, urbanisation, structural change in agriculture and other influences mean that rural areas are facing new challenges. A partially major challenge is the provision of services of general interest in the area. With the aim of supporting and preserving rural areas, a cooperative solution model was developed in a four-stage process with which, among other things, the challenges of a lack of services of general interest can be met. The model represents a 'second-level'-cooperation in which several primary organisations such as cooperatives/groups/initiatives/projects/associations work together under a common roof, under which certain functions are performed with greater efficiency and qualification. In a 'second-level'-cooperation, certain functions such as member management, bookkeeping, payroll accounting, legal and financial matters can be transferred to the next higher cooperation level, where they can be handled by a full-time and sufficiently qualified employee.

Keywords: Rural areas, cooperatives, cooperation, ,second-level'-cooperation

1 Einleitung

Die Ländlichen Räume in Deutschland sind mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Eine gegenwärtige Herausforderung für die Ländlichen Räume stellt die Sicherstellung der Daseinsvorsorge dar. Die Herausforderungen entstehen im Zusammenhang mit beispielsweise dem demografischen und gesellschaftlichen Wandel oder der voranschreitenden Urbanisierung. In Bezug auf die flächendeckende Daseinsvorsorge ist festzustellen, dass es bereits partielle Einschränkungen oder zukünftig drohende Einschränkungen diesbezüglich gibt. Deswegen wird im Rahmen des vorliegenden Beitrags ein Lösungsmodell zur Begegnung dieser vorgestellt.

Der Begriff Daseinsvorsorge wurde weder aus rechtlicher noch aus gesellschaftswissenschaftlicher Sicht abschließend definiert¹, deswegen wird folgende Annäherung an die Begrifflichkeit vorgenommen. Unter Daseinsvorsorge fallen folgende Güter, Leistungen und Einrichtungen: Abwasserbeseitigung, Beförderungsleistungen, Bildungseinrichtungen, Energieversorgung, Müllabfuhr, Kultureinrichtungen, Verkehrsleistungen und Wasserversorgung², sowie die Versorgung mit Lebensmitteln. In Anlehnung an Ambrosius³ umfasst Daseinsvorsorge die wesentlichen Bereiche der Grundversorgung, die im Interesse der Allgemeinheit erbracht werden und dem Gemeinwohl dienen.

In der Praxis machen sich Einschränkungen beispielsweise in Form von geschwächten oder unvollständigen Einrichtungen wie abgewirtschafteten Turnhallen, die Aufgabe von Arztpraxen⁴ einer Reduzierung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs (ÖPNV) auf den Schülerverkehr sowie die Schließung von Kindergärten, Schulen und Postämtern⁵ deutlich. Zur Begegnung der genannten Herausforderungen wurden in den letzten beiden Jahrzehnten vermehrt Genossenschaften in der Daseinsvorsorge gegründet, welche beispielweise einen

¹ AMBROSIOUS, G. (2008): Konzeption öffentlicher Dienstleistungen in Europa. WSI Mitteilungen, 10, 2008, S. 52.

² MÜHLENKAMP, H. (2007): Daseinsvorsorge durch staatliche oder private Unternehmen? Wirtschaftsdienst, 2007, 11, S. 707-712.

³ Vgl. Fn. 1

⁴ DÜNKEL, F., HERBST, M. UND SCHLEGEL, T. (2014): Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Wiesbaden: Springer VS, S.117.

⁵ BARLÖSIUS, E. UND NEU, C. (2007): „Gleichwertigkeit - Ade?“ Die Demographisierung und Pheripherisierung entlegener ländlicher Räume. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, 146, 1, S. 84.

Bürgerbus organisieren, Dorfläden, Hallenbäder, Kinos oder Gasthäuser betreiben.

Ermöglicht wurden derartige Neugründungen maßgeblich durch die Novellierung des deutschen Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006, in deren Zuge es zur Ausweitung des Förderzwecks von wirtschaftlichen, hin zu sozialen und kulturellen Belangen kam. Außerdem wurden die Anzahl der Gründungsmitglieder von sieben auf drei gesenkt und vereinfachte Pflichtprüfungen für Kleinstgenossenschaften möglich gemacht.

Vor dem aufgezeigten Hintergrund wird ein genossenschaftliches Modell zur Begegnung der Herausforderungen vorgestellt, mit welchem die Ländlichen Räume unterstützt werden können. Besonderer Fokus liegt auf der Daseinsvorsorge, da deren Sicherstellung speziell in den Ländlichen Räumen Herausforderungen mit sich bringt. Gründe hierfür können in der geringen Siedlungsdichte liegen, welche die Erhaltung von Infrastrukturen erschwert oder sogar unmöglich macht.⁶

2 Methodische Vorgehensweise

Ansatzpunkte des Modells sind neugegründete Genossenschaften der Daseinsvorsorge, da diese eine bereits in die Tat umgesetzte Möglichkeit darstellen, Ländliche Räume zu unterstützen. Ausgehend von den Herausforderungen der bestehenden Genossenschaften in der Daseinsvorsorge wurde eine Bottom-Up-Modellierung vorgenommen. Die Vorteile liegen in einer frühen Einbindung der Zielgruppe(n) und ihren Bedürfnissen sowie das Zusammenbringen von zukünftig potentiellen PartnerInnen, mit der Intention eine Eigendynamik in Gang zu bringen. In einem weiteren Schritt wurde in Form eines Top-Down Ansatzes Gespräche mit GründungsberaterInnen innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes geführt, mit dem Ziel zu einem frühen Zeitpunkt der Modellerstellung

⁶ BLOME-DREES, J., BØGGILD, N., DEGENS, P., MICHELS, J., SCHIMMELE, C. UND WERNER, J. (2015): Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. Endbericht, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). <http://www.gdw-pruefungsverbaende.de/wp-content/uploads/2015/08/potenziale-und-hemmnisse-endbericht.pdf> (01.09.2017).

fachlichen sowie rechtlichen Input zu erhalten. Durch dieses, in der Praxis bewährte Aufweichen der starren Top-Down- oder Bottom-Up-Strukturen wurde der Transfer von Ideen, Erfahrungen und Erkenntnissen innerhalb der Modellierung gefördert und dadurch konnten die Vorteile beider Ansätze nutzbar gemacht werden.

Das übergeordnete Ziel des Modells und dieses Beitrags ist die Erhaltung und Unterstützung der Attraktivität von Ländlichen Räumen. Der Erhalt der Ländlichen Räume ist nicht nur politisch angestrebt, sondern die Bedeutung dieser kann „nicht hoch genug eingeschätzt“ werden.⁷ Die Ländlichen Räume übernehmen durch ihre spezifischen Eigenschaftsprofile multifunktionale Aufgaben für eine Reihe von Stakeholdern, beispielsweise durch das Erhalten von Kulturlandschaften, das Bereitstellen von Naherholungsgebieten sowie Rückzugsmöglichkeiten oder durch Schaffung von Freizeitangeboten.

Das Modell wurde über vier Phasen hinweg entwickelt, welche von der Verwendung unterschiedlicher Methoden geprägt waren. Die einzelnen Phasen bauen aufeinander auf, wobei sowohl auf qualitative als auch auf quantitative Methoden zurückgegriffen wurde. Die Phasen (1) und (2) bilden die Grundlage des Modells. Die relevanten Ergebnisse aus den Phasen (3) und (4) werden in gesonderten Kapiteln erläutert. Abschließend wird ein kurzer Ausblick gegeben. Die methodische Vorgehensweise ist in Abbildung 1 skizziert und wird im Folgenden genauer beschrieben.

⁷ BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMEL) (2016): Ländliche Regionen verstehen. Fakten und Hintergründe zum Leben und Arbeiten in ländlichen Regionen. Online verfügbar unter: https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/LR-verstehen.pdf?__blob=publicationFile, (20.09.2018)

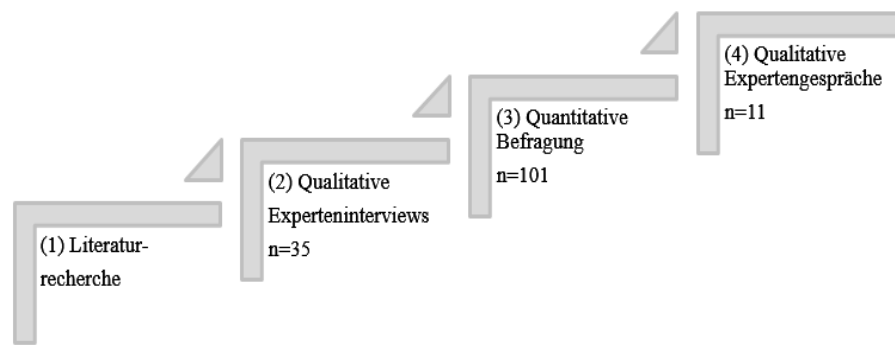


Abb. 1: Phasen der Geno-Haus Modellentwicklung. Quelle: Eigene Darstellung.

In den Phasen eins bis drei wurde ein erster Modellentwurf erstellt. In der vierten Phase wurde das zum Ende der Phase (3) bestehende Modell ExpertInnen in einem Gespräch vorgestellt. Die Erkenntnisse aus den elf ExpertInnengesprächen werden ebenfalls im Rahmen dieses Beitrags vorgestellt.

Der Modellentwicklung liegt eine Literaturrecherche (1) zugrunde. Recherchiert wurde zu Kooperationen allgemein, deren Vor- und Nachteilen, Formen, Ausprägungen, Motiven sowie deren Ausgestaltung. Ebenfalls wurde zu Kooperationen zwischen Genossenschaften und anderen Rechtsformen recherchiert.

Ein weiteres Element der Modellentwicklung besteht aus den Analyseergebnissen von 35 Tiefeninterviews mit Vorständen von Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge sowie mehreren Gesprächen mit einem Gründungsberater für Genossenschaften. Diese Phase ist im Modell unter (2) dargestellt. Die ExpertInneninterviews wurden deutschlandweit im Jahr 2017 durchgeführt und orientierten sich an einem dafür entwickelten Leitfaden, mit den Themenblöcken: Status quo, Herausforderungen, Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken von Genossenschaften in der Daseinsvorsorge. Die Interviews wurden nach ihrer Transkription mittels der Analyse nach Mayring⁸ ausgewertet. Daraus wurde das erste Grundkonstrukt des zugrundeliegenden Modells entwickelt. Die ExpertInneninterviews eigneten sich besonders gut für die Modellentwicklung, da es mit ihrer Hilfe ermöglicht wurde, den Untersuchungsgegenstand detailliert

⁸ MAYRING, PHILIPP (2008). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim/Basel: Beltz, 10. Aufl.

und umfassend zu beschreiben.⁹ Außerdem konnte das Modell aufgrund der explorativen Vorgehensweise fortlaufend sowie praxisnah überdacht und weiterentwickelt werden.

Ein weiterer methodischer Bestandteil (3) hat zum Ziel, das Modell weiterzuentwickeln und die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft einzelner bereits bestehender Genossenschaften der Daseinsvorsorge abzufragen. Dazu konnten im Sommer 2017 deutschlandweit 101 Datensätze von Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge erhoben werden. Die Datensätze liefern Informationen zur Kooperationsbereitschaft der Genossenschaften der Daseinsvorsorge, demgemäß wurde hier der Bottom-Up-Ansatz verfolgt. Darüber hinaus wurde abgefragt, welche internen Aufgaben eine Herausforderung für die Genossenschaften der Stichprobe darstellen, mit dem Ziel, tiefergehende Einblicke hinsichtlich einer möglichen Auslegung des Modells zu gewinnen. Die am häufigsten genannten Herausforderungen entstammen folgenden drei Bereichen: Mitgliedermanagement, Finanzielle Aspekte und Ehrenamt. Aus diesen Ergebnissen soll eine erste Einschätzung der Bereitschaft zur Kooperation unter einem gemeinsamen Dach und möglichen inhaltlichen Schwerpunkten abgeleitet werden können.

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse wurden in das Modell gespeist, welches in einem weiteren Schritt im Rahmen von elf ExpertInnengesprächen (4) validiert wurde. Hierbei gilt als ExpertIn, wer Vorstand einer Genossenschaft der Daseinsvorsorge ist, welche bereits mit mindestens zwei weiteren Genossenschaften kooperiert. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass sich die ExpertInnen bereits mit der Kooperationsthematik zwischen Genossenschaften, zumindest im Ansatz, auseinandergesetzt haben.

⁹ DÖRING, N. UND BORTZ, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

3 Ergebnisse der quantitativen Befragung von bestehenden Genossenschaften (Phase 3)

Die am höchsten relevanten Ergebnisse der Modellentwicklungsphase (3) werden im Folgenden dargestellt. Zur besseren Einordnung der Ergebnisse werden zuvor kurz die Datenerfassung und die zugrundeliegende Stichprobe beschrieben.

Mit dem Ziel, sich dem Modell anzunähern, wurden quantitative Daten zur Kooperationsbereitschaft von Genossenschaften in der Daseinsvorsorge erhoben. Die Stichprobe besteht aus 101 antwortenden Genossenschaften. Die Umfrage fand im Sommer 2017 online statt und richtete sich an Vorstände von Genossenschaften der Daseinsvorsorge in Deutschland. Über Newsletter, Rundschreiben und E-Mail Versand erreichte der Link zur Umfrage deutschlandweit schätzungsweise 400 relevante Adressaten. Der Rücklauf betrug etwa 25 %. Aufgrund mangelhafter Datengrundlage kann keine verlässliche Aussage bezüglich der Grundgesamtheit gemacht werden.

In Bezug auf die Kooperationsbereitschaft geht aus den gewonnenen Daten hervor, dass eine große Bereitschaft zur Kooperation, unabhängig von der Rechtsform der potentiellen Partner, grundsätzlich vorhanden ist.

Über 50 % der antwortenden Genossenschaften gaben an, jeweils große Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Genossenschaften, Unternehmen, Vereinen oder öffentlichen, kommunalen Trägern/Einrichtungen zu haben, siehe Tab. 1. Die stärkste ausgeprägte Kooperationsbereitschaft weisen die antwortenden Genossenschaften öffentlichen, kommunalen Trägern/Einrichtungen auf. Das bedeutet, dass diese bei der praktischen Umsetzung in Form eines Pilotprojekts mit einbezogen werden sollten. In Bezug auf die Kooperationspartnerwahl, in Abhängigkeit der Rechtsformen, wird einer Kooperation mit ebenfalls einer Genossenschaft die deutlichste Zustimmung und somit der höchsten Kooperationsbereitschaft zugesprochen. Lediglich 4,4 % der Genossenschaften der zugrundeliegenden Stichprobe, schließen eine Kooperation mit einer anderen Genossenschaft aus.

Tab. 1. Kooperationsbereitschaft der Genossenschaften in der Daseinsvorsorge, n=101.

	Große Bereit- schaft	Geringe Be- reitschaft	Kooperation ist ausgeschlos- sen	Keine Angabe
Mit anderer Genossen- schaft	65%	21,9%	4,4%	8,7%
Mit anderem Unterneh- men	51,5%	32,4%	7,4%	8,7%
Mit anderem Verein	59,6%	24,1%	4,5%	11,8%
Mit öffentlichen, kommu- nalen Trägern/Einrichtun- gen	72,9%	15,4%	5,1%	6,6%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

In Hinblick auf das erstellte Modell lassen sich aus den Ergebnissen der Befragung zur Kooperationsbereitschaft der Genossenschaften erste positive Schlüsse ziehen, die es durch weitere Analysen zu verfestigen und vertiefen gilt.

