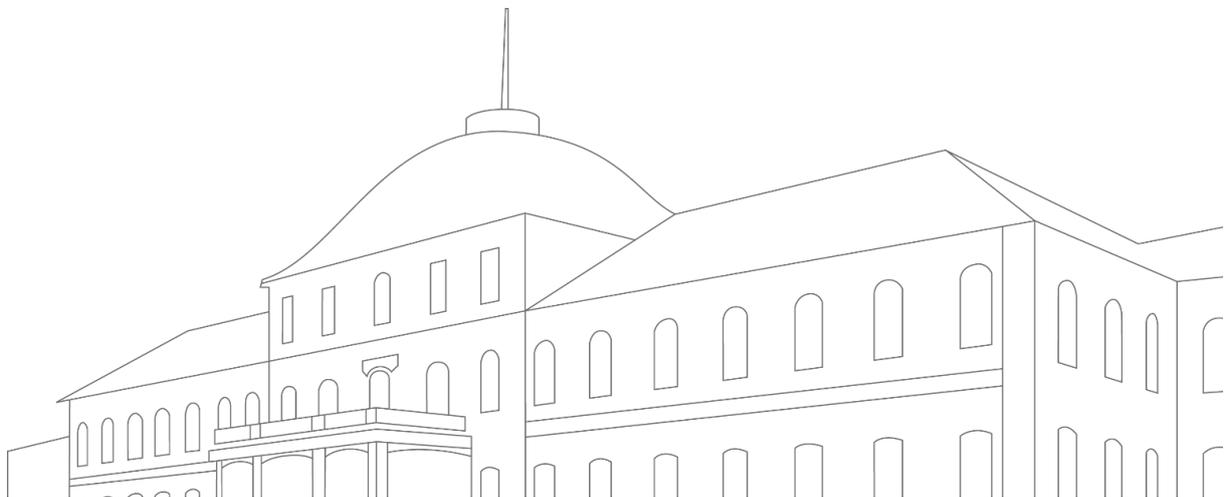


UNIVERSITÄT HOHENHEIM  
FORSCHUNGSSTELLE FÜR  
GENOSSENSCHAFTSWESEN



# **Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2023**



## **Impressum:**

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Sebastian Hess

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70599 Stuttgart

Redaktion:

Rebecca Hansen

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

## In dieser Ausgabe

### Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum	2
Inhalt	3
Kontakt	5
Aktuelle Veröffentlichungen	6
Autoren dieser Ausgabe	8
Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle	13

### Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

#### Genossenschaftsbanken

<i>G. Ringle</i>	Werbung neuer Mitglieder der Genossenschaftsbanken	17
<i>S. Foschiani,</i> <i>M. Huppert, H.</i> <i>Leibner, F. Sander</i>	Die Gründerbank der Volksbank Stuttgart eG	31

#### Nachhaltigkeit in Genossenschaften

<i>K.S. Isack, V.</i> <i>Schäfer, B. Vogt,</i> <i>T. Wink</i>	Initiativen der EU für „Net-Zero Industry Academies“ – Überlegungen zur Mitgestaltung durch genossenschaftliche Bildungsträger	47
<i>K. Beck</i>	Ein Fresh-Cut-Cluster für Baden-Württemberg	68

#### Kreditgenossenschaften

<i>U. Bacher</i>	Zur Höhe von Dividenden bei Kreditgenossenschaften	74
------------------	--	----

#### Genossenschaftliche Gründerszene

<i>T. Jensen-</i> <i>Auverman,</i> <i>P. Lavèn,</i> <i>R. Hansen, S. Hess</i>	Start-up als Genossenschaft?	95
--	------------------------------	----

### Rückblick und Ausblick auf wichtige Ereignisse

<i>T. Jensen-</i> <i>Auvermann,</i> <i>P. Lavèn,</i> <i>S. Hess</i>	Ankündigung Forschungsprojekt 2024: Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Genossenschafts-Bank	111
--	--	-----

Rückblick auf die Verleihung der Würde eines Ehrensensors an Dr. Roman Glaser

115

## **Interessiert?**

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

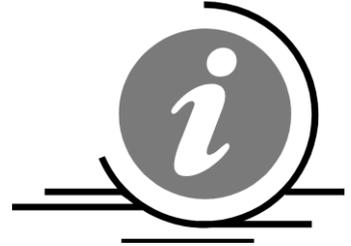
## **Kontakt**

Tel.: (0711) 459 22899

Mail: [geno@uni-hohenheim.de](mailto:geno@uni-hohenheim.de)

Homepage: <https://geno.uni-hohenheim.de/startseite>

LinkedIn: <https://linkedin.com/company/forschungsstelle-genossenschaftswesen-universität-hohenheim/>



## **Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen**

### **Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen**

on-line	<b>Munz, J.</b>	Akzeptanz, Status quo und Entwicklung der Digitalisierung entlang der genossenschaftlichen agro-food Wertschöpfungskette, 2022
on-line	<b>Sokoli, O.</b>	The potential of rural cooperatives development in Albania: challenges and benefits, 2021
on-line	<b>Breuning, S.</b>	Operationalisierung von Werten in Genossenschaften, 2020
on-line	<b>Jensen-Auermann, T.</b>	Verhaltensökonomische Aspekte in der strategischen Entwicklung von Mitgliederbeziehungen in ländlichen Genossenschaften, 2020
on-line	<b>Adams, I.</b>	Kooperative Lösungsansätze zur Begegnung der Herausforderungen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum, 2019
on-line	<b>Reifschneider, A.</b>	Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III, 2018
on-line	<b>Gindele, N.</b>	Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft, 2016
on-line	<b>Hill, S.</b>	Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse, 2015
on-line	<b>Staub, P.</b>	Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze, 2015
	<b>Klaus, J.</b>	Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2013 (29 € / 19 €)
	<b>Volz, R.</b>	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 €)
- Doluschitz, R.** Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung, 2010
- Doluschitz, R. und Grosskopf, W.** Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition – Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn, 2009
- Zieger, T.** Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Governance), 2007 (59 € / 49 €)
- Buzziol-Reukauff, S.** Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006 (59 € / 49 €)

#### Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

#### Wohnungswirtschaftliche Schriften

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

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

#### Bestellung

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

## Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



**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.



**Katja Beck** arbeitet im MitgliederCenter des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e.V. Neben anderen Tätigkeitsschwerpunkten koordiniert sie die EIP-Agri-Projekte „Fresh-Cut-Cluster“ und „Treuregio“. Katja Beck hat Agrarwissenschaft und Agribusiness an der Universität Hohenheim studiert. Kontakt: [katja.beck@bwgv-info.de](mailto:katja.beck@bwgv-info.de)



**Stefan Foschiani** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und strategische Unternehmensführung an der Hochschule Pforzheim. Nach dem Studium der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre und der Promotion an der Universität Stuttgart war er mehrere Jahre in der strategischen Planung der Mercedes Benz AG tätig. Er ist Leiter des Instituts für Managementsimulation an der Hochschule Pforzheim, Leiter des Studiengangs MBA in Management und Veranstalter der Managementtagung Stuttgarter Strategieforum.



**Rebecca Hansen** ist seit November 2020 Doktorandin der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. Zuvor schloss sie ihr Masterstudium der Agrarwissenschaften mit Schwerpunkt Agrarökonomie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel ab. In ihrer Promotion beschäftigt sie sich mit Anreizsystemen und Strategiebildung in Genossenschaften.



**Sebastian Hess** ist seit Oktober 2019 Professor für Agrarmärkte an der Universität Hohenheim und leitet seit 2021 zusätzlich die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Zuvor war er Stiftungsprofessor in Kiel. Er hat sich in Uppsala im Jahr 2013 habilitiert und wurde in Göttingen im Jahr 2007 promoviert. Sebastian Hess absolvierte vor seinem Studium in Göttingen und Kalifornien eine Lehre als Landwirt und war Zivildienstleistender.



**Michael Huppert** ist Mitglied des Vorstands der Volksbank Stuttgart eG. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann/Finanzassistent war er in unterschiedlichen Leitungsfunktionen in Genossenschaftsbanken tätig. Berufsbegleitend absolvierte er verschiedene Studiengänge, u. a. den MBA in Management an der Hochschule Pforzheim. Michael Huppert verantwortet heute die Regionaldirektionen Privatkunden, Private Banking, Medialer Vertrieb sowie Kapitalmarkt/Treasury.



**Katharina Schirin Isack, M.Sc.** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut ADG Scientific – Center for Research and Cooperation e.V. Zuvor war die gelernte Hotelfachfrau in unterschiedlichen beruflichen Stationen in der Dienstleistungsbranche (Hotellerie sowie Bildung und Beratung) tätig und hat berufsbegleitend an der Steinbeis Hochschule sowohl den Bachelor of Arts in Business Administration als auch den Master of Science in General Management erlangt. Frau Isack forscht an der Schnittstelle von Ökonomie, Sozialphilosophie und Soziologie, wobei sie sich insbesondere für die interdisziplinäre Analyse digitaler und sozialer Innovationen im Kontext der Themen Personal, Transformation und Nachhaltigkeit interessiert.



Frau Dr. sc. agr. **Tessa Jensen-Auermann** hat ihr Grundstudium der Agrarwissenschaften in Berlin und ihr Masterstudium im Studiengang Agribusiness in Stuttgart-Hohenheim absolviert. Ihre Promotion zum Thema "Verhaltensökonomische Aspekte in der strategischen Entwicklung von Mitgliederbeziehungen in ländlichen Genossenschaften" hat sie im Juli 2020 an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen in Hohenheim erfolgreich abgeschlossen. Nach ihrer Familienphase ist sie seit Oktober 2022 an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim e.V. als wissenschaftliche Referentin tätig.



Frau Dr. **Pamela Lavèn** ist seit Juli 2021 Geschäftsführerin der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. Nach ihrem Studium der Agrarwissenschaften, war sie viele Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung der Universität Hohenheim tätig, wo sie auch ihre Promotion erfolgreich abschloss.



**Helmut Leibner** ist Bereichsleiter Gründerbank und BusinessCenter bei der Volksbank Stuttgart eG. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann war er in unterschiedlichen Leitungsfunktionen in der Volksbank Stuttgart eG tätig. Berufsbegleitend absolvierte er verschiedene Studiengänge, u.a. an der Württ. Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie sowie der Akademie Deutscher Genossenschaften ADG.



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.

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

## **Anreizsysteme und Strategiebildung in Genossenschaften**

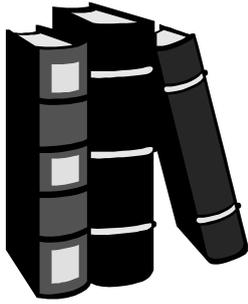
**M. Sc. Rebecca Hansen**

Das Promotionsprojekt soll zum besseren Verständnis von Unternehmens-Strategien zum Erhalt und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaften beitragen. In diesem Zusammenhang soll am Beispiel des baden-württembergischen Weinsektors untersucht werden, wie die Preisgestaltung genossenschaftlicher Weine im Vergleich zu vergleichbaren Erzeugnissen anderer Unternehmensformen ausfällt. Hieraus sollen Rückschlüsse auf die relative Wettbewerbsfähigkeit gezogen und Handlungsempfehlungen für die Leitungen von Winzergenossenschaften abgeleitet werden.

Im Rahmen der Promotion wurde bereits ein Konferenzbeitrag mit Titel „*Vermarkten Winzergenossenschaften weniger erfolgreich als andere Unternehmensformen? Hedonische Preisanalysen im Modellvergleich*“ zur Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. (GeWiSoLa) 2021 im Tagungsband 2022 veröffentlicht. Für die Analyse wurden Preisdaten aus deutschen Weinführern ausgewertet und ein Vergleich unterschiedlicher Unternehmensformen durchgeführt. Als zentrales Ergebnis konnte gezeigt werden, dass Winzergenossenschaften, die ihren Wein im Premiumsegment positionieren, tendenziell keine Wettbewerbsnachteile erfahren und sich gegen Konkurrenten anderer Unternehmensformen auf dem Markt behaupten können. Der Beitrag ist unter folgendem Link abrufbar: [https://www.gewisola.de/files/Schriften\\_der\\_GEWISOLA\\_Bd\\_57\\_2022.pdf](https://www.gewisola.de/files/Schriften_der_GEWISOLA_Bd_57_2022.pdf)

Um die Untersuchung der Fragestellung zu vertiefen, wurden weitere Preissegmente in den Wettbewerbsvergleich einbezogen. Dies soll die Gesamtheit des deutschen Weinmarktes möglichst unverzerrt abbilden. Die Ergebnisse der erweiterten Untersuchung wurden für den BWGV-Studierendenwettbewerb 2022 in Form eines wissenschaftlichen Posters vorgestellt. Dieses Poster wurde mit dem 2. Platz ausgezeichnet. Ausgewählte Aspekte der Untersuchungen wurden ferner im März 2022 anlässlich des Fachausschusses Wein des BWGV vorgestellt und im Kreis des Ausschusses diskutiert.

Im September 2023 präsentierte Frau Hansen auf der Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. (GeWiSoLa) in Göttingen ein weiteres Konferenzpapier mit dem Titel „*The pricing efficiency of German wine cooperatives: A hedonic metafrontier approach*“. In diesem Beitrag wird die Effizienz von Vermarktungsstrategien von Genossenschaften thematisiert.



**Munz, Jana: Akzeptanz, Status quo und Entwicklung der Digitalisierung entlang der genossenschaftlichen agro-food Wertschöpfungskette, 2022**

Innerhalb des ersten Themenbereichs (I. Status quo und Entwicklung der Digitalisierung in der deutschen Landwirtschaft) der in dieser Dissertation vorliegenden Veröffentlichung wird das Modell von Porter und Heppelmann (2014) aufgegriffen und weiterentwickelt, um den Status quo der Digitalisierung in der deutschen Landwirtschaft empirisch zu erfassen. Damit konnte festgestellt werden, dass die deutschen landwirtschaftlichen Betriebe noch nicht das Niveau des "Smart Farming" und auch nicht das Niveau der "Produktsysteme" erreicht haben. Die Art der Nutzung der FMIS hinsichtlich einer verbreiteten Nutzung webbasierter Anwendungen, einer automatisch digitalen Dateneingabe und vor allem der Nutzung von universalen Datenstandards wurden innerhalb der Studie als die größten Hemmnisse auf dem Weg zum Erreichen des „Smart Farming“ identifiziert. Die Digitalisierung wird weiterhin als eine Voraussetzung für die zukünftige wirtschaftliche Leistungs- und Überlebensfähigkeit für Genossenschaften dargestellt, wobei vor allem ländliche Genossenschaften einem zunehmenden Wettbewerbsdruck, bedingt durch strukturelle Veränderungsprozesse, anhaltende Transformationsprozesse durch die Digitalisierung und durch das Aufkommen neuer Wettbewerber, ausgesetzt sind. Nach derzeitigem Wissensstand wurde das Themenfeld der Digitalisierung bei ländlichen Genossenschaften bisher nicht beleuchtet und steht nun erstmalig innerhalb des zweiten Themenbereichs dieser Dissertation im Fokus wissenschaftlicher Studien (II. Akzeptanz, Status quo und Entwicklung ländlicher Genossenschaften im Kontext der Digitalisierung). Bereits durchgeführte Studien bezeichneten Genossenschaften in Bezug auf die Adoption neuer Technologien als „late adopter“ und empfehlen, dies branchenspezifisch zu untersuchen und empirisch nachzuvollziehen.

Vor dem Hintergrund der erläuterten Problematik beleuchten zwei Publikationen zunächst die Determinanten von Akzeptanzfaktoren für die Nutzung digitaler Technologien bei ländlichen Genossenschaften. Die erste vorliegende Studie beruht dabei auf der Identifikation und Analyse von Akzeptanzfaktoren bezüglich der Nutzung internetbasierter Informationssysteme (IS) entlang der genossenschaftlich geprägten WSK der Rotfleischwirtschaft aus Sichtweise von Landwirten bzw. Mitglieder/KundInnen einer Viehvermarktungsgenossenschaft. Drei nutzenstiftende Faktoren bezüglich der erwarteten Nutzung von internetbasierten IS konnten dabei als valide Akzeptanzfaktoren identifiziert werden: die Unterstützung bei der Dokumentation und einem verpflichtenden Austausch von Daten Richtung Verwaltungsorganen (B2A); der überbetriebliche Datenaustausch zwischen LandwirtIn und Viehvermarktungsunternehmen/Schlachthof (B2B); die Funktion der Integration externer Daten in das IS. Eine weitere vorliegende Studie fokussiert dabei auf die intermediäre Ebene des gesamtdeutschen genossenschaftlichen Agrarhandels aus Sichtweise der GeschäftsführerInnen, wobei die drei Akzeptanzfaktoren bezüglich der erwarteten Nutzung digitaler Technologien in den Geschäftsfeldern Beschaffung und Logistik; KundInnen-/Mitgliedermanagement und Vermarktung als nutzenstiftend identifiziert werden konnten. Als größte Herausforderung auf dem Weg zur Implementierung digitaler Technologien konnten personelle und finanzielle sowie strategische und operationelle Faktoren identifiziert werden. Chancen, die sich durch eine Mitgliedschaft im genossenschaftlichen Verbund ergeben, müssen daher gezielt genutzt werden, um Herausforderungen zu begegnen und Risiken gemeinsam abzufedern. Insgesamt konnte nachgewiesen werden, dass auf Ebene

der Primärproduktion und der intermediären Stufe des genossenschaftlichen Agrarhandels eine „Einstellungsakzeptanz“ gegenüber der Einführung digitaler Technologien besteht. Im Zuge der Analysen konnte die Determinante der Größe der Genossenschaft bzw. des landwirtschaftlichen Betriebs als einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz digitaler Technologien zurückgeführt werden.

Die letzte im Rahmen dieser Dissertation vorgelegte Veröffentlichung leistet einen Beitrag hinsichtlich der Identifizierung des Status quo der Adoption digitaler Technologien im genossenschaftlichen Agrarhandel und leitet daraus Möglichkeiten einer digitalen Differenzierung von Warengenossenschaften ab. Anhand einer Clusteranalyse konnten die Genossenschaften dem Cluster der „Basic Adopters“ (n=48) und der „Advanced service-orientated Adopters“ (n=18) zugeordnet werden. Vor dem Hintergrund des anhaltenden Verdrängungswettbewerbs und den in den vorliegenden Studien erlangten Erkenntnissen wird den Warengenossenschaften empfohlen, eine individuell angepasste Differenzierungsstrategie in Betracht zu ziehen und dazu konkrete digitale Kompetenzen mit einer verstärkten Serviceorientierung aufzubauen, um ihr Geschäftsmodell bzw. die Geschäftsprozesse an die aktuellen Branchenentwicklungen anzupassen.

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

<http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2022/2034/>

## Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

### Genossenschaftsbanken

<i>G. Ringle</i>	Werbung neuer Mitglieder der Genossenschaftsbanken	17
<i>S. Foschiani, M. Huppert, H. Leibner, F. Sander</i>	Die Gründerbank der Volksbank Stuttgart eG	31

**Werbung neuer Mitglieder der  
Genossenschaftsbanken**

**1 Einführung**

Das auf Genossenschaften bezogene Schrifttum enthält eine Vielzahl von Beiträgen zur *Mitgliedschaft als Kernelement* der genossenschaftlichen Rechts- und Unternehmensform „eingetragene Genossenschaft“ (eG). Untersucht wurden unter anderem die Nicht-Imitierbarkeit der Mitgliedschaft, die sich im Wettbewerb als signifikanter strategischer Vorteil erweisen kann, ferner das Prinzip der offenen Mitgliedschaft, die Förderleistungen im Sinne eines Zusatznutzens durch die Mitgliedschaft<sup>1</sup> als Handlungsendziel eingetragener Genossenschaften sowie die *Akquisition neuer Mitglieder*. Als sei zur Mitgliedergewinnung der Genossenschaften bereits alles gesagt, war es in diesem Forschungssegment ruhig geworden. Zwei Anlässe der jüngsten Zeit regen dazu an, sich neu mit dem Thema, und zwar auf die bankgenossenschaftliche Sparte fokussiert, zu befassen.

Interesse daran weckte in neuester Zeit zunächst die vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR) ausgerufene *bundesweite Imagekampagne „Mission 500.000 neue Mitglieder 2022“*. Erklärtes Ziel dieser ab der zweiten Jahreshälfte 2022 über drei Monate durchgeführten, in Werbeanzeigen diverser Printmedien und in Werbespots im Fernsehen nicht zu übersehenden Gemeinschaftsaktion der Volks- und Raiffeisenbanken war,

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu KEEBINGATE, F.: Triadische Strategiewirtschaftlich tätiger Unternehmen, Göttingen 2003, S. 122-124.

„bis Ende des Jahres eine halbe Million neue Teilhaber unter 50 Jahren zu gewinnen.“<sup>2</sup> Dieses Projekt sollte darüber informieren, was eine Genossenschaftsbank kennzeichnet und ihr Wertesystem<sup>3</sup> beinhaltet, welche Rollen den Mitgliedern durch das Genossenschaftsgesetz (GenG) zugedacht sind und welchen Nutzen die Mitgliedschaft bietet. Vorhandene Lücken im Wissen über Genossenschaften sollten beseitigt<sup>4</sup> und letztlich Außenstehende zum Beitritt motiviert werden.

Ein zweiter Befund könnte zur Erklärung beitragen, was zu der breit angelegten Kampagne, eine halbe Million neue Mitglieder zu werben, veranlasste. Zum Jahresende 2021 hatte die Statistik der bankgenossenschaftlichen Sparte in Deutschland *18,178 Mio. Mitglieder* bei insgesamt *etwas mehr als 30 Mio. Kunden* aller 772 Kreditgenossenschaften ausgewiesen.<sup>5</sup> Daraus ergab sich ein *ausgedehntes „Fremdgeschäft“* mit rund 12 Mio. Nichtmitglieder-Kunden. Das Ausmaß dieses atypischen Geschäftszweigs konnte im relevanten Umfeld als Zeichen einer sukzessiven Abkehr der Genossenschaftsbanken von ureigener Mitgliederorientierung und Hinwendung zu *genereller Kundenorientierung* gedeutet werden. Zudem ist das in weiten Teilen des Bankensektors ausufernde Nichtmitgliedergeschäft in Relation zum Mitgliedergeschäft dazu angetan, den Auswirkungen auf das Image von Bankgenossenschaften und der Wertschätzung, welche die Mitgliedschaft als konstitutives Element des Kooperationssystems „Genossenschaft“ in der Sparte der Bankinstitute erfährt, nachzugehen.

---

<sup>2</sup> So die Ankündigung der Werbeaktion im Genossenschafts-Magazin Weser-Ems 05/2022, S. 16 f.

<sup>3</sup> Zu bankgenossenschaftlichen Werten vgl. REIFSCHEIDER, A.; DOLUSCHITZ, R.: Einfluss der Wertestruktur von Genossenschaftsbanken auf Organisationsaufbau und Positionierung, in: ZfgG Heft 4/2016, S. 211.

<sup>4</sup> Diesbezüglich könnte als Werbeaussage geeignet sein: Die eingetragene Genossenschaft (eG) ist die einzige Unternehmens- und Rechtsform mit Mitgliedern. Darin kommt die Besonderheit einer eG zum Ausdruck, die verständlich macht, dass sowohl der Mitgliedschaft als auch der Ausrichtung der Geschäftspolitik auf die Förderbelange der Mitglieder zentrale Bedeutung zukommt.

<sup>5</sup> Diese Angaben betreffen alle sog. Kreditgenossenschaften, zu denen Ende 2021 neben 747 Volks- und Raiffeisenbanken auch 11 Sparda-Banken und 14 PSD-Banken zählten. Vgl. MICHAEL STAPPEL: Die deutschen Genossenschaften 2022. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Frankfurt a. M. 2022, S. 40.

## 2 Interesse der Bankgenossenschaften an Neumitgliedern

Die vom BVR initiierte Werbekampagne dürfte nicht zuletzt dadurch ausgelöst worden sein, dass die Statistik der letzten 50 Jahre erstmals ab 2018 eine *insgesamt rückläufige Entwicklung der Mitgliederzahl von Kreditgenossenschaften* ausweist.<sup>6</sup> Nachdem ab 1970 (6,190 Mio. Mitglieder) bis 2018 (18,560 Mio.) ein permanenter Mitgliederzuwachs im Umfang einer Verdreifachung zu verzeichnen war, ging die Zahl der Mitglieder aller Genossenschaftsbanken in Deutschland bis Ende 2021 auf 18,178 Mio. zurück. Dieser zwar nicht bedrohlich zu nennende Mitgliederschwund konnte durchaus in der Öffentlichkeit, vor allem von Mitbewerbern als Verlust an Ansehen des Genossenschaftstyps in der deutschen Bankenlandschaft registriert werden. Was dazu beigetragen haben mag, mit der breit angelegten Mitglieder-Werbeaktion eine Gegensteuerung in Gang zu setzen.

Wie hat sich die Mitgliederzahl bis Ende Geschäftsjahrs 2022, in dem die Werbekampagne stattfand, entwickelt? Die deutschen Bankgenossenschaften konnten 270.000 Neumitglieder gewinnen. Was davon der bundesweiten Aktion der Volks- und Raiffeisenbanken zuzuordnen wäre, ist nicht ausgewiesen und wohl auch nicht zuverlässig messbar. Das eingangs erwähnte Aktionsziel „500.000 neue Mitglieder“ wurde jedenfalls nicht erreicht. Insgesamt sank *bis zum Jahresende 2022* die Mitgliederzahl insbesondere aufgrund demografisch bedingter Abgänge um 231.000 Mitglieder. Gegenüber dem Vorjahr ergab sich daraus ein *Rückgang der Gesamtzahl auf 17,947 Mio. Mitglieder.*<sup>7</sup> In der genossenschaftlichen Bankensparte dürfte aufgrund dieser rückläufigen Entwicklung der Gewinnung neuer Mitglieder weiterhin große Bedeutung beizumessen sein. In diesem Kontext wird interessieren, *was die einzelnen Bankgenossenschaften* als die vom Bundesverband (BVR) zur Mitwirkung aufgerufenen lokal und regi-

---

<sup>6</sup> Vgl. BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN: <https://www.bvr.de> (Presse – Zahlen, Daten, Fakten – Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken von 1970 bis Ende 2022).

<sup>7</sup> Zu diesen Daten vgl. BERICHT ÜBER DIE BILANZPRESSEKONFERENZ DES BVR, in: Genossenschafts-Magazin Weser-Ems 04/2023, S. 19.

onal tätigen Institute *dazu bewegen konnte, sich* in der Rolle ausführender Unternehmen an der Gemeinschaftsaktion *zu beteiligen*. Gesamtkundenzahl und Mitgliederzahl klaffen heute bei vielen Kreditgenossenschaften dadurch auseinander, dass über einen langen Zeitraum die für externe Kunden „weit geöffnete Tür“ zu einer starken Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäfts führte.<sup>8</sup> Solange dabei die Mitgliederzahl einer *einzelnen Bankgenossenschaft* nicht rückläufig war, wird deren Management keine zwingende Notwendigkeit gesehen haben, Mitgliederwerbung zu betreiben. Nähert sich jedoch die Zahl der „Nur-Kunden“ jener der vorhandenen Mitglieder oder übertrifft diese sogar, droht eine Verfremdung des Kooperationsgebildes durch Nivellierung von Mitglieder- und Nichtmitgliederstatus samt Verwässerung der Genossenschaftsidentität. Es liegt dann nahe, das Nichtmitgliedergeschäft kritisch zu hinterfragen, was dazu führt, den Mitgliederbestand innerhalb des vorhandenen Kundenkreises durch erfolgreiche Mitgliederwerbung zu erhöhen und damit einem potenziellen Reputationsverlust der Institution Mitgliedschaft entgegenzuwirken. Neben die zum Markt gerichtete Werbung und die Leistungswerbung, die sich an die vorhandenen Mitglieder wendet, tritt dann eine besondere Werbung zwecks Gewinnung neuer Mitglieder.<sup>9</sup>

Das Interesse einer Genossenschaftsbank, neue Mitglieder zu akquirieren, wird auch auf positive *Effekte* zielen, die sich aus *einer Erhöhung der Mitgliederzahl* ergeben. Dazu zählen: Verbesserung der Eigenkapitalausstattung durch Einbringung weiteren Beteiligungskapitals, Ausgleich von Mitgliederabgängen durch Wohnortwechsel oder Ausscheiden aus anderen Gründen bis hin zur Stärkung der Mitgliedschaft als nachhaltig markantes Merkmal des Genossenschaftsmodells.

---

<sup>8</sup> Ein solcher Prozess kann von abnehmender Mitgliederorientierung und zunehmend generellem Kundenmarketing begleitet sein, wobei das einzelne Mitglied zu einem austauschbaren Geschäftspartner wird.

<sup>9</sup> Zur näheren Erläuterung der Werbung von Genossenschaften vgl. HENZLER, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962, S. 59 f.

### **3 Beweggründe Außenstehender für oder gegen einen Beitritt**

Andererseits wird das Interesse am Erwerb der Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank kaum durch Sachverhalte zu wecken sein, die vielfach in Jahres- und Presseberichten als *Ausdruck eines „starken Geschäftsverlaufs“* veröffentlicht werden. Beispiele hierfür sind Zuwächse bei Bilanzsumme und Eigenkapitalquote sowie ein Periodenüberschuss gegenüber dem Vorjahr. Für das Management einer Bankgenossenschaft mag es sich dabei um einen Nachweis erfolgreichen Wirtschaftens handeln, doch *mit der individuellen Entscheidung* Außenstehender für oder gegen einen mitgliedschaftlichen Anschluss haben diese Daten zum Geschäftsverlauf eher *wenig zu tun*. Auch der Zugehörigkeit zur bankgenossenschaftlichen Personenvereinigung dürfte kaum ein beitriffsrelevanter emotionaler Wert beigemessen werden.

Bestimmend für den mitgliedschaftlichen Anschluss an eine Genossenschaftsbank sind *Vorteile*, die miteinander kombiniert von latent Beitrittswilligen als für sie bedeutend eingeschätzt werden. Für den Erwerb der Mitgliedschaft können neben erwarteten *ökonomischen Nutzengrößen* auch nichtwirtschaftliche Aspekte von Bedeutung sein. Etwa persönliche Bindungen an Führungskräfte oder Mitarbeitende einer Genossenschaftsbank, Familientradition oder lokale Tradition (ähnlich der Mitgliedschaft im örtlichen Sportverein oder in der Freiwilligen Feuerwehr) sowie bloße Nachahmung (Freunde, Nachbarn oder Kollegen sind bereits Mitglied). Eine zunehmend geringere Rolle wird die Möglichkeit einer Mitwirkung an der demokratischen Selbstverwaltung spielen, nachdem im fusionsbedingten Größenwachstum immer weniger Bankinstitute mit Generalversammlung verblieben sind, die jedem daran interessierten Basismitglied Gelegenheit bieten, am Prozess der demokratischen Willensbildung und Kontrolle aktiv teilzuhaben.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Vor allem fusionsbedingt ist in den letzten 50 Jahren die Zahl der Genossenschaftsbanken von 7.096 (1970) auf 737 (2022) zurückgegangen (vgl. BVR, wie Fn. 6). Daraus ergaben sich starke Veränderungen der Unternehmensgrößen. Gemäß § 43a GenG kann bei mehr als 1.500 Mitgliedern ein Übergang von der General- zur Vertreterversammlung erfolgen. Für ein Engagement in der Selbstverwaltung stehen somit die General- bzw. Vertreterversammlung und der Aufsichtsrat zur Verfügung.

Für einen Teil potenzieller Mitglieder sind selbst bei überwiegender Abwicklung der Bankgeschäfte über das Internet die *räumliche Nähe der Bank, einer Filiale* und eines *Bankautomaten*, ausreichende *Öffnungszeiten* und günstige *Parkmöglichkeiten* wichtig. Schließlich kann die Beitrittsbereitschaft auch davon beeinflusst sein, ob derlei Vorzüge einer Genossenschaftsbank aller Voraussicht nach für einen überschaubaren künftigen Zeitraum erhalten bleiben.

Der Hauptgrund für eine Beitrittsentscheidung ist zweifellos in bezifferbaren *materiellen Vorteilen als Mitglied* zu sehen.<sup>11</sup> Dazu zählen neben *günstigen Konditionen* wie geringere Kreditzinsen und Gebühren im Konkurrenzvergleich *Exklusivleistungen* für Mitglieder. Im Weiteren die nur als Mitglied einer Genossenschaft erhältliche jährliche Überschussverteilung in Form einer nach dem Umsatz mit der Bank bemessenen Rückvergütung oder einer weitaus überwiegend an die Kapitalbeteiligung der Mitglieder (Geschäftsguthaben) gebundene Dividende.

Damit ist der in § 1 des Genossenschaftsgesetzes festgelegte *Zweck einer Genossenschaft* und zugleich *Anspruch der Mitglieder auf Förderung* ihrer wirtschaftlichen Belange angesprochen. Die Attraktivität einer Bank wie auch jene anderer Genossenschaftsarten beruht in erster Linie auf ihrer Leistungsfähigkeit, wobei eine Genossenschaft vorrangig für ihre Mitglieder vorteilhaft sein soll. Deren Recht auf Förderung über die Frequentierung der genossenschaftlichen Einrichtungen basiert insbesondere darauf, dass ihnen auferlegt ist, „Beiträge“ an das Gemeinschaftsunternehmen zu leisten, zu denen Nichtmitglieder als „Nur-Kunden“ nicht herangezogen werden können. Beispiele hierfür sind die Kapitalbeteiligung gemäß der Anzahl übernommener Geschäftsanteile, Partizipation an der Selbstverwaltung der Genossenschaft durch Teilnahme an der Generalversammlung oder Übernahme eines Ehrenamtes in einem Repräsentativorgan wie Vertreterversammlung, Aufsichtsrat oder Beirat sowie einer Haftpflicht.

---

<sup>11</sup> Vgl. HANRATH, S.; WEBER, H.-O.: Strategien zur Mitgliederförderung in Genossenschaftsbanken, in: ZfgG 4/2008, S. 250.

Aufgrund dieser *Sonderstellung des Mitglieds* gegenüber dem Nichtmitglied in der Genossenschaft erscheint ein weitgehender Verzicht auf unterschiedliche Behandlung der beiden Zielgruppen nicht gerechtfertigt<sup>12</sup> und einer informierten Trägerschaft auch kaum vermittelbar. Annähernde Gleichbehandlung lässt sich auch nicht mit hoher Intensität des Wettbewerbs begründen. Zumal bisherige Nur-Kunden einer Genossenschaftsbank zu einem Beitritt meist nur bereit sein werden, wenn die Mitgliederposition ein spürbares materielles Förderplus erwarten lässt. Andernfalls dürfte vielfach eine *ablehnende Haltung* gegenüber der Mitgliedschaft bestehen.

Für fehlendes Interesse von Nichtmitglied-Kunden an der Mitgliedschaft kommen *weitere Gründe* in Betracht. So etwa eine grundsätzliche individuelle Abneigung gegenüber mitgliedschaftlichen Bindungen jeder Art oder die Meidung des aus der Mitgliedschaft resultierenden finanziellen und/oder sonstigen Engagements. Auch kann die Mitgliedschaft als psychologische Sperre gegen die Nutzung einer anderweitigen, temporär günstigeren Bankverbindung empfunden werden.

#### **4 Nutzung des „Mitglieder-Zuwachspotenzials“ im Nichtmitgliedergeschäft**

Für Genossenschaftsbanken sind die Geschäfte mit Nichtmitgliedern längst nicht mehr – wie ursprünglich gedacht und praktiziert – ein das Zweckgeschäft mit Mitgliedern lediglich ergänzendes Betätigungsfeld. Das besonders in dieser Sparte der deutschen Genossenschaftsorganisation umfangreich betriebene Nichtmitgliedergeschäft belegt, dass es ohne große Mühe gelingt, Außenstehende als Nur-Kunden anzuziehen. Seitens der bankgenossenschaftlichen Führungsebene wurde immer wieder betont, Bankinstitute seien auf Leistungsbeziehungen zu externen Kunden angewiesen, um leichter neue Mitglieder werben

---

<sup>12</sup> Zur rechtmäßigen Ungleichbehandlung der der Nichtmitglieder vgl. BEUTHIEN, V.; HANRATH, S.; WEBER, H.-O.: Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 106, Göttingen 2008, S. 55 ff.

zu können.<sup>13</sup> Nichtmitgliedern werde Gelegenheit geboten, die Leistungsfähigkeit der Genossenschaftsbank kennenzulernen und mit jener konkurrierender Unternehmen vergleichen zu können. Eine angemessene Phase der Zusammenarbeit solle dann den Beitritt und damit die Mehrfachbeziehung zum Kooperativ nach sich ziehen.

Dieses sogenannte „*Heranführungsmotiv*“ wird allerdings bei fortwährend großer Zahl von „Nur-Kunden“ *unglaublich*, denn ein dauerhaft hoher Drittkundenbestand lässt nicht auf ein ausgeprägtes Interesse des Managements schließen, Nichtmitglieder in den Mitgliederkreis aufzunehmen. Des Weiteren wäre zu bedenken, dass Mitgliedschaften relativ selten ohne jedes akquisitorische Bemühen der jeweiligen Genossenschaft entstehen. Bei ausbleibender Werbeaktivität einer Genossenschaftsbank mit dem Ziel, Nichtmitglieder-Kunden als Mitglieder zu gewinnen, werden diese weder als potenzielle Mitglieder wahrgenommen noch kommt das Fremdgeschäft als Vorstufe der Mitgliedschaft zur Geltung.

Unbeachtet bleibt unter solchen Umständen, dass sich unter den Nichtmitgliedern einer Genossenschaftsbank eine *Teilgruppe von Kunden* befindet, die *intensive Geschäftsbeziehungen* zum Gemeinschaftsunternehmen der Mitglieder unterhalten. Diesen als „wertvoll“ und „genossenschaftsgerecht“ erkannten Nur-Kunden sollte die *Mitgliedschaft angetragen* werden.<sup>14</sup> Wie sich darin zeigt, kommt neben dem rein quantitativen Aspekt des Zugangs neuer Mitglieder der qualitativen Auswahl Relevanz zu. Eine selektive Umsetzung des Heranführungsmotivs wäre in gewissen zeitlichen Abständen als *Aktion der direkten Werbeansprache im qualitativ abgegrenzten „Mitglieder-Zuwachspotenzial“* durchzuführen.<sup>15</sup> Jedes Akquisitionsbemühen wird jedoch in der Regel nur dann erfolgreich sein können, wenn es sich für Beitrittsaspiranten im Ganzen, vorrangig aber materiell lohnt, den Rollenwechsel zu vollziehen.

---

<sup>13</sup> Als weitere Motive für die Durchführung von Nichtmitgliedergeschäften sind bekannt: Auslastung freier Kapazitäten, Verbesserung der Marktposition und Stärkung der mitgliedergerichteten Förderfähigkeit.

<sup>14</sup> Vgl. dazu RINGLE, G.: „Mitglieder-Zuwachspotenzial“ von Genossenschaften und dessen Abbau, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2021, S. 21 ff., bes. S. 25 ff.

<sup>15</sup> Nur ein geringer Teil der Nichtmitglieder-Kunden eines Bankinstituts wird eigeninitiativ durch Erfassung entscheidungsrelevanter Daten den Wert der Mitgliedschaft prüfen und bei von der Vorteilhaftigkeit

Rechenhaft handelnde Nichtmitglieder-Kunden werden dazu am ehesten bereit sein, wenn die Bank vor allem im Bereich der ökonomischen Mitgliederförderung Anreize bietet, indem sie in ihrer Geschäftspolitik zwecks Erfüllung ihres mitgliederbezogenen Förderungsauftrags eine *die Mitgliederkunden als Primärzielgruppe begünstigende Differenzierungsstrategie* verfolgt. Bei äußerst begrenzten Möglichkeiten einer Mitgliederförderung über Leistungsbeziehungen mit dem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb im Sinne des § 1 Abs. 1 GenG sind die Chancen für erfolgreiche Mitgliederwerbung entsprechend gering. Eine Kompensation durch immaterielle Leistungen dürfte sich als schwierig erweisen, denn Attraktivität eines Beitritts wird bekanntermaßen weitaus überwiegend durch ökonomische Leistungsfähigkeit bestimmt. Jede andere Sichtweise stünde in Widerspruch zu dem, was potenzielle Neumitglieder von einer Genossenschaft erwarten.

## **5 Durchführung der Werbung neuer Mitglieder**

### **5.1 Potenzielle Akquisitionsakteure**

Beteiligung von Bankgenossenschaften an einer bundesweit durchgeführten Werbekampagne wie auch sonstiges Bemühen, neue Mitglieder zu akquirieren, ist zu erwarten, sofern sie an der Aufnahme von Neumitgliedern interessiert<sup>16</sup> und zu einem adäquaten werblichen Engagement bereit sind. Als mögliche Akquisiteure kommen zunächst die hauptamtlichen Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ständigem Kundenkontakt, ebenso ehrenamtlich tätige Repräsentanten der Trägerschaft („Funktionäre“) in den Organen Vertreterversammlung, Aufsichtsrat oder Beirat in Betracht.

---

eines Beitritts überzeugendem Resultat den Anschluss an die Genossenschaft einleiten. Der größere Teil neuer Mitglieder wird einer Genossenschaft aufgrund einer Empfehlung der Bank oder bei Kreditaufnahme beitreten.

<sup>16</sup> Ein solches Interesse ist keineswegs selbstverständlich, denn die eine Mehrfachbeziehung der Mitglieder zur Genossenschaft herstellende Mitgliedschaft kann mitunter auch als Last und die auf Leistungsbeziehungen begrenzte Beziehung zu Nichtmitgliedern als deutlich weniger aufwändig empfunden werden.

Vor allem den in der Genossenschaft Beschäftigten mit Kundenkontakt fällt es zu, als Mitglied erwünschte Nur-Kunden für den Beitritt zu gewinnen. Deren Präsenz im Geschäftsbetrieb als Ansprechpartner bietet Gelegenheiten zu gezielter Werbeansprache ausgewählter Nichtmitglieder-Kunden zur rechten Zeit und mit vorbedachten, für überzeugend erachteten Argumenten. Im privaten Umfeld kommen als Werber für die Bankmitgliedschaft besonders die in Ehrenämter gewählten Repräsentanten der Trägerschaft und sonstige Aktivmitglieder in Betracht.

## **5.2 Werbemittel**

Das Bemühen um Gewinnung von Neumitgliedern wird demgemäß hauptsächlich mittels unmittelbar-persönlicher *Werbeansprache* durch das in Bankgenossenschaften tätige Personal stattfinden. In der Kommunikation mit Nichtmitgliedern, die bereits seit geraumer Zeit Geschäftspartner der Bank sind, ergeben sich dazu günstige Möglichkeiten, etwa im Verlauf einer Anlageberatung oder bei Kreditaufnahme. Mitgliederwerbung kann auch in der Form eines zeitlich begrenzten Mitarbeiter-Wettbewerbs stattfinden. Dabei werden die im Kundenkontakt stehenden Beschäftigten durch immaterielle Anreize (Lob und Anerkennung durch Überreichung von Urkunden) oder materielle Anreize (Geldprämien) zum werblichen Engagement motiviert.

Als *weitere Werbemittel* kommen Anzeigen in Insertionsmedien (Zeitungen, Publikums- und Fachzeitschriften) sowie im Geschäftsbetrieb ausgelegte oder/und Nur-Kunden ausgehändigte Flyer mit Erläuterungen zur Mitgliedschaft, an deren Inhalt persönliche Kontakte anknüpfen können, zum Einsatz. Dazu Werbung in elektronischen Medien (Fernsehen, Kino und Hörfunk) sowie an ausgewählte „gute“ Nichtmitglieder-Kunden adressierte Schreiben, in denen ihnen der Beitritt zur Bankgenossenschaft angeboten wird. Für Inhalt und Erfolgchancen dieser Werbebriefe erweist es sich als Vorteil, dass dem Bankinstitut aufgrund der bestehenden Geschäftsbeziehungen die Wirtschaftsverhältnisse und Leistungsbedürfnisse der anzusprechenden Personen und Haushalte bekannt sind.

### **5.3 Werbeargumente**

Bei groß angelegten Werbekampagnen wird der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) einen *Katalog von Argumenten für die Mitgliedschaft* bereitstellen. Den lokal oder regional tätigen Genossenschaftsbanken dürfte es dann überlassen bleiben, jene Anreize auszuwählen und einzusetzen, die ihnen in ihrem Geschäftsumfeld besonders erfolgversprechend erscheinen. Bei selbst initiierten und in eigener Regie durchgeführten Werbeaktionen der einzelnen Bankinstitute obliegt es ihrem Management vorzugeben, auf welche Aussagen die mündlichen oder schriftlichen Werbeansprachen gestützt sein sollen, um Attraktivität der Mitgliedschaft kommunizieren zu können.

Ökonomische, ergänzend dazu eventuell auch nichtökonomische Nutzengrößen, die genossenschaftsindividuelle Förderfähigkeit zum Ausdruck bringen und denen nach aller Erfahrung Werbewirkung zuerkannt wird, sind verständlich zu vermitteln. Deren Auswahl sollte davon bestimmt sein, welche Werbebotschaften potenzielle Mitglieder erfahrungsgemäß zum Beitritt veranlassen können. Weniger Interesse dürfte bei den umworbenen Beitrittsaspiranten an Miteigentums-, Partizipations- und sozio-emotionalen Anreizen bestehen.

## **6 Erfolgchancen von Aktionen zur Mitgliedergewinnung**

Inwieweit Werbeaktionen von Genossenschaftsbanken mit dem Ziel, Neumitglieder zu gewinnen, erfolgreich sind, wird wesentlich davon abhängen, ob (1) zwischen den angesprochenen Personen und der Bank *noch keine Leistungsbeziehung* besteht oder (2) die Werbebotschaft an vorhandene *Nichtmitglieder-Kunden* gerichtet ist. Diese Unterscheidung erscheint notwendig, weil sich daraus grundverschiedene, für den Werbeerfolg relevante Situationen ergeben.

Da hierzulande jeder Haushalt über eine Bankverbindung verfügt, ist *im ersten Fall* davon auszugehen, dass umworbene Personen bzw. Haushalte Kunden einer Bank sind, die zur werbenden Genossenschaftsbank in einer Konkurrenz-

beziehung steht. Eine Kontaktaufnahme könnte sich als schwierig erweisen, eher zufällig und im privaten Umfeld von Mitarbeitern und aktiven Mitgliedern der an neuen Mitgliedern interessierten Genossenschaft zustande kommen. Auch dürfte ein relativ hoher Überzeugungsaufwand erforderlich sein, damit eine Heranführung an die Genossenschaft gelingt.

Unter diesen Umständen bestünde ein Werbeerfolg bereits darin, den einen oder anderen Gesprächspartner als Nur-Kunden zu gewinnen. Seltener dürfte es zum Mitgliedschaftserwerb kommen. Entscheidend wird sein, welcher vergleichsweise Kundennutzen von einer Geschäftsbeziehung zur Genossenschaftsbank zu erwarten ist. Diese Hinweise auf die fallbezogene Komplexität von Akquisitionsaktivität machen verständlich, dass Fall (1) wegen der relativ geringen Erfolgchancen nicht das Hauptaktionsfeld einer Werbekampagne mit dem Ziel sein wird, neue Mitglieder zu akquirieren.

*Zum zweiten Fall* sei daran erinnert, dass Genossenschaftsbanken ihre Umsatzbeziehungen zu einem mitunter umfangreichen Kreis von Nichtmitgliedern damit begründen, das Geschäft mit „Fremdkunden“ sei insbesondere notwendig, um leichter Neumitglieder gewinnen zu können. Dieses seitens der Praxis häufig bekundete Motiv fordert dazu heraus, Worten die Tat folgen zu lassen, zumal diesbezüglich die Erfolgchancen als günstig einzuschätzen sind. Bereits bestehende Leistungsbeziehungen bieten Gelegenheit, insbesondere „guten“ Nur-Kunden die Mitgliedschaft anzubieten. Ein Problem der Kontaktaufnahme besteht nicht. Nur müsste es sich für ein Nichtmitglied im Ganzen, wohl aber vorrangig wirtschaftlich lohnen, den Wechsel zum Mitgliederstatus zu vollziehen.

Für rechenhaft handelnde Nichtmitglieder ist die Mitgliedschaft allenfalls attraktiv und die Bank für sie „beteiligungswürdig“, wenn eine die Mitglieder begünstigende geschäftspolitische Differenzierung stattfindet. Falls jedoch Nichtmitgliedern nahezu die gesamte Leistungspalette einschließlich Serviceleistungsbereich einer Genossenschaftsbank offensteht und auf der Ebene der Konditionenpolitik kaum eine Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nur-Kunden erkennbar ist, hätten Akquisiteure den umworbenen Personen auf Nachfrage zu erklären, was diese dazu veranlassen sollte, Mitglied zu werden.

## 7 Fazit

Der weitaus größte Teil der Gesamtmitgliederzahl der deutschen Genossenschaftsorganisation entfällt auf die bankgenossenschaftliche Sparte. Neben dem Zweckgeschäft mit ihren Mitgliedern unterhalten die Genossenschaftsbanken Geschäftsbeziehungen zu Nichtmitglieder-Kunden. Da das Genossenschafts-gesetz keine Begrenzung der Zahl von Nur-Kunden vorsieht, steht der Umfang, den dieses *Fremdgeschäft* annimmt, im Ermessen des jeweiligen Managements. Zu bedenken bleibt indessen, dass eine starke Ausdehnung unausweichlich zu einer entsprechenden Unabhängigkeit der Genossenschaft von ihrer Trägerschaft und zur *Verwässerung der Mitgliedschaft* führt.

*Werbung neuer Mitglieder* bringt die Mitgliedschaft als Markenkern einer Genossenschaft in Erinnerung und trägt zur Aufwertung dieses typspezifischen Merkmals bei. Neumitglieder lassen sich vor allem aus dem Kreis vorhandener Nichtmitglieder-Kunden rekrutieren. Der Mitgliederstatus muss freilich keine Offerte an alle sein. Vielmehr sollte eine Bankgenossenschaft den Beitritt vorrangig den mit ihr intensive Leistungsbeziehungen unterhaltenden Nur-Kunden anbieten.