4 Vorstellung des Geno-Haus Modells

Schematisch wird das entwickelte Modell in Abbildung 2 dargestellt. Es beinhaltet die Kooperation mehrerer Primärorganisationen unterschiedlicher Sparten und ist als eine genossenschaftliche ‚Second-Level‘-Kooperation zu verstehen. In eine ‚Second-Level‘- Kooperation können bestimmte Funktionen, wie Mitgliedermanagement, Buchführung, rechtliche und finanzielle Belange wie beispielsweise die notwendigen Elemente der neuen geltenden Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) auf die nächst höhere Kooperationsebene und unter verwertbarem Effizienzgewinn verlagert werden. Im Folgenden wird das Modell *Geno-Haus* genannt, da mehrere Primärorganisationen unter einem *gemeinsamen Dach* zusammenarbeiten. Das gemeinsame Dach kann sinnbildlich aber auch ausdrücklich in Form eines gemeinschaftlich genutzten Gebäudes oder entsprechender Räumlichkeiten verstanden werden.

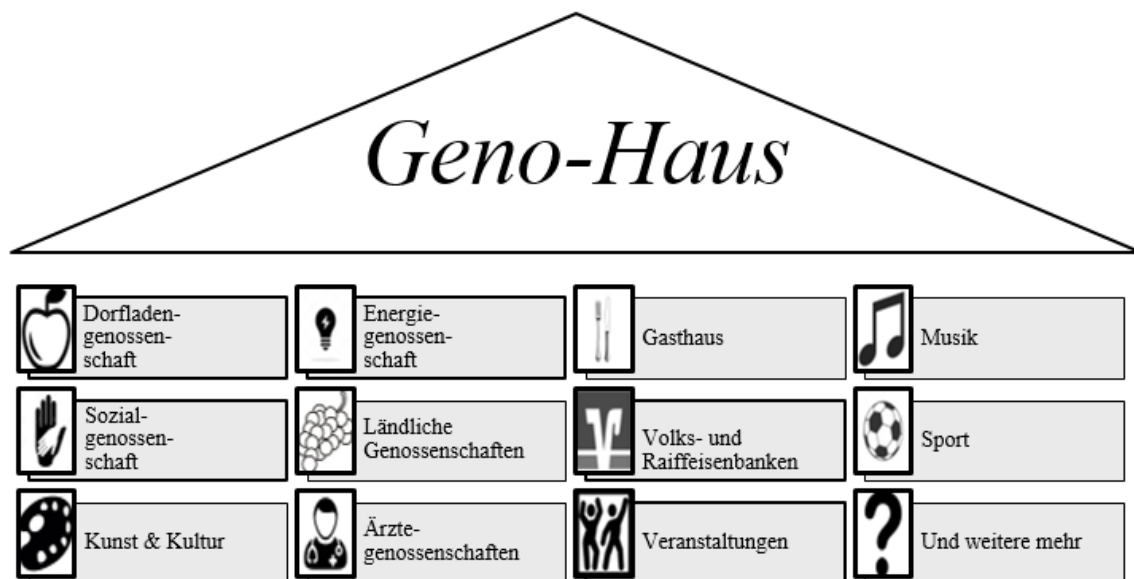


Abb. 2: Modell *Geno-Haus*. Quelle: Eigene Entwicklung und Darstellung.

Basierend auf dem Grundgedanken der Genossenschaften und zusammengefasst in einem bekannten Zitat von Friedrich Wilhelm Raiffeisen „*Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele*“ liegt dem entwickelten Modell der Gedanke einer Kooperation, die Vorteile für die Kooperationspartner bringt, zugrunde. Das Zitat des Urvaters der Genossenschaften macht deutlich, dass durch gemeinschaftliches Handeln Herausforderungen bewältigt werden können, deren Bewältigung Einzelnen alleine nicht möglich wäre. Die Vorteile, die aus dem Modell entstehen können, lassen sich in materielle und immaterielle Vorteile unterteilen: Zu den materiellen Vorteilen gehören u. a. Kostendegression von Einzelleistungen, Entlastung verschiedener Träger sowie bessere Finanzierungsmöglichkeiten. Immaterielle Vorteile eines *Geno-Hauses* können u. a. einen höheren Grad an Partizipation der Bürgerschaft, Entlastung des Ehrenamts, gegenseitige Unterstützung, weitere Professionalisierung und Spezialisierung sowie höhere Auslastungen sein.

5 Ergebnisse aus den ExpertInnengesprächen (Phase 4)

Die ExpertInnen wurden in Phase (4) erstmalig mit dem Modell des *Geno-Hauses* in Gesprächen konfrontiert. Wie bereits beschrieben, galt als ExpertIn, wer Vorstand einer Genossenschaft der Daseinsvorsorge ist, welche bereits mit

mindestens zwei weiteren Genossenschaften kooperiert. Die Mehrheit der ExpertInnen (acht von elf) kann sich eine Zukunft in Form eines *Geno-Hauses* vorstellen. Ein befragter Experte bzw. Vorstand einer Genossenschaft teilt sich bereits mit den Vorständen und MitarbeiterInnen einer anderen Genossenschaft Büroräume.

Im Rahmen der ExpertInnengespräche, mit u. a. mit einem Ortsvorsteher wurde offengelegt, dass ein gemeinschaftliches *Geno-Haus* keineswegs ausschließlich für bestehende Genossenschaften von Interesse sein kann. Beispielsweise wurde deutlich, dass laut Aussagen der Antwortenden die ortsansässigen Einrichtungen und größtenteils Vereine (Sport-, Turn-, Freizeit- sowie Heimatvereine, Musikvereine oder Freiwillige Feuerwehren) großes Interesse an der Idee des *Geno-Hauses* haben.

Ein hauptamtlicher Angestellter könnte, nach Meinung der ExpertInnen, im Rahmen der Kooperation *Geno-Haus* wichtige Aufgaben (z. B. Umsetzung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) oder Abrechnungen, Buchführung, Lohnabrechnungen) für die darin angeschlossenen Initiativen/Projekte/Gruppen/Vereine übernehmen. Darüber hinaus könnte das *Geno-Haus* für bspw. Krabbelgruppen, (RentnerInnen-) Stammtische und Jugendgruppen einen Ort des Treffens ermöglichen und damit Anlaufstelle für unterschiedliche Belange der Bürgerschaft werden.

Einige ExpertInnen sind überzeugt, dass durch die im Rahmen des *Geno-Hauses* vorhandene Grundstruktur weitere sowie neue Initiativen/Projekte/Gruppen/Vereine leicht Fuß fassen können. Schließlich seien Räumlichkeiten, Managementsysteme und Ansprechpartner bereits vorhanden. Durch ein neues Projekt würde sozusagen eine neue Abteilung entstehen, welche das *Geno-Haus* ergänzt und auf die bestehenden Strukturen zurückgreifen könnte.

6 Diskussion und Ausblick

Das *Geno-Haus* kann als eine einstufige Holdingstruktur gesehen werden, deren Zweck darin besteht, andere Einrichtungen/Initiativen/Unternehmen/Vereine zu erhalten. Bei Holdingstrukturen handelt es sich um eine Organisationsstruktur, nicht um eine Rechtsform. Die einzelnen Primärorganisationen sind durch die gemeinsame Holding miteinander verbunden und kooperieren, in festzulegenden Einzelbereichen miteinander. Generell können Kooperationen verschiedene Merkmale aufweisen¹⁰ und können unterschiedlich systematisiert werden¹¹. Der Grad der Kooperation im Rahmen des *Geno-Hauses* ist individuell festzulegen, dieser kann auch intern unterschiedlich geregelt werden. Die einzelnen Primärorganisationen können demzufolge über die Intensität der Kooperation selbst entscheiden. Beispielsweise könnten einzelne Elemente wie der Internetauftritt, Lohnabrechnung, Buchführung oder andere, auch rechtliche Komponenten, an die nächst höher gelegene Institution abgegeben werden. Andere Elemente, die das Tagesgeschäft betreffen, können weiterhin in gewohnter Art und Weise in der jeweiligen Primärorganisation verbleiben. Eine mögliche Ausgestaltung wäre die Gründung einer *Geno-Haus*-Genossenschaft, bei der aus jeder/m Initiativen/Projekte/Gruppen/Vereine mindestens eine Person vertreten ist. Diese VertreterIn würde sich stellvertretend für die jeweilige Primärorganisation und deren Belange einsetzen, indem sie z. B. Kontakt zur hauptamtlichen MitarbeiterIn pflegt und an den Entscheidungsfindungen der Dachgenossenschaft partizipiert. Hinsichtlich möglicher kooperierender Primärgenossenschaften ist es besonders sinnvoll, aufgrund des Dienstleistungsangebotes und

¹⁰ Vgl. BRENNER, P. (2014): Integrales Kooperationsmanagement: Nachhaltige Unternehmensstrategie durch Zusammenarbeit: Diplomica Verlag; OSTERTAG, M. (2012): Erfolgsfaktoren von Kooperationen innerhalb der Internationalisierungsstrategien von Familienunternehmen. Dissertation. Universität Hohenheim, Hohenheim. Online verfügbar unter: <http://t1p.de/rm93>, (Stand 29.07.2018); SCHMIDT, A. (2007): Co-Opera - Kooperationen mit Leben füllen. Ein multiperspektivischer Blick auf die Entwicklung von Unternehmenskooperationen innerhalb von Clustern und Netzwerken. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

¹¹ Vgl. BRONDER, C. UND PRITZL, R. (2012): Wegweiser für strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen: Verlag Gabler; SCHWERK, A. (2000) Dynamik von Unternehmenskooperationen. Berlin: Betriebswirtschaftliche Schriften, 151; TEUSLER, N. (2008) Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmenskooperationen. Eine kausalanalytische Betrachtung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

des vorhanden Know-hows die örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken einzubinden.¹² Wie aus den ExpertInnengesprächen hervorging, zeigen sich die VertreterInnen der örtlichen Volks- und Raiffeisenbanken äußerst kooperativ im Gründungsprozess von beispielsweise Dorfladengenossenschaften, wobei in vereinzelten Fällen sogar die Gründungsinitiative der neugegründeten Genossenschaften von VertreterInnen der Volks- und Raiffeisenbanken ausging.

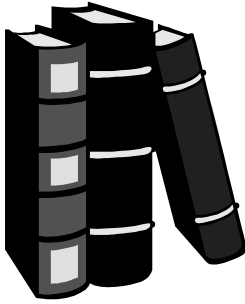
Folgende Vorteile bringt die genossenschaftliche Rechtsform für das *GenoHaus* mit sich: Eine vergleichsweise zu anderen Rechtsformen hohe Identifikation der Mitglieder sowie die den Genossenschaften zugeschriebenen Prinzipien und Werte und den damit verbundenen demokratischen Strukturen, die ermöglichen, dass sich Primärorganisationen auf Augenhöhe begegnen. Eine weitere rechtsformspezifische Eigenschaft ist beispielsweise das Primat der Mitgliederförderung und nicht der Gewinnerzielungsabsicht. Dies eröffnet die Möglichkeit des Bestehens von Einrichtungen auch an weniger lukrativen Standorten, welche vom demografischen Wandel, der fortschreitenden Urbanisierung und mit strukturellen und finanziellen Herausforderungen konfrontiert sind.

Vor allem hinsichtlich einer tatsächlichen Umsetzung muss das Modell weiter konkretisiert werden. Zu konkretisieren wären beispielsweise die interne Verteilung entstehender Kosten auf die unterschiedlichen Kooperationspartner, interne Erfassungs- und Abrechnungssysteme, ggf. Nutzungsbedingungen der gemeinsamen Räumlichkeiten/Gebäude. Schriftlich festgehalten können diese Eckpunkte in der Satzung des genossenschaftlichen Modells. Gründungsberatung gibt es von verschiedenen GründungsberaterInnen innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes.

Danksagung

Das Forschungsvorhaben wurde durch Mittel der Stiftung „bauen – wohnen – leben“ unterstützt. Dies ist eine Stiftung der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG.

¹² Vgl. WINKLER, L. (2017): Das Mieterstrommodell. Hg. v. Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. Online verfügbar unter: <http://t1p.de/i3ln>, (05.07.2018)



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

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

Urban Bacher und Frauke Sander
Markenzeichen und Slogan der Volksbanken
Raiffeisenbanken

1 Problemstellung

Während eine Vielzahl von Industrie- und Handelsunternehmen mit dem Produkt selbst die Sinne und Emotionen des Kunden ansprechen kann, weisen Bankprodukte besondere Merkmale auf: Sie sind stofflos und abstrakt, besonders vertrauensempfindlich, zeitkritisch und erklärungsbedürftig.¹ Insgesamt sind Finanzprodukte austauschbar. Diese Besonderheiten stellt das Bankmarketing vor große Herausforderungen. Für die Vermarktung ihrer Bankprodukte und Dienstleistungen können Finanzdienstleister auf Markenzeichen und Slogans setzen.² Im Folgenden wird die Markenkommunikation der Volksbanken Raiffeisenbanken untersucht. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die Beschreibung des genossenschaftlichen Markenzeichens und der Kampagne „Wir machen den Weg frei“ sowie deren Fortentwicklungen.

2 Markierung der Finanzdienstleistung

Der Finanzmarkt besteht aus vielen Anbietern mit nahezu identischen Geld- und Beratungsleistungen. Die Bankleistung bietet im Kern kein besonderes Erlebnis, spricht wenig Emotionen an und ist im Grunde genommen für eine Vielzahl der Kunden ein langweiliges Pflichtprogramm.³ Besonders die Merkmale der Stofflosigkeit und Austauschbarkeit der Bankleistungen bringt einige Risiken mit sich, die die Markierung notwendig machen.⁴ Bei Bankdienstleistungen besteht

1 Vgl. BACHER (2015): Bankmanagement, 5. Auflage, Konstanz, S. 141, 144.

2 Zu den verschiedenen Markenauftritten von Banken in Deutschland vgl. BACHER UND AMANN (2014): Why Banks Need a Slogan. In: Barković und Runzheimer (Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung X, Opatija 2014, S. 519-526; Szallies, Marke und Kommunikation. In: Bank und markt 1/2006, S. 22.

3 Vgl. TANNER UND CHENG (2008): Emotionale Markenbindung bei der Schweizer Bank USB. In: Bruhn und Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsmarken, Wiesbaden 2008, S. 327.

4 Vgl. BRUHN UND STAUSS (2008) (Hrsg.): Dienstleistungsmarken, Wiesbaden 2008, S. 12; vgl. Fn. 2, S. 520.

ein höheres „Kaufrisiko“ als bei Sachgütern. Die Qualität des Bankproduktes kann vom Kunden - wenn überhaupt - erst während bzw. nach dem Kauf beurteilt werden.⁵ Eine starke Marke kann diese Probleme lösen. Sie stellt ein „Symbol der Beständigkeit und des Vertrauens“⁶ dar und hilft dem Kunden dabei, sein wahrgenommenes Kaufrisiko zu vermindern. Damit der Kunde die Produkte der verschiedenen Anbieter dennoch unterscheiden kann, kann die Marke als Differenzierungsinstrument dienen.⁷

Die Relevanz der Marke, die sich aus den Eigenschaften der angebotenen Dienstleistungen ergibt, hat in den vergangenen Jahren zusätzlich durch eine veränderte Wettbewerbslandschaft an Bedeutung gewonnen: Digitale Vertriebsformen bestimmen das Leistungsangebot einer Bank und ersetzen zunehmend ein kostenintensives Filialnetz.⁸ Fin-Tech-Unternehmen und weltweit bekannte Markenunternehmen wie Apple, Google oder Paypal mit starker Marketingexpertise werden im Bankenwettbewerb bald neue Maßstäbe setzen.⁹

3 Markenkommunikation – visuell und verbal

3.1 Slogan soll Kernbotschaft transportieren

Auf dem Bankenmarkt besteht seit Jahrzehnten ein hoher Wettbewerbsdruck. Für ein Kreditinstitut ist es dabei von besonderer Bedeutung, sich im Wettbewerbsumfeld klar zu positionieren und zu differenzieren. Voraussetzung dafür ist eine durchgängige und einheitliche Kommunikation, die den Wiedererkennungswert des Unternehmens stärkt.¹⁰ Die inhaltliche Integration hat dabei die

5 Vgl. HOMBURG UND KROHMER (2009): Grundlagen des Marketingmanagements, 2. Auflage, Wiesbaden 2009, S. 265.

6 KRÄMER (1998): Effizienzsteigerung in der Werbung durch Kommunikationscontrolling. In: Süchting und Heitmüller, (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, 3. Auflage, Wiesbaden 1998, S. 245.

7 Vgl. Fn. 4, S. 13.

8 Vgl. GABLER (2020): Non- und Near-Banks sind die neue Konkurrenz der Banken. In: Bank Magazin Taschenbuch, 2020, S. 93 f.

9 Vgl. GRUBER UND BOUCHÉ (2017): Umdenken im Vertrieb – Die Digitalisierung des Privatkundengeschäfts. In: Seidel (Hrsg.), Banking & Innovation 2017, Wiesbaden 2017, S. 32.

10 Vgl. SCHMIDT UND VEST (2010): Die Energie der Marke, Wiesbaden 2010, S. 162. Zu den Kernbotschaften unterschiedlicher Banken oder Bankgruppen vgl. Fn. 2, S. 521.

Aufgabe, die verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abzustimmen. Ein Slogan kann dabei als inhaltliche Klammer fungieren, die den verschiedenen Botschaften eine gemeinsame inhaltliche Basis gibt¹¹ und somit für Konsistenz, Eigenständigkeit und Kongruenz sorgt¹².

Ein Slogan verkörpert die eigentliche Werbebotschaft kurz und prägnant, er trägt aktiv zur Wiedererkennung bei.¹³ In anderen Worten: Beim Slogan sollte es primär um die Festlegung der Kernbotschaft gehen, welche dem Kunden vermittelt werden soll. Dabei soll der Slogan den Markenkern einer Bank kommunikativ effektiv untermauern. Aufgrund ihrer Historie und Rechtsform haben Kreditgenossenschaften einen besonderen Markenkern (vgl. Abb.1).¹⁴

Markenkern der Volksbanken Raiffeisenbanken

- Image: Kundennähe, regionale Verbundenheit, Sympathie, Vertrauen, Partnerschaft/Mitgliedschaft („Wir-Prinzip“).
- Kompetenz: Kundenorientierte Lösung in allen Geldfragen („den-Weg-frei-machen“).
- Slogan-Nutzenversprechen: „Wir machen den Weg frei“ (verhilft zur Unabhängigkeit und Problemlösung, letztlich zur Verwirklichung der Lebensziele) – besonderer Antrieb („es-gemeinsam-machen“), zukunftsorientiert mit Optimismus (morgen-kann-kommen).
- Werteorientierung: auf Menschen bezogen, respektvoll, engagiert, verlässlich, sozial in Gemeinschaft, nachhaltig.
- Kunden- und Leistungsbereiche: Privatkunden und Mittelstand mit allen Bedarfsfeldern, umfassendes Leistungsangebot.

Abb. 1: Beispielhafter Markenkern der Volksbanken Raiffeisenbanken

Im Bankenmarketing kann also eine starke Marke den Unterschied ausmachen, dass der Kunde sich für eine Bank entscheidet. Ideal wäre es aus Bankensicht,

11 Vgl. Fn. 8, S. 168.

12 Vgl. BRUHN (2019): 14. Auflage, Wiesbaden 2019, S. 251.

13 Vgl. HAUG (2019): Multisensuelle Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2012, S. 161.

14 Vgl. WEEGEN UND ZIMMERMANN (2009): Antriebskraft, in Bankinformation 4/2009, S. 26; vgl. Fn. 2, S. 522 ff..

wenn der Kunde auf lange Zeit loyal zu seiner Bank steht. Noch besser wäre es, wenn er die gewählte Bank als „seine Hausbank“ identifiziert, schätzt und bestenfalls noch für sie wirbt (aktive Empfehlungsbereitschaft).

3.2 Visualisierung der Marke

Der Inhalt der Botschaft kann durch verschiedene Wege visualisiert werden:¹⁵ Entscheidet sich das Unternehmen, seine Werbebotschaft nur in Worte zu fassen, ist dies mit Hilfe eines Slogans möglich. Besser als Wörter sind gewöhnlich Bilder. Der Erfahrungssatz „ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ drückt vereinfacht den Vorteil von Bildern gegenüber Worten aus. Die Dual-Code-Theorie besagt, dass verbale und nonverbale Informationen in voneinander unabhängigen, aber miteinander verbundenen Systemen verarbeitet und gespeichert werden.¹⁶ Die Erinnerungswahrscheinlichkeit von Bildern ist der von Worten überlegen.¹⁷ Hinzu kommt, dass Bilder eine höhere aktivierende und emotionale Wirkung haben und die Wahrnehmung und Verarbeitung nahezu automatisch abläuft.¹⁸ Das Ergebnis des Wahrnehmungsprozesses ist ein inneres Bild, welches das Individuum beim Gedanken an die Information abrufen kann.¹⁹

3.3 Markenkern der Volksbanken und Raiffeisenbanken

3.3.1 Markenkern der Volksbanken Raiffeisenbanken

Volksbanken Raiffeisenbanken sind anders als alle anderen Bankinstitute. Als Genossenschaftsbanken gehören sie ihren Mitgliedern und agieren vor Ort in der Region²⁰, stehen für Stabilität und Sicherheit, Kompetenz und Nähe und

15 Vgl. Fn. 2, S. 522 ff.

16 ESCH UND MÖLL (2008): Mensch und Marke, in: Gröppel-Klein, (Hrsg.), Konsumentenverhalten im 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2008, S. 77.

17 Vgl. Fn. 16; vgl. Fn. 14, S. 77.

18 Vgl. TROMMSDORFF UND TEICHERT (2011): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, Stuttgart 2011, S. 86.

19 Vgl. Fn. 18; vgl. Fn. 16, S. 86.

20 Zum Regionalprinzip vgl. BACHER UND NOTHHELFER (2019): Zum Regionalprinzip der Verbundinstitute. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Kreditwesen 3/2019, S. 121-125 und Bacher, Zum Regionalprinzip bei den deutschen Kreditgenossenschaften. In: Taisch et al. (Hrsg.): Genossenschaftliche Identität und Wachstum, Tagungsbericht der IGT, Gallen 2016, S. 26-37.

erlauben jedem Mitglied eine demokratische Mitwirkung bei der Organbesetzung und bei grundlegenden Entscheidungen.

Volksbanken Raiffeisenbanken sind die Bank für jedermann – privat und geschäftlich – und flächendeckend in Deutschland vertreten. Sie haben einen sehr hohen Bekanntheitsgrad, genießen rundum Vertrauen. Volksbanken Raiffeisenbanken besitzen einen unverwechselbaren Markenkern, ihr Slogan „Wir machen den Weg frei“ ist allgemein bekannt.²¹

3.3.2 Der lange Weg zum heutigen Markenzeichen

Über hundert Jahre hat es gedauert, bis sich Volksbanken Raiffeisenbanken zusammengeschlossen haben, auch der Weg zum heutigen Markenzeichen dauerte mehr als ein halbes Jahrhundert.

Das erste Markenzeichen der Raiffeisenbanken²² war das Odalzeichen, eine Rune als besonderes Merkmal von Grund- und Familienbesitz. Eingefasst wurde das Odalzeichen vom genossenschaftlichen Wahlspruch „Einer für Alle – Alle für Einen“. Als die Genossenschaften in der Nazizeit gleichgeschaltet wurden, kassierte das NS-Regime das Odalzeichen, das durch das „Giebelkreuz“ (zwei gekreuzte Balken mit Pferdeköpfen) ersetzt wurde. Die Pferdeköpfe wurden immer mehr vereinfacht und stilisiert. Nach der Verbändefusion auf Bundesebene zum DGRV in 1972 entstand das Doppelzeichen – links das „geflügelte V“ der Volksbanken, rechts das Giebelkreuz. Im Markenzeichen heute finden sich beide Zeichen im V, links das „V“, rechts der stilisierte Pferdekopf (vgl. Abb. 2).

21 Die gestützte Bekanntheit liegt bei über 90 %, vgl. Fn. 12, S. 27.

22 Vgl. KLAGES (2004): Das Giebelkreuz, Bayer. Genossenschaftsblatt 8/2004, S. 14-15.



Abb. 2: Die Entwicklung des Raiffeisenlogos bis heute

Das Logo der Volksbanken war anfangs ein in sich verschlungenes „VB“. ²³ Der Reichsverband wünschte sich in den 30er Jahren eine zentrale Markierung, das „geflügelte V“ war geboren. Die Flügel an den Seiten des V erinnern an den Götterboten Hermes bzw. Merkur, Schutzpatron der Kaufleute und des Handels. ²⁴ Im Doppelzeichen standen nach der Verbändefusion die Logos der Volksbanken Raiffeisen nebeneinander. Im Dezember 2001 wurde das Zeichen mit beiden Traditionslinien zu einer Einheit zusammengefasst. In den Farben

²³ Vgl. HÜTTL (2004): Das Volksbanken „V“, Bayer. Genossenschaftsblatt 8/2004, S.10-12.

²⁴ Merkur war auch der „Gott“ der Diebe und der Reisenden. Als Götterbote verkündete er die Beschlüsse von Zeus und führte die Seelen der Verstorbenen zu Hades in die Unterwelt.

blau/orange verkörpert das Logo seither die strategischen Leitlinie „Bündelung der Kräfte“ und das Leitmotiv der genossenschaftlichen Finanzgruppe „Ein Markt, eine Bank“.²⁵



Abb. 3: Die Entwicklung des Volksbankenbankenlogos bis heute

²⁵ BOOKHAGEN UND RAMIN (2007): Marke Volksbanken/Raiffeisenbanken, Bankinformation 5/2007, S. 54-55; vgl. Fn. 21, S. 12.

3.3.3 Der Slogan vom „freien Weg“

Nachdem das Doppelzeichen sich Anfang der 80er Jahre etabliert und trotz interner Kritik²⁶ bundesweit durchgesetzt hat, wurde mit der emotionalen Kampagne „Wir machen den Weg frei“ eine zentrale Positionierung der Volksbanken Raiffeisenbanken aufgebaut. Der Slogan vom „freien Weg“ knüpft an genossenschaftliche Grundwerte an und verspricht dem einzelnen Mitglied bzw. Bankkunden ein Leistungsversprechen, konkret die Hilfe zur „Verwirklichung von Lebensträumen“ und zur „Unabhängigkeit“.

Wir	machen	den	Weg	frei
genossenschaftlich, gemeinsame Interessen, Nähe, im Verein, abgrenzend, ...	aktiv, optimistisch, unternehmerisch, nach vorne gehend, kompetitiv, Interesse weckend, ...	bestimmt, männlich, stark, eindeutig, ohne Alternative, klar, ...	Bewegung, Handlung, Orientierung, umsetzend, Zielnähe, ...	handlungsorientiert, ohne Widersprüche, entspannend, positiv, attraktiv, ... , einfach gut.

Abb. 4: Der Slogan vom „freien Weg“ in einer ersten semantischen Darstellung

Mit dem Leistungsversprechen der Volksbanken Raiffeisenbanken bildhaft verbunden ist das Schlüsselbild eines „freien Wegs“. Spektakuläre Filme und dramaturgische Melodien inszenierten das Leistungsversprechen. Schnell erzielte die unverwechselbare Kampagne beste Wiedererkennungswerte und eine fast 100-prozentige Bekanntheit des Slogans.

30 Jahre nach Einführung des Schlüsselbildes vom freien Weg erfolgte 2010 eine Weiterentwicklung der Kampagne, die nicht nur auf Bilder setzte, sondern Antwort auf das „Wie“ des Leistungsversprechens geben sollte. Die Botschaft vom freien Weg sollte beispielhaft und plakativ anhand konkreter Gesichter und Geschichten positiv aufgeladen und dargestellt werden. Vor dem „wir machen den Weg frei“ wurde ein zweites Kampagnenmotto vorangestellt – der Antrieb eines Menschen. Wörtlich hieß es: „Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.“

26 An vielen Orten waren Volksbanken und Raiffeisenbanken noch Wettbewerber, so dass ein einheitliches Zeichen für Wettbewerber nicht unkritisch ist. Regional gab es auch die Frage, warum das Volksbankenzeichen vorne stand. Zur Markenentwicklung vgl. Fn. 24, S. 54/55.

Wir machen den Weg frei“. Idee der Weiterentwicklung war, den Menschen und dessen Motivation in den Vordergrund zu stellen und zwar im Kontext einer starken Gemeinschaft („ein Mensch in einer starken Gemeinschaft“).²⁷ Diese Erweiterung ermöglichte im Kontext des „Wir“ eine Individualisierung, indem sich Bankkunden in den Darstellungen authentischer und lebensnaher Situationen ganz individuell mit ihrer Lebenssituation, Beratungsbedarf und Kaufentscheidung wiederfinden. Und gerade diese Individualisierung und passgenaue Ansprache von Kunden ist eine Anforderung, die es zu meistern gilt, um Kunden zu begeistern und zu binden. Unterstützt durch die zunehmende Digitalisierung und neue Möglichkeiten der Datenanalyse kann dieses Werbeversprechen auch in intelligente, individuelle Beratung umgesetzt werden, die auch vorausschauend sich verändernde Bedürfnisse im Laufe der Kundenbeziehung einbezieht.²⁸

Heute, weitere zehn Jahre später, erfolgt mit dem „Morgen kann kommen“ eine zweite Weiterentwicklung.²⁹ Volksbanken Raiffeisenbanken sollen als „Banken der Zuversicht“ wahrgenommen werden. Ab März 2020 löst die Zuversichtskampagne die bisherige Antriebskampagne ab. Der neue Claim lautet: „Morgen kann kommen. Wir machen den Weg frei“. Idee ist es, den Markenkern der dezentralen Bankengruppe mit Werten und einer klaren Haltung zu genossenschaftlichen Werten wie persönlicher Nähe, Stabilität und Optimismus aufzuladen. Die Bilder der neuen Anzeigen bzw. Spots zeigen typische Lebenswelten der Mitglieder in einer heilen Welt, bei der Geburt oder beim Hobby, beruflich bei der Unternehmensgründung oder am Arbeitsplatz.³⁰ Die neue Kampagne trifft in Zeiten der scheinbar sich immer weiter beschleunigenden Dynamik unserer Umwelt einen Nerv. Im Kontext von Klimawandel, veränderten politischen

27 Vgl. FRÖHLICH ET AL. (2009): Titelthema „Neue Kommunikation“, Bankinformation 4/2009, S. 26-39.

28 Vgl. BRÜHL (O.D.): Banking 4.0 – Strategische Herausforderungen im digitalen Zeitalter. In: Brühl und Dorschel (Hrsg.), Praxishandbuch Digital Banking, S. 7f.