Das vielfach auf Dauer in großem Stil betriebene Nichtmitgliedergeschäft wird von Bankgenossenschaften häufig mit dem „*Heranführungsmotiv*“ gerechtfertigt, das umfangreiche Fremdgeschäft sei zur leichteren Gewinnung neuer Mitglieder unverzichtbar. Glaubwürdigkeit dieses Arguments setzt jedoch voraus, dass im Management Interesse besteht und werbliches Bemühen stattfindet, zumindest die „wertvollen“ Nichtmitglieder-Kunden in den Mitgliederkreis aufzunehmen. Jedenfalls sollte „das Nichtmitgliedergeschäft nicht auf Dauer mit Personen geführt werden, die man unschwer auch als Mitglieder gewinnen könnte.“<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> BEUTHIEN, V.; HANRATH, S.; WEBER, H.-O.: Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 106, Göttingen 2008, S. 49.

Die Ausführungen zur *Mitgliedergewinnung* genossenschaftlicher Banken legen nahe, darauf gerichtete Werbung – ob im Rahmen einer landesweiten Gemeinschaftsaktion oder im Alleingang einzelner Bankinstitute durchgeführt – *auf im Kundenkreis vorhandene Nichtmitglieder zu konzentrieren*. Mit der Strategie, das in dieser Kundengruppe existente „Mitglieder-Zuwachspotenzial“ abzubauen, würde ein Beitrag zur Neubelebung der Mitgliedschaft geleistet.

Für die Erzielung von Akquisitionserfolg wäre es allerdings notwendig, *von weitgehender geschäftspolitischer Gleichbehandlung* der Mitglieder- und Nur-Kunden *abzurücken*, um Attraktivität eines Beitritts herstellen und Werbewirksamkeit erwarten zu können.<sup>18</sup> Denn weshalb sollten vorhandene Nur-Kunden ohne die Aussicht, dass ein Mitgliedschaftserwerb im Vergleich zur Außenseiterposition vorteilhaft wäre, einer Genossenschaftsbank beitreten

---

<sup>18</sup> Annähernde Gleichbehandlung von Mitgliedern und Nur-Kunden muss geradezu vom Beitritt zu einer Genossenschaft abhalten. Geht das Nichtmitliedergeschäft nicht einher mit einer spürbaren Vorzugsbehandlung der Mitglieder, fehlt zumindest der ökonomische Grund für den Mitgliedschaftserwerb. Daraus folgend haftet Neuzugängen Zufallscharakter an oder sie kommen durch besondere Umstände zustande.

***Stefan Foschiani, Michael Huppert, Helmut Leibner,  
Frauke Sander***

## **Die Gründerbank der Volksbank Stuttgart eG**

### **1 Einführung**

Unternehmensgründungen sind für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung eines Landes oder einer Region seit jeher von großer Bedeutung. Junge, oftmals innovative Unternehmen tragen als neue Marktteilnehmer zur Förderung des Wettbewerbs und zum Wirtschaftswachstum bei, sie stärken sowohl das Angebot an Produkten und Dienstleistungen als auch die Nachfrage nach Ressourcen, wie z. B. nach Arbeitskräften und Material, aber auch nach Finanzmitteln<sup>1</sup>

Vor diesem Hintergrund spielen Unternehmensgründungen zwangsläufig auch in den Überlegungen von Kreditinstituten eine Rolle, zumal die „kleinen“ Gründer von heute möglicherweise die bedeutsamen Firmenkunden von morgen sind. Gerade für Kreditgenossenschaften mit ihrem Förderauftrag sowie ihrer starken regionalen Verankerung und ihrer Mittelstandsorientierung tun sich hier interessante Betätigungs- und Wachstumsfelder auf.

Die Charakteristika der Zielgruppe der Unternehmensgründer, z. B. ein relativ geringes Lebensalter und, damit einhergehend, eine gewisse Affinität zu digitalen Angeboten und Lösungen, stellen klassische Kreditgenossenschaften aber auch vor spezifische Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund entschloss sich die Volksbank Stuttgart eG – als erste Genossenschaftsbank Deutschlands – mit der Gründerbank Stuttgart eine Organisation zu etablieren, mit der sie den

---

<sup>1</sup> Vgl. URBANO, D.; APARICIO, S. UND AUDRETSCH, D. B. (2019), Institutions, Entrepreneurship, and Economic Performance, Cham, S. 29ff.; Kollmann, T. (2019), E-Entrepreneurship – Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft, 7., Auflage, Wiesbaden, S. 1.

speziellen Bedürfnissen von Existenzgründern gerecht werden und diesen adäquate Produkte und Lösungen anbieten will.

Im vorliegenden Beitrag sollen der Entstehungshintergrund sowie der Entwicklungsprozess der Gründerbank Stuttgart beleuchtet und das zugrundeliegende Konzept dargestellt werden.

## **2 Genossenschaftsbanken im deutschen Bankensystem**

Als Bankensystem werden alle zur Organisation von Bankgeschäften erforderlichen Elemente bzw. Institutionen verstanden.<sup>2</sup> Das dreigliedrige Bankensystem der Universalbanken in Deutschland wird durch die Gruppe der Kreditbanken, die Gruppe der öffentlich-rechtlichen Institute sowie die Gruppe der genossenschaftlichen Institute repräsentiert.<sup>3</sup>

Wesentliche Unterschiede zwischen den einzelnen Bankgruppen liegen vor allem in den unterschiedlichen Prinzipienorientierungen.<sup>4</sup> Zu den Kreditbanken zählen z. B. Großbanken wie die Deutsche Bank AG, die eine starke Kapitalmarktorientierung und ein ausgeprägtes Streben nach Gewinnmaximierung aufweisen. Die geschäftlichen Aktivitäten werden sowohl national als auch international entfaltet. Die zweite Gruppe besteht aus Sparkassen und Landesbanken, die sich in öffentlich-rechtlichem Eigentum befinden. Damit einher geht das Prinzip der Gemeinnützigkeit und die Erfüllung eines öffentlichen Auftrags. Ihre Tätigkeit konzentriert sich auf definierte Geschäftsgebiete im Inland. Die dritte Gruppe wird durch die Genossenschaftsbanken repräsentiert, die in der Regel ebenfalls regional begrenzt agieren und sich im Eigentum ihrer Mitglieder befinden. Im Vordergrund steht das genossenschaftliche Prinzip des Förderauftrags,

---

<sup>2</sup> Vgl. HELLENKAMP, D. (2022), Bankwirtschaft, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 16.

<sup>3</sup> Vgl. EILENBERGER, G. (2012), Bankbetriebswirtschaftslehre, Grundlagen - Internationale Bankleistungen - Bank-Management, 8. Auflage, München, S. 31 ff.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu HELLENKAMP, D. (2022), (Fn. 2), S. 35 ff.

im Sinne einer wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder und Kunden.<sup>5</sup> Ein Fokus der Genossenschaftsbanken liegt im konventionellen Einlagen- und Kreditgeschäft mit Privat- und mittelständischen Firmenkunden.<sup>6</sup>

Gerade ihre starke regionale Verankerung, ihre Mittelstandsorientierung sowie die Wahrnehmung ihres Förderauftrags qualifizieren Genossenschaftsbanken in besonderer Weise als Partner von Unternehmensgründern.

### **3 Unternehmensgründungen**

Durch erfolgreiche Unternehmensgründungen können, unter anderem, regionaler Wohlstand gefördert, neue Arbeitsplätze geschaffen, technischer Fortschritt vorangetrieben und Steuereinnahmen erhöht werden. Mithin sind Gründungen von ganz wesentlicher Bedeutung für die gesellschaftliche, aber insbesondere auch wirtschaftliche Entwicklung eines Landes oder einer Region.<sup>7</sup>

Je nach Ziel und Gegenstand können unterschiedliche Arten von Unternehmensgründungen identifiziert werden. Start-ups sind innovations- und wachstumsfokussierte Neugründungen und haben in dieser Hinsicht sicherlich eine besondere volkswirtschaftliche Bedeutung.<sup>8</sup> Imitierende Geschäftsmodelle – ein zahlenmäßig in Deutschland sehr stark vertretener Gründungstyp – sind nicht innovativ, sondern orientieren sich an bestehenden Konzepten, wie beispielsweise bei einer klassischen Existenzgründung im Handwerk.<sup>9</sup> Eine weitere

---

<sup>5</sup> Vgl. GENOSSENSCHAFTSGESETZ in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), das durch Artikel 10 des Gesetzes vom 11. April 2017 (BGBl. I S. 802) geändert worden ist.

<sup>6</sup> Vgl. BACHER, U. (2022), Bankmanagement: Praxiswissen der Bankbetriebslehre und des Fin-Tech-Marktes, 6. Auflage, Konstanz, S. 33.

<sup>7</sup> Vgl. FUSSAN, C. (2021), Existenzgründung und Existenzförderung in der Wirtschaftsförderung – Grundlagen für die Praxis, Wiesbaden, S. 1 f.

<sup>8</sup> Vgl. HASEWINKEL, V. (2022), GründerInnen und EntrepreneurInnen – Begriffe, Charakteristika und Typen von Gründungen, in: Hasewinkel, V. und Hoxtell, A. (Hrsg.), Entrepreneurship und Unternehmensgründung in Deutschland, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 32 f.; Metzger, G. (2020), KfW-Gründungsmonitor 2020, Frankfurt a. M., S. 3 f.

<sup>9</sup> Vgl. FUST, A., FUEGLISTALLER, U., MÜLLER, C., MÜLLER, S. UND ZELLWEGER, T. (2019), Grundlagen, in: Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S. und Zellweger, T. (Hrsg.): Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 4; HASEWINKEL, V. (2022), (Fn. 8), S. 34 f.

Gruppe umfasst die freiberuflichen Tätigkeiten, zu denen z. B. typischerweise Ärzte, Rechtsanwälte und Architekten gehören. Schließlich ist noch die Kategorie der Sozial-, Kultur- und Nachhaltigkeitsunternehmen zu nennen, die in der Regel primär nicht-ökonomische Ziele verfolgen.<sup>10</sup>

Die Gründung eines Unternehmens läuft in verschiedenen Phasen ab. Unterschieden werden können hierbei<sup>11</sup>

- die Initiierungsphase, in der z. B. erste Ideen entwickelt werden,
- die Konkretisierungsphase, in der z. B. ein Businessplan erstellt wird,
- die Realisierungsphase, in die z. B. die Anmeldung und ggf. Eintragung des Unternehmens fällt,
- die Markteintrittsphase, in der z. B. erste Umsätze erzielt werden,
- die Expansionsphase, in der z. B. eine weitere Marktdurchdringung erfolgt.

Auf die Bedeutung von Gründungsaktivitäten bzw. Gründungen für Länder und Regionen wurde bereits hingewiesen. Mit Blick auf den Standort Deutschland zeigt sich, dass die Gründungsaktivitäten und mithin die Gründungsneigung regional sehr unterschiedlich sind. Relativ stark ausgeprägte Gründungsrate finden sich in Städten wie Berlin, München und Hamburg, aber insbesondere auch in Baden-Württemberg im Großraum Stuttgart.<sup>12</sup> Gerade im Hinblick auf die weiteren Betrachtungen zur Gründerbank der Volksbank Stuttgart eG wird dies im Rahmen des vorliegenden Beitrags eine nicht unerhebliche Rolle spielen.

Die Herausforderungen, denen sich Gründer gegenübersehen, sind vielfältig. So müssen z. B. Geschäftsideen in funktionierende Geschäftsmodelle transformiert werden, die Finanzen gesichert und im Überblick behalten sowie Märkte

---

<sup>10</sup> Vgl. HASEWINKEL, V. (2022), (Fn. 8), S. 35 ff.

<sup>11</sup> Vgl. BIJEDIC, T., LÖHER, J., NIELEN, S., SCHLÖMER-LAUFEN, N. UND HERRMANN, A. M. (2020), Von der Idee zum Gewinn – eine empirische Analyse der Entwicklungsprozesse von Neugründungen, IfM-Materialien Nr. 281, IfM Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn, S. 3 ff.; Hasewinkel, V. (2022), (Fn. 8), S. 30 f.

<sup>12</sup> Vgl. FRITSCH, M. UND WYRICH, M. (2021), Entrepreneurship – Theorie, Empirie, Politik, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 31 ff.

analysiert bzw. erschlossen werden.<sup>13</sup> Zur Bewältigung derartiger Anforderungen ist es in nahezu allen Bereichen von großer Bedeutung, auf adäquate Partner und Netzwerke zugreifen zu können.<sup>14</sup> Diese zu identifizieren, zu analysieren und dann die entsprechenden Kontakte herzustellen und zu etablieren gehört zu den wichtigen Aufgaben in allen Gründungsphasen.

Betrachtet man die Herausforderung Finanzen bzw. Gründungsfinanzierung im Speziellen, so lässt sich konstatieren, dass hier, je nach Phase im Gründungsprozess, ganz unterschiedliche Anforderungen bestehen.<sup>15</sup> In den frühen Phasen, in denen in der Regel noch kein sehr ausgeprägter Kapitalbedarf vorliegt, wird es, unter anderem, zunächst vor allem darum gehen, ein Bankkonto (ggf. mit einem adäquaten Kreditrahmen) zu eröffnen, um z. B. die erforderlichen Zahlungen für Eintragungen und Anmeldungen, aber ggf. auch Kapitaleinlagen vornehmen zu können.<sup>16</sup> Erst mit dem Eintritt in die Realisierungsphase (und in die darauf folgenden) wird der Finanzbedarf eventuell dynamisch anwachsen, so dass ein umfassendes Finanzierungskonzept mit geeigneten Kapitalquellen bzw. Kapitalgebern erforderlich wird.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. TICHNOTH, F. (2021), Unternehmensgründung – Chancen und Herausforderungen, in: Haag, P. (Hrsg.), *KMU- und Start-up-Management – Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 39 ff.

<sup>14</sup> Vgl. VAN DELDEN, C. (2020), Herausforderungen für Gründer, in: Ternès von Hattburg, A. und Reiber, J. (Hrsg.), *Gründen mit Erfolg – Das eigene Startup-Unternehmen*, Wiesbaden, S. 3 ff.; Haag, P. (2021), Netzwerke für neu gegründete Unternehmen und KMU, in: Haag, P. (Hrsg.), *KMU- und Start-up-Management – Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 61 ff.

<sup>15</sup> Vgl. HAHN, C. (2022), Die Start-up-Szene in Deutschland, in: Hahn, C. (Hrsg.), *Venture Capital – Finanzierung und Bewertung von Start-up-Unternehmen*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 10 ff.

<sup>16</sup> Vgl. EHLERS, S. (2020), Von Anmeldung bis Zahlung – die oft vergessenen Grundlagen, in: Ternès von Hattburg, A. und Reiber, J. (Hrsg.), *Gründen mit Erfolg – Das eigene Startup-Unternehmen*, Wiesbaden, S. 231; KÄSER-STRÖBEL, C. (2020), Quick Guide Unternehmensfinanzierung für KMU und Start-ups – Transparenz über Finanzierungsmöglichkeiten und den Umgang mit Kapitalgebern, Wiesbaden, S. 40.

<sup>17</sup> HAHN, C. (2022), Grundsätzliches zur Finanzierung, in: Hahn, C. (Hrsg.), *Venture Capital – Finanzierung und Bewertung von Start-up-Unternehmen*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 28 ff.

## **4 Die Gründerbank der Volksbank Stuttgart eG**

### **4.1 Entstehungshintergrund**

Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung von Unternehmensgründungen, aber auch der besonderen Herausforderungen, die mit ihnen verbunden sind, machte sich die Volksbank Stuttgart eG im Jahr 2020 daran, organisatorisch eine eigene Gründerbank aufzubauen. Ein zentraler Ausgangspunkt bei der Entwicklung eines entsprechenden Konzepts war die Beantwortung der Frage, warum es eine solche Gründerbank braucht. Die wesentlichen Überlegungen hierzu sind im Sinne von Eckpunkten im Folgenden kurz zusammengefasst:

- Die Beziehung zu profitablen Firmenkunden von morgen muss schon frühzeitig aufgebaut werden. In diesem Sinne soll die Gründerbank der Volksbank Stuttgart eG als ein Wegbereiter für den Mittelstand von morgen etabliert werden.
- Auch und gerade für genossenschaftliche Banken ist die Anpassung bestehender und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, wie die Gründerbank eines darstellt, eine unabdingbare Voraussetzung für zukünftigen und nachhaltigen Erfolg.
- Insbesondere vor dem Hintergrund der speziellen Charakteristika neu gegründeter Unternehmen und der gründenden Personen ist eine zielgruppenadäquate Ansprache der Kunden und eine damit verbundene individuelle Marktbearbeitung von größter Bedeutung.
- Die Fähigkeit der Akquise von Kunden und der Vermarktung von Produkten über digitale Kanäle wird in Zukunft im Hinblick auf die Erfolgsaussichten von Geschäftsmodellen wie der Gründerbank von zunehmender Wichtigkeit sein.

Auf diese Eckpunkte soll in den folgenden Kapiteln näher eingegangen werden.

## 4.2 Zum Marktpotenzial einer Gründerbank

Ein prägendes Merkmal genossenschaftlicher Banken ist das Regionalitätsprinzip, d. h. im Sinne einer regionalen Verankerung wird der genossenschaftliche Förderauftrag auf Mitglieder und Kunden in der Region bezogen, in der die Bank angesiedelt ist. Genossenschaftsbanken sind zwar kein Instrument der Regional- und Entwicklungspolitik, dennoch können sie, sofern sie erfolgreich agieren, in vielerlei Hinsicht zur wirtschaftlichen, sozialen und politischen Entwicklung einer Region beitragen.<sup>18</sup> Als ein solcher Beitrag kann sicherlich auch eine Gründerbank mit ihrem Fokus auf der bankseitigen Begleitung von Unternehmensgründungen in der Region verstanden werden.

Die Entwicklung und Etablierung einer Gründerbank kann nur dann erfolgreich und nachhaltig sein, wenn sich ein adäquates Marktpotenzial bietet. Es bedarf wohl kaum einer gesonderten Erwähnung, dass ein attraktiver Markt mit einem hohen Volumen einen ganz zentralen strategischen Erfolgsfaktor für Banken darstellt.<sup>19</sup>

Betrachtet man das Gründergeschehen im deutschlandweiten Vergleich, so zeigt sich, dass die Gründungsraten in großen Teilen Baden-Württembergs überdurchschnittlich hoch sind.<sup>20</sup> Vor dem Hintergrund des Regionalitätsprinzips war es für die Volksbank Stuttgart eG von besonderer Bedeutung, die Gründungsintensität und die absolute Anzahl der Gründungen in den von ihr primär bearbeiteten Regionen Stadtkreis Stuttgart und Rems-Murr-Kreis zu untersuchen. In die nähere Betrachtung kamen dabei sowohl im Hinblick auf die Intensität als auch die Anzahl lediglich Betriebsgründungen mit wirtschaftlicher Substanz, also Gründungen von Haupt- und Zweigniederlassungen, die durch juristische oder natürliche Personen oder eine Personengesellschaft erfolgen.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. THEURL, T. (2011), Genossenschaftliche Kooperationen: Trends und Zukunftsfelder, in: Theurl, T. und Raiffeisenverband Südtirol (Hrsg.), Genossenschaften auf dem Weg in die Zukunft, Münstersche Schriften zur Kooperation, Aachen, S. 74 ff.

<sup>19</sup> Vgl. BEA F. X. UND HAAS, J. (2019), Strategisches Management, 10. Auflage, München, S. 112.

<sup>20</sup> Vgl. FRITSCH, M. UND WYRICH, M. (2021), (Fn. 12), S. 31 ff.

<sup>21</sup> Vgl. STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2021), Pressemitteilung 44/2021, (<https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2021044>, abgerufen am 23.10.2023).

Bei der Gründungsintensität handelt es sich um eine volkswirtschaftliche Kenngröße zur Messung des Ausmaßes des Gründungsgeschehens. Angegeben wird die Anzahl der Gründungen auf regionaler Ebene im Verhältnis zur Zahl der erwerbsfähigen Personen in der jeweiligen Region.<sup>22</sup> Betrachtet man die regionale Gründungsintensität in Baden-Württemberg im Jahr 2020, so zeigt sich, dass sowohl der Kreis Stuttgart als auch der Rems-Murr-Kreis im oberen Viertel und damit im baden-württembergischen Spitzenfeld liegen.<sup>23</sup>

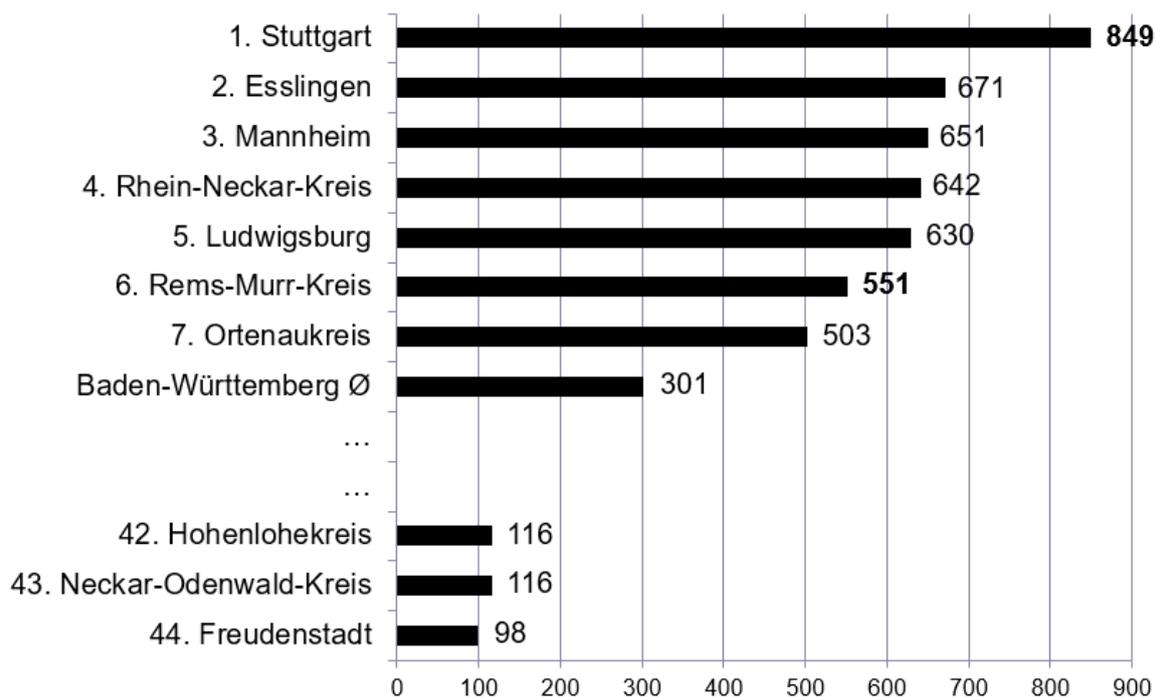


Abb. 1: Anzahl der Betriebsgründungen in Baden-Württemberg nach Kreisen. Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2021), Fn. 21

Noch schärfer wird das Bild, wenn man neben der Intensität die absolute Anzahl der Betriebsgründungen mit wirtschaftlicher Substanz heranzieht. Mit 849 Gründungen im Jahr 2020 liegt der Kreis Stuttgart klar vor allen anderen Kreisen. Auch der Rems-Murr-Kreis ist mit rund 551 Gründungen im Vorderfeld angesiedelt und liegt damit deutlich über dem baden-württembergischen Durchschnitt

<sup>22</sup> VGL. KOLLMANN, T., KUCKERTZ, A. UND STÖCKMANN, C. (Hrsg. 2021), Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 179.

<sup>23</sup> Vgl. STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2021), (Fn. 21). Bei den betrachteten Gründungen sind das Reisegewerbe und Freie Berufe nicht berücksichtigt.

von 301 Gründungen. Mit in Summe 1400 Gründungen im Jahr 2020 decken die von der Volksbank Stuttgart eG primär bearbeiteten Regionen also über 10% der gesamten Gründungen in Baden-Württemberg ab.

Vor dem Hintergrund des Gründungsgeschehens im Geschäftsbereich, dem damit verbundenen Marktpotenzial, aber auch der Möglichkeit zur Differenzierung im Wettbewerb schien die Konzipierung und Etablierung einer eigenen Gründerbank durch die Volksbank Stuttgart eG durchaus sinnvoll und gerechtfertigt.