29 Vgl. WEEGEN ET AL. (2020): Titelthema „Neue Dach- und Werbekampagne“, Bankinformation 1/2020, S. 20 ff.

30 Kritisch hierzu BRAUNS (2020): Virale Kampagne in Virus-Zeiten, Cicero Online, 15.03.2020.

Rahmenbedingungen sowie Digitalisierung und Datenschutz suchen Konsumenten nach Möglichkeiten ihr wahrgenommenes Risiko zu reduzieren. Verstärkt wird diese Entwicklung aktuell durch das weltweite Auftreten der Corona-Pandemie.

Die neue Kampagne greift die Gründungsideen der Genossenschaftsbank „Hilfe zur Selbsthilfe“ mit dem Fokus auf Gemeinschaft und Teilhabe auf und zeigt die Aktualität und Relevanz dieser Elemente des Markenkerns auch in der heutigen Zeit. Im Zuge der kommunikativen Pattsituation verschiedener Wettbewerber, die versuchen, vor allem über Sympathie und Vertrauen eine relevante Differenzierung zu erzielen, erscheint es absolut plausibel, dieses unnachahmliche Alleinstellungsmerkmal einer Genossenschaft stärker zu betonen.

4 Ein Blick voraus

Genossenschaften verfolgen seit Jahrzehnten ein klares Kommunikationskonzept mit einem Logo, das auf historischen Wurzeln fußt und einem Slogan mit einem einzigartigen Leistungsversprechen. Das Schlüsselbild vom „freien Weg“ ist 2010 mit der „Antriebskampagne“ und aktuell mit der „Zuversichtskampagne“ weiterentwickelt worden.

Mit der Einführung dieser Zuversichtskampagne kann die Zukunftsfähigkeit der Volksbanken Raiffeisenbanken auch im dynamischen Kundensegment der „Digital Natives“ unter Beweis gestellt werden. Dabei muss es gelingen, diesen Slogan so umzusetzen, dass sie auch bei den nächsten Generationen von Bankkunden ein relevanter Partner bleiben. Denn diese Kundengruppe zeigt insbesondere im Hinblick auf technische Anforderungen durchaus andere Anforderungen: Befragt zur zukünftigen Abwicklung von Bankgeschäften auch in der Zeit nach der Corona-Pandemie wünscht sich die Altersgruppe der 18-34 Jährigen deutlich häufiger Bankgeschäfte auch in Zukunft weitestgehend online

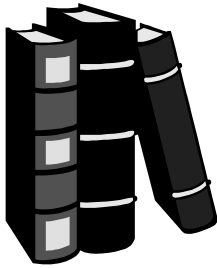
zu erledigen.³¹ Ebenso wird erwartet, dass Berater mit technischen Hilfsmitteln Informationen präsentieren oder auch über Video-Gespräch zur Verfügung stehen. Neben veränderten Erwartungen im Hinblick auf Beratungs- und Kommunikationsformen entstehen insbesondere bei diesem Kundensegment auch in Bezug auf das Produktportfolio neue Möglichkeiten der Digitalisierung von Bankdienstleistungen.³²

Von der Gründungsidee und Rechtsform sind Genossenschaften einzigartig. Kreditgenossenschaften werden unternehmerisch geführt und verfolgen keinen Selbstzweck, ihr Geschäftsbetrieb und das Kapital einer Genossenschaft hat einen rein dienenden Charakter. *Weinkauf* hat es einmal treffend so formuliert: „Eine Genossenschaft hat nur eine Aufgabe, nämlich die Mitglieder zu fördern.“³³ Wenn eine Genossenschaftsbank dieses Selbstverständnis bei bestehenden und künftigen Mitgliedern und Kunden beherzigt und es versteht, dass sie ein wirtschaftlicher Verein allein zur Mitgliederförderung ist, dann kann „morgen kommen“. Insofern ist die Weiterentwicklung der Kampagne richtig und gut, so dass auch neue Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung gestärkt in Angriff genommen werden können.

31 Vgl. TI&M-STUDIE (2020): Banking Trends 2020, Einstellungen und Erfahrungen der Bankkunden in der Corona-Krise, Frankfurt, Juni 2020 (<https://www.ti8m.com/ueber-uns/publikationen/Banking-Trends-2020.html>, abgerufen am 28.07.2020)

32 Vgl. STATISTA DIGITAL MARKET OUTLOOK (2020): Market Report: FinTech Report 2020, Mai 2020, (<https://de.statista.com/statistik/studie/id/44591/dokument/fintech-report/>), abgerufen am 28.07.2020.

33 Vgl. WEINKAUF (2004): Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, in Arbeitspapier Nr. 45 des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, 2004, S. 7.



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

Matthias Arzbach, Steffen Müller, Kalina Nerger

Einlagensicherung für Spar- und Kreditgenossenschaften in Lateinamerika

1 Einleitung

Einlagensicherungssysteme als Bestandteile von Stabilitätsnetzen dienen gerade im Krisenfall der Sicherheit, durch sie wird das Vertrauen der Einleger in das Finanzsystem gestärkt. Weil die Sicherheit der Vermögenswerte von Einlegern hohe Bedeutung für die Ersparnismobilisierung und die Stabilität der Finanzmärkte hat,¹ wird der Bedeutung der Einlagensicherungssysteme auch im Strategiepapier des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) zur Finanzsystementwicklung Rechnung getragen.² Umgekehrt räumen die Einlagensicherer ihre Mitverantwortung für die finanzielle Inklusion ein.³

In den lateinamerikanischen Ländern haben sich multiple Einlagensicherungssysteme für die verschiedenen Typen von Finanzinstitutionen herausgebildet. So sind neben Sicherungssystemen für Banken heute in den meisten Ländern Lateinamerikas auch entsprechende Vorrichtungen für Spar- und Kreditgenossenschaften (SKG) vorhanden.⁴

Der DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. ist Zuwendungsempfänger des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). In seiner entwicklungspolitischen Arbeit fördert der DGRV in Lateinamerika bereits seit den 90er Jahren den genossenschaftlichen

¹ TALLEY, SAMUEL H., MAS, IGNACIO (1990): Deposit Insurance in Development Countries. In: Working Paper 5428, The World Bank (Hrsg.), Washington D.C., 1990, S. 1.

² https://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/strategiepapiere/Strategiepapier362_01_2016.pdf, S. 22.

³ INTERNATIONAL ASSOCIATION OF DEPOSIT INSURERS (IADI) (2014): Core Principles for Effective Deposit Insurance, November 2014, S. 16.

⁴ Die Informationen beruhen auf einer im Rahmen der durch das BMZ geförderten Projekts entstandenen spanischsprachigen Arbeit des DGRV, die wiederum Resultat aktualisierter Internet-Recherchen und von Einzelabfragen bei den verschiedenen Fonds in Lateinamerika ist: ARZBACH, M.; BAEZ, B.; DURÁN, A.; JAPP, C.; MÜLLER, S.; NERGER, K. (2020): Protección de Depósitos para Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina, San José, 2020. (<https://www.dgrv.coop/es/publicaciones-2/?select=cooperativas-financieras>).

Systemaufbau und berät nach dem Mehrebenenansatz Genossenschaften, Verbände und Verbundunternehmen sowie Institutionen auf der Makroebene wie z. B. Aufsichtsbehörden. Dabei wurde auch der Bedeutung der genossenschaftlichen Einlagensicherung stets Rechnung getragen und die Gründung und Weiterentwicklung von genossenschaftlichen Einlagensicherungssystemen begleitet. Heute arbeitet der DGRV in einem von ihm initiierten Arbeitskreis der genossenschaftlichen Einlagensicherungssysteme in Lateinamerika eng mit den Institutionen⁵ zusammen. Die Gründung und den Aufbau der Einlagensicherungen für SKG in Kolumbien⁶, Mexiko⁷, El Salvador⁸, Brasilien⁹ und Costa Rica¹⁰ hat er aktiv begleitet und wurde dabei von der Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) aktiv unterstützt.

Die Corona-Pandemie und die in lateinamerikanischen Ländern verhängten Lockdowns werden auch bei SKG Auswirkungen zeigen. Zahlungsrückstände und -ausfälle der Mitglieder, die oft als Kleinstunternehmer im informellen Sektor tätig sind, werden sich bilanziell in Form von Wertberichtigungsbedarf manifestieren, sobald die flexiblen Möglichkeiten zur Prolongation von Krediten und zur Anpassung von Kreditraten, welche derzeit von den meisten Regulieren und Aufsehern gewährt werden, ausgeschöpft sind.

Dies wird voraussichtlich für viele SKG und auch bei anderen Finanzinstitutionen zu einer kritischen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen, was letztlich auch die Einlagensicherungssysteme in der Region belasten kann. Im Folgenden werden diese Systeme für Banken und SKG erläutert.

⁵ Mitglieder des Arbeitskreises sind: FOCOOP (Mexiko), MICOOPE (Guatemala), COOP PROTEGE - FEDECACES (El Salvador), FGA Confía (Costa Rica), FOGACOOOP (Kolumbien), FGcoop (Brasilien), COSEDE (Ecuador) und die SBS (Peru).

⁶ FOGACOOOP (Gründung 1998)

⁷ FOCOOP (2009)

⁸ COOP PROTEGE (2015)

⁹ FGCOOP (2012)

¹⁰ FGACConfía (2019)

2 Einlagensicherungssysteme für Banken

2.1 Die Bedeutung der Einlagensicherung im Stabilitätsnetz

Das Stabilitätsnetz für den Finanzsektor besteht aus 1. der Möglichkeit einer Refinanzierung durch Zentralbanken als Kreditgeber letzter Instanz („Lender of Last Resort“, LLR), 2. einer effektiven Regulierung und Finanzaufsicht, 3. klaren Regeln für die Abwicklung („Resolution“) und 4. den Einlagensicherungssystemen im engeren Sinne.¹¹

Zentralbanken in Lateinamerika haben als Kreditgeber letzter Instanz (LLR) zur Aufrechterhaltung der Liquidität im Falle von Schieflagen systemisch relevanter Banken und bei systemischen Anspannungen seit langem eine bedeutende Rolle. In Ländern, die den US-Dollar als gesetzliches Zahlungsmittel verwenden (Ecuador, El Salvador und Panama) ist diese Rolle der Zentralbanken als LLR aber nur eingeschränkt möglich. Dort, wo die Zentralbank in der Vergangenheit zur Krisenbewältigung als LLR massiv einspringen musste, sind oft hohe Inflationsraten in Erinnerung geblieben, welche das Bewusstsein der Zentralbanken für die Kosten solcher Rettungsaktionen geschärft haben.¹²

Umso wichtiger ist eine starke, präventive und risikoorientierte Finanzaufsicht. Fast alle Länder der Region haben sich mittlerweile der Einhaltung von Standards und Kodizes wie den Basler Grundsätzen für eine wirksame Bankenaufsicht verschrieben. Auch die Kapitalvereinbarungen des Basler Ausschusses setzen sich nach und nach in angepasster Form in Lateinamerika durch. Argentinien, Brasilien und Mexiko sind formelle Mitglieder des Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) und damit zur Umsetzung verpflichtet.¹³ Die Transparenz, Vergleichbarkeit und Interpretationsfähigkeit von Bankbilanzen (in der mexikanischen „Tequila-Krise“ von 1994/95 noch ein zentrales Problem) wird durch die Anwendung der internationalen Rechnungslegungsstandards

¹¹ Fn.3, S. 9.

¹² Chile, Mexiko und Venezuela in den 80er bzw. 90er Jahren sind Beispiele hierfür.

¹³ <https://www.bis.org/bcbs/membership.htm>

IFRS („International Financial Reporting Standards“) in Verbindung mit den internationalen Prüfungsstandards ISA („International Standards on Auditing“) zunehmend verbessert.

Parallel zur Verbesserung der Aufsicht wurden in immer mehr Ländern der Region fondsfinanzierte¹⁴ Einlagensicherungssysteme mit expliziten begrenzten Deckungen pro Einleger eingeführt. Nur wenige Ausnahmen (Chile, Costa Rica und Panama) verfügen über keine fondsfinanzierte, generelle Einlagensicherung. Während der chilenische Staat eine begrenzte öffentliche Garantie für alle Einleger im Banksystem stellt, kennt Costa Rica derzeit nur eine staatliche Garantie für die drei staatlichen Banken. Hier wurde allerdings ein Gesetz zur Einführung einer allgemeinen Einlagensicherung zur Vorbereitung des im Mai 2020 beschlossenen Eintritts in die OECD verabschiedet.

2.2 Einlagensicherung der Banken

Alle übrigen Länder bieten begrenzte fondsbasierte Deckungen pro Einleger, teils im System (was bei quasi-gleichzeitigem Konkurs mehrerer Banken relevant werden kann) und teils pro Bank. Die Mitgliedschaft ist verpflichtend. Die Deckungen reichen von rund 2.200 EUR pro Einleger in Guatemala bis zu etwa 95.000 EUR beim großen Nachbarn Mexiko. Alle Vergleiche von Deckungen, die hier in EUR dargestellt wurden¹⁵, müssen hinken, weil sie nationale Kaufkraft, Monetisierung etc. nicht mit in Betracht ziehen. Vollständig abgesichert sind mit den Deckungen aber meist 99 % der Einleger in Banken sowie je nach Deckungshöhe und Konzentrationsgrad der Einlagen, zwischen 17 % in Kolumbien und 51 % in Brasilien der gesamten entschädigungsfähigen Einlagen.¹⁶ Mehrere Länder Lateinamerikas sind bimonetär, neben der lokalen Währung existieren Bankeinlagen in Fremdwährung (US-Dollar). Hier sind Einlagen in

¹⁴ Das heißt, dass die Finanzierung ex ante erfolgt, gegenüber der ex post-Finanzierung, bei welcher erst beim Eintreten des Versicherungsfalls ad hoc nach Finanzierung gesucht wird.

¹⁵ Die hohen Wechselkursschwankungen gegenüber dem USD praktisch aller flexibler Währungen in Lateinamerika seit März diesen Jahres sowie die jüngsten Verschiebungen des USD gegenüber dem EUR haben zu einem starken Verfall der EUR-Gegenwerte geführt. Alle genannten EUR-Gegenwerte sind nur Momentaufnahmen zum Ende Juli 2020, die im Zeitablauf starken Schwankungen unterliegen.

¹⁶ Diese Angaben sind nur als Beispiele zu betrachten, da keine Angaben für alle Länder der Studie zum Deckungsgrad vorliegen.

Fremdwährungen genauso abgesichert wie in Ecuador und El Salvador, die den US-Dollar als gesetzliches Zahlungsmittel etabliert haben.

Die zu entrichtenden Beiträge (pro Jahr) werden auf die entschädigungsfähigen Einlagen gerechnet. Sie weisen ebenfalls eine hohe Bandbreite auf (wobei 0,295 % der aktuelle Mittelwert der Basissätze ist¹⁷). Dadurch, dass manche Fonds die Beiträge nach diversen Finanzindikatoren als Approximation an die finanzielle Solidität der Banken differenzieren, können die Beiträge auch deutlich höher ausfallen und 1 % überschreiten.¹⁸

In einigen Fällen ist eine Zielgröße für das Fondsvermögen („Target Fund Size“, meist 5 % der entschädigungsfähigen Einlagen) festgelegt. Jenseits dieser Schwelle nimmt das Akkumulationstempo ab, indem die Beitragssätze reduziert oder ausgesetzt werden.

In der Anlagepolitik für die Fondsmittel haben Sicherheit und Liquidität (Existenz eines aktiven Sekundärmarkts) Priorität, so dass überwiegend in nationalen Staatsanleihen angelegt wird.

3 Einlagensicherungssysteme für Spar- und Kreditgenossenschaften

Die SKG spielen eine bedeutende Rolle bei der finanziellen Inklusion in Lateinamerika.¹⁹ Ihre Mitglieder sind überwiegend Personen aus einkommensschwachen Schichten sowie Kleinstunternehmer, die so Zugang zum formellen Finanzsektor erhalten.

Die Bedeutung des genossenschaftlichen Finanzsektors unterscheidet sich von Land zu Land und reicht von sehr geringen Marktanteilen (nach Bilanzsummen) bis hin zu knapp 22 % wie in Ecuador.²⁰

¹⁷ Also deutlich mehr als in allen in Deutschland etablierten Einlagensicherungen; die weitaus höheren Zinsspreads ermöglichen in Lateinamerika allerdings auch höhere Beiträge.

¹⁸ Peru und Uruguay.

¹⁹ Bsp.: ENIF (2019): (Mexiko; www.gob.mx/cnbv/articulos/cnbv-publica-el-panorama-anual-de-inclusion-financiera-2019), El Salvador (www.bce.fin.ec/index.php/snp-cooperativas); Gesamt: Weltbank (www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview).

²⁰ DURÁN (2020): Datos y Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina, San José, 2020 (www.dgrv.coop/es). Im Falle des Mittelwerts (2,8 % Marktanteil) wurde dieser für Primärge-

Die Gesamtzahl der SKG in Lateinamerika kann aufgrund unzureichender Registrierungen und lückenhafter Aufsicht nicht genau festgestellt werden. Der DGRV geht in seiner Studie zur Aufsicht und Regulierung der SKG in Lateinamerika von rund 5.200 SKG in 16 Ländern, für die ausreichend verlässliche Bilanzdaten vorliegen, aus.²¹

Die genossenschaftlichen Systeme sind oft schwach strukturiert, meist gibt es keinen richtigen Verbund, auch weil die SKG fast überall in direktem Wettbewerb zueinander stehen (kein Regionalprinzip). Zentralkassenstrukturen sind mit den Ausnahmen Brasiliens, Kolumbiens und Ecuadors nicht vorhanden.

SKG verfügen, bis auf einige Ausnahmen, über keine Banklizenz und daher nur über abgestufte Zulassungen für Finanzgeschäfte, was sie von den Genossenschaftsbanken in Deutschland unterscheidet.

3.1 Die Spar- und Kreditgenossenschaften im Stabilitätsnetz

Die Haltung des Staates und insbesondere der Aufsichtsbehörden gegenüber den SKG ist von Land zu Land unterschiedlich und reicht von einer angemessenen Regulierung und Aufsicht²² bis hin zu Ablehnung oder Desinteresse des Staates gegenüber den SKG.

In der Folge ist die Regulierung und Aufsicht der SKG in Lateinamerika häufig lückenhaft, die Jahresabschlussprüfung durch Wirtschaftsprüfer oft nicht ausreichend und dadurch in vielen Fällen als zusätzliche Kontrollinstanz ungeeignet.

Keine Zentralbank in Lateinamerika dürfte die SKG als systemisch relevant erachten: Selbst wenn der Sektor als Ganzes Gewicht hat für das nationale Finanzsystem (wie in Ecuador, El Salvador, Paraguay oder Costa Rica), haben einzelne SKG in keinem Fall eine unzweifelhaft systemische Dimension. Der höchste Marktanteil einer SKG am nationalen Finanzsektor liegt bei derzeit

nossenschaften berechnet, also ohne die Zentralkassen und genossenschaftliche Banken. Die Messung an Bilanzsummen unterzeichnet allerdings die tatsächliche sozioökonomische Bedeutung der SKG klar.

²¹ ARZBACH UND DURÁN (2020): Regulación y Supervisión de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina, San José, 2020 (www.dgrv.coop/es). Aufgrund der lückenhaften Aufsicht dürfte es weitaus mehr SKG geben, für die allerdings keine Bilanzdaten vorliegen und die zum guten Teil ohne vorgeschriebene, einheitliche Kontenpläne arbeiten.

²² Z. B. Ecuador.

3,3 % (SKG JEP in Ecuador; zwei weitere SKG haben Marktanteile von zwischen 2 und 3 %, beide mit Sitz in Costa Rica). Auch reguläre Refinanzierungslinien bei Zentralbanken gibt es für SKG mit wenigen Ausnahmen nicht (hierfür ist eine bankenähnliche Regulierung und Aufsicht unabdingbare Voraussetzung, ebenso wie für den Zugang zum Zahlungsverkehrssystem).

Auch staatliche Garantien, implizit oder explizit, gibt es für SKG nicht.²³

Die Fusion per Übernahme als ein präventives Instrument der (oder besser statt) Abwicklung („resolution“) schwacher SKG ist in Lateinamerika eher unbekannt, die gesetzlichen Grundlagen hierfür sind teils unklar. Davon unabhängig wird das Instrument der Fusion fast immer zu spät eingesetzt (nämlich, wenn der schwächere Fusionspartner schon mit dem Rücken zur Wand steht).

Dadurch liegt die Hauptlast innerhalb eines Stabilitätssystems für Genossenschaften oft bei den Einlagensicherungen selbst, deren Ausprägungen in Lateinamerika im Folgenden konkret und beispielhaft dargestellt werden.

3.2 Besonderheiten der SKG im Hinblick auf die Einlagensicherung

Auch wenn SKG wie Banken finanzielle Intermediation betreiben, gibt es eine Reihe von Unterschieden, welche direkte Auswirkungen auf die Einlagensicherung von Spar- und Kreditgenossenschaften haben:

Erstens besteht für SKG keine durchgängige Fachaufsicht in Lateinamerika. Nur eine kleine Anzahl wird ähnlich wie die Banken beaufsichtigt, in anderen Fällen erfolgt die Aufsicht im Rahmen einer „Hilfsaufsicht“ durch Verbände, Zentralkassen oder andere Institutionen. Oft obliegt die Kontrolle separaten staatlichen Aufsichtsbehörden mit einer abgestuften Kontrollintensität, oder es existiert nur eine Rechtsaufsicht formeller Natur. Bei fehlender oder unzureichender Fachaufsicht entfällt die Option einer staatlich organisierten, umfassenden Einlagensicherung für SKG.

Zweitens liegen die durchschnittlichen Einlagen aufgrund der überwiegenden Zugehörigkeit der SKG-Mitglieder zu sozial und wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungsschichten unter denen der Bankkunden. Soll ein annähernd gleicher

²³ Ausnahme: Die wenigen, von der CMF (Finanzaufsicht) kontrollierten SKG in Chile.

Prozentsatz der entschädigungsfähigen Einlagen wie bei den Banken voll abgesichert sein, so kann die Deckungssumme deutlich niedriger liegen. Das heißt aber nicht, dass dann auch die Beitragssätze niedriger ausfallen, meist sind sie sogar höher als für Banken (bei geringerer Deckung), so stark unterscheiden sich die Strukturen der Einlagen nach Größenklassen²⁴ und die wahrgenommenen oder tatsächlichen Risiken zwischen SKG und Banken.

Drittens erlaubt im Vergleich zu Banken die Rechtsform der Genossenschaft keine strategischen Investoren, so dass Rettungsaktionen in Form von Kapitalerhöhungen nicht denkbar sind.

Viertens sind Ansteckungseffekte zwischen SKG wahrscheinlich, auch wenn die Genossenschaften, wie in Lateinamerika üblich, im Wettbewerb zueinander stehen und keinen gemeinsamen Auftritt pflegen. „Least -Cost-Prinzip“-Überlegungen (Grundsatz der geringsten Kosten) einer Einlagensicherung, vor allem auf Ebene des SKG-Systems, dürften daher in der Regel zu Sanierung bzw. Fusion statt Abwicklung der SKG und Entschädigung von Einlegern durch das Sicherungssystem führen. Eine „Rettung“ der SKG bedeutet auch einen Schutz der Geschäftsguthaben, welche bei einem Konkurs verloren gingen. In der Wahrnehmung der Mitglieder handelt es sich bei Geschäftsguthaben in Lateinamerika auch nicht um Risikokapital, sondern eher um eine separate Art der Einlage²⁵.

Sofern es keine staatlich organisierte Einlagensicherung für die SKG gibt, verbleibt die Möglichkeit einer auf Verbandsinitiative beruhenden freiwilligen Einlagensicherung, sofern der Verband oder die Verbundgruppe eine ausreichende Kontrolle seiner Mitglieder betreibt und durchsetzungsfähig genug ist (eine gesetzliche Verbandsmitgliedschaft gibt es in Lateinamerika nicht, so dass die Bindung zu einem Verband oft brüchig ist). Interessenskonflikte zwischen dem Verband als Lobbyist, finanziert durch Mitgliedsbeiträge, und dem Verband als Be-

²⁴ Bei einer gleichen Deckungssumme pro Einleger würde bei den SKG ein wesentlich höherer Anteil an den Gesamteinlagen gedeckt als bei den Banken, da sie über viele kleine Einlagen verfügen und nur wenige Einleger mit hohen Einlagen.

²⁵ Dies erschwert die regulatorische Anerkennung der Geschäftsguthaben als EK-Bestandteil unter IFRS (IAS 32).

treiber einer Einlagensicherung mit ausreichender Unabhängigkeit sind vorprogrammiert, so dass eine gewisse institutionelle Trennung zwischen Verband und Fonds notwendig ist. Eine adverse Selektion droht in Verbandslösungen vor allem bei ganz freiwilligen Systemen, bei welchen dann die „schlechten“ Risiken in den Fonds drängen wollen und „guten“ fernbleiben.

Entscheidend ist für freiwillige (Verbands-)Systeme auch der Konzentrationsgrad des Sektors. Wo eine hohe Konzentration mit dominierenden einzelnen SKG vorliegt, wie im Falle Chiles (wo die größte SKG rund 75 % der aggregierten Bilanzsumme des Sektors repräsentiert und die größten drei SKG etwa 90 %), steht es um die Durchführbarkeit solcher freiwilliger Systeme schlecht: Während die großen Institute fast alle kleinen SKG retten könnten, ist umgekehrt die Gesamtheit der kleinen SKG bzw. der Fonds nicht in der Lage, eine große SKG zu retten. Es besteht daher keinerlei Anreiz für die großen SKG, ein solches System zu etablieren. Die kleinen SKG können zusammen nie eine ausreichende kritische Masse aufbringen, damit ein solches System nur für die kleinen Institutionen überhaupt Sinn macht (unter Risiko- und Kostenaspekten).

3.3 SKG in Sicherungssystemen für Banken

Nur in wenigen Fällen, z. B. in Bolivien und Uruguay, werden SKG in die gesetzlichen Einlagensicherungssysteme für Banken aufgenommen. Denkbar ist dies vor allem, wenn SKG bankenähnlich reguliert werden. In der Praxis kommt es aber selbst dann oft nicht dazu.

Handelt es sich nicht um SKG, sondern um Genossenschaftsbanken, also Banken in der Rechtsform der Genossenschaft oder Banken in der Rechtsform der AG, die sich im Besitz von Genossenschaften befinden, dann sind diese in der Regel Bestandteil des Einlagensicherungssystems für Banken.²⁶

²⁶ Ausnahme sind hier die beiden genossenschaftlichen Zentralbanken in Brasilien, Bansicredi und Bancop, die wegen ihrer systemischen Bedeutung der Sicherung für die SKG zugeschlagen wurden (nachdem sie früher in der Bankensicherung des FGC waren).

3.4 Einlagensicherung der SKG

Spezielle Einlagensicherungssysteme für SKG sind je nach Grad des Zusammenhalts (Kohäsion) im genossenschaftlichen Finanzsektor staatlich organisiert, reguliert oder rein privat organisiert:

- Dort, wo es kaum Kooperation innerhalb des genossenschaftlichen Finanzsektors gibt, wie in Kolumbien oder Ecuador, wo die SKG also alle in Konkurrenz zueinander stehen, kommen eher staatlich organisierte, regulierte oder staatlich induzierte Systeme in Frage. Sie sind gesetzlich verpflichtend, werden aber von den SKG finanziert.
- Dort, wo SKG miteinander kooperieren (Regionalprinzip, gemeinsame Marke und Auftreten am Markt, etc.) sowie über starke Institutionen auf der Meso-Ebene verfügen, steigen die Chancen für die Schaffung einer Einlagensicherung durch den Sektor, in der Regel angelehnt an den Verband. Da Verbandsmitgliedschaften aber nirgends in Lateinamerika verpflichtend sind, beziehen bestehende Einlagensicherungssysteme nicht den gesamten SKG-Sektor ein, was vorhandene Dichotomien (z. B. Mitgliedschaft versus Nicht-Mitgliedschaft im Verband) weiter verstärkt.

4 Länderbeispiele

4.1 FOGACOOOP in Kolumbien (staatlich organisiert)

Der finanzielle Genossenschaftssektor in Kolumbien besteht aus 186 Spar- und Kreditgenossenschaften und zwei Genossenschaftsbanken (mit einem Marktanteil von 3,5% bei 1,6 Mio. Mitgliedern) sowie rund 1.000 sehr kleinen SKG ohne Einlagengeschäft. Alle werden durch die Superintendencia de la Economía Solidaria (SES) beaufsichtigt. Ausnahmen bilden die fünf sogenannten „Cooperativas Financieras“, welche Einlagen auch von Nicht-Mitgliedern annehmen dürfen, und die beiden Genossenschaftsbanken Bancoomeva und Coopcentral. Sie unterliegen der anspruchsvolleren Kontrolle der Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Bancoomeva ist im Kleinkundengeschäft engagiert, während Coopcentral eine (subsidiäre) genossenschaftliche Zentralbank darstellt. Beide sind Mitglied im staatlichen Einlagensicherungsfonds der Banken FOGAFIN.