### **4.3 Zum Entstehungsprozess**

Die Leitidee bei der Entwicklung und Etablierung der Gründerbank Stuttgart war das Lean Startup-Prinzip.<sup>24</sup> Lean Startup ist ein lernorientierter Innovationsansatz, mit dem Produkt- und Dienstleistungsinnovationen unterstützt und forciert werden sollen. Im Vordergrund stehen dabei schlanke Prozesse und ein feedbackorientiertes Lernen. Vor dem Hintergrund eines Build-Measure-Learn-Prozesses werden zunächst sogenannte Minimum Viable Products (MVP) entwickelt und zusammen mit Kunden getestet.<sup>25</sup> MVP sind Produkte/Dienstleistungen/Prozesse, die nur die nötigsten Kernfunktionen abdecken. Sie ermöglichen es, ein frühzeitiges Kundenfeedback einzuholen, aus dem dann Schlüsse hinsichtlich weiterer Verbesserungen gezogen werden können. In einer Art Kreislauf wird das Produkt dann schrittweise angereichert und optimiert.<sup>26</sup>

Bei der Gründerbank verfolgte man diesen Weg, in dem zunächst nur ein „schlankes“ Dienstleistungsbündel für Gründer angeboten wurde, auf das im folgenden Kapitel noch näher eingegangen werden soll. Dieses MVP sollte

---

<sup>24</sup> Vgl. RIES, E. (2017), *Lean Startup – Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*, 7. Auflage, München, S. 25 ff.

<sup>25</sup> Vgl. HIRTH, S. UND MARKERT, T. (2023), *Neue Perspektiven auf Strategie und Innovation – Success & Failure Stories aus der Praxis deutscher Industrieunternehmen*, Berlin, S. 155 ff.; Rancic Moogk, D. (2012), *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*, *Technology Innovation Management Review*, March 2012, ([https://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/RancicMoogk\\_TIMReview\\_March2012.pdf](https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/RancicMoogk_TIMReview_March2012.pdf), abgerufen am 23.10.2023), S. 24 f.

<sup>26</sup> Vgl. ECKERT, R. (2017), *Lean Startup in Konzernen und Mittelstandsunternehmen – Ergebnisse einer Expertenbefragung und Handlungsempfehlungen*, Wiesbaden, S. 7 ff.

dann eine kontinuierliche Weiterentwicklung anhand der Bedürfnisse der Zielgruppe erfahren, um auf diese Weise letztlich zu optimalen Produkten und Prozessen zu kommen. Bei der Entwicklung des Geschäftsmodells und des Leistungskatalogs setzte man sowohl in der Konzept- als auch in der Umsetzungsphase auf ein cross-funktionales Team, das mit Experten aus allen relevanten Funktionsbereichen besetzt war. Dabei wurden auch externe Ressourcen (z. B. im Sinne von externer Beratung) mit fundiertem Wissen über die Zielgruppe Gründer und die genossenschaftliche Welt eingebunden.

#### **4.4 Das Konzept Gründerbank**

Bei der Konzipierung einer Gründerbank stellt sich zunächst die Frage nach der Zielgruppe, die primär bedient werden soll. Die Gründerbank Stuttgart ist grundsätzlich offen für alle Arten von Gründern. Die wirtschaftliche Bedeutung von Start-ups und klassischen Gründungen sowie deren Spezifika rechtfertigen es, dass bei der Gründerbank Stuttgart gerade auch diese Zielgruppen im Fokus der Betrachtungen stehen.

Eine ganz wesentliche Bedeutung kommt der Wahl und der Ausgestaltung der Kommunikations- und Vertriebskanäle zu. In diesem Zusammenhang spielen sicherlich die demografischen Merkmale von Gründern, wie z. B. das Lebensalter, eine wichtige Rolle. Zwischen dem Lebensalter und der Gründungswahrscheinlichkeit lässt sich ein deutlicher Zusammenhang in dem Sinne erkennen, dass die meisten Gründungen von in früheren Lebensphasen stehenden Menschen vorgenommen werden.<sup>27</sup> Somit dürften heute die meisten Unternehmensgründer zur Gruppe der Digital Natives gehören – Personen, die nach 1980 geboren wurden, von klein auf Zugang zu digitalen Netzwerk-Technologien hatten und dementsprechend über ausgeprägte Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien verfügen.<sup>28</sup> Solche Personen bewegen sich ganz natürlich im Inter-

---

<sup>27</sup> Vgl. FRITSCH, M. UND WYRICH, M. (2021), (Fn. 12), S. 68 f.

<sup>28</sup> Vgl. PALFREY, J. UND GASSER U. (2008), Born Digital – Understanding the First Generation of Digital Natives, New York, S. 1.

net und in sozialen Netzwerken, was nicht zuletzt auch im Hinblick auf Bankgeschäfte gilt.<sup>29</sup> Daraus leitet sich für die Gründerbank die unbedingte Notwendigkeit ab, durch Präsenz in/auf geeigneten digitalen Medien und Plattformen Kunden anzusprechen und Kundenbeziehungen zu pflegen. Konkret bedeutet dies z. B., dass die Gründerbank, neben dem Angebot von digitalen Zugangswegen, im Social-Media-Bereich intensiv und zielgruppengerecht auftritt, auf Gründerplattformen vertreten ist und einen Gründerblog sowie einen Gründer-Newsletter anbietet. Zu einer zielgruppenspezifischen Kommunikation gehört aber auch, dass die Gründerbank regelmäßig bei Events in der Start-up-Szene der Region Stuttgart vor Ort vertreten ist.

Von besonderer Wichtigkeit ist nicht zuletzt die Frage des ersten Berührungspunktes mit Gründern im Gründungsprozess. Vom Grundsatz her wäre es für eine Bank sinnvoll und wünschenswert, möglichst früh im Gründungsprozess, also z. B. bereits in der Initiierungs- oder der Konkretisierungsphase mit den Gründern in Kontakt zu kommen. Bei der Volksbank Stuttgart eG wurde bisher zumeist die Unternehmensfinanzierung als erster relevanter Touchpoint im Firmenkundengeschäft angesehen. Die Gründerbank verlegt diesen Punkt zeitlich nach vorne, fokussiert schon auf die Kontoeröffnung als ersten Touchpoint in der Customer Journey mit der Bank und baut von dort aus die Kundenbeziehungen aus. Auf diese Weise soll es gelingen, die Gründer schon frühzeitig – spätestens ab der Realisierungsphase – zu begleiten und auch an sich zu binden.

Die Kontoeröffnung spielt auch bei der Konzeption des Produktangebots der Gründerbank eine zentrale Rolle. Die der Ausgestaltung dieses Angebots zugrundeliegende Idee besteht darin, dass das Girokonto dessen Nukleus darstellt und dem Kunden dann über starke Grundleistungen der Zugang zu einem weiten, zielgruppenadäquaten „Gründerökosystem“ eröffnet wird.

---

<sup>29</sup> Vgl. STEVENS, M. S. (2015), Strategisches Design der Zukunft – Erfolgsfaktoren der Kommunikation von Konsumgüterherstellern mit Digital Natives, Wiesbaden, S. 10 ff.; Sander, F. und Bacher, U. (2021), Zur strategischen Frage von Zahlungsdienstleistungen, in: Hess, S. (Hrsg.), Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2021, S. 108 ff.

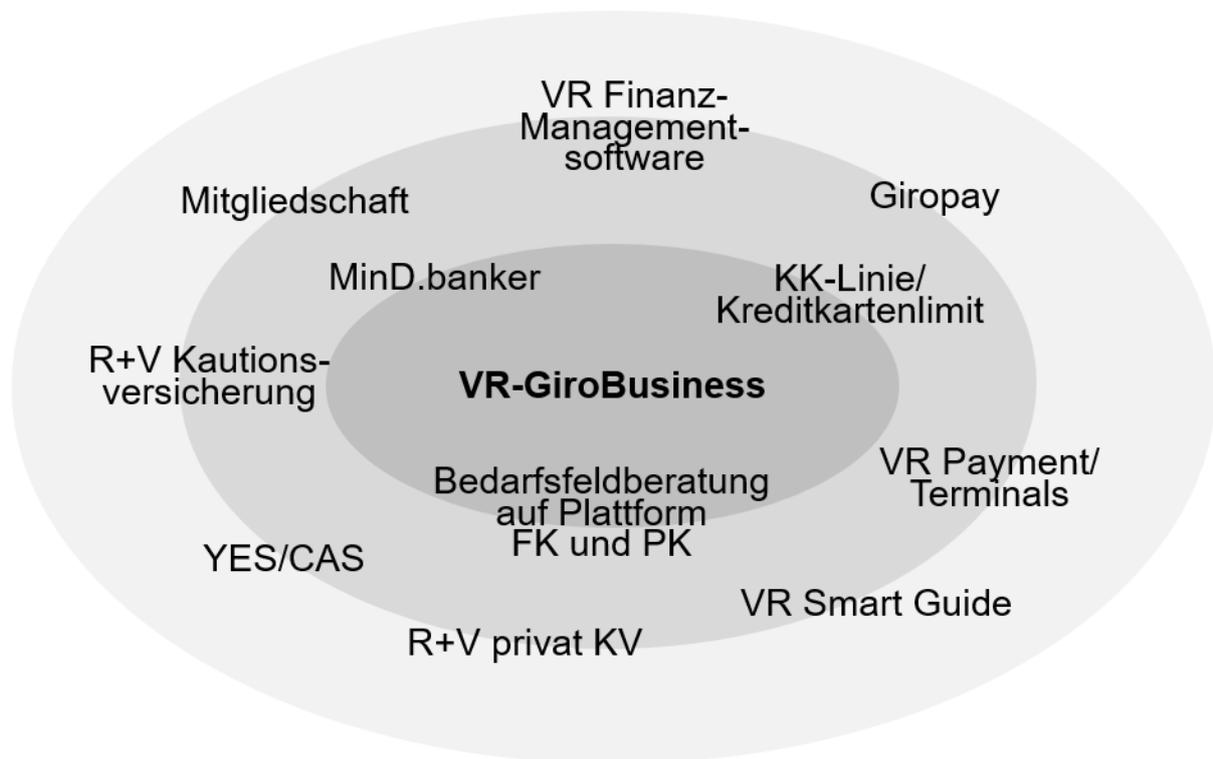


Abb. 2: Das Girokonto als Nukleus des Leistungsangebots für Unternehmensgründer. Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst einmal stellt ein Girokonto, ggf. mit einem entsprechenden Kreditrahmen, eine Voraussetzung für nahezu jegliche Art von Gründungs- und Geschäftsaktivitäten dar. Spätestens wenn Gebühren für die Gewerbeerlaubnis, für die Ausarbeitung und Beurkundung eines Gesellschaftervertrages, für die Eintragung im Handelsregister oder auch die Einzahlung von Stammkapital anfallen, ist ein Girokonto unbedingt erforderlich.<sup>30</sup>

Ausgehend vom Nukleus VR-GiroBusiness mit einem Kreditrahmen werden den Gründern weitere Kernleistungen angeboten. Dazu zählt z. B. MinD.Banker, ein CRM-Tool, das es Mitarbeitern im Firmenkundengeschäft ermöglicht, Kundeninformationen strukturiert zu erfassen, mit vorhandenen Kundendaten zu verknüpfen und in verschiedenen Prozessen (Vertrieb, Steuerung und Kredit) nutzbar zu machen. MinD.banker teilt sich in die drei Module Beratung, Kre-

<sup>30</sup> Vgl. FRITSCH, M. UND WYRICH, M. (2021), (Fn. 12), S. 99.

dit und Vertriebsmanagement auf, die jeweils auch auf die speziellen Bedürfnisse der Gründerbank ausgerichtet werden können. Die Bedarfsweldberatung ermöglicht eine Beratung in für Firmenkunden relevanten Bedarfsweldern (wobei auch private Aspekte des Kunden einbezogen werden können), wie z. B. die Themenbereiche Liquidität/Zahlungsverkehr, Absicherung, Investition/Finanzierung oder Vorsorge/Mitarbeiter.

Die weitergehenden Leistungen können ein sehr breites Spektrum umfassen. So können Gründer ihren Kunden z. B. mit Giropay eine weitere Option zur Zahlungsabwicklung als Alternative zu PayPal anbieten. Die VR-Finanzmanagementsoftware ist eine Lösung für ein umfassendes Liquiditätsmanagement mit Schnittstelle zur Buchhaltung, der VR Smart Guide unterstützt bei der Erstellung von Angeboten, der Rechnungsstellung, der Liquiditätsplanung bis hin zur Übermittlung der Daten an den Steuerberater. Als genossenschaftlicher Anbieter bietet die Gründerbank bzw. die Volksbank den Gründern nicht zuletzt auch die Möglichkeit, Mitgliedsanteile zu zeichnen und damit Teilhaber zu werden.

Die Grundidee der Gründerbank besteht mithin darin, die Gründer über den gesamten Gründungszyklus hinweg mit aufeinander aufbauenden bzw. sich ergänzenden, zielgruppenspezifischen Produktangeboten zu begleiten und die neugegründeten Unternehmen dann nach ihrer Etablierung (z. B. in der Expansionsphase) in die „Obhut“ der Regionaldirektionen der Volksbank Stuttgart eG zu übergeben.

Aus institutioneller Perspektive ist anzumerken, dass es sich bei der Gründerbank Stuttgart nicht um eine eigenständige juristische Person handelt. Ein kleines Gründerberatererteam mit Schnittstellen zu allen für Unternehmensgründungen relevanten Fachbereichen der Volksbank Stuttgart eG ist direkt im Firmenkundenbereich (und damit relativ hoch in der Organisationsstruktur) aufgehängt.

Die Gründerbank Stuttgart stellt also kein eigenes Unternehmen, sondern vielmehr eine Marke (mit eigenem Markenlogo) dar und verkörpert die Idee, dem Themenbereich Unternehmensgründungen innerhalb der Volksbank Stuttgart eG, aber auch mit Blick auf die Außenwirkung einen besonderen Stellenwert zu

verleihen. Dies wird nach außen mit einem eigenen, einheitlichen Marketingauftritt auf allen relevanten Plattformen gezeigt, um auch eine spezifische Wahrnehmung bei der (eher jungen) Zielgruppe der Gründer zu erreichen, die über das Bild der klassischen Volksbank hinausgeht und sich von diesem abhebt.



Abb. 3: Das Logo der Gründerbank Stuttgart

## **5 Fazit und Ausblick**

Mit der Gründerbank Stuttgart will die Volksbank Stuttgart eG den speziellen Bedürfnissen von Existenzgründern in besonderer Weise gerecht werden und ihnen zielgruppenspezifische Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationskanäle anbieten. Durch die Etablierung einer eigenen organisatorischen Einheit und Marke soll der besondere Stellenwert der Kundengruppe Unternehmensgründer unterstrichen werden.

Bei der Entwicklung und Umsetzung des Konzepts setzt die Volksbank Stuttgart eG auf das Lean Startup-Prinzip mit einem MVP, um so in engem Kontakt mit den Kunden schnell Verbesserungspotenziale identifizieren, aber gleichzeitig auch den Ressourceneinsatz optimieren und das Risiko minimieren zu können. Ausgehend vom Nukleus Girokonto soll die Gründerbank Stuttgart Unternehmensgründer über den Gründungszyklus hinweg begleiten und ihnen den Zugang zu einem weiten, zielgruppenadäquaten „Gründerökosystem“ eröffnen.

Eine fundierte oder gar abschließende Bewertung des Erfolgs des Konzepts Gründerbank ist zum jetzigen Zeitpunkt sicherlich noch nicht möglich, wurde die Gründerbank Stuttgart doch erst im Jahr 2022 geschaffen. Es zeichnet sich jedoch schon jetzt ab, dass die Gründerbank die „Sichtbarkeit“ der Volksbank Stuttgart eG und damit auch die genossenschaftliche Idee in der Gründerszene in besonderer Weise fördert. Gleichzeitig geben auch die wirtschaftlichen Kenngrößen Anlass zur Hoffnung auf eine weitere positive Entwicklung.

## Nachhaltigkeit in Genossenschaften

<i>K.S. Isack, V. Schäfer, B. Vogt, T. Wink</i>	Initiativen der EU für „Net-Zero Industry Academies“ – Überlegungen zur Mitgestaltung durch genossenschaftliche Bildungsträger	47
<i>K. Beck</i>	Ein Fresh-Cut-Cluster für Baden-Württemberg	68

***Katharina Schirin Isack, Viktoria Schäfer,***

***Bernhard Vogt, Thomas Wink***

## **Initiativen der EU für „Net-Zero Industry Academies“ – Überlegungen zur Mitgestaltung durch genossenschaftliche Bildungsträger**

### **1 Hintergrund und Ziele des vorliegenden Beitrags<sup>1</sup>**

Im Rahmen des „Europäischen Jahres der Kompetenzen“ 2023 verfolgt die EU-Kommission, zusammen mit einer Reihe weiterer Institutionen und Bildungs-/Berufsbildungseinrichtungen, das Ziel, Kompetenzen und Qualifikationen der Bevölkerung in den Mitgliedsländern zu steigern. Durch qualifizierte Arbeitskräfte soll u.a. die europäische Wettbewerbsfähigkeit erhöht und zugleich gewährleistet werden, dass ökologische Transformationsprozesse und digitaler Wandel konstruktiv verlaufen.<sup>2</sup> Umschulungen und beruflicher Weiterbildung wird hierbei ein zentraler Stellenwert zugedacht. Die Maßnahmen sollen insbesondere das berufliche Profil von Fachkräften schärfen bzw. zu solch einer Höherqualifikation beitragen, um auf dieser Grundlage die ökologische wie digitale Transformation ermöglichen zu können.<sup>3</sup> Eine Zielstellung besteht in diesem Zusammenhang auch darin, die Einrichtung von sog. „Net-Zero Industry Acade-

---

<sup>1</sup> Bezeichnungen im Beitrag wie etwa Mitarbeiter, Experten usw. dienen der Vereinfachung des Leseflusses. Selbstverständlich sind dabei alle Angehörigen der betreffenden Bezugsgruppe ohne Trennung nach Geschlechtszugehörigkeit gemeint. Weiterer Hinweis: der Beitrag wurde im September 2023 finalisiert. Nachhaltigkeitsaspekte betreffende und relevante Adjustierungen auf politischer und regulatorischer Ebene, die ggf. erst später erfolgten, konnten somit nicht berücksichtigt werden.

<sup>2</sup> EUROPÄISCHE KOMMISSION (2023): Kommission begrüßt politische Einigung über das Europäische Jahr der Kompetenzen. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=89&furtherNews=yes&newsId=10521> Einsicht 22.09.2023.

<sup>3</sup> EUROPÄISCHE KOMMISSION (2022): Europäisches Jahr der Kompetenzen 2023. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023\\_de](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-year-skills-2023_de) Einsicht 21.09.2023. Seitens der EU-Kommission wird hervorgehoben, dass der Wandel auf sozialverträgliche Weise erfolgen soll (Betonung des Teilhabedankens).

mies“, also Akademien für eine CO<sub>2</sub>-neutrale Industrie und Wirtschaft, zu fördern. Diese Akademien sollen Weiterbildungs- und Umschulungsprogramme in für die besagte Transformation strategisch relevanten Wirtschaftssektoren (etwa Energie, Solartechnologie, Maschinenbau, Finanzen) umsetzen.<sup>4</sup>

Im vorliegenden Beitrag wird erörtert, auf welche Weise (genossenschaftliche) Bildungsträger bei der entsprechenden Zielstellung mitwirken können. Zugleich soll erläutert werden, inwieweit in der genossenschaftlichen Weiterbildungslandschaft respektive am Beispiel der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) derartige Bestrebungen angebotsseitig bereits realisiert werden. Interessant ist in solch einem Zusammenhang auch die Frage, in welchem Maße digitale und modularisierte Bildungsformate und -angebote dem transformatorischen Anliegen dienlich sein können (namentlich durch Reduktion des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks von Akademien selbst).

Im folgenden Abschnitt (2) wird zunächst straff auf bisherige Erkenntnisse der Forschung zu einem klimatischen Ungleichgewicht und daraus resultierende Handlungserfordernisse eingegangen. Der dritte Abschnitt befasst sich mit der Definition von Nachhaltigkeitszielen auf der Grundlage bisheriger klimapolitischer Bemühungen. Ausgehend von einer Erläuterung aktueller Initiativen der EU für Net-Zero Industry Academies und der zugehörigen Operationalisierung des „Netto-Null“-Prinzips (Abschnitt 4), werden im fünften Abschnitt die Nachhaltigkeitsaufstellung und eine Mitgestaltung von Net-Zero-Weiterbildungsaktivitäten bei (genossenschaftlichen) Bildungsträgern vertiefend dargestellt. Der Fokus liegt hierbei auf der ADG Gruppe. Dieser Abschnitt umfasst auch eine Reflexion genossenschaftlicher Prinzipien und Werte im Hinblick auf Nachhaltigkeitsanforderungen. Der finale Abschnitt (6) fasst wesentliche Folgerungen des Beitrags zusammen und beinhaltet, auch unter Würdigung kritischer Expertenrückmeldungen, einen Ausblick auf weitere Entwicklungen.

---

<sup>4</sup> EUROPÄISCHE KOMMISSION (2023), Fn. 2.

## **2 Klimatisches Ungleichgewicht und Handlungserfordernisse**

Nach gegenwärtigem Kenntnisstand wird von einem weltweiten Temperaturanstieg ausgegangen. Experten sprechen in diesem Zusammenhang von einem anthropogenen, also durch menschliche Aktivitäten bedingten Treibhauseffekt, der sich grundlegend von natürlichen Prozessen unterscheidet. Diese Prozesse – gleichsam als natürlicher Treibhauseffekt – stellen definitiv die Voraussetzung dafür dar, dass es Leben auf der Erde gibt, denn ohne sie würde die Sonneneinstrahlung wieder ungehindert in das Weltall reflektiert. Die Folge wären Durchschnittstemperaturen weit unterhalb des Gefrierpunktes. In der wissenschaftlichen Forschung wird die Position vertreten, dass – im Gegensatz zum natürlichen und lebenserhaltenden Effekt – der anthropogene Temperaturanstieg zerstörerisch auf Mensch und Natur wirke.<sup>5</sup> Grob vereinfacht, lassen sich die entsprechenden Vorgänge wie folgt beschreiben: „Kurzweilige Sonneneinstrahlung dringt von außen durch die Erdatmosphäre ein und wandelt sich in langwelligere Wärmestrahlung um. Diese Infrarotstrahlung gelangt nicht mehr vollständig nach draußen. Die Erde heizt sich daher wie ein Treibhaus auf. Wie viel Wärme von der Erde zurück in den Weltraum strahlen kann, hängt von der Zusammensetzung der Atmosphäre ab“.<sup>6</sup>

Durch die Emission anthropogener Treibhausgase, namentlich aus industriellen Aktivitäten und Nutzung sog. fossiler Brennstoffe bei paralleler Zunahme der Weltbevölkerung herrührend, ist es über die letzten Generationen hinweg offenbar zu solch einem problematischen Treibhauseffekt gekommen. Um diese globale Erwärmung unter Kontrolle zu bringen, besteht in wissenschaftlichen Fachkreisen als auch auf der politischen Ebene grundsätzlicher Konsens dahingehend, insbesondere die als ursächlich identifizierten Kohlendioxidemissionen

---

<sup>5</sup> LRQA (o.J.): Netto-Null-Emissionen: Der Weg zu Net Zero. URL: <https://www.lrqa.com/de-de/klimawandel-nachhaltigkeit/netto-null-emissionen-net-zero/> Einsicht 21.09.2023.

<sup>6</sup> ARD ALPHA (2021): Klimawandel – Der Treibhauseffekt. URL: <https://www.ardalpha.de/wissen/umwelt/klima/klimawandel/treibhauseffekt-atmosphaere-kohlendioxid-klimaerwaermung-100.html> Einsicht 21.09.2023.

(CO<sub>2</sub>) zu begrenzen, aber auch die Emission anderer Treibhausgase zu reduzieren. Neben dem dominanten Kohlendioxid<sup>7</sup> werden in den Fachdiskussionen als potenziell klimaschädliche Treibhausgase u.a. auch Methan, Lachgas sowie wasserstoffhaltige Fluorkohlenwasserstoffe und perfluorierte Kohlenwasserstoffe genannt. In Deutschland entfallen rund 87 % der freigesetzten Treibhausgase auf Kohlendioxid. Obwohl diese Gase nur einen verschwindend geringen Anteil an den bodennahen Schichten der Erdatmosphäre (gemeinhin als die „Luft“ bezeichnet) haben, beeinflussen sie das klimatische Geschehen in beträchtlichem Maße bzw. ab einem bestimmten Ungleichgewicht auf nachteilige Weise.<sup>8</sup> Im schlimmsten Fall kann das Ungleichgewicht zu einer signifikanten Häufung von bedrohlichen Wetter- und Klimaextremen sowie zur Unbewohnbarkeit ganzer Landstriche oder niedrig gelegener Regionen führen.<sup>9</sup>

### **3 Klimapolitik, Nachhaltigkeitsziele und bisherige Initiativen**

Die Auswirkungen des zuvor erläuterten Ungleichgewichts, das in öffentlichen Diskussionen auch anhand von Begriffen wie Klimawandel oder Klimakrise beschrieben wird, machen nicht vor Landesgrenzen Halt, sondern stellen eine globale Herausforderung dar, die eine Kooperation und Lösungssuche auf internationaler Ebene erfordert.<sup>10</sup> Diesbezüglich arbeitet die internationale Klimapolitik daran, Maßnahmen für einen effektiven Klimaschutz zu entwickeln und umsetzbar zu machen. Ein zentrales Handlungsfeld ist dabei die Vermeidung und Reduktion der Treibhausgase (darüber hinaus ist aber auch die Entwicklung von Anpassungsstrategien zur Bewältigung und Eindämmung nicht mehr vermeidbarer bzw. bereits eingetretener Folgen des Klimawandels zu nennen). Auf den

---

<sup>7</sup> Der Begriff „Kohlendioxid“ hat sich im alltäglichen Sprachgebrauch etabliert (die korrekte Bezeichnung lautet Kohlenstoffdioxid).