Der entsprechende, ebenfalls staatliche Fonds für die SKG, FOGACOOOP - Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas, wurde 1998 und damit erst

sehr viel später als der FOGAFIN (1985) etabliert. Beiden gemeinsam ist, dass sie als Reaktion auf Krisen gegründet wurden. Beide hängen vom kolumbianischen Finanzministerium ab, ihre Deckungszusagen haben gesetzlichen Charakter. Die Teilnahme am FOGACOOOP ist für die SKG obligatorisch, auch wenn der Beginn der Mitgliedschaft in Zweifelsfällen konditioniert erfolgen kann.

FOGACOOOP deckt bei den 181 SKG des Landes Einlagen bis zu 12 Mio. kolumbianischen Pesos (COP), rund 2.700 EUR, pro Einleger ab. Im Falle der sogenannten „Cooperativas Financieras“ sind Einlagen in Höhe von bis zu 20 Mio. COP (rund 4.500 EUR) abgedeckt. Der Unterschied ist insofern begründet, als die fünf „Cooperativas Financieras“ von der strengen SFC überwacht werden und insofern ihre Risikosituation transparenter ist.

Jedoch sind beide Deckungssummen deutlich geringer als die 50 Mio. COP für die Banken. Dennoch werden vom FOGACOOOP 96 % der Einleger nach heutigem Stand voll abgesichert und 41 % der gesamten Einlagen bei den SKG.

Die Beiträge sind aber im Vergleich mit dem FOGAFIN (0,30 % jährlich mit Option auf partielle Rückerstattung im Falle guter Indikatoren) mit 0,50 % gerechnet auf die entschädigungsfähigen Einlagen hoch; dieser Grundbeitrag kann zudem um bis zu 10 % angehoben werden, falls die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder in der Summe eine Netto-Schuldnerposition gegenüber der Genossenschaft aufweisen (d. h. kollektiv mehr Organkredit halten als Einlagen). In diesem Fall wird angenommen, dass sie sich nicht so nachdrücklich für die finanzielle Gesundheit der Genossenschaft einsetzen werden.

Wichtig für das Funktionieren des Stabilitätsnetzes ist die Kooperation zwischen der Aufsichtsbehörde SES und dem FOGACOOOP, welche in der Vergangenheit nicht immer reibungslos verlief und zu Widersprüchlichkeiten in den staatlichen Anweisungen an die SKG führte.

Für die SKG stellt die Höhe der zu entrichtenden Beiträge bei den ohnehin hohen Zinsspreads zwischen Aktiv- und Passivzinsen im kolumbianischen Finanzmarkt eine spürbare Belastung dar. Bei einigen „Cooperativas Financieras“ führte die hohe Kostenbelastung bei gleichzeitig niedriger Deckung durch die

Einlagensicherung mit dazu, dass sie in andere Gesellschaftsformen²⁷ überführt wurden, die vom FOGAFIN gesichert werden.

Der FOGACOOPT versucht, Risiken rechtzeitig zu erkennen und rasch einzugreifen, beobachtet Finanzindikatoren dazu zeitnah und führt periodische Gespräche mit Geschäftsführung und (gewähltem) Vorstand jeder SKG. Ihm steht ein breites Spektrum an Stabilisierungsoptionen und Eingriffsrechten zur Verfügung. Das Least-Cost-Prinzip (Grundsatz der geringsten Kosten) findet bei Sanierungsmaßnahmen Anwendung, jedoch darf auch über diesen Betrag²⁸ hinausgegangen werden, wenn systemischer Schaden für das genossenschaftliche Finanzsystem abgewendet werden soll.

Da der kolumbianische Finanzsektor sich vor Beginn der Corona-Krise durch außerordentlich hohe Liquidität charakterisierte und die Reserven des FOGACOOPT über viele Jahre der Akkumulation ohne nennenswerten Einsatz seiner Finanzmittel für Sanierungen oder Entschädigungen von Einlegern gefüllt sind, ist zumindest die Ausgangssituation komfortabel. Wie tief sich die Krise auswirken wird, ist derzeit nach mehrmonatigen Prolongationen eines Großteils der ausgereichten Kredite auf Antrag der Kreditnehmer noch nicht abzusehen, die Kontrolle der Kosten und ein Absenken der Passivzinsen scheint angezeigt.

4.2 FGCOOP in Brasilien (staatlich reguliert)

In Brasilien sind 11,6 Millionen Personen Mitglied in einer der 694 SKG, die Einlagen annehmen dürfen.²⁹ Sie haben in einigen Regionen eine große wirtschaftliche Bedeutung, so verfügen sie in den Bundesstaaten Rondonia, Mato Grosso und Santa Catarina über einen Marktanteil von mehr als 20 %.³⁰ In 204 brasilianischen Gemeinden stellen sie sogar den einzigen Zugang zum formellen Finanzmarkt dar.³¹ Während im Süden Brasiliens durchschnittlich 15,6 %

²⁷ Compañía de Financiamiento, Bank-AG oder Genossenschaftsbank.

²⁸ Das heißt, die Sanierungskosten dürfen dann über den rechnerischen Kosten der Insolvenz unter Entschädigung der Einleger liegen.

²⁹ FGCOOP (2019): Relatório Anual 2019, S. 10. In Brasilien gibt es zudem 190 Kreditgenossenschaften, die keine Einlagen annehmen dürfen, diese sind somit für die Einlagensicherung nicht relevant.

³⁰ Fn. 29, S. 6.

³¹ Fn. 29, S. 10.

der Bevölkerung Mitglied einer SKG sind, sind es im Nord und Nordosten nur 1,2 %.³²

Fast alle SKG sind einem der vier Dachverbände SICOOB, SICREDI, UNICRED und CRESOL und ihren 34 Zentralkassen angeschlossen, lediglich 69 SKG gehören keinem der vier Systeme an. Es gibt zwei (strikt subsidiär als Zentralinstitute arbeitende) Genossenschaftsbanken mit spezieller Banklizenz.³³ Alle brasilianischen SKG werden von der brasilianischen Zentralbank (BCB) zugelassen und von ihr beaufsichtigt.³⁴

Im Oktober 2012 verabschiedete der BCB mit der Resolution 4.150 die Grundlagen und Mindestanforderungen für ein genossenschaftliches Einlagensicherungssystem, dem alle SKG und Genossenschaftsbanken angeschlossen werden sollten.³⁵

Dessen Gründung erfolgte im November 2013 durch die genossenschaftliche Organisation mit der Verabschiedung der Satzung des FGCoop (Fundo Garantidor do Cooperativismo Financeiro). Der FGCoop ist als privatrechtliche Gesellschaft ohne Gewinnerzielungsabsicht konstituiert. Alle SKG, die Einlagen annehmen, sowie die beiden Genossenschaftsbanken sind Mitglieder bei FGCoop, die Mitgliedschaft ist für sie verpflichtend.³⁶

Die Mitglieder des FGCoop entrichten einen jährlichen Beitrag in Höhe von 0,15 % der entschädigungsfähigen Einlagen in monatlichen Raten. Die Einlagen sind in einer Höhe von bis zu 250.000 BRL (etwa 41.000 EUR) pro (juristischer oder natürlicher) Person und SKG bei einer Insolvenz des Instituts abgesichert. Damit besteht kein Unterschied zwischen der Deckung im Sicherungssystem der Banken (FGC), in dem die Einlagen in gleicher Höhe abgesichert sind. Laut FGCoop haben 99,2 % der Einleger von SKG Einlagen unter 250.000

³² BANCO CENTRAL DO BRASIL (2018): Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo, Dezember 2018, S. 9, Tab. 2.2;
https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf

³³ Fn. 29, S. 16.

³⁴ <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>

³⁵ Fn. 4, S. 26.

³⁶ <https://fgcoop.coop.br/quem-somos#associacao>

BRL und sind damit vollständig gesichert. Knapp 65 % aller entschädigungsfähigen Einlagen sind abgesichert.³⁷ 12,2 Mio. juristische und natürliche Personen haben über den FGCoop einen Zugang zur Einlagensicherung.³⁸ Seit seinem Bestehen mussten drei SKG in Brasilien abgewickelt werden, Einlagen von 3.875 Mitgliedern bis zu 250.000 BRL konnten dabei über den FGCoop entschädigt werden.³⁹

Seit seinem Bestehen hat es FGCoop geschafft, sich von einer einfachen „Paybox“ zu einem „Paybox Plus“-System weiterzuentwickeln. Somit steht nicht mehr nur die einfache Abwicklung unter Auszahlung von Einlagen im Fokus seines Handelns, sondern auch Monitoring-, Präventions- und Sanierungsmaßnahmen, welche Risiken in den SKG frühzeitig zu erkennen und beheben suchen. Zu diesem Zweck wurde 2018 die Satzung reformiert, die seither finanzielle Unterstützung, Fusionen und Beratung von Risiko-SKG erlaubt.⁴⁰

Der BCB hat die laufende Aufsicht zum Großteil an die 34 Zentralkassen delegiert, welche als regionale Spitzeninstitute und Hilfsaufseher für die SKG fungieren. Der BCB selbst beaufsichtigt nur die Zentralkassen⁴¹ sowie die 69 SKG, die keiner Zentralkasse angeschlossen sind, sowie ausgewählte weitere SKG.⁴² Der FGCoop arbeitet heute intensiv daran, seine Monitoring- und Präventionsmaßnahmen weiter auszubauen. Zu diesem Thema hat der DGRV im Rahmen seines BMZ-finanzierten Projektes in Brasilien einen kontinuierlichen Austausch mit der Sicherungseinrichtung des BVR ermöglicht, welche dem FGCoop mit Beratungen zur Seite steht.

Auch deswegen konnte 2019 mit der Aufnahme eines Informationsaustausches zwischen BCB und FGCoop ein wichtiger Durchbruch erzielt werden. Die Präventionsfunktion des FGCoop und sein zeitnahe Monitoring der SKG wurden

³⁷ Fn. 29, S. 9

³⁸ Fn. 29, S. 8

³⁹ Fn. 29, S. 9

⁴⁰ Fn. 29, S. 9

⁴¹ Diese sind dem FGCoop nicht angeschlossen.

⁴² https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf

hierdurch gestärkt. Der Austausch mit Prüfungsgesellschaften und der internen Revision durch die Zentralkassen wird hierzu beitragen.⁴³

Wie stark die Corona-Krise den genossenschaftlichen Finanzsektor in Brasilien tatsächlich treffen wird, ist noch nicht absehbar. Doch hatte der FGCoop seit seiner Gründung 2014 noch nicht genügend Zeit, eine ausreichende Deckungsmasse anzusparen, um auch große Liquiditätsprobleme im Sektor auffangen und die vollständige Glaubwürdigkeit der Einlagensicherung sicherstellen zu können. Eine externe Finanzierung könnte in Extremsituationen notwendig werden.

4.3 FOCOOP in Mexiko (staatlich induziert)

In Mexiko gibt es insgesamt 788 SKG. Diese teilen sich in drei Gruppen: 156 SKG sind von der Bankenaufsicht CNBV autorisiert.⁴⁴ 514 Kleinst-SKG unterliegen der Hilfsaufsicht des Einlagensicherungsfonds FOCOOP und befinden sich im Autorisierungsprozess. 118 SKG, befinden sich in Abwicklung, da sie keine Autorisierung erhalten haben.⁴⁵ Der Marktanteil der SKG gemessen an der aggregierten Bilanzsumme des formellen Finanzsektors ist mit 1,7 % gering; wenn man dabei berücksichtigt, dass die größte SKG (Caja Popular Mexicana) ca. 30 % und die drei größten SKG zusammen ca. 45 % der Bilanzsumme aller SKG repräsentieren, so ist die Signifikanz der restlichen Institutionen noch geringer. Betrachtet man dagegen die Anzahl der Mitglieder, die sich insgesamt auf 8,7 Millionen beläuft (14 % der Erwerbsbevölkerung), so kann hieraus dennoch eine wesentliche Bedeutung für die finanzielle Inklusion im Land abgeleitet werden. Dies wird auch durch die Daten des nationalen Berichtes zur finanziellen Inklusion belegt, welcher den SKG eine relativ hohe Bedeutung im Vergleich zu anderen Finanzinstitutionen bei Indikatoren zum Zugang und der Nutzung von Finanzdienstleistungen, insbesondere in ländlichen Gegenden, zuspricht.⁴⁶

⁴³ Fn. 29; S. 9.

⁴⁴ Bilanzsumme > 2,5 Mio UDIS oder ca. 350 TEUR

⁴⁵ Darüber hinaus gibt es 295 Kleinst-SKG, die inaktiv sind und negativ hinsichtlich der Autorisierung vorevaluiert wurden, d.h. sie dürfen keine Einlagen mehr annehmen und müssen sich auf die Abwicklung vorbereiten.

⁴⁶ <https://www.gob.mx/cnbv/articulos/resultados-de-la-encuesta-nacional-de-inclusion-financiera-enif2018?idiom=es>

Das "Gesetz zur Regulierung der Aktivitäten von Spar- und Darlehensgenossenschaften" (2009) schaffte die Grundlage der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung für die autorisierten SKG (mit jeweils unterschiedlichen Stufen von I bis IV bezüglich der zugelassenen Operationen) unter dem Dach des FOCOOP, dessen Errichtung durch ein Spezialgesetz („Gesetz über den Fonds zur Stärkung der SKG und der Unterstützung der Sparer“) geregelt wurde; dieses regelt auch die Bildung und die Verwaltung des Treuhandvermögens.

Daneben sieht das Gesetz die Einrichtung einer Hilfsaufsicht für die SKG durch den FOCOOP vor, um präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Schieflagen der SKG durchzuführen und die Einhaltung der Verpflichtungen in Bezug auf die Spareinlagen ihrer Mitglieder gemäß den im Gesetz festgelegten Bedingungen zu gewährleisten.

Die Deckungssumme für Einlagen beträgt 25.000 UDIS (ca. 7.500 EUR) pro natürlicher oder juristischer Person, je nach Kategorie der Einrichtung in den Stufen I bis IV gemäß den zulässigen Operationen. Die SKG leisten dafür jährlich einen Beitrag, der zwischen einem und drei Promille der Gesamtsumme der Kundeneinlagen beträgt. Die Zahlung kann vom technischen Ausschuss des FOCOOP ausgesetzt werden, wenn das Fondsvermögen insgesamt fünf Prozent der entschädigungsfähigen Einlagen erreicht. Im Vergleich dazu bietet der staatliche Garantiefonds der Banken IPAB eine Deckungssumme von ca. 95.000 EUR pro Einleger und deckt damit 99 % aller Einleger voll ab.

Der FOCOOP kann die SKG präventiv in Form von Liquiditätsmaßnahmen unterstützen, wenn sich dies im Rahmen einer vorhergehenden Analyse als angezeigt herausgestellt hat. Eine weitere Form der finanziellen Unterstützung ist unter der Voraussetzung möglich, dass die SKG sich in einem Fusions- oder Abwicklungsprozess befindet und die Maßnahmen dazu beitragen, das Risiko der Zahlungsunfähigkeit oder des Konkurses zu verringern.

Mit den letzten verabschiedeten Reformen des Gesetzes zur Regulierung der Aktivitäten von SKG müssen sich die Kleinst-Genossenschaften einer halbjährlichen Evaluierung durch den FOCOOP unterziehen, um zu ermitteln, welche der Institutionen funktionsfähig sind oder gegebenenfalls geschlossen werden müssen. In Bezug auf diese Maßnahme hat sich die Bankenaufsicht (CNBV)

dafür ausgesprochen, dass hinsichtlich der Einlagen der Mitglieder dieser Kleinst-SKG kein Risiko eingegangen werden darf, da sie über keine Einlagensicherung verfügen. Falls diese SKG nach dem Durchlaufen des Evaluierungsprozesses durch den FOCOOP die Zulassungsstufe I erreichen, sind sie verpflichtet, umgehend das Verfahren zur Erlangung ihrer Autorisierung durch die CNBV durchzuführen, und wären dann nach erfolgreicher Durchführung des Verfahrens auch automatisch Mitglied der Einlagensicherung.

Die Auswirkungen der Corona-Krise auf den FOCOOP können noch nicht abgesehen werden. Die Eigenkapitalausstattung und die Liquidität der meisten SKG war bis Ende 2019 gut bis zufriedenstellend, allerdings konnten ca. 30 % der SKG kein positives operatives Ergebnis erwirtschaften⁴⁷. Nach den aktuellen Projektionen der Bankenaufsicht CNBV muss je nach Szenario damit gerechnet werden, dass bei bis zu 26 % der SKG im ungünstigsten Fall finanzielle Schwierigkeiten eintreten würden und durch die Aufsicht und den FOCOOP Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden müssten. Durch vorübergehende Erleichterungen bei der Bilanzierung insbesondere im Bereich der Wertberichtigungen spiegelt sich dies bisher nicht in den Bilanzen wider. Um die Belastungen für die SKG etwas abzufedern, wird derzeit eine vorübergehende Aussetzung oder Reduzierung der Beiträge zum Fonds diskutiert.

4.4 MICOOPE in Guatemala (privates System)

Die SKG in Guatemala teilen sich in zwei Gruppen auf: Die SKG-Verbundgruppe MICOOPE mit ihren 25 SKG repräsentiert dabei über 85 % der aggregierten Bilanzsumme des Sektors und ca. 95 % der ca. 2,1 Millionen Gesamtmitglieder. Daneben sind weitere 307 Kleinst-SKG überwiegend in ländlichen Gegenden tätig. Die SKG von MICOOPE sind im Verband FENACOAC zusammengeschlossen, welcher auch die Zentralkassenfunktion übernimmt und ein einheitliches Bank-IT-System anbietet. Die Verbundgruppe umfasst daneben noch eine genossenschaftliche Versicherungsgesellschaft und die Einlagensicherung der SKG für ihre Mitglieder.

⁴⁷ Rentabilitätsstudien des DGRV für SKG in Mexiko (2018 und vorläufig für 2019).

Im Juni 2010 richteten die FENACOAC-MICOOPE angeschlossenen SKG einen Einlagensicherungsfonds ein, der Einlagen und Geschäftsguthaben in Höhe von bis zu 100.000 Quetzales (ca. 12.000 EUR) pro Mitglied abdeckt. Damit liegt die Deckungssumme der genossenschaftlichen Einlagensicherung deutlich über derjenigen für den Bankensektor (2.300 EUR).

Der Beitrag der SKG liegt je nach Risikoeinstufung der einzelnen Genossenschaften bei 0,02 % bis 0,04 % der entschädigungsfähigen Einlagen pro Jahr. Darüber hinaus müssen sie permanent 1,5 % der gedeckten Einlagen als zinslose Investition im MICOOPE-Einlagensicherungsfonds unterhalten.

Am 31. März 2020 belief sich das Vermögen des Fonds auf 249 Millionen Quetzales (knapp 30 Millionen EUR), was 2,6 % der entschädigungsfähigen Einlagen und 115 % des als erforderlich erachteten Volumens („Target Fund Size“) entspricht. Das Startkapital des Garantiefonds wurde durch eine Schenkung des Verbands FENACOAC und der Versicherungsgesellschaft Seguros Columna gestellt, welche 9,7 % des gesamten Anfangskapitals ausmachte.

Die Einlagensicherung von MICOOPE arbeitet in zwei Bereichen:

Erstens im Bereich Prävention in Form von Kontrolle der Geschäftstätigkeit der SKG (Überwachung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der SKG, Gewährleistung der Solidität und Zahlungsfähigkeit des Systems, Empfehlung und Korrekturmaßnahmen für die Sanierung); zweitens im Bereich der Abwicklung durch die Garantie zur Rückzahlung von Einlagen und Geschäftsguthaben der Mitglieder in Insolvenzfällen und Abwicklung von SKG.

Die Aufgabe der Einlagensicherung von MICOOPE umfasst damit auch die Überwachung der SKG im Sinne einer aufsichtsrechtlichen Selbstregulierung. Dazu wird ein Überwachungssystem genutzt, jedoch hauptsächlich auf ein Modell der Risikoevaluierung und -einstufung zurückgegriffen, welches sich auf die Bereiche Kapital-, Kredit-, Liquiditäts- und Betriebsrisiko konzentriert. Der Beitritt der SKG zum Garantiefonds ist freiwillig und basiert auf dem vorgenannten Selbstregulierungsmodell der Verbundgruppe MICOOPE.

Voraussetzungen für die Teilnahme am Sicherungssystem sind neben finanziellen und betrieblichen Kriterien die Mitgliedschaft bei FENACOAC und die Nutzung der gemeinsamen Marke MICOOPE. Auf der anderen Seite werden jene

SKG, welche die Anforderungen (noch) nicht erfüllen, aber zukunftsfähig sind und ein Interesse daran haben, dem Fonds beizutreten, von MICOOPE im Rahmen von spezifischen Aktionsplänen, deren Einhaltung vom Fonds überwacht wird, technisch und finanziell unterstützt. Sobald die SKG die Voraussetzungen erfüllen, können sie dem Fonds beitreten. Bisher haben zwei SKG diesen Prozess durchlaufen. SKG mit finanziellen Problemen und deren Geschäftsführer oder Direktoren nicht bereit sind, sich einem Aktionsplan zu unterwerfen, können vom Fonds und der Verbundgruppe MICOOPE ausgeschlossen werden. Die SKG, welche Mitglieder in der Einlagensicherung von MICOOPE sind, waren bis zum Eintritt der Corona-Krise überwiegend gut aufgestellt und konnten eine solide Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aufweisen. Die ersten Hochrechnungen und Stresstests zeigten allerdings bereits eine leicht negative Entwicklung der Finanzindikatoren, insbesondere bei der Säumigkeit von Krediten, auf. Der zusätzliche Bedarf an Deckungsmasse wird auf plus 16 % geschätzt. MICOOPE reagiert auf die Anspannungen mit zahlreichen Maßnahmen und Erleichterungen, u. a. mit einer Beitragsaussetzung der Halbjahresquote im März 2020 für die SKG und einer Reduzierung des eigenen Budgets der Sicherungseinrichtung um 20 % für 2020. Staatliche Hilfen für die SKG bzw. ihre Sicherungseinrichtung wurden bis jetzt nicht in Aussicht gestellt, zumal es in Guatemala noch keine Fachaufsicht für sie gibt.

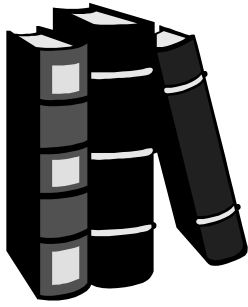
5 Schlussfolgerungen

Damit Anstrengungen zur finanziellen Inklusion benachteiligter Bevölkerungsschichten und Kleinstunternehmer nachhaltig sind, bedarf es belastbarer nationaler Stabilitätsnetze. Wichtiger Baustein hierfür sind die Einlagensicherungsfonds, welche in Lateinamerika auch für die SKG in den meisten Ländern mittlerweile zum Standard geworden sind.

Der DGRV arbeitet in seiner vom BMZ unterstützten Projektarbeit daher mit diesen Fonds zusammen, seien sie öffentlicher oder privater Natur. Nur eine Vertiefung und Vervollständigung der Regulierung und Aufsicht letztlich aller SKG in der Region wird es hier ermöglichen, auch Einlagensicherung lückenlos anbieten zu können.

Bereits bestehende Einlagensicherungssysteme der SKG sind dabei durchaus erfolgversprechend und müssen konsequent weiter ausgebaut und gestärkt werden. Dazu gehört vor allem auch eine Weiterentwicklung von reinen „Pay Box“-Systemen, die sich auf die Abwicklung von Probleminstitutionen und die Rückgabe der Einlagen beschränken, hin zu einer Ausweitung ihres Mandats um Instrumente der finanziellen Hilfe („Pay Box Plus“) und zur Anwendung des Grundsatzes der geringsten Kosten („Loss Minimiser“), bis hin zu derzeit in Lateinamerika noch wenig zu beobachtenden präventiven Maßnahmen, welche ein effektives und zeitnahes Monitoring der SKG und die entsprechenden Eingriffsmöglichkeiten erfordern.

Die aktuelle Corona-Krise ist dabei sicher eine große zusätzliche Herausforderung, aber auch eine Chance, bei den Verantwortlichen in den einzelnen Genossenschaftssystemen und den Entscheidern in den öffentlichen Verwaltungen und Regierungen das Bewusstsein für die Bedeutung der Aufsicht über SKG und ihrer Stabilitätsnetze zu schärfen.



Volz, Richard:

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2012

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.

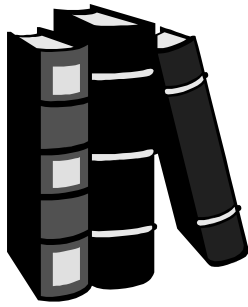
Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, einen ersten systematischen Beitrag für Genossenschaften im Bereich EE zu erbringen. Dabei werden zum einen die Unternehmenskultur und die Rolle verschiedener genossenschaftsspezifischer Aspekte in neuen Energiegenossenschaften analysiert. 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

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



Staub, Patrick:

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2016

Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze, 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 Unternehmen 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

Nicola Gindele, Reiner Doluschitz, Jana Munz
**Trilaterale genossenschaftswissenschaftliche
Partnerschaft zwischen Brasilien, Argentinien und
Deutschland**

1 Entwicklung der Zusammenarbeit

Die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim (FGUH) pflegt bereits seit mehreren Jahren den Kontakt zum genossenschaftlichen Verbund in Brasilien. Im Zentrum steht hierbei der gegenseitige Erfahrungsaustausch. Insbesondere für Fachexkursionsgruppen mit Vertretern des brasilianischen genossenschaftlichen Systems ist die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen zu einem wichtigen Anlaufpunkt auf ihrer Rundreise durch Deutschland geworden. Dabei werden auch aktuelle Forschungsergebnisse zur Begegnung genossenschaftlicher Herausforderungen präsentiert und diskutiert. Über die Besuche der Fachexkursionsgruppe ist auch der Kontakt der Forschungsstelle zur internationalen Abteilung des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV) entstanden und intensiviert worden. Dabei ist auch ein Kontakt zur ersten Fachhochschule für Genossenschaftswesen in Brasilien, ESCOOP hergestellt worden. Auf Einladung der brasilianischen Kollegen von ESCOOP reisten vom 28. Februar bis 8. März 2020 die Mitarbeiter der Forschungsstelle, Prof. Dr. Reiner Doluschitz, Dr. Nicola Gindele und Jana Munz nach Porto Alegre, um das brasilianische Genossenschaftswesen insbesondere die ländlichen Genossenschaften näher kennenzulernen und den Erfahrungsaustausch zu intensivieren.

Unterstützt und organisiert wurde die Reise durch den DGRV. Der DGRV führt seit einigen Jahren ein trilaterales Kooperationsprojekt in Brasilien (seit 2010) und Argentinien (seit 2014) durch. Das Ziel des Projektes ist es, die Kapazitäten des Verbands und der im Agrarsektor arbeitenden Genossenschaften zu stärken, um die Entwicklung und den laufenden Restrukturierungsprozess des Sektors zu unterstützen. Erreicht werden soll dieses Ziel durch die Weiterentwick-

lung des Angebots der genossenschaftlichen Bildungseinrichtung ESCOOP/PS, die Verbesserung der internen Revision und externen Wirtschaftsprüfung in den Partnergenossenschaften als Instrument der Unternehmensführung, der Förderung der zwischengenossenschaftlichen Zusammenarbeit in Rio Grande do Sul und mit Deutschland sowie die Entwicklung konkreter Kooperationsprojekte und der Stärkung des nationalen und multinationalen Dialogs sowie Vernetzung inklusive trilateraler Kooperationen mit Argentinien.

2 ESCOOP und die brasilianischen Genossenschaften

Im Zentrum des Aufenthalts der Mitarbeiter der Forschungsstelle in Rio Grande do Sul standen das Kennenlernen und die vergleichende Analyse der Strukturen und Situation der ländlichen Genossenschaften und die Analyse der bestehenden Ausrichtung der Lehr- und Forschungsprogramme der ESCOOP, um mögliche Ansätze zur gegenseitigen Weiterentwicklung beizutragen.

Das Ziel von ESCOOP ist es, die nachhaltige Entwicklung der Genossenschaften, insbesondere in Rio Grande do Sul, zu fördern. ESCOOP bietet verschiedene Management Studiengänge (MBA) an, die in erster Linie berufsbegleitend absolviert werden. Daneben werden noch weitere Aus- und Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter aus den Genossenschaften bereitgestellt, wie Seminare zur Vermittlung von Grundwissen über die Rechtsform von Genossenschaften bis hin zur Organisation von Fachreisen in die USA oder nach Deutschland. Diese Fachreisen sind sehr wertvoll, da sie der Förderung des Innovationsprozesses in den Genossenschaften dienen. ESCOOP hat inzwischen auch nationales brasilianisches Interesse über die Landesgrenzen von Rio Grande do Sul hinaus geweckt. U.a. aus diesem Grund wird derzeit an der Akkreditierung eines 100% E-Learning Kurses gearbeitet, der ermöglichen wird, auch Studierende, die nicht aus der direkten Umgebung von Porto Alegre kommen, einen MBA zu absolvieren.

Im Rahmen der Forschungsvorhaben beschäftigt sich ESCOOP derzeit mit den Themen rund um die Auswertung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Genossenschaften, Plattform-Genossenschaften und Innovationssystemen für Genossenschaften. Perspektivisch möchte ESCOOP einen Innovations-Hub

etablieren. Die Idee hierzu ist durch die Genossenschaften, die sich an den vergangenen Fachreisen beteiligt haben, entstanden. Innerhalb des Innovations-Hubs sollen im Rahmen eines Co-Working-Modells technologische Herausforderungen und technologische Dienstleistungen adressiert werden.

Derzeit ist ESCOOP auf der Suche nach weiteren Finanzierungsmöglichkeiten, um die genossenschaftlichen Forschungsvorhaben ausweiten und verfestigen zu können. Der Direktor von ESCOOP, Dr. Mário De Conto, ist seit seinem ersten Besuch in Deutschland vom Modell der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen begeistert. Vor allem die Möglichkeit, wie in diesem Modell die Interessen von Forschung und Praxis in Verbindung gebracht werden, überzeugte ihn. Daher war ein wichtiger Auftrag der Hohenheimer Gruppe, das Modell der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen den Partnern in Brasilien detailliert zu erklären und eine mögliche Übertragbarkeit des Finanzierungsmodells auf die Situation von ESCOOP zu prüfen und zu diskutieren.