<sup>8</sup> UMWELTBUNDESAMT (2022b): Welche Treibhausgase betrachtet das UBA für die internationale Berichterstattung? URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimaschutz-energiepolitik-in-deutschland/treibhausgas-emissionen/die-treibhausgase> Einsicht 19.09.2023; ARD ALPHA (2021), Fn. 6.

<sup>9</sup> LRQA (o.J.), Fn. 5 (mögliche Probleme für niedrig gelegene Regionen aufgrund eines Anstiegs des Meeresspiegels, dies wiederum als Folge globaler Erderwärmung).

<sup>10</sup> BETHKE, M. (2023): Nachhaltiges Wirtschaften als Erfolgsfaktor. Wiesbaden, SpringerGabler, S. 13 ff.

Punkt gebracht, besteht das übergeordnete und auf Jahrzehnte hinaus angelegte Ziel der internationalen Klimaschutzkooperationen darin, eine für Menschen und Ökosysteme kritische globale Erwärmung als eine Konsequenz der anthropogenen Emission von Treibhausgasen aufzuhalten.<sup>11</sup>

Die Klimarahmenkonvention der UNO (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC) gilt als maßgebliches völkerrechtliches Vertragswerk für den internationalen Klimaschutz. Diese Konvention umfasst nahezu 200 Mitgliedsstaaten sowie die Europäische Union (EU) als regionalen Wirtschaftsverbund. Damit haben sich in der globalen Betrachtung die allermeisten Länder zu den Grundlagen und Zielen der Konvention bekannt, wobei allerdings – trotz der Legitimation und prinzipiellen Bindungskraft der UNFCCC – konkrete Maßnahmen aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen oftmals nur schwer zu erreichen sind. Neben der UNFCCC gibt es noch weitere internationale Bemühungen, den Klimaschutz in den etablierten Industrieländern sowie Schwellenländern und sog. Frontier Markets zu fördern. Geeint werden all diese unterschiedlichen Bestrebungen seit dem Jahre 2010 durch das auf der 16. Vertragsstaatenkonferenz der UNFCCC verabschiedete gemeinsame Politikziel, eine Zunahme der globalen Durchschnittstemperatur bis etwa Mitte des Jahrhunderts auf 2 °C einzuhegen. Diese „Zwei-Grad-Obergrenze“ ist eine aus der Wissenschaft begründete und politisch festgesetzte Schwelle, bei deren Überschreitung gefährliche, nicht mehr tragbare Klimaänderungen für Mensch und Umwelt angenommen werden.<sup>12</sup> In Abstimmung mit dem Intergovernmental Panel on Climate Change („Weltklimarat“) wurde diese Grenze im weiteren Verlauf auf 1,5 °C adjustiert.<sup>13</sup>

Seitens der EU wird die Klimapolitik maßgeblich durch den von der EU-Kommission 2019 initiierten „Green Deal“ (GD) geprägt, auf dessen Basis bis zur

---

<sup>11</sup> UMWELTBUNDESAMT (2022a): Internationale und EU-Klimapolitik. URL: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/internationale-eu-klimapolitik#klimapolitik-der-eu> Einsicht 10.09.2023.

<sup>12</sup> Ebd.

<sup>13</sup> BAUER, F. (2022): 1,5-Grad-Ziel: Kleine Zahl, große Wirkung. Warum ein halbes Grad mehr Erderwärmung unser Leben dramatisch ändert. akzente (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ), 03.11.2022. URL: <https://akzente.giz.de/de/cop27-1-5-grad-ziel-klimaziel> Einsicht 22.09.2023.

Jahrhundertmitte die sog. „Treibhausgasneutralität“ erreicht werden soll. Der GD integriert zudem wesentliche Elemente der Ressourcenschonung und soll nach den Zielvorgaben der Kommission zugleich die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der EU sichern. Neben dem aus dem GD im Jahre 2021 abgeleiteten „EU-Klimaschutzgesetz“ werden auf der Ebene der EU weitere Legislativvorschläge zu Klimaschutzmaßnahmen verhandelt und realisiert (u.a. „Fit-For-55-Paket“).<sup>14</sup>

#### **4 Initiativen der EU für „Net-Zero Industry Academies“**

Vor dem beschriebenen klimapolitischen Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass „Net-Zero“-Ziele und „Klimaneutralität“ angestrebt werden.<sup>15</sup> Net-Zero (Netto-Null) bedeutet gemäß gängigem Begriffsverständnis und auch internationalen Konventionen, „dass alle durch Menschen verursachten Treibhausgas-Emissionen durch Reduktionsmaßnahmen wieder aus der Atmosphäre entfernt werden müssen und somit die Klimabilanz der Erde netto, also nach den Abzügen durch natürliche und künstliche Senken, Null beträgt“.<sup>16</sup> Auf der Ebene von Unternehmen und anderen Organisationen handelt es sich dabei um ein durchaus ehrgeiziges Unterfangen, das jeweils die gesamte Wertschöpfungs- bzw. Handlungskette mit einbezieht. Es erfordert, dass nicht nur unmittelbare, sondern letztlich auch indirekte Emissionen – bei Unternehmen also Emissionen von Lieferanten (Bezug von Waren und Dienstleistungen) bis hin zu Produktabnehmern (Endverbrauchern) – neutralisiert werden sollen. Da für Unternehmen und Organisationen eine Kontrolle ihrer gesamten Wertschöpfungs-/Handlungskette nur bedingt möglich ist, wurden diese indirekten „Klimagase“, insbesondere die sog. Scope-3-Emissionen, zunächst noch nicht in entsprechende Emissionsberechnungen einbezogen<sup>17</sup> (das nachfolgende Schaubild illustriert die

---

<sup>14</sup> UMWELTBUNDESAMT (2022a), Fn. 11.

<sup>15</sup> HELMCKE, S. und HEUSS, R. (2023): Europas Pfad zur Klimaneutralität: Auf Umwegen zum Ziel?, in: BÖHM, U., HILDEBRANDT, A. und KÄSTLE, S. (Hrsg.): Klimaneutralität in der Industrie. Berlin/ Heidelberg, SpringerGabler, S. 51 f. (51-62).

<sup>16</sup> MATHEZ, A. (2022): Was heißt hier Netto-Null? Frankfurter Rundschau, 01.07.2023. URL: <https://www.fr.de/wirtschaft/was-heisst-hier-netto-null-91640772.html> Einsicht 19.09.2023.

<sup>17</sup> Ebd.

gängige Einteilung der Klimagase in einer Direkt-Indirekt-Reihung und verdeutlicht insbesondere die Operationalisierung des Scope-3-Emissionsspektrums). Auf Grundlage der im November 2022 vom EU-Parlament verabschiedeten Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird es nun jedoch erforderlich sein, für die Emissionsberechnungen adjustierte Standards und Anforderungen zu berücksichtigen. Reportingpflichtige Unternehmen/ Organisationen<sup>18</sup> sind demnach gehalten, auch die Scope-3-Emissionen in Berechnungen des „Carbon Footprints“ mit einfließen zu lassen. Die Standards gewähren allerdings bei einzelnen Scope-3-Kategorien (siehe Schaubild) gewisse Ermessensspielräume (Berichterstattungsgrenzen). So bleiben, abhängig von der Relevanz für die Unternehmens-/Organisationstätigkeit, einige Kategorien optional. Überdies können andere Scope-3-Kategorien zusammengefasst erhoben werden, um den Aufwand für das Emissions-/CO<sub>2</sub>-Reporting zu verringern bzw. entsprechende Angaben überhaupt möglich zu machen. Mithin sind die Anforderungen der Kennzahlenermittlung für CSRD-Emissions-Reportings hoch, so dass eine Unterstützung durch externe Experten geboten sein kann (etwa TÜV-zertifizierte Ermittlung und Dokumentation).<sup>19</sup> Hierbei sind überdies enge Überdeckungen mit dem Konzept der (doppelten) Wesentlichkeit gegeben. Darunter ist die Verpflichtung von Unternehmen und Organisationen zu verstehen, „sowohl über die Auswirkungen der Tätigkeiten des Unternehmens auf Mensch und Umwelt (Inside-Out) als auch über die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsaspekte auf das Unternehmen (Outside-In) zu berichten“.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Die CSRD adressiert die an einem EU-regulierten Markt notierten Unternehmen (ohne Kleinstunternehmen) und auch alle nicht kapitalmarkt-orientierten Betriebe, sofern zwei der drei folgenden Kriterien zutreffen: Bilanzsumme > 20 Mio. €; Nettoumsatzerlöse > 40 Mio. €; Beschäftigtenzahl > 250. Prägend ist zudem die doppelte Wesentlichkeitsperspektive (siehe nachfolgende Erläuterungen). Nach Schätzungen dürften in der EU etwa 50.000 Unternehmen CSRD-Regularien unterliegen, davon ca. 15.000 in Deutschland; KPMG (2023): Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Was die neue CSRD der EU für Unternehmen bedeutet. URL: <https://kpmg.com/de/de/home/themen/uebersicht/esg/corporate-sustainability-reporting-directive.html> Einsicht 21.09.2023.

<sup>19</sup> GREEN VISIONS SOLUTIONS (2022): Wie erhebt man Scope 1, 2 und 3 Emissionen? Klimareporting Blog, 29.12.2022. URL: [https://greenvisionsolutions.de/scope-1-2-3-emissionen/?utm\\_agid=145940208405](https://greenvisionsolutions.de/scope-1-2-3-emissionen/?utm_agid=145940208405) Einsicht 22.09.2023.

<sup>20</sup> PFEIFER, G. und RIXEN, K. (2022): Nachhaltigkeit – Doppelt hält besser. BI BankInformation, 06/23, S. 74 (74-77).

CSRD-Emissions-Reporting – Scope-1- bis Scope-3-Aktivitäten von Unternehmen und Organisationen:<sup>21</sup>

Scope 1	Direkte Treibhausgas-Emissionen, insbesondere unmittelbar in Unternehmensgebäuden, Hallen und Fertigungsstätten verbrauchte Primärenergieträger (Beispiele: Erdgas, Heizöl, Benzin, Diesel, aber auch Emissionen aus Kältemittelleckagen oder Verbrennungsmotoren eines Fuhrparks).
Scope 2	Indirekte Treibhausgas-Emissionen, die aus der ‚Erzeugung‘ beschaffter Energie resultieren. Diese Emissionen entstehen durch verbrauchte Sekundärenergieträger, beispielsweise Strom, Fernwärme, Dampf oder Kühlungsenergie in Gebäuden.
Scope 3	Weitere indirekte Treibhausgas-Emissionen, die schwerpunktmäßig mit den vor- und nachgelagerten Aktivitäten einer Unternehmung verbunden sind. Beispiele dieser sonstigen/mittelbaren und bei Reportings i.d.R. mit erhöhtem Erhebungsaufwand einhergehenden Aktivitäten: Inanspruchnahme externer Dienstleistungen und Warenanlieferungen, Energieverbrauch in vermieteten Assets (etwa Immobilien), Müllentsorgung, Wasser/Abwasser, Geschäftsreisen von Mitarbeitern und Fahrten angestellter Pendler.

Bei alledem darf Net-Zero nicht mit dem Label „Klimaneutralität“ verwechselt werden. Klimaneutralität besagt letztlich nichts anderes, als dass „Emissionen für einen Unternehmensstandort, ein Produkt, eine Marke oder eine Veranstaltung so weit wie möglich reduziert und der verbliebene CO<sub>2</sub>-Ausstoß kompensiert wurde“.<sup>22</sup> Vereinfacht formuliert, ähneln sich insofern das Net-Zero- und Klimaneutralitätsziel, wobei jedoch das erstere noch ambitionierter ist. Mithin kann es unter dem Blickwinkel der Wesentlichkeit teils dazu kommen, dass primär ökologische Aspekte eine stärkere Fokussierung erfahren als andere Komponenten eines integrativen Nachhaltigkeitskonzepts, die aber keineswegs vernachlässigt werden sollten. Diese integrative Sichtweise spiegelt sich in etablierten ESG-Modellen wider. Sie beziehen bei der Anwendung auf Unternehmen und Organisationen sowohl Ökologie und Umweltschutz (E, Environment/ Umwelt) als auch – als weitere relevante Nachhaltigkeitsebenen – soziale Aspekte

<sup>21</sup> Gestaltung des Schaubildes in Anlehnung an: GREEN VISIONS SOLUTIONS (2022), Fn. 19.

<sup>22</sup> MATHEZ (2022), Fn. 16.

(S, Social) und Faktoren der verantwortungsvollen Führung (G, Governance) mit ein.<sup>23</sup>

## **5 Nachhaltigkeitspositionierung und Mitgestaltung von Net-Zero-Weiterbildungsaktivitäten durch (genossenschaftliche) Bildungsträger**

Eine Ausrichtung auf Nachhaltigkeit ist für Genossenschaften kennzeichnend. Diese Aspekte und die entsprechenden Wertebezüge werden im ersten Teil des vorliegenden Abschnitts insbesondere am Beispiel der Genossenschaftlichen FinanzGruppe näher erläutert, um dann in den weiteren Abschnittspassagen auf konkrete Erkenntnisse zur Nachhaltigkeitspositionierung von (genossenschaftlichen) Bildungseinrichtungen namentlich im Hinblick auf die Realisierung von Net-Zero-Zielen einzugehen.

### *Genossenschaftliche Prinzipien, Werte und Nachhaltigkeit*

Die Orientierung auf ein nachhaltiges Wirtschaften und Handeln ist ein integrales Charakteristikum von Genossenschaften. Diese Feststellung ergibt sich aus dem genossenschaftlichen Wertesystem, das die demokratische Teilhabe, Gerechtigkeit und solidarische Selbsthilfe, Subsidiarität und Mitgliederförderung betont und somit gelebte Sozialverantwortung impliziert. In der historischen Betrachtung lässt sich solch ein Werteauftrag insbesondere bei den durch Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch gegründeten Genossenschaftsbanken nachweisen. Nachhaltigkeit war – und ist – bei diesen Banken gleichsam Teil der „DNA“. Sie zeichnen sich ebenfalls „durch den Teilhabegedanken aus; sie weisen eine starke regionale Ausrichtung auf, für die ein langfristiges Handeln wesentlich ist“ und setzen sich darüber hinaus „ausdrücklich für gesellschaftliche und soziale Ziele ein“.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> ZIMMERMANN, Y. und ISACK, K. (2022): Nachhaltigkeit – entscheidend in Gegenwart und Zukunft. Börsen-Zeitung, 09.04.2022. URL: <https://www.adg-newsroom.de/mediathek/wir-in-den-medien/2022-04-09-boersen-zeitung-nachhaltigkeit-entscheidend-in-gegenwart-und-zukunft.pdf?cid=io> Einsicht 22.09.2023.

<sup>24</sup> SCHÄFER, V. und ZIMMERMANN, Y. (2021): Greenwashing-Risiken in der Finanzwirtschaft. bank und markt, 9/2021, S. 416 (416-418). Die Autorinnen weisen hier zugleich – und sicherlich berechtigterweise

Nachhaltigkeit ist ganz wesentlich mit Langfristigkeit verbunden. Da Genossenschaften einen Solidarverbund der Mitglieder darstellen, entfällt der Anreiz, sich auf kurzfristige Gewinne (womöglich auf Kosten der Sicherung der Unternehmenssubstanz) zu fokussieren – die Perspektive wird somit, durchaus mit gewissen Ähnlichkeiten zu verantwortungsvoll geführten Familienunternehmen, auf einem nachhaltigen Wirtschaften liegen.<sup>25</sup> In der Gesamtbetrachtung erscheint es angemessen, die Genossenschaft als eine nachhaltige, stabile und bewährte Rechts- und Unternehmensform einzuordnen. Über die Gewährleistung der Mitgliederförderung hinausgehend, erweisen sich Genossenschaften „als verantwortungsbewusster und verlässlicher Förderer der Transformation insbesondere zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit“.<sup>26</sup>

In der Genossenschaftlichen FinanzGruppe werden Klimaschutzbelange – als ein zentraler Aspekt besagter ökologischer Nachhaltigkeit – berücksichtigt. Die genossenschaftlichen Banken und Verbundunternehmen nehmen dabei eine wichtige Rolle ein, da sie den wirtschaftlichen Transformationsprozess in Richtung (ökologischer) Nachhaltigkeit wesentlich mitgestalten können. Neben der Entwicklung nachhaltiger Finanzprodukte, beispielsweise Investmentfonds, liegt ein weiteres Ziel von Volks- und Raiffeisenbanken darin, bei der Kreditvergabe für Bautätigkeiten, Investitionen, Projekte usw. die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu erfassen und hinreichend zu berücksichtigen. In solch einem Zusammenhang sind überdies die Initiativen zur Erreichung von Klimaneutralität<sup>27</sup> im unmittelbaren Geschäftsbetrieb genossenschaftlicher Banken und Finanzinstitute zu nennen. Die Genossenschaftsbanken engagieren sich darüber hinaus seit Langem für verschiedenste lokale Klimaschutzprojekte und setzen sich auf diese Weise

---

– kritisch darauf hin, dass zwischen dem genossenschaftlichen „Ideal“ und der tatsächlichen unternehmerischen Praxis in manchen Genossenschaften durchaus Diskrepanzen vorliegen können.

<sup>25</sup> BECKMANN, M. (2022): Die Mitgliederförderung macht Genossenschaften effizient, in: „Gemeinsam stark. Wieso sind Genossenschaften eine besonders stabile und krisenfeste Unternehmensform? Ein Bankvorstand, ein Wissenschaftler und ein Aufsichtsratsvorsitzender haben sich an einer Antwort versucht“. Profil – Das bayerische Genossenschaftsblatt, 06/22. URL: <https://www.profil.bayern/06-2022/topthema/gemeinsam-stark/> Einsicht 10.09.2023.

<sup>26</sup> RINGLE, G. (2021): Genossenschaften und Nachhaltigkeit. Wismar, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 02/2021), S. 19.

<sup>27</sup> Hinsichtlich der Unterschiede zwischen Klimaneutralität und Net-Zero (Netto-Null) sei noch einmal auf das vorausgehende Kap. 4 verwiesen.

aktiv für die Erreichung klimapolitischer Ziele ein.<sup>28</sup> Dabei wird auch darauf abgezielt, Klimaschutz mit Bildung möglichst schon von jungen Jahren an zu verbinden und beispielsweise entsprechende Lernprojekte sowie pädagogische Maßnahmen an Schulen zu unterstützen.<sup>29</sup>

Mithin zeigen die Beispiele aus der Praxis genossenschaftlicher Organisationen, dass hinsichtlich ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeitsaktivitäten eine beträchtliche Heterogenität vorliegt. Die bislang erbrachten empirischen Belege zur Rolle von Genossenschaften als „Akteure der Nachhaltigkeit“ erweisen sich zudem als überaus vielfältig.<sup>30</sup> Auch vor diesem Hintergrund war für den vorliegenden Beitrag eine Fokussierung erforderlich, die sich auf das zukünftig sicherlich stetig wichtiger werdende Net-Zero-Modell bezog. Im Folgenden wird zunächst straff erläutert, wie sich der deutsche Weiterbildungsmarkt im Hinblick auf Nachhaltigkeitsparameter und Net-Zero-Aspekte grundsätzlich kennzeichnen lässt. Ein Schwerpunkt sich anschließender Überlegungen liegt auf der möglichen Mitgestaltung beruflicher Qualifikationen im Bereich Net-Zero respektive von „Net-Zero (Industry) Academies“ durch Organisationen der genossenschaftlichen Weiterbildung und hierbei namentlich der ADG.

### *Nachhaltigkeitspositionierung in der (genossenschaftlichen) Weiterbildung und Mitgestaltungspotenziale für Net-Zero-Aktivitäten*

Für Deutschland ist von einer Anzahl an Weiterbildungseinrichtungen im fünfstelligen Bereich auszugehen.<sup>31</sup> Die exakte Zahl der Weiterbildungsanbieter hierzulande ist mithin unbestimmt. Dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

---

<sup>28</sup> MUSALF, A. und ZUCHIATTI, T. (2023): Klima-Initiative „Morgen kann kommen!“ VR Aktuell (hrsg. vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken), Juni 2023, Rubrik 1.

<sup>29</sup> Ebd., Rubrik 3.

<sup>30</sup> RINGLE (2021), Fn. 26.

<sup>31</sup> HORN, H., LUX, T. und CHRIST, J. (2023): Weiterbildungsstatistik im Verbund. Ergebnisse für das Berichtsjahr 2020. Bielefeld, wbv (DIE Survey), S. 8-10. Die Grundgesamtheit der diesem Verbund angehörenden Organisationen lag im fraglichen Berichtsjahr bei rund 2.000. Sie umfasste wiederum Organisationen folgender Verbände: Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben e.V., Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung e.V., Katholische Erwachsenenbildung Deutschland – Bundesarbeitsgemeinschaft e.V., ferner – als assoziiertes Mitglied – Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. Die entsprechenden Angaben beziehen sich insgesamt „auf gut ein Fünftel der Weiterbildungseinrichtungen in Deutschland, die ein offenes Angebot vorhalten“ (S.10) (im Umkehrschluss – Umrechnung des Fünftels (rund 2.000) auf die Weiterbildungseinrichtungen mit offenem Angebot – ergibt sich die Schätzung von wenigstens etwa 10.000 Einrichtungen).

sind für Deutschland mehr als 16.000 Anbieter primär berufsbezogener, aber auch allgemeiner Weiterbildung bekannt, die aufgerufen sind, an Online-Befragungen zu ihrer Tätigkeit, Leistungen und Planungen teilzunehmen („webmonitor“ – Kooperationsprojekt des BIBB und des DIE: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung/ Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen).<sup>32</sup> Viele Weiterbildungsveranstaltungen weisen dabei einen Bezug zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen auf.<sup>33</sup> Eine Sensibilisierung für solche Themen lässt sich auf unterschiedlichen beruflichen Ebenen, von der Erstausbildung bis zur Weiterqualifikation von Führungskräften, feststellen. Diese Entwicklung geht einher mit einer verstärkten Digitalisierung der Angebote von Weiterbildungseinrichtungen. Zudem wird dem Transfer von Weiterbildungsaktivitäten auf die konkrete berufliche Praxis hohe Bedeutung beigemessen (Handlungskompetenzen).<sup>34</sup>

Unter forschungsökonomischem Blickwinkel wurde vorliegend nicht angestrebt, eine repräsentative Stichprobe aus der Gruppe der Anbieter berufsbezogener Weiterbildungsmaßnahmen zu ziehen, um deren Positionierung im Nachhaltigkeitsbereich und bei Net-Zero-Strategie zu ermitteln. Vielmehr erfolgte, basierend auf Resultaten der Suchmaschine für Weiterbildung und den dortigen Verlinkungen<sup>35</sup> sowie weiteren öffentlich zugänglichen Einträgen, eine Auswahl von 20 Weiterbildungsanbietern mit einer Abdeckung von insgesamt 162 Weiterbildungsangeboten (Nachhaltigkeit). Der Auswahlmodus lässt sich als Kombination von Zufallsauswahl und sog. „Cut-off“-Prinzip beschreiben, wobei im Rahmen der Durchsicht der zufällig herangezogenen „Fälle“ (Weiterbildungsanbieter) jene Fälle berücksichtigt wurden, bei denen eine hinreichende Größe und Abdeckung von Nachhaltigkeitsthemen unmittelbar evident waren.<sup>36</sup> Trotz nicht

---

<sup>32</sup> BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (BIBB) (2023): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2023. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, BIBB, S. 321.

<sup>33</sup> Beispielsweise boten die Organisationen der genannten „Weiterbildungsstatistik im Verbund“ mehr als tausend Veranstaltungen mit einer Mindestdauer von drei Stunden zum Thema Umwelt-Nachhaltigkeit-Naturwissenschaften an; HORN et al. (2023), Fn. 31, S. 54 ff.

<sup>34</sup> BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2023), Fn. 32, S. 420 ff.

<sup>35</sup> LEIBNIZ-INSTITUT FÜR BILDUNGSFORSCHUNG UND BILDUNGSINFORMATION/ INFOWEB WEITERBILDUNG (o.J.): IWWB Suchmaschine für Weiterbildung. URL: <https://www.iwwb.de/information/anbieter.php> Einsicht 22.09.2023.

<sup>36</sup> Siehe zum Cut-Off-/Konzentrationsprinzip bei der Bildung von Auswahlgruppen SCHNELL, R., HILL, P.B. und ESSER, E. (2018): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Aufl. Berlin, De Gruyter Oldenbourg, S. 273.

gegebener Repräsentativität sollte es die Auswahl ermöglichen, zumindest grundlegende Tendenzen zur genannten Positionierung erkennbar zu machen (für eine Ableitung inferenzstatistischer Aussagen ist eine solche Auswahl nicht geeignet; daher ist die folgende Ergebnisbeschreibung auch bewusst „grob“ gehalten). Über diese Auswahl hinaus wurden im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte auch genossenschaftliche RegionalAkademien sowie – mit präzisiertem Informationsstand – die ADG betrachtet. Zunächst seien jedoch die anhand der Auswahl (162 Angebote) erlangten Erkenntnisse geschildert.

Bei mehr als 40 % der 162 erfassten Weiterbildungsangebote bzw. ausgewiesenen Veranstaltungen mit Nachhaltigkeitsbezug war keine eindeutig definierte Zielgruppe zu konstatieren (bzw. immanente Nennung: prinzipiell „Alle“). Auch gegebene Zielgruppenangaben waren oftmals recht allgemein gehalten oder bezogen sich auf Fach- und Führungskräfte verschiedenster Funktionen (etwa Geschäftsführung, Controlling, Risikomanagement, CSR- oder Compliance-Ebene<sup>37</sup>). Eine ausdrückliche Definition von Nachhaltigkeitsbeauftragten oder von Angehörigen der Tätigkeitsebene „Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement“ als Zielgruppe lag hingegen deutlich seltener vor. Offenkundig dienten viele Angebote respektive Weiterbildungsveranstaltungen einer grundlegenden Orientierung von Interessierten zu Nachhaltigkeitsthemen; eine Ausrichtung an bereits näher mit den Themen vertraute bzw. spezialisierungswillige Teilnehmer erfolgte seltener. Mithin wurden von sieben Weiterbildungsanbietern auch Inhalte mit klarem Net-Zero-Bezug wie etwa Wesentlichkeitsanalysen, CSRD und Netto-Null-Nachhaltigkeitsberichterstattung abgedeckt, dies allerdings in überwiegend gestraffter Form (13 Angebote).

Am Beispiel der GenoAkademie, der Akademie Bayerischer Genossenschaften und der Genossenschaftsakademie Weser-Ems lässt sich bereits zeigen, dass sich genossenschaftliche Bildungseinrichtungen im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen klar positioniert haben. Es wird seitens der drei Regionalakademien eindeutig erkannt, dass es sich bei diesen Themen keineswegs lediglich

---

<sup>37</sup> „CSR“, also Corporate Social Responsibility, ist nicht mit CSRD zu verwechseln (Corporate Sustainability Reporting Directive, siehe auch Hinweise im Kap. 4).

um einen „Hype“, sondern um entscheidende Herausforderungen für die Zukunft handelt. Folgerichtig werden, auf der Grundlage unterschiedlicher Veranstaltungsformate, Bereiche wie Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsstrategien abgedeckt und Mitarbeitende unterschiedlicher Funktionen und Berufsfelder mit einem Schwerpunkt auf Fach- und Führungskräften sowie einem weiteren Schwerpunkt auf der genossenschaftlichen Finanzwirtschaft (Genossenschaftliche FinanzGruppe, Banken) adressiert. Die Net-Zero-Perspektive kommt hierbei zur Geltung, wie die vertretenen Weiterbildungsinhalte „Wesentlichkeit“ und CSRD oder auch – als Beispiel außerhalb der Finanzwirtschaft – der Austausch im Agrarsektor („net-zero-farms“) belegen.<sup>38</sup>

Im Übrigen unterstreicht auch eine wiederum eigenständig vollzogene Recherche zu Genossenschaften und genossenschaftlich orientierter Weiterbildung in der Schweiz, in Österreich und den Niederlanden, dass der Bereich Nachhaltigkeit abgedeckt wird (wenngleich die Durchdringung teils niedriger liegt als bei den vorausgehend dargestellten Ergebnissen). Exemplarisch – und mit einer vergleichsweise umfassenden Abdeckung – sei Raiffeisen Campus (Österreich) genannt. Auf internationaler Ebene wird überdies angeregt, die Nachhaltigkeitsausrichtung von Genossenschaften öffentlich stärker zu betonen: „We are the original Environmental, Social and Corporate Governance (ESG) businesses, hand on heart we can say that. So our job is actually to bring those principles to life through clear, consistent communication“.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Siehe zu diesem Austausch (Agrarsektor): GENOSSENSCHAFTSAKADEMIE WESER-EMS (2023): „Landwirtschaft ist Treiber der Transformation und kein Bremser“ (redakt. Beitrag, 24.03.2023). URL: <https://www.gvweser-ems.de/DE/Aktuelles/aktuelle-meldungen/2023/45722.php> Einsicht 21.09.2023.

<sup>39</sup> MORRISON, M. (2022): Beitrag der Vorsitzenden des Business Councils of Cooperatives and Mutuals (BCCM) in Australien, Melinda Morrison, auf einer Tagung der International Cooperative Alliance im Dez. 2022. URL: <https://www.ica.coop/en/newsroom/news/key-findings-ica-survey-cooperative-identity-unveiled> Einsicht 21.09.2023.

### *Aufstellung der ADG Gruppe*

Auch anhand des Beispiels der ADG Gruppe lässt sich über die zurückliegenden Jahre eine Ausrichtung an Nachhaltigkeitsaspekten eindeutig nachweisen.<sup>40</sup> Diese bezieht sich nicht nur auf die Gestaltung der ADG-Qualifizierungsangebote, sondern ebenso auf die unmittelbare unternehmerische Tätigkeit der Akademie selbst. Einen Meilenstein in dieser Entwicklung stellt dabei der Prozess der Nachhaltigkeitszertifizierung dar, mit dem zum ersten Mal überhaupt Transparenz über alle Organisationseinheiten und Aktivitäten sowie Prozesse, die auf Nachhaltigkeit „einzahlen“, hergestellt werden konnte. Auf Basis der Zertifizierung war u.a. deutlich geworden, dass im Hotelleriebereich der Akademie seit Jahren intensiv und vor allem bereits auf einem hohen Level nachhaltig gearbeitet wird, in anderen Bereichen aber zweifellos noch „Hausaufgaben“ (weiterer Ausbau der bisher schon getroffenen Maßnahmen etwa hinsichtlich Recycling, Abfallvermeidung, aber auch Energiemanagement) bestehen. Diese Aufgaben werden systematisch und zielgerichtet angegangen. Interessant ist die Erfahrung, dass das Interesse an nachhaltigem Wirtschaften auch bei den Weiterbildungsteilnehmern bzw. Gästen der ADG gestiegen ist. Die entsprechende Bereitschaft ist als überwiegend hoch zu kennzeichnen und es werden Maßnahmen (s.o.) akzeptiert, die vor Jahren womöglich noch zu Diskussionen geführt hätten. Diese mitgeteilte Erfahrung legt auch nahe, dass die Akzeptanz für nachhaltiges Handeln durch den genossenschaftlichen Wertekanon tatsächlich positiv beeinflusst wird (die Gäste und Veranstaltungsteilnehmer der ADG bzw. auf Schloss Montabaur sind weit überwiegend genossenschaftlichen Organisationen zuzurechnen; eine entsprechende Werteprägung erscheint plausibel).<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Dieser Absatz und der darauf folgende Absatz beziehen sich im Wesentlichen auf Rückmeldungen von ADG-Experten zu Nachhaltigkeitsfragen im Rahmen schriftlich-standardisierter Interviews mit dem Autorenteam des vorliegenden Beitrags. Interviewpartner: Ursula Pelzl (Leiterin Marketing und Kommunikation, Pressesprecherin), Ralf Kleinheinrich (Direktor Hotel Schloss Montabaur, Mitglied des Managementboards der ADG Gruppe), Dr. Christoph Stumm (Geschäftsführer ADG Business School, Leiter Vorstandsstab, Multiprojektmanagement und Kooperationsmanagement der ADG).

<sup>41</sup> Mithin wurde aus dem Kreis der Interviewpartner auch kritisch auf das Phänomen des sog. „Greenwashings“ wie folgt hingewiesen: wer eine derartige Kommunikation betreibt, handelt verantwortungslos und geht überdies ein Reputationsrisiko ein. Die ADG ist hingegen klar positioniert und agiert faktenori-

Grundsätzlich wird bei den ADG-eigenen (unmittelbar unternehmerischen) Aktivitäten das gesamte ESG-Spektrum abgedeckt, ebenso bei den Bildungsangeboten, bei denen ein Schwerpunkt auf der Zielgruppe der genossenschaftlichen Banken liegt. Die Banken wiederum werden seitens der Politik als Unternehmen und als Finanzierer gleichsam „doppelt“ bei Nachhaltigkeitsstrategien eingebunden, weshalb sie in der Pflicht stehen, nicht nur ökologische Nachhaltigkeitsfacetten, sondern den gesamten Nachhaltigkeitsbereich abzubilden (ESG). Was auf Seiten der ADG speziell die „E-Seite“ (Environment) des ESG-Modells anbelangt, so wurde aus dem Kreis der Interviewten auch die Integration des virtuellen Qualifizierungsmodus in das Angebotsportfolio der Akademie genannt und darauf aufmerksam gemacht, dass solch ein Modus sicherlich ökologisch nachhaltiger ist, als eine Weiterbildungsmaßnahme vor Ort, also in Verbindung mit einer Anreise und Übernachtung im akademieeigenen Hotel, anzubieten (Ressourcenaufwand). Allerdings dürfe bei diesen Überlegungen die soziale Komponente nicht außer Acht gelassen werden.<sup>42</sup> Auch Netto-Null-Parameter wurden seitens der Interviewten angeschnitten: so werden im Sinne der hierfür relevanten „doppelten Wesentlichkeit“ fortlaufend die positiven und negativen Wirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten sowie deren Einfluss auf den Geschäftsbetrieb, die eigenen Prozesse oder auch das interne Risikomanagement analysiert. Startpunkt hierfür war die Nachhaltigkeitszertifizierung, die nun stetig konsequent weiterentwickelt wird (genannte Beispiele: Nachhaltigkeitsbeauftragte, Steuerungskennzahlen, Arbeitsgruppen und Berichtsstrukturen). Auf

---

entiert – was zum Thema Nachhaltigkeit gestaltet und kommuniziert wird, ist überprüfbar, nachvollziehbar, transparent und von neutraler Stelle zertifiziert (Glaubwürdigkeit der Akademietätigkeit und -kommunikation) (siehe auch die vorausgegangenen Hinweise zur Nachhaltigkeitszertifizierung).

<sup>42</sup> Eigene Einschätzung: die Digitalisierung von Weiterbildungsangeboten erweist sich sicherlich als praktikabel und ressourcenschonend. Die ADG setzt diese Strategie um und bietet digitalisierte Module sowie modulbasierte Programme an, bei denen WBTs (Web Based Trainings/Rise-Kurse) zum Einsatz gelangen. Die Weiterbildungsinhalte können von den Teilnehmern zeitlich flexibel an einem PC oder Tablet bearbeitet werden, wobei unmittelbare Interaktionen untereinander und mit Dozenten ermöglicht werden. Zudem werden Präsenzveranstaltungen integriert – Nachhaltigkeitsausrichtung und persönlicher Austausch sind also vereinbar. Diese Aspekte werden auch im folgenden Beitrag vertieft: SCHÄFER, V., VOGT, B. und WINK, T. (2023): Modularisierung beruflicher Weiterbildung. Potenziale, Gestaltungsmöglichkeiten und Restriktionen. EB Erwachsenenbildung – Vierteljahresschrift für Theorie und Praxis, 69, S. 177 f. (176-179).

diese Weise soll konsequent und fortwährend, im Rahmen der unternehmerischen Möglichkeiten, das Nachhaltigkeitslevel der ADG Gruppe gesteigert werden.

Für das Verständnis der Net-Zero-Perspektive und zugehöriges Handeln entscheidende Inhalte wie CSRD, doppelte Wesentlichkeit, Lieferkettenmanagement und – generell – die Anforderungen an eine Nachhaltigkeitsberichterstattung werden im Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot der ADG-Gruppe bereits abgedeckt. Entsprechende Angebote und modular aufgebaute Managementprogramme gewährleisten darüber hinaus „eine enge Verzahnung der Inhalte (...) mit dem Nachhaltigkeitsleitbild des BVR und der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken“.<sup>43</sup> In diesem Zusammenhang sind auch die von der ADG Business School und der ADG (Akademiefokus) konkret für die Praxis entwickelten Ansätze zu nennen, auf deren Grundlage (genossenschaftliche) Banken befähigt werden, „mit dem Prinzip der ‚doppelten Wesentlichkeit‘ und umfassender Stakeholder-Analyse ihre individuellen Nachhaltigkeitsaspekte verantwortungsvoll [zu] ermitteln“ sowie „ihre Nachhaltigkeitsstrategie und Ziele [zu] erarbeiten“.<sup>44</sup>

All diese Beispiele unterstreichen, dass sich die ADG Gruppe – über das eigene Nachhaltigkeitshandeln und die Unternehmensführung (Akademie, Hotel Schloss Montabaur, die Hochschule ADG Business School und das Forschungsinstitut ADG Scientific) hinaus<sup>45</sup> – auch zum Lernbereich Net-Zero positioniert und entsprechende Qualifizierungselemente realisieren kann. Unter

---

<sup>43</sup> ADG (2022): Modulare Management Programme. Qualifizierungsangebote für VorständInnen, BereichsleiterInnen und Führungskräfte zur strategischen Weiterentwicklung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. Stand 12/2022, S. 23 (PDF). URL: <https://www.adg-akademie.de/adg-programm/jahresprogramm-2023-als-pdfs/modulare-management-programme-bank.pdf?cid=2i25> Einsicht 20.09.2023.

<sup>44</sup> PFEIFER, G. und RAUSCH, P. (2023): Nachhaltigkeitsaspekte verantwortungsvoll ermitteln. Wesentlichkeitsanalyse ist das Herzstück jeder individuellen Nachhaltigkeit – Verantwortungsvolles Handeln bestimmt zunehmend die Geschäftsstrategien. Börsen-Zeitung, 14.06.2023. URL: <https://www.adg-newsroom.de/mediathek/wir-in-den-medien/2023-06-14-boersen-zeitung-sonderbeilage-nachhaltigkeit.pdf?cid=xa> Einsicht 20.09.2023.

<sup>45</sup> Siehe hierzu auch: ADG (2023): ADG Gruppe erhält INAB-Zertifikat für nachhaltige Unternehmensführung. Pressemitteilung, 29.8.2023. URL: <https://www.adg-newsroom.de/mediathek/pressemitteilungen/2023-08-28-adg-gruppe-erhaelt-inab-zertifikat.pdf?cid=zi> Einsicht 22.09.2023 (an gleicher

dem regulatorischen, vor allem aber normativen ESG-Blickwinkel ist solch eine Positionierung für einen Bildungsträger mit Fokus auf (genossenschaftliche) Kreditinstitute zukunftsweisend. Eine ADG-seitige Fokussierung als regelrechte „Net-Zero (Industry) Academy“ wird hingegen nicht anzustreben sein.<sup>46</sup> Zum einen würde es sich dabei weniger um die Zielgruppe klassischer Industrien, sondern aufgrund der ADG-Prägung insbesondere um die „Finanzwirtschaft“, namentlich Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie weitere Organisationen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe und des kooperierenden Mittelstands, handeln. Zum anderen wird die ADG Gruppe auch zukünftig ein inhaltlich und zielgruppenorientiert diversifiziertes Angebotsportfolio gewährleisten. Selbstredend wird hierbei Nachhaltigkeit weiterhin ein Grundverständnis der ADG repräsentieren und immanenter Bestandteil des Portfolios sein. Mit anderen Worten: genossenschaftliche Bildungsanbieter wie die ADG können zur Realisierung von Zielen, wie sie durch genuine Netto-Null-Industrie-Akademien verfolgt werden sollen, definitiv flankierend beitragen, ohne dass hierfür durchgreifende Änderungen ihrer derzeitigen Organisationsstrukturen erforderlich wären – angemessen erscheint vielmehr eine gleichsam evolutive Entwicklung dieser genossenschaftlichen Einrichtungen.

## **6 Fazit und Ausblick**

Mittels verschiedener Initiativen wird auf EU-Ebene das Ziel verfolgt, in den Mitgliedsländern bis zur Mitte des gegebenen Jahrhunderts „Net-Zero“ (Netto-Null) zu erreichen. Die Zielvorgaben Net-Zero und „Klimaneutralität“ weisen deutliche Überschneidungen auf, sind aber keineswegs als identisch zu betrachten. Klimaneutralität stellt – vereinfacht ausgedrückt – darauf ab, Emissionen so weit wie möglich zu reduzieren und verbleibenden CO<sub>2</sub>-Ausstoß möglichst zu kompensieren. Hingegen bedeutet Net-Zero, die als klimaschädlich erachteten

---

Stelle wird auch noch einmal hervorgehoben, dass durch virtuelle Lernformate, E-Learning sowie hybride Lehr- und Lernszenarien ein Beitrag zur Verringerung von Reisekosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen erbracht wird).

<sup>46</sup> Ohnehin bedarf es nach Überlegungen auf EU-Ebene für Net-Zero Industry Academies nicht gänzlich neuer Institutionen, sondern diese Akademien können – vernetzt mit Akteuren aus der Zielindustrie – z.B. in eine bereits gegebene Weiterbildungsinfrastruktur eingebettet werden.

Treibhausgas-Emissionen durch Reduktionsmaßnahmen wieder der Atmosphäre zu entziehen, um die entsprechende „Klimabilanz“ der Erde tatsächlich auf Netto-Null bringen zu können. Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen prospektiv gefordert, ihre gesamte Wertschöpfungs- bzw. Handlungskette zu überblicken und nicht nur die unmittelbaren, sondern letztlich auch die indirekten Emissionen – etwa Emissionen von Lieferanten (Bezug von Waren und Dienstleistungen) bis hin zu den Abnehmern der jeweiligen Produkte – zu erfassen und zu neutralisieren. Die Erfüllung der Anforderungen an zugehörige Kennzahlenermittlungen, Nachhaltigkeitsberichterstattungen respektive CSRD-Reportings unter Berücksichtigung mittelbarer Scope-3-Emissionen und des Konzepts der doppelten Wesentlichkeit (Inside-Out, Outside-In) erweist sich als durchaus schwierig. Es ist insofern nachvollziehbar, dass – eingebettet in weitere ökologische Transformationsprozesse und Innovationsbestrebungen – auf EU-Ebene die Einrichtung von Net-Zero Industry Academies gefördert werden soll. Diese Akademien sollen insbesondere die Qualifizierung und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften im Bereich Nachhaltigkeit mit Fokus auf eben jener Net-Zero-Zielstellung realisieren. Dabei ist es nicht erforderlich, gänzlich neue Institutionen zu gründen. Vielmehr können die fraglichen Akademien, jeweils vernetzt mit Akteuren aus den Zielindustrien, in bereits vorhandene Weiterbildungsstrukturen eingebettet werden.

Anhand eigener Recherchen des Autorenteam lässt sich nachweisen, dass der generelle Bereich Nachhaltigkeit von Weiterbildungsanbietern in Deutschland, aber auch in der Schweiz, Österreich und den Niederlanden bereits anhand zahlreicher Veranstaltungen abgedeckt wird. Das Anwendungsfeld Net-Zero wird seitens der Anbieter allerdings meist (noch) nicht intensiver erschlossen. Gleichwohl findet sich beispielsweise unter genossenschaftlichen Bildungsträgern eine klare Abdeckung von Nachhaltigkeitsthemen – und zwar nicht nur mit einem ökologischen Bezug, sondern unter Berücksichtigung eines umfassenderen Nachhaltigkeitsmodells (ESG, Environment-Social-Governance).

Am Beispiel der ADG Gruppe kann gezeigt werden, dass für die Durchdringung der Net-Zero-Perspektive und für ein entsprechendes Handeln relevante Inhalte

(insbesondere Nachhaltigkeitsberichterstattung und CSRD, doppelte Wesentlichkeit, Lieferkettenmanagement) im Qualifizierungs- und Weiterbildungsportfolio bereits berücksichtigt werden. Darüber hinaus fährt die ADG Gruppe für das eigene unternehmerische Handeln eine konsequente Nachhaltigkeitsstrategie unter Einschluss aller drei ESG-Komponenten. Nachhaltigkeit ist somit integraler Bestandteil des ADG-Grundverständnisses. Dies wiederum ist auch insoweit schlüssig, als die Ausrichtung auf nachhaltiges Handeln als generelles Kennzeichen von Genossenschaften anzusehen ist (genossenschaftlicher Wertekanon mit der Betonung von Partizipation, Gerechtigkeit, solidarischer Selbsthilfe, Subsidiarität und Mitgliederförderung). Mithin ist nicht davon auszugehen, dass die ADG zukünftig einen Fokus auf Aktivitäten als regelrechte Net-Zero Industry Academy setzen wird. Vielmehr erscheint es zielführender, dass ein genossenschaftlich verankerter Bildungsanbieter wie die ADG zur Realisierung von Netto-Null-Schwerpunkten, auf den sich der Typus solch einer Academy konzentrieren wird, durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen und Kompetenzvermittlung flankierend beiträgt.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass Net-Zero-Aktivitäten nicht statisch erfolgen sollten. Dies bedeutet, dass die entsprechenden wissenschaftlichen sowie klimapolitischen Begründungen und darauf aufbauende Qualifizierungsprojekte für Unternehmen nicht gleichsam als „in Stein gemeißelt“ betrachtet, sondern kritisch reflektiert werden sollten. Gefordert sind insoweit die Offenheit für neue Erkenntnisse, die sich beispielsweise aus Maßnahmenevaluationen auf internationaler Ebene ergeben können, Rationalität und Diskursbereitschaft sowie eine verantwortungsvolle Flexibilität bei der Anpassung oder Neuentwicklung von Weiterbildungsangeboten im Bereich Nachhaltigkeit. In diesem Zusammenhang gilt es, auch mögliche Risiken einer Überbürokratisierung namentlich bei der Erfassung von Scope-3-Emissionen und der Lieferkettenanalyse nicht außer Acht zu lassen. Zudem sind Nachhaltigkeitsziele und die zweifellos sinnvolle Reduktion von Treibhausgasen nicht allein über die Regulatorik erreichbar, sondern bedürfen technischer Forschung und unternehmerischer In-

novationen. Gerade in Bezug auf den letztgenannten Punkt können (genossenschaftliche) Weiterbildungseinrichtungen mit Unternehmen kooperieren und konstruktive Qualifizierungsimpulse beisteuern.

## **Ein Fresh-Cut-Cluster für Baden-Württemberg**

### **1 Vorspann**

Waschen, schälen, schneiden – diese Arbeitsschritte kosten in Großküchen viel Zeit und sind daher personalintensiv. Eine Lösung sind die in der Außer-Haus-Verpflegung beliebten Fresh-Cuts - verzehrfertige Rohprodukte. Für kürzere Wege zwischen Erzeuger und Verbraucher sollen dazu verstärkt (bio-) regional erzeugte Produkte aus heimischer Landwirtschaft in Baden-Württemberg zum Einsatz kommen. Jedoch fehlt für eine dauerhafte Lieferfähigkeit die dafür erforderliche Infrastruktur. Mit dem EIP-Agri Projekt „Fresh-Cut-Cluster“ soll hierfür eine datengestützte Steuerung entwickelt werden. Der BWGV übernimmt die Projektkoordination.

### **2 „Fresh-Cuts“**

Fresh-Cuts sind vorverarbeitete und/oder verzehrfertige Rohprodukte. Diese Produkte werden in der ersten Verarbeitungsstufe gewaschen, geschält und/oder geschnitten und teilweise tiefgefroren. Durch die Vorverarbeitung können die Lebensmittel unkompliziert verarbeitet oder direkt verzehrt werden. Fresh-Cuts finden vor allem in Großküchen und in der Außer-Haus-Verpflegung ihren Einsatz, da zeit- und personalintensive Tätigkeiten wie Waschen, Schälen und Schneiden wegfallen.

### **3 Projektpartner**

Im EIP-Agri Projekt „Fresh-Cut-Cluster“ beteiligen sich Akteure aus Wissenschaft und Praxis in der operationellen Gruppe (OPG). Hier wirken die Duale Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn und die Universität Hohenheim als

wissenschaftliche Projektpartner mit. Als Praxispartner der OPG zählen die Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau Baden-Württemberg e.V., die MBW Marketinggesellschaft mbH, die OGM Obstgroßmarkt Mittelbaden eG, ökofrisch Bioland Gemüsebau, die Pentz GmbH & Co. KG sowie die Reichenau-Gemüse eG. Die Projektpartner teilen ihre Erfahrungen und ihr Wissen, stellen bereits vorhandene Infrastruktur zur Verfügung und vertreten Interessen (bio-) regionaler Obst- und Gemüseproduzenten in der OPG. Zusätzlich dient das Projekt als Format für den Wissensaustausch über Disziplinen sowie Branchen hinweg und stellt zudem eine ausgezeichnete Möglichkeit dar, Kontakte zu knüpfen und zu pflegen.

## **4 Das Projekt**

Das Ziel des Projekts „Konzipierung eines Fresh-Cut-Clusters für die Außer-Haus-Verpflegung in Baden-Württemberg“ ist es, regionale Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen für Fresh-Cuts von (bio-) regionalen Obst- und Gemüseprodukten für die Außer-Haus-Verpflegung aufzubauen. Insbesondere die Außer-Haus-Verpflegung wird als Schwerpunktthema in diversen Projekten des Landes Baden-Württemberg fokussiert.