3 Struktur der Genossenschaften in Rio Grande do Sul

Rio Grande do Sul ist stark genossenschaftlich geprägt. In Tabelle 1 sind die Kernzahlen zu den Genossenschaften der verschiedenen Sparten dargestellt. Insgesamt gibt es 429 Genossenschaften in Rio Grande do Sul und rund 3 Millionen Genossenschaftsmitglieder. Die mitgliederstärkste Sparte mit rund 2 Millionen Mitgliedern sind die Genossenschaftsbanken.

Tab. 1: Struktur der Genossenschaften in Rio Grande do Sul

Sparte	Mitglieder	Mitarbeiter	Anzahl Genossen- schaften	Umsatz (R\$) in Milliarden
Genossenschaftsbanken	2.018.569	10.252	81	7,6
Ländliche Genossenschaften	319.279	32.209	123	31,7
Gesundheit	22.405	10.581	59	6,8
Infrastrukturgenossenschaf- ten (Energie/Wohnen)	525.694	2.440	38	1,2
Transportgenossenschaften	7.986	281	71	544,4
Waren- und Dienstleistungs- genossenschaften	7.233	3.200	49	479,4
Konsumgenossenschaften	8.083	19	8	11,1
Summe	2.909.249	58.982	429	48,2

Quelle: ESCOOP (2020)

Insgesamt gibt es aktuell 123 Ländlichen Genossenschaften in Rio Grande do Sul. 319.279 Landwirtinnen und Landwirte sind Mitglied in einer ländlichen Genossenschaft und 32.209 Mitarbeiter sind in den ländlichen Genossenschaften beschäftigt. Vor 10 Jahren gab es noch rund 300 Ländliche Genossenschaften in Rio Grande do Sul. Es zeigt sich somit, dass auch in Brasilien wie in Deutschland ein starker Konsolidierungsprozess, verbunden mit deutlichem Wachstum einzelner Unternehmen, unter den Ländlichen Genossenschaften stattfindet. Viele der Genossenschaften haben wie ihre Mitglieder europäische Wurzeln. Insgesamt befinden sich die Genossenschaften auf einem hohen technischen und organisatorischen Entwicklungsstand und haben eine große wirtschaftliche Bedeutung für die Landwirte. Zudem zeichnen sich die Ländlichen Genossenschaften durch ein sehr starkes soziales Engagement in den Gemeinden, in denen sie tätig sind, aus.

Anhand der folgenden zwei Beispiele wird ein konkreter Einblick in die Struktur der brasilianischen Genossenschaften gegeben.

Molkereigenossenschaft

Die Genossenschaftsmolkerei Santa Clara wurde 1912 von italienischen Einwanderern gegründet und ist die älteste Molkereigenossenschaft in Brasilien. In den vergangenen 107 Jahren hat sich Santa Clara von einer reinen Molkereigenossenschaft hin zu einer sehr erfolgreichen diversifizierten Genossenschaft entwickelt. Im Agrarbereich betreibt Santa Clara drei Milchverarbeitungsanlagen, sieben Zuchtsauen-Anlagen, einen Schlachthof, zwei Futtermittelwerke und einen Cateringservice. Im Bereich des Einzelhandels werden 12 Supermärkte, 15 landwirtschaftliche Märkte (Raiffeisen-Märkte) und eine Apotheke betrieben. Die Genossenschaft hat insgesamt 5353 Mitglieder. Die Struktur der landwirtschaftlichen Mitgliedsbetriebe wird von Kleinbetrieben mit ca. 20-30 Milchkühen dominiert. Es gibt auch einige Großbetriebe und inzwischen auch vier Landwirte, die mit einem Melkroboter melken.

Zur Förderung der Mitglieder beschäftigt die Genossenschaft 99 Fachberater (Agrarwissenschaftler, Tierärzte, Techniker etc.), die die Landwirte auf ihren Betrieben in produktionstechnischen Fragestellungen unterstützen. Diese intensiven Beratungsmaßnahmen haben in den vergangenen Jahren dazu beigetragen, dass die Produktion (Milchleistung und Milchmenge) kontinuierlich gesteigert, sowie die Qualität der erzeugten Rohstoffe verbessert werden konnten.

Um die Kommunikation mit den Mitgliedern bestmöglich sicherzustellen, verfügt Santa Clara über ein ausgereiftes digitales Mitgliederportal. In den meisten Fällen findet die Nutzung der Plattform über ein Smartphone statt. Zugang zum Portal besteht jedoch auch über einen PC. Zu den Mitgliedern, die nicht über ein Smartphone verfügen, wird die Kommunikation per SMS aufrechterhalten. Begrenzt wird dieses System derzeit dadurch, dass 30% der Mitglieder keine Internetverbindung haben.

Auch viele andere Prozesse und Abläufe von Santa Clara sind digitalisiert worden. Im Bereich des Einzelhandels ist ein E-Commerce Supermarkt eingeführt worden und auch die Apothekenprozesse wurden digitalisiert. In weiteren Digitalisierungsschritten sollen insbesondere die Logistiksysteme optimiert werden, um Transportkosten weiter senken zu können. Eine große Schwierigkeit, mit der

Santa Clara zu kämpfen hat, ist die Konkurrenz um Fachkräfte und einem starken Wechsel bei Mitarbeitern. In der Region gibt es weitere große Unternehmen, mit denen die Genossenschaft in direktem Wettbewerb steht.

Bei einem Besuch auf dem landwirtschaftlichen Betrieb des Präsidenten von Santa Clara, Regerio Sauthier, konnten sich die Hohenheimer einen guten Überblick über die typischen Betriebsstrukturen der Mitgliedsbetriebe der Genossenschaften verschaffen.



Abb. 3: Besuch auf dem Milchviehbetrieb von Regerio Sauthier (v.l.n.r. Arno Börger (DGRV), Regerio Sauthier (Präsident Santa Clara), Dr. Nicola Gindele, Daniel Misturini (IT-Manager Santa Clara), Jana Munz, Prof. Dr. Reiner Doluschitz, Beatriz Leal (DGRV))

Winzergenossenschaft

Die Winzergenossenschaft Garibaldi wurde 1931 gegründet und hat aktuell 420 Mitgliedsbetriebe. Die Region um Garibaldi zeichnet sich durch ein feuchtes Klima aus, weshalb sich die Region gut für die Produktion von Weißwein- und Sekttrauben eignet. Die Topografie rund um Garibaldi ist sehr hügelig bis steil. Der Wein wird häufig in Steillagen produziert, wodurch die Möglichkeiten für eine stärkere Mechanisierung der Traubenproduktion stark eingeschränkt werden.

Die Betriebsgröße der Mitgliedsbetriebe liegt zwischen 3 und 15 ha Rebfläche und ist somit mit der Betriebsgröße von Genossenschaftswinzern in Baden-Württemberg vergleichbar.

Bei der Produktauswahl hat sich die Genossenschaft auf die Produktion von Sekt und Traubensaft konzentriert. Für die Erzeugung des Traubensafts wird die amerikanische Lambrusco Traube angebaut. Früher diente diese Traube zur Produktion von Tafelwein. Heute wird sie zur Erzeugung des Traubensafts genutzt.

Bei der Traubenproduktion werden die Mitgliedsbetriebe von Garibaldi durch fünf Fachberater beraten und betreut. Die Beratung zielt insbesondere darauf ab, die Winzer bei der Auswahl von Traubensorten zu unterstützen, da diese in Abhängigkeit der jeweiligen Nachfrage am Markt ausgewählt werden sollten. Rund 80% der Winzerbetriebe liegen in einem Umkreis von 30 km um den Standort der Genossenschaft, in wenigen Einzelfällen liegt die Entfernung bei bis zu 70 km.

Ein aktuelles Problem der Genossenschaft besteht darin, dass am derzeitigen Standort keine bzw. sehr eingeschränkte Erweiterungsmöglichkeiten der Gebäude bestehen. Aus diesem Grund wurde bereits außerhalb der Stadt ein Grundstück mit 13 ha gekauft. Langfristig soll der Standort auf dieses Grundstück und die dort entstehenden Gebäude verlegt werden.

Garibaldi ist eine der ersten Winzergenossenschaften in Brasilien, die biologischen Wein, Sekt und Saft nach Demeter-Richtlinien produziert. Der derzeitige Anteil der biologischen Produkte beträgt 5% der gesamten Produktion. Es ist feststellbar, dass der Markt in diesem Bereich jedoch auch in Brasilien kontinuierlich wächst. Insbesondere der Traubensaft ist ein interessantes Produkt für die biologische Produktion, da er als gesundes Produkt gilt und eine Zahlungsbereitschaft bei den Kunden gegeben ist.

Bisher ist das Exportvolumen der Genossenschaft gering. Über den Zusammenschluss „Wines of Brasil“, der die Exportbeziehungen fördert, findet bisher mit einem kleinen Volumen Export von Sekt nach USA, Kanada, Chile, Peru, Kolumbien, Nigeria, Russland und teilweise auch China statt. Im Verlauf des Gesprächs entstand der Eindruck, dass einschlägige Erfahrungen fehlen und

Marktzutrittsbarrieren bestehen. In diesem Zusammenhang wäre die Entwicklung leistungsfähiger und nachhaltiger Exportstrategien verbunden mit Schulung und Training von Relevanz.

Im Bereich der Nachhaltigkeit versucht sich Garibaldi durch Investitionen in erneuerbare Energien zu verbessern. Durch die Nutzung von 250 Solarkollektoren können bisher 5% des Stroms eingespart werden. Weitere Investitionen in diesem Bereich sind geplant. Durch die Implementierung eines Recyclingsystems zur Wasseraufbereitung und Wasserwiederverwendung können auch in diesem Bereich große Einsparungen erzielt werden.

In 2019 hat Garibaldi gemeinsam mit der Genossenschaftsbank Sicredi und der Kommunalverwaltung eine Schülergenossenschaft gegründet. Dies ist ein vergleichbares Projekt zu den Schülergenossenschaften in Deutschland und wird auch in Brasilien als eine sehr gute Möglichkeit gesehen, junge Menschen früh für das Genossenschaftswesen zu begeistern.

Der Besuch bei einem Mitgliedsbetrieb der Winzergenossenschaft, der neben Wein- auch Tafeltrauben produziert, bestätigte, dass die brasilianischen Winzer mit vergleichbaren Problemen wie die Winzerbetriebe in Baden-Württemberg zu kämpfen haben. Aus diesem Grund haben die brasilianischen Kollegen großes Interesse daran, sich mit Winzergenossenschaften in Baden-Württemberg auszutauschen, wobei besonders Fragen in Bezug auf das Innovationsmanagement aber auch zu Exportstrategien im Vordergrund stehen.

4 Projekte im Rahmen der trilateralen Zusammenarbeit

Im Rahmen der gemeinsamen trilateralen Zusammenarbeit wird derzeit und v.a. künftig das Ziel verfolgt, sich gegenseitig im genossenschaftswissenschaftlichen Bereich auszutauschen und gemeinsam an Forschungsprojekten zu arbeiten. Um passende Forschungsaktivitäten zu identifizieren, wurde während des Besuchsaufenthalts im März 2020 gemeinsam mit den brasilianischen Kollegen ein Seminar mit Dozenten, Studierenden, Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern aus Porto Alegre und Umgebung durchgeführt. Im Rahmen des Seminars wurden fünf Fachvorträge gehalten, bei denen die Themen Digi-

talisierung, Mitgliederbindung und Entwicklung ländlicher Räume und die Erläuterung der Struktur der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen im Zentrum standen. Im Rahmen dieses Seminars wurde insbesondere das Thema Digitalisierung in ländlichen Genossenschaften als Themenfeld für die weitere Zusammenarbeit identifiziert, da sich aktuell sowohl an der Forschungsstelle in Hohenheim als auch bei ESCOOP eine Doktorandin und ein Doktorand mit dieser Thematik beschäftigen.

Erschwert wird die trilaterale Zusammenarbeit aktuell durch die seit März 2020 herrschende Covid-19 Pandemie. Durch Covid-19 sind wie in Deutschland auch in Brasilien und Argentinien starke gesellschaftliche und persönliche Einschränkungen entstanden. Aufgrund von Covid-19 ist aktuell nach wie vor eine Fortführung der Arbeiten in Präsenz nicht möglich und es ist auch noch nicht absehbar, wann das Arbeiten vor Ort und mit persönlicher Präsenz in den Ländern wieder sicher und verlässlich möglich sein wird.

Vor diesem Hintergrund und mit dem vorrangigen Ziel, laufende Arbeiten fortzuführen und Ideen für die weitere themenzentrierte Zusammenarbeit weiter zu entwickeln, wurde die trilaterale Zusammenarbeit der brasilianischen, argentinischen und deutschen Partner im Rahmen von simultan übersetzten Videokonferenzen weitergeführt. Diese Art der trilateralen Online-Beratung dient dazu, den Kontakt aufrecht zu halten, wenn möglich zu intensivieren, dabei insbesondere im März 2020 gemeinsam festgelegten Themen weiter zu bearbeiten, sowie sich über neue mögliche Projekte der Zusammenarbeit auszutauschen und den Zeitraum, während dessen physische Einsätze in den Partnerländern nicht möglich sind, ohne bzw. mit möglichst geringen Verlusten zu überbrücken.

Inzwischen konnten bereits zwei Videokonferenzen durchgeführt werden. Beide Videokonferenzen liefen sehr gut ab und zeigen auf, dass eine internationale Zusammenarbeit auch ohne Präsenzaufenthalt im jeweiligen Land technisch problemlos möglich ist, wenngleich der Auf- und Ausbau persönlicher Kontakte dabei nur eingeschränkt gelingt.

Aufgrund der positiven Erfahrungen der bisher durchgeführten Videokonferenzen soll im Rahmen der weiteren Zusammenarbeit der Austausch zu genossenschaftswissenschaftlichen Lehrinhalten weiterverfolgt werden. Bedingt durch

Covid-19 mussten sich alle Beteiligten auf digitale Lehrinhalte an den Hochschulen umstellen. Neben allen Schwierigkeiten, die hierdurch entstanden sind, bietet dies nun jedoch auch die Chancen, Vorlesungseinheiten zum Genossenschaftswesen beispielsweise aus den beteiligten Partnerländern des trilateralen Abkommens in die eigene Lehre einzubinden. Als erste mögliche Vorlesungseinheit bietet sich eine Einheit zu Struktur, Entwicklung und Herausforderungen von Genossenschaften im jeweiligen Land an. Mithilfe einer Simultanübersetzung können auch die Sprachbarrieren problemlos überwunden werden und jeder der Beteiligten kann in der jeweiligen Landessprache die Einheit(en) vorbereiten.

Denkbar sind derartige Videokonferenzen auch im Rahmen eines Erfahrungsaustausches zwischen Genossenschaften aus Brasilien, Argentinien und Deutschland. Denn wie am Beispiel der Molkereigenossenschaft Santa Clara und der Winzergenossenschaft Garibaldi ersichtlich, haben die Genossenschaften aus Südamerika mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen wie Genossenschaften in Deutschland.

Danksagung: Unser besonderer Dank gilt dem DGRV für die gewährte Unterstützung!