In Großküchen und in der Außer-Haus-Verpflegung sollen vermehrt Produkte aus der heimischen Landwirtschaft eingesetzt werden. Zur nötigen Einkommenssicherung und zur Erhöhung der Wertschöpfung der Produkte der Landwirtinnen und Landwirte sollen diese durch das Projekt zusätzlich gestärkt werden. Hierfür sollen speziell Fresh-Cuts aufgrund ihrer hohen Beliebtheit in Großküchen und in der Außer-Haus-Verpflegung in den Fokus rücken. Zudem spielen Fresh-Cuts aufgrund der angespannten Personallage in der Gastronomie eine immer wichtigere Rolle.

Ferner sollen neben den Erzeugerorganisationen die Weiterverarbeitungsdienstleister sowie die Betriebe der Außer-Haus-Verpflegung auf einer digitalen Plattform zusammengeführt werden. Aktuell ist die Infrastruktur für eine dauerhafte Lieferfähigkeit der Fresh-Cuts ist leider unzureichend. Aus diesem Grund

muss in der Praxis häufig auf Erzeugnisse mit weiten Transportwegen zurückgegriffen werden. Mit einer Plattform soll für die involvierten Akteure eine passgenaue Abbildung von Angebot und Nachfrage von Fresh-Cuts dargestellt werden. Die Plattform bildet sogenannte regionale Cluster ab, die die Obst- und Gemüseproduktionsbelieferung von Betrieben der Außer-Haus-Verpflegung in Baden-Württemberg darstellt. Zusätzlich ist die Plattform eine Vernetzungsstelle, auf der sich die beteiligten Akteure abstimmen können.

Bereits vorhandene Strukturen bei regionalen Obst- und Gemüseerzeugerorganisationen können genutzt und zudem ausgebaut werden. Zusätzlich kann etablierte Lagerinfrastruktur helfen, die Lieferfähigkeit dauerhaft auszubauen. Mit diesem Ausbau können neue Marktsegmente erschlossen werden. Zusätzlich wird eine datengestützte Steuerung entwickelt, die intelligent Angebot und Nachfrage abstimmt.

## **5 Die Arbeitspakete der wissenschaftlichen OPG-Mitglieder**

Als wissenschaftliche OPG-Mitglieder beteiligen sich die Universität Hohenheim und die Duale Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn am Projekt. Die Universität Hohenheim untersucht übergreifend die Angebotsseite. Hier wird unter anderem eine Bestandsaufnahme des Produktionsspektrums und der Logistikkapazitäten der OPG-Mitglieder durchgeführt. Ferner wird die Produktpilotierung sowie dessen Durchführung geplant. Die Duale Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn betrachtet die Nachfrageseite. Neben weiteren Arbeitspaketen setzt sich die Arbeit dieses Forschungspartners aus der Bestandsaufnahme der Außer-Haus-Verpflegungs-Einrichtungen, die Durchführung qualitativer und quantitativer Befragungen mit den Nachfragenden sowie die Gewinnung einiger Pilotierungspartnern zusammen.

## **6 Die Rolle des BWGV**

Der BWGV übernimmt in diesem Projekt die Rolle des Leadpartners sowie des Projektkoordinators. In der Rolle des Projektkoordinators organisiert der BWGV regelmäßige OPG-Sitzungen, in denen sich die Mitglieder der OPG austauschen und gegenseitig informieren können. Zudem übernimmt der BWGV in dieser Rolle die administrative Abwicklung des Projekts und stellt außerdem sicher, dass die Ziele des Projekts erreicht werden. Eine ständig verfügbare Kommunikationsplattform regt die Teilnehmenden des Projektes an, sich untereinander zu vernetzen und in den aktiven Austausch zu gehen. Etablierte Kommunikationsformate als Basis sind für ein Gelingen des Projekts unerlässlich.

## **7 Über EIP-Agri<sup>1</sup>**

„EIP-Agri“ steht als Abkürzung für die „Europäische Innovations-Partnerschaften für Landwirtschaftliche Produktivität und Nachhaltigkeit“. Das Ziel von EIP-Agri ist es, die landwirtschaftliche Produktion bei geringerem Ressourcenverbrauch zu steigern und dadurch nachhaltiger zu machen. Im Fokus der Europäischen Innovationspartnerschaften steht die Verzahnung von Landwirtschaft und Praxis, um Innovationen schneller in der Praxis umsetzen zu können. Im Sinne des Bottom-up-Ansatzes wird von der Basis aus gedacht: Herausforderungen aus der praktischen Landwirtschaft werden in Operationellen Gruppen (OPGs) bestehend aus Partnern aus Beratung, Unternehmen, Vereinen und Verbänden gemeinsam bearbeitet (weitere Informationen zu EIP-Agri unter: [www.netzwerk-laendlicher-raum.de](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de)).

## **8 Projektförderung**

Das Projekt „Konzipierung eines Fresh-Cut-Clusters für die Außer-Haus-Verpflegung in Baden-Württemberg“ wird gefördert im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaft „Landwirtschaftliche Produktivität und Nachhaltigkeit“

---

<sup>1</sup> Quelle: Was ist EIP-Agri? ([netzwerk-laendlicher-raum.de](http://netzwerk-laendlicher-raum.de))

(EIP-Agri). Die Fördermaßnahme ist Teil des Maßnahmen- und Entwicklungsplans Ländlicher Raum Baden-Württemberg 2014-2022 (MEPL III). Das Projekt wird durch das Land Baden-Württemberg und über den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des Ländlichen Raums (ELER) finanziert.

## **Kreditgenossenschaften**

*U. Bacher*

Zur Höhe von Dividenden bei Kreditgenossenschaften

74

## **Zur Höhe von Dividenden bei Kreditgenossenschaften**

### **1 Problemstellung**

Im Durchschnitt schütteten Genossenschaftsbanken in den letzten Jahren 2 bis 4 % Dividende aus.<sup>1</sup> Da die Inflationsrate im Schnitt der letzten drei Jahren bei über 5 % p. a. lag, konnte ein Mitglied einer Kreditgenossenschaft real keinen Ertrag für seinen Geschäftsanteil erzielen. Schwerlich kann man bei derart geringen Dividendenhöhen von einer „angemessenen Rendite“ reden. Der nachfolgende Beitrag versucht eine erste Antwort zur Höhe einer angemessenen Dividende bei einer Genossenschaftsbank zu geben. Die Dividendenhöhe von Kreditgenossenschaften wird einer ersten betriebs- und bankwirtschaftlichen Analyse unterzogen. Dabei spielen auch das aktuelle Zinsniveau und die historischen Kapitalrenditen eine Rolle.

---

<sup>1</sup> 3 % haben beispielsweise für 2022 die größte Kreditgenossenschaft Münchener Hypothekenbank, sowie die Berliner Volksbank, Stuttgarter Volksbank, Die Gestalterbank (Villingen-Schwenningen), die Volksbank Ludwigsburg, die Volksbank Esslingen ausgekehrt. Freilich gibt es Ausreißer nach oben (z. B. Volksbank Mittelhessen mit 5,5 %) oder mit 0 % nach unten (BBBank). Die apo-Bank zahlte für 2022 4 % Dividende. Für 2022 gab der Genossenschaftsverband (Frankfurt) einen Durchschnittswert für die Dividende der Genossenschaftsbanken von 3,1 % an (vgl. bank und markt 9/2023, S. 380/381). Im Pandemiejahr 2020 gab der Bundesverband Volksbanken Raiffeisenbanken die durchschnittliche Dividende der Kreditgenossenschaften für 2019 mit 2,1 % an, im Vorjahr 2018 lag der Schnitt noch bei 3,9 %. In den Jahren davor (2006 bis 2015) lag die durchschnittliche Dividende noch bei 5,2 %, vgl. MEYER (2018), Dividendenpolitik der Volks- und Raiffeisenbanken, S. 65 ff., 67.

## **2 Zweck einer Kreditgenossenschaft und die Funktion des Eigenkapitals**

### **2.1 Dividendenpolitik im Zuge der Niedrigzinsphase**

*Markus Meyer* hat in einer preisgekrönten Masterarbeit an der TU Chemnitz empirisch anhand von 200 zufällig ausgewählten Volksbanken Raiffeisenbanken nachgewiesen, wie komplex die Dividendenpolitik ist. Für die Jahre 2006 bis 2015 fand *Meyer* folgende Ergebnisse:<sup>2</sup>

- Der Median der Dividende lag bis 2014 relativ konstant bei 5 %.<sup>3</sup>
- Die durchschnittliche Dividende sank jedoch von 5,49 % im Jahr 2006 auf 4,45 % in 2015.<sup>4</sup> Insgesamt ist das Niveau der Dividenden im Zeitraum von 2006 bis 2015 kontinuierlich gesunken.
- Die Ausschüttungsquote<sup>5</sup> liegt im Mittel bei großer Streuung bei 28 %.
- Die Dividenden sinken stärker als die Ertragszahlen der jeweiligen Bank.
- Banken mit guter Ertragslage schütten höhere Dividenden aus.
- Die Dividende hängt vom Zinsniveau ab. Die Niedrigzinsphase hatte eine negative Auswirkung auf die Dividendenpolitik der Kreditgenossenschaften. Signifikant sind hierbei die Renditen für 10-jährige Anleihen.
- Die Höhe der Dividende hängt nicht an der Betriebsgröße der Bank.
- Bei Fusionen von Kreditgenossenschaften hat das größere Institut einen deutlicheren Einfluss auf die Dividendenhöhe als das kleinere Institut.
- Die Dividendenhöhe sinkt zwar im Betrachtungszeitraum, ist aber über die Jahre gesehen relativ konstant. In weniger als 20 % der Fälle erfolgte eine Änderung der Dividende im Folgejahr. Die Höhe der Dividende hängt stark an der Vorjahresdividende.
- Die Dividende stellt für das Mitglied einen „Member Value“ dar.

---

<sup>2</sup> Ausführlich vgl. MEYER (2018), (Fn 1), S. 67 ff.

<sup>3</sup> In 2015 gab es eine leicht rückläufige Entwicklung beim Median.

<sup>4</sup> Die Standardabweichung lag dabei bei 1,4 %, vgl. MEYER (2018), (Fn 1), S. 67.

<sup>5</sup> Also der Anteil, wie viel Prozent des Jahresüberschusses an Dividenden an die Mitglieder ausgeschüttet wurden.

## 2.2 Dienende Funktion des Eigenkapitals bei einer Genossenschaft

Genossenschaften, kurz auch eG<sup>6</sup> genannt, sind Selbsthilfeeinrichtungen, bei der das Mitglied<sup>7</sup> aus einer gemeinsamen Sache (Genossenschaft) Nutzen ziehen soll. Die Genossenschaft setzt auf genossenschaftliche Werte und Prinzipien.<sup>8</sup> So wird bei Genossenschaften nach Köpfen abgestimmt, nicht nach der Höhe des Kapitalanteils.<sup>9</sup> Gewinnorientierung ist nicht der Hauptzweck einer eG. Kurzum ist bei Genossenschaften ein „Member Value“ wichtiger als ein „Shareholder Value“.<sup>10</sup>

Wie jedes andere Unternehmen auch kann eine Genossenschaft mit Eigenmitteln seine wirtschaftliche Tätigkeit aufnehmen bzw. erweitern. Das einzelne Mitglied stellt über sein Geschäftsguthaben seiner Genossenschaftsbank Eigenkapital zur Verfügung.<sup>11</sup> Dabei hat das Kapital bei einer Genossenschaft eine dienende Funktion.<sup>12</sup>

Das Eigenkapital wird auf der Aktivseite der Bilanz investiv<sup>13</sup> eingesetzt und verleiht der Genossenschaft – wie bei anderen Unternehmen auch – einen großen Aktionsspielraum. Es erhöht die Kreditwürdigkeit und ist auch imageprägend. Kündigt das Mitglied einer Genossenschaft seine Mitgliedschaft, erhält es (nur) das Geschäftsguthaben „nominal“ zurück, Rücklagen jeder Art verbleiben bei der Genossenschaft. Bei Kapitalgesellschaften ist das anders.

---

<sup>6</sup> Nach § 3 GenG lautet der Firmenzusatz „eingetragene Genossenschaft“ oder eben kurz „eG“.

<sup>7</sup> Früher musste ein Kunde Mitglied der Kreditgenossenschaft sein. Heute zählen die deutschen Kreditgenossenschaften etwa 30 Millionen Kunden, davon sind etwa 18 Millionen Mitglieder.

<sup>8</sup> Zentral ist der Förderauftrag der Genossenschaft. Weitere wichtige Werte und Prinzipien sind: Solidarität; Demokratieprinzip; Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung; offenes und freiwilliges System; Dezentralität/Regionalprinzip/Subsidiarität, Kooperation- und Verbundprinzip, vgl. BACHER (2022), Bankmanagement, 6. Auflage, S. 33 f., 38 f.

<sup>9</sup> § 43 III GenG.

<sup>10</sup> BACHER BUSCHOLL, Zum Kapitalprinzip in der genossenschaftlichen Finanzgruppe, in: Doluschitz (Hrsg.), Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018, S. 93 ff. und 100 f.

<sup>11</sup> Auch Gewinnvorträge und Rücklagen sind Bestandteil des Eigenkapitals.

<sup>12</sup> Bei Kapitalgesellschaften – vor allem börsennotierten Aktiengesellschaften – ist das anders. Ihr Zweck ist der Shareholder-Value. Treiber hierfür sind nachhaltig hohe Renditen (hohe Kursgewinne und/oder hohe Ausschüttungen).

<sup>13</sup> Also aktivisch. Kapital sind also zwei Seiten einer Medaille (sog. Finanzierungs- und Investitionsfunktion des Eigenkapitals).

Gewinne werden bilanziell auf dem Eigenkapitalkonto verbucht. Läuft es im Unternehmen schlecht, fängt das Eigenkapital Verluste auf (Verlустаuffangpotential). Eigenkapital haftet also und ist bei allen Unternehmen mit dem Risiko belastet, durch Verluste aufgebraucht zu werden.<sup>14</sup> Formal ist das Eigenkapital der Saldo einer Bilanz, bildlich könnte man auch vom „Herz des Unternehmens“ sprechen.<sup>15</sup> Zudem zeichnet ein Nachrang das Eigenkapital aus, d. h. in der Insolvenz haben die Anteilseigner nur Anspruch auf das, was nach Erfüllung aller Verbindlichkeiten noch „übrig“ bleibt.<sup>16</sup>

*Zwischenergebnis 1: Das Geschäftsguthaben ist Eigenkapital und Eigenkapital ist risikoreich. Es haftet.*

### **2.3 Besondere Funktion des Eigenkapitals bei einer Bank**

Eine Kreditgenossenschaft ist eine Bank und Banken müssen besondere Kapitalregeln beachten. Konkret muss jede Bank<sup>17</sup> stets einen Mindestgewinn erzielen, so dass das in ihr gesetzte Vertrauen gestärkt wird und die Kapital- und Liquiditätsanforderungen jederzeit erfüllt sind. Auch sind Banken mit anderen Unternehmen nicht vergleichbar, da sie sich in hohem Maße mit Kundeneinlagen (Fremdkapital) refinanzieren.<sup>18</sup> Die (ungewichtete) Eigenkapitalquote fällt schnell, wenn man bisherige und potentielle Kunden mit gutem Service überzeugen kann und sich Wachstum einstellt. Noch schneller fällt die Eigenkapitalquote wenn man mittels guter Zinsen hohe Zuwächse im Einlagengeschäft erzielt.

Banken sind im Kern Risikohändler und müssen im Interesse eines funktionsfähigen Kreditwesens, des Einlegerschutzes („Schutz des Sparers“) und im Eigeninteresse eine angemessene Eigenmittelausstattung und über ein effektives Risikomanagementsystem verfügen. Sie sind besonderen Risiken ausgesetzt.

---

<sup>14</sup> Die GuV ist ein Unterkonto des Eigenkapitals.

<sup>15</sup> Auffallend ist, dass der Gesetzgeber eine allgemein verbindliche Definition für das Eigenkapital nicht kennt. Vgl. BACHER (2019), Bilanzierung, Investition und Finanzierung, 10. Auflage, S. 65.

<sup>16</sup> Vgl. BACHER (2019), (Fn 15), S. 65 und S. 220/221.

<sup>17</sup> Auch in der Rechtsform eG.

<sup>18</sup> Das Passivgeschäft ist bei einer Bank aktives Kundengeschäft!

Zentral sind Ausfallrisiken bei Krediten und Wertpapieren, Zinsänderungsrisiken, Liquiditätsrisiken und operationelle Risiken, also das Risiko von Mensch und Maschinen. Die Risiken benötigen ein Risikopolster in Form von Eigenkapital.

Das Verhältnis der Summe aller Risikoanrechnungsbeträge (Risikoaktiva) und der aufsichtsrechtlichen Haftungsgröße (Eigenmittel) wird als „Solvabilität“ bezeichnet. Dafür wurden im Basel-Eigenkapitalakkord (Basel I, II und III) international Mindestanforderungen an das Eigenkapital einer Bank normiert.<sup>19</sup> Das Eigenkapital wird gesetzlich als Engpassfaktor definiert und damit zur Steuerungsgröße. Konkret begrenzt die Eigenkapitalausstattung einer Bank einzelne Kredite in der Höhe (sog. Groß- und Höchstkredite) und soll im Kreditportfolio Klumpenrisiken vermeiden. Es soll aber auch insgesamt den Aktionsradius bei Risikogeschäften beschränken. Eine hohe – risikogewichtete und ungewichtete – Eigenkapitalquote repräsentiert Stärke und Solidität. In anderen Worten: Nach international abgestimmten Regeln (Basel I, II, III Akkord) soll die Risikotragfähigkeit einer Bank insgesamt jederzeit garantiert sein.

*Zwischenergebnis 2: Banken sind Risikohändler und benötigen besondere Risikopolster in Form von Eigenkapital.*

## **2.4 Eigenkapital bei einer Kreditgenossenschaft und dessen Haftung**

Eine Kreditgenossenschaft betreibt Bankgeschäfte. In der Regel sind das der Zahlungsverkehr, das Einlagen- und Kreditgeschäft, das Wertpapiergeschäft und weitere Dienstleistungsgeschäfte. Dem Geschäftsmodell einer Kreditgenossenschaft liegt dabei ein realwirtschaftliches Regionalmodell zugrunde. Am Beispiel einer Volksbank Raiffeisenbank erklärt sich das Modell vereinfacht so:<sup>20</sup> Vor Ort sammelt die Volksbank Raiffeisenbank Einlagen (Sicht-, Termin- oder Spareinlagen) ein, die sie dann in der Region an private oder gewerbliche

---

<sup>19</sup> Vgl. einführend BACHER (2022), (Fn 8). S. 69, 77 ff m.w.N.

<sup>20</sup> Vereinfachte Darstellung.

Kunden als Kredite ausleiht.<sup>21</sup> Das Kapital dient in der Region der Genossenschaft direkt realwirtschaftlichen Zwecken, wie z. B. privaten Anschaffungen, dem Bau von Eigenheimen oder Investitionen für den örtlichen Mittelstand.

Geschäftsguthaben erhöhen das Eigenkapital und helfen bei vielen Kreditgenossenschaften entscheidend mit, die regulatorischen Solvabilitätsanforderungen zu erfüllen und weiteres Wachstum zu finanzieren. Bei besonders finanzstarken Kreditgenossenschaften bilden die Geschäftsguthaben keine relevante Größe beim Eigenkapital. Dort dominieren die offenen und stillen Reserven. Bei diesen Kreditgenossenschaften ist die Höhe der Dividende aus ertragsmäßigen und geschäftspolitischen Gründen unwesentlich.

Nach § 19 GenG sind Geschäftsguthaben gewinnberechtigt. Der starke Mitgliederzuwachs der letzten Jahrzehnte, vielfach auch verbunden mit einer deutlichen Aufstockung von Geschäftsguthaben, wäre ohne Aussicht auf eine attraktive Dividende wohl bei einer Vielzahl von Kreditgenossenschaften so nicht möglich gewesen, zumal der Wunsch nach einer hohen Dividende für viele Mitglieder hohe Priorität hat.<sup>22</sup> Mittels einer guten Dividende ist es in der Vergangenheit auch gelungen, viele bisherige „Nur-Kunden“ zu „Mitglieder-Kunden“ zu machen und damit noch stärker an die Bank zu binden.<sup>23</sup> Die Aussicht auf eine gute Dividende auf die Geschäftsguthaben ist also ein zentraler Baustein für Bindung der Genossenschaft an das „investive“ Mitglied. Anders ist der Fall, wenn ein Mitglied nur einen geringen Anteil (z. B. 200 €) hat. Für dieses Mitglied ist es wohl finanziell unwesentlich, ob es jährlich 5 oder 8 € Dividende erhält. Entscheidend für die Höhe der Dividende ist die Anteilshöhe des jeweiligen Geschäftsanteils und die geschäftspolitische Relevanz der Geschäftsanteile, also der Anteil der Geschäftsanteile an den gesamten Eigenmitteln.

---

<sup>21</sup> Zum Regionalprinzip vgl. BACHER/NOTTHELFER, Zum Regionalprinzip der Verbundinstitute, in ZfgK Kreditwesen 3/2019, S. 121 und BACHER (2016), Zum Regionalprinzip bei den deutschen Kreditgenossenschaften – Anmerkungen zum XX Hauptgutachten der Monopolkommission, in Taisch u.a. (Hrsg.), Genossenschaftliche Identität und Wachstum, Bericht der IGT 2016, S. 26 ff.

<sup>22</sup> Vgl. MEYER (2018), (Fn 1), S. 43 und 100; FRANKENBERGER U.A. (2022), Der Aufsichtsrat der Genossenschaft, 10. Aufl., S. 269.

<sup>23</sup> So noch FRANKENBERGER U.A., (Fn 22) in der 5. Auflage (2007), S. 119.

Banken setzen das Kapital direkt investiv ein.<sup>24</sup> Das Eigenkapital wird zusammen mit dem Fremdkapital (Einlagen) in Form von Krediten verliehen oder in Wertpapiere investiert. Damit erwirtschaftet die Bank einen beachtlichen Zinsüberschuss, schlussendlich ihren Gewinn. In einer etwas vereinfachten Betrachtungsweise erwarten die Mitglieder einen Anteil an diesem Überschuss, sei es in Form eines fixen Zinssatzes oder in Form einer angemessenen Gewinnquote. Eine andere Sichtweise ist die, dass Mitglieder einer Genossenschaftsbank die Ausschüttung auch als Äquivalent für einen entgangenen Zinsertrag von alternativen Geldanlagen oder als eine Möglichkeit einer (ökonomischen) Förderung des Mitglieds ansehen.<sup>25</sup> Freilich ist der zentrale Auftrag der Genossenschaft ein anderer: Der Geschäftsbetrieb einer Genossenschaft als solcher soll das Mitglied direkt wirtschaftlich unterstützen und fördern und nicht allein als Mittel einer Kapitalanlage dienen.<sup>26</sup>

Eine geringe Dividende kann auch im Zusammenhang stehen, dass die Kreditgenossenschaft die Eigenmittel mannigfaltig dazu nutzt, Mitgliedervorteile zu schaffen. Eine Mitgliederförderung wäre damit auch bei niedriger Dividendenhöhe gegeben, gerade dann, wenn die Mitgliederförderung für das Mitglied spürbar und sichtbar wird. Geschäftspolitisch kann argumentiert werden, dass der Verzicht auf eine höhere Dividendenausschüttung, den strukturellen Nachteil gegenüber dem Hauptwettbewerber „Sparkasse“ ausgleichen kann, bei der in der Regel keine Ausschüttung erfolgt. Gemeinhin ist dieses Argument Mitglieder jedoch schwer vermittelbar, zumal heute neben den Sparkassen Drittanbieter viele Geschäftsfelder beherrschen.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Über den Basel-Akkord ist eine Hebelung zulässig.

<sup>25</sup> Vgl. FRANKENBERGER/BAUER (2007), (Fn 22), S. 119.

<sup>26</sup> „Rendite“ als Förderung des Mitglieds bzw. als Member Value ist also nicht ohne Kritik, zumal der konkrete Leistungsbezug des Mitglieds zu seiner Genossenschaft nicht besteht und diese Sichtweise sehr kapitalfokussiert ist.

<sup>27</sup> Man denke an Visa, Mastercard und Paypal bei Zahlungsdiensten, an Autobanken und an Leasinggesellschaften bei Anschaffungen von Maschinen und generell an die wachsende Bedeutung von Direktbanken und innovativen Fintech-Diensten.

*Zwischenergebnis 3: Geschäftsguthaben sind für viele Kreditgenossenschaften zentral. Die Aussicht auf eine angemessene Dividende ist bei „investiven“ Mitgliedern ein zentraler Baustein im Verhältnis des Mitglieds zu seiner Genossenschaft.*

#### **2.4.1 Besonderheit des „kündbaren Geschäftsguthaben“**

Wenn ein Kunde Mitglied bei einer Kreditgenossenschaft werden will, ist die Zeichnung eines oder mehrerer Geschäftsanteile obligatorisch. Bei den Verhandlungen von Basel III war lange Zeit nicht klar, wie die internationalen Gremien kündbare Geschäftsguthaben einordnen. Hintergrund war, dass im Grundsatz hartes Kernkapital einer Bank unbeschränkt, unkündbar und uneingeschränkt zur Verfügung stehen muss und für Verluste ad infinitum haftet. Als Kompromiss gab es für Genossenschaftsbanken eine Ausnahmeregelung: Geschäftsguthaben werden nur zum wichtigen (harten) Kernkapital gezählt, wenn eine Regelung in die Satzung aufgenommen wird, die besagt, dass die Rückzahlung des Geschäftsguthabens von der Genossenschaft verweigert werden kann.<sup>28</sup>

*Zwischenergebnis 4: Geschäftsguthaben sind mit dem rechtlichen Risiko behaftet, dass deren Rückzahlung verweigert werden kann.*

#### **2.4.2 Gewinnverwendung bei einer Kreditgenossenschaft**

Bei vielen Mitgliedern wird das Geschäftsguthaben als Anlageform angesehen und die Dividende wie ein jährlicher Zinsertrag wahrgenommen. Auch wenn eine Dividendenkontinuität ein zulässiges bilanzpolitisches Ziel darstellt, ist ein jährlich stets gleich fixer Ausschüttungsbetrag aus wirtschaftlichen Gründen nicht geboten! Hervorzuheben ist, dass die Dividende gewinnabhängig ist und der Jahresgewinn eines Unternehmens über die Jahre schwankt, also nicht jedes Jahr gleich hoch ausfällt. Ergo: Die Dividende ist kein Zins, sondern ein Teil des Überschusses in einem Wirtschaftsjahr. Da jede Kreditgenossenschaft andere wirtschaftliche Verhältnisse aufweist, andere regionale Märkte bedient und

---

<sup>28</sup> Art. 77 bis 79 CRR.

auch einen unterschiedlichen Fokus auf die jeweiligen Geschäftsfelder haben kann, kann die Höhe der Dividende je nach Bank, individueller Risikosituation, Region oder im Zeitverlauf sehr variieren. Eine generelle Empfehlung für alle Kreditgenossenschaften ist daher nicht möglich!

Eine Kreditgenossenschaft muss kostendeckend arbeiten und wie jede Bank ihre Risiken angemessen managen und abdecken. Hintergrund ist die Tatsache, dass Bankgeschäfte vertrauensabhängig sind. Bei Verlusten bzw. Gerüchten über eine mangelnde Solvenz besteht die Gefahr, dass Kunden ihre Einlagen ganz oder teilweise abziehen und Mitglieder einer Genossenschaftsbank ihre Geschäftsguthaben kündigen. Ein „Run“ auf die im Fokus stehende Bank wäre existenziell, ohne fremde Hilfe wäre die Bank schnell überfordert.

Auch die Bilanz-, GuV- und Risikostrukturen einer Bank sind mit denen von anderen Unternehmen nicht vergleichbar. Da die Geschäftsstruktur einer Bank zwingend den Erhalt von Vertrauen voraussetzt, können Banken den Jahresabschluss und damit den Gewinn über Jahre hinaus „weitgehend gestalten“ und „entscheidungsrelevante Informationen kompensieren“.<sup>29</sup> Konkret können Kreditinstitute über akute und latente Risiken zusätzliche Wertberichtigungen und besondere Vorsorgereserven bilden, sodass die Bank für etwaige harte Zeiten gut gerüstet ist und möglichst einen bilanziellen Verlustausweis verhindern kann. Unternehmen müssen Aufwendungen und Erträge „klar, offen und unsaldiert“ im Jahresabschluss ausweisen (§§ 243 II, 246 II HGB). Für Kreditinstitute gilt das gerade nicht! Sie können Aufwendungen und Erträge verrechnen - sogar artfremd.<sup>30</sup> Der Bilanzadressat kann aus einer Bankbilanz also nicht erkennen, wie das Bild der Vermögens- und Ertragslage am Jahresultimo genau aussieht, wie sich die Höhe des tatsächlichen Gewinns genau errechnet und aus welchen Beträgen sich der Saldo im Detail zusammensetzt. Fragen hierzu auf der General-, Vertreter- bzw. Hauptversammlung braucht der Vorstand nicht beantworten.

---

<sup>29</sup> Einführend BACHER (2022), (Fn 8), S. 105 ff m.w.V.

<sup>30</sup> Sog. „Überkreuzkompensationen nach § 340c I und II HGB“.

Das Gewinnverwendungsrecht der Versammlung ist damit „unvollendet“ und im Kern „sehr eingeschränkt“. Allein Vorstand, Aufsichtsrat, der Abschlussprüfer sowie die Aufsicht und der Fiskus haben uneingeschränkte Einsicht in die Wertberichtigungen und Risikovorsorge und damit in die aktuelle Ertrags- und Vermögenslage der Bank. Kalkulationen von Gewinnen und Kapitalrenditen treten betriebswirtschaftlich also hinter die Risikobetrachtung und sind einem Mitglied nicht zugänglich. Insgesamt setzt das Geschäftsmodell einer Bank und die Governancestruktur auf ein besonderes Vertrauen. Die Organe Vorstand und Aufsichtsrat haben bei der generellen Dividendenpolitik und beim Gewinnverwendungsvorschlag im jeweiligen Geschäftsjahr eine besondere Verantwortung.

*Zwischenergebnis 5: Die Dividende ist gewinnabhängig und der Gewinn schwankt naturgemäß. Zentral für eine Bank ist das Vertrauen. Jedes Anzeichen einer Schwäche der Bank kann für das Vertrauensverhältnis zum Kunden existenziell sein. Banken können daher den Gewinn und die Kapitalrendite bilanziell weitgehend gestalten. Transparenz über die wirtschaftliche Lage einer Bank haben nur Vorstand und Aufsichtsrat. Ihrem Gewinnverwendungsvorschlag kommt daher eine besondere Verantwortung zu.*

### **2.4.3 Das Ausschüttungsverbot als Instrument der Aufsicht**

Generell verfolgt die Bankaufsicht eine konservative (zurückhaltende) Ausschüttungspolitik von Banken. Aus der Sicht der Aufsicht kann bei einer Bank also das Polster für die Risikovorsorge nicht groß genug sein! Bei einer Ertragschwäche oder bei Anzeichen einer generellen Risikoanspannung der Kreditwirtschaft kann die Bankaufsicht ein Ausschüttungsverbot auf Gewinne erlassen.<sup>31</sup> 2020, zu Beginn der Coronakrise, kam ein Ausschüttungsverbot zum Tragen. Die Bankaufsicht hielt es für geboten, dass Banken in der Krise ihr Eigenkapital lieber zurückhalten sollten als es via Dividende an ihre Anteilseigner auszuschütten. Für die 120 systemrelevanten Banken hat die EZB nach einer

---

<sup>31</sup> Vgl. 45 II Nr. 1. KWG.

Eilsitzung Ende März 2020 einen Dividendenstopp angeordnet. Im weiteren Verlauf der Pandemie wurden die Banken Ende 2020 aufgefordert, Dividenden auch in 2021 auszusetzen bzw. stark zu begrenzen. Unter diesen 120 europäischen Banken waren auch die zwei größten Kreditgenossenschaften Deutschlands, die Münchener Hypothekenbank eG und die Apobank eG.<sup>32</sup> Zudem hat die EZB den nationalen Aufsichtsbehörden empfohlen, den gleichen restriktiven Ansatz für die nicht systemrelevanten Institute zu verfolgen.

Für Kreditgenossenschaften wirft ein Ausschüttungsverbot besondere Fragen auf, zumal Geschäftsanteile kündbar sind und das Mitglied am steigenden Unternehmenswert nicht unmittelbar partizipiert. Ein Ausschüttungsverbot kann dann zum Bumerang werden, wenn Mitglieder mangels Ausschüttung von ihrer Genossenschaft enttäuscht sind oder wegen berechtigten bzw. unberechtigten Risikoerwägungen das genossenschaftliche Geschäftsmodell und dessen Risikotragfähigkeit in Frage stellen würden und die Mitgliedschaft und Hausbankfunktion kündigen. Eigenkapital und Geschäft ginge in diesem Fall verloren, die wirtschaftlichen Verhältnisse der Genossenschaftsbank wären geschwächt. Die Bankenaufsicht hätte dann mit dem Ausschüttungsverbot das Gegenteil erreicht, was sie eigentlich bezwecken wollte.

*Zwischenergebnis 6: Die Bankenaufsicht kann ein Ausschüttungsverbot erlassen, wenn Banken die Eigenmittelanforderungen nicht erfüllen. Da bei Kreditgenossenschaften das Eigenkapital kündbar ist, kann ein Ausschüttungsverbot kontraproduktiv für die nachhaltige Solvenz einer Bank sein.*

#### **2.4.4 Einlagensicherungssystem und die Gefahr eines Bankruns**

Krisen treten in einem globalen Wirtschaftssystem immer wieder auf. Sie sind Teil und Schattenseite des marktwirtschaftlichen Systems.<sup>33</sup> Exemplarisch sei

---

<sup>32</sup> Beide Banken haben in den Folgejahren die Dividende aufgestockt.

<sup>33</sup> Zu den Börsenkrisen vgl. BACHER (2022), (Fn 8), S. 54, 201, 226, 303.

an die Immobilienblase in den Neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung erinnert, global noch gravierender war die Banken-, Finanz- und Eurokrise (2008 bis 2013) und die Coronakrise 2020/22. Seit Anfang 2022 belastet der Ukrainekrieg die Weltwirtschaft. Inflation und Zinsen sind nach oben geschneilt. Verbunden mit dem Ukrainekrieg sind grundsätzliche Energiefragen und weltweit steigende Militärausgaben. Neuerdings steht auch ein Krieg in Nahost im Fokus. Zu den Kriegen und Krisen kommen Naturkatastrophen, negative Auswirkungen des Klimawandels und der weltweiten Migration hinzu. Für die letzten Jahre gilt: Die Welt befindet sich in einer Multi-Krisen-Situation, welche das Finanzsystem direkt trifft.

Im engen Zusammenhang mit Krisen stehen Schieflagen bzw. Zusammenbrüche von Banken. Exemplarisch sei an folgende Schieflagen deutscher Banken erinnert:<sup>34</sup> HypoVereinsbank (1998/2005), Hypo Real Estate (2009), Landesbanken (2009)<sup>35</sup>, Commerzbank (2009). Auch in Europa gab es immer wieder Verwerfungen: Beispielsweise sind 1991 die finnischen Sparkassen samt der Zentralkasse Skopbank in Schieflage geraten, 1993 die Schweizerischen Volksbanken. In der Bankenkrise 2008/2009 haben fast alle internationalen Großbanken gewackelt, viele davon mussten von ihrem Heimatstaat gestützt werden. In Österreich hat sich die Volksbanken-Gruppe seither nicht erholt. 2023 ist durch Managementfehler und durch einen Bankenrun die Schweizer Kreditanstalt (CS Group) gefallen und musste über Nacht mit Hilfe von Staatshilfen von der UBS übernommen werden.

*Zwischenergebnis 7: Unser Wirtschaftssystem wird von großen Krisen begleitet. Banken sind von Krisen besonders betroffen und damit latent ausfallgefährdet.*

---

<sup>34</sup> Nicht abschließender Katalog.

<sup>35</sup> Die ehemals größte Landesbank, die WestLB, wurde 2012 aufgelöst, die HSH Nordbank 2018.

Damit die Einlagen von Banken auch bei Schieflagen gesichert sind, gibt es in Deutschland ein komplexes Einlagensicherungssystem.<sup>36</sup> Ein Teil dieses Systems ist die genossenschaftliche Sicherungseinrichtung, die als Institutssicherung aufgebaut ist. Sie ist das weltweit älteste Sicherungssystem und wurde 1934 nach der Weltwirtschaftskrise gegründet. Der genossenschaftliche Finanzverbund weist zu Recht darauf hin, dass seit dem Bestehen der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung noch nie ein Kunde einer Kreditgenossenschaft einen Verlust seiner Einlage bzw. seines Geschäftsguthaben erlitten hat. Selbst in den intensivsten Phasen der Finanzkrisen konnten Volksbanken Raiffeisenbanken Gewinne erzielen und kontinuierlich wachsen und ihrer Marktstellung ausbauen.<sup>37</sup> Offenbar sind die Volksbanken Raiffeisenbanken wirtschaftlich gesund und für die deutsche Wirtschaft und deren Finanzsystem ein verlässlicher Stabilitätsanker.

Oft wird diese Sicherheit auch als Grund für die relativ niedrige Dividende genannt. Stichhaltig ist diese Begründung nicht: Das Sicherungssystem hält nur bei Ausfall einzelner Banken. Wenn das System jedoch als solches wackelt, hilft keine Sicherungseinrichtung! Eine absolute Garantie für Banken und Bankgruppen gibt es nicht, eine Ausfallversicherung für die Zukunft lässt sich aus dem Sicherungssystem für Geschäftsguthaben nicht ableiten.

*Zwischenergebnis 8: Seit über 90 Jahren sind die Eigen- und Fremdkapitaleinlagen der Mitglieder von Kreditgenossenschaften in Deutschland sicher. Eine absolute Garantie für die Zukunft lässt sich für Geschäftsguthaben weder rechtlich noch tatsächlich ableiten.*

---

<sup>36</sup> Übersichtsartig vgl. BACHER (2022), (Fn 8), S. 121; Dt. Bundesbank, Einlagensicherung in Deutschland, in: Monatsbericht der Bundesbank 12/2015, S. 51-65.

<sup>37</sup> Vgl. BACHER (2022), (Fn 8), S. 37; Meyer (2018), (Fn 1), S. 46.

## 3 Geschäftsguthaben als Anlageform

### 3.1 Starker Anstieg der Zinsen Mitte 2022

Dreißig Jahre lang sind die Zinsen auf ein nie dagewesenes niedriges Niveau auf „0“ und ins Minus gefallen. Im Jahr 2022 hat sich die Situation gedreht: Die Zinsen sind binnen weniger Monate stark angestiegen. Grund: Die Inflation schnellte in den USA und in Europa in der Spitze auf etwa 10 % hoch. Auch wenn die monatlichen Meldungen Momentaufnahmen sind, gibt es mittlerweile gute Anzeichen, dass die Inflationsbekämpfung sehr erfolgreich war. Im Jahr 2023 haben sich die Inflationsraten mehr als halbiert. Doch zum Zielniveau der Zentralbanken (etwa 2 %) ist es noch ein Weg! Da die Kerninflationsraten nach wie vor hoch sind, wird uns die Inflation auch noch einige Zeit beschäftigen.

1990: 1,9	1995: 1,9	2000: 1,3	2005: 1,6	2010: 1,0	2015: 0,5	2020: 0,5
1991: 3,7	1996: 1,4	2001: 2,0	2006: 1,6	2011: 2,2	2016: 0,5	2021: 3,1
1992: 5,0	1997: 1,9	2002: 1,4	2007: 2,3	2012: 1,9	2017: 1,5	2022: 6,9
1993: 4,5	1998: 0,8	2003: 1,0	2008: 2,6	2013: 1,5	2018: 1,8	2023: >5
1994: 2,7	1999: 0,7	2004: 1,6	2009: 0,3	2014: 1,0	2019: 1,4	

Abb. 1: Inflationsraten im Jahresdurchschnitt (gerundet) in Deutschland (Quelle: Deutsche Bundesbank)

### 3.2 Der risikolose Zins

Der „risikolose Zinssatz“ ist ein Zinssatz, der für eine Geldanlage gezahlt wird, bei dem kein Ausfallrisiko besteht. Für diese Anlageform ist es so gut wie sicher, dass die Zinsen und Rückzahlung pünktlich geleistet werden.

Der risikolose Zinssatz ist die Renditebenchmark für den Vergleich aller Anlageformen und wird gewöhnlich am langen Ende über die Rendite von sehr guten Staatsanleihen (Bundesanleihen) bzw. am kurzen Ende über die Zentralbankzinsstze ermittelt. Ein guter Indikator für den „langen, risikolosen Zins“ in Deutschland ist der Zins für zehnjährige deutsche Staatsanleihen bzw. die Umlaufrendite von Bundesanleihen. Deren Renditen sind 30 Jahre lang gefallen, sogar bis ins Negative (vgl. Abb. 2 und 3). Der Tiefstand für den 10-Jahreszins für Bundesanleihen lag im März 2020 bei -0,8 %. Im Jahr 2022 drehte die Zinsentwicklung rasant: Innerhalb von wenigen Monaten sind die Zinsen um mehr

als 2 Prozentpunkte angestiegen. Das Zinshoch wurde jedoch im November 2023 erreicht, die langen Zinsen haben gedreht (vgl. Abb. 3).

1990: 8,9	1995: 6,5	2000: 5,4	2005: 3,1	2010: 2,4	2015: 0,4	2020: -0,4
1991: 8,7	1996: 5,6	2001: 4,8	2006: 3,7	2011: 2,4	2016: 0,1	2021: -0,3
1992: 8,1	1997: 5,1	2002: 4,7	2007: 4,2	2012: 1,3	2017: 0,2	2022: 1,2
1993: 6,4	1998: 4,5	2003: 3,7	2008: 4,0	2013: 1,2	2018: 0,3	2023: >2
1994: 6,7	1999: 4,3	2004: 3,7	2009: 3,0	2014: 1,0	2019: -0,2	

Abb. 2: Durchschnittliche Umlaufrendite in % im jeweiligen Jahresverlauf (Quelle: Bundesbank)

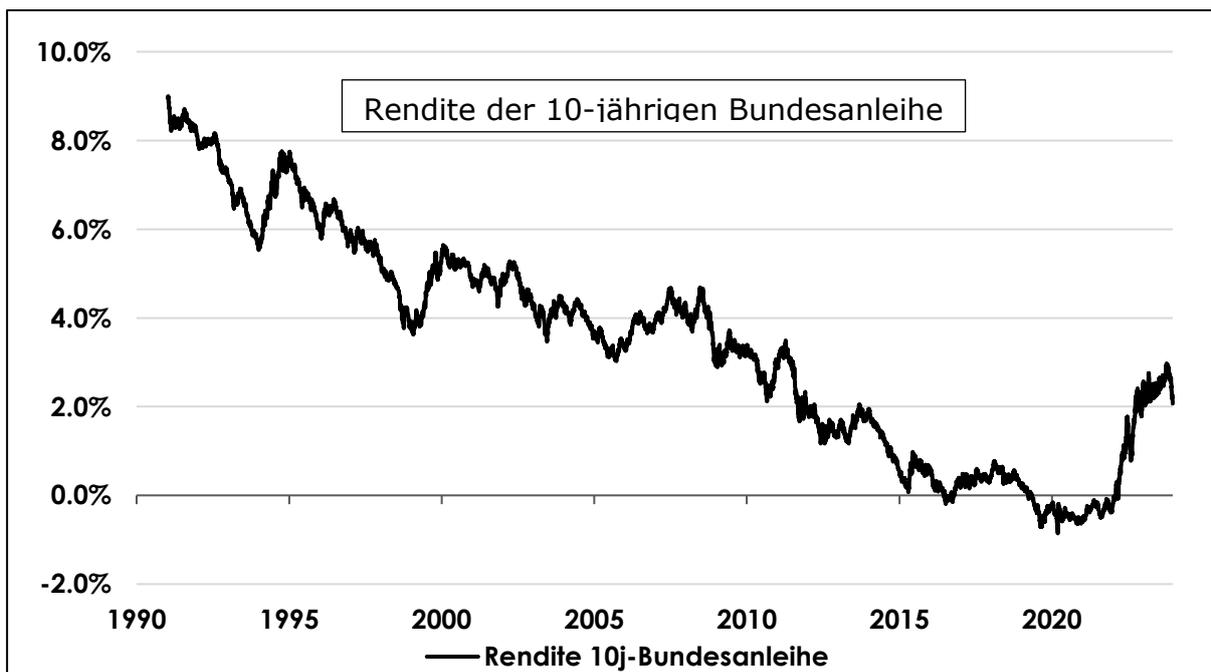


Abb. 3: Rendite der 10-jährigen Bundesanleihe seit 1992 (Quelle: Bloomberg)

Grund für die massive Preissteigerung war, dass die Zentralbanken die Finanzmärkte jahrelang mit billigen bzw. kostenlosem Geld geflutet haben. Aus Logistik- und Produktionsbeschränkungen, die aus der Bekämpfung der Corona-Pandemie folgten („Lockdowns“), entstanden Güterverknappungen, die zu steigenden Preisen führten. Der Ukrainekrieg und die damit einhergehende Energiekrise haben weltweit einen weiteren Inflationsschock in Gang gebracht. Die Zentralbanken haben diese Entwicklung zunächst unterschätzt und sehen sich durch die jetzt stark gestiegenen Inflationsraten unter Druck gesetzt. In einer konzertierten Aktion haben die Zentralbanken ihre Leitzinsen angehoben. Die amerikanische Zentralbank Fed hat in den Jahren 2022/23 elf Mal die Zinsen gesteigert (von 0,25 % auf bisher über 5 %), die europäische Zentralbank EZB

zehn Mal von Null auf 4,5 % (vgl. Abb. 3). Jetzt wird allgemein erwartet, dass die Zentralbanken die Leitzinsen wieder senken.

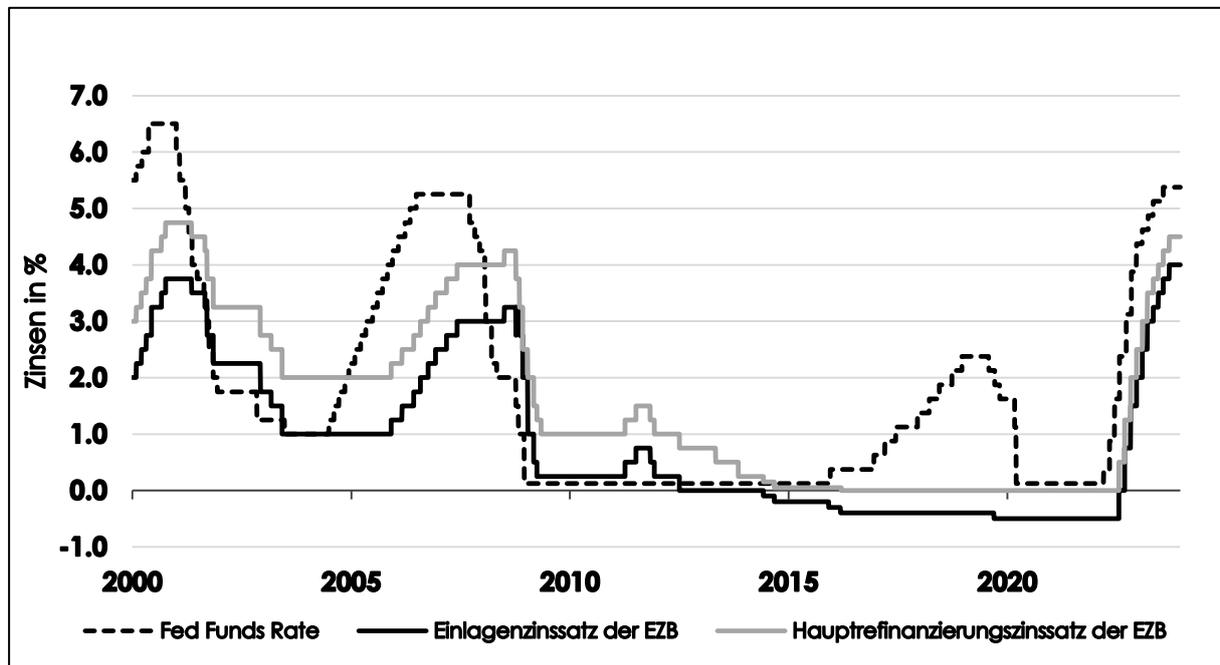


Abb. 4: Entwicklung der Leitzinsen in der Eurozone und in den USA seit 2000 (Quelle: Bloomberg)

Die Leitzinsen der Zentralbanken zielen auf den (kurzfristigen) Geldmarkt. Die Zentralbanken haben zudem massiv am Kapitalmarkt Anleihen gekauft und somit auch den langfristigen Zins (Kapitalmarktzins) stark nach unten gedrückt. Seit 2022 hat sich das Koordinatensystem der Renditen stark verschoben, die Zinsstrukturen in Europa und in den USA sind stark angestiegen und invers.<sup>38</sup>

*Zwischenergebnis 9: Seit 2022 sind die Zinsen stark gestiegen. Der Anstieg war am „kurzen Ende“ noch stärker als am „Langen“. Nullzinsen gehören der Vergangenheit an.*

### 3.3 Überrenditen von Anleihen und Aktien

Das Risiko einer Anlageform wird häufig durch den Abstand von dessen Rendite zum risikolosen Zinssatz angegeben. Allgemein wird die Differenz zwischen der

<sup>38</sup> Invers ist das Zinsniveau, wenn der kurze Zins über dem langen liegt, vgl. BACHER (2022), (Fn 8), S. 264/265.

tatsächlichen Rendite einer risikobehafteten Anlage und dem risikolosen Zinssatz als „Überrendite“ bezeichnet. Gemeinhin hat der Staat die beste Bonität und muss am wenigsten für seine Schuldverschreibungen bezahlen. Zinsen von Bankanleihen liegen etwas höher als die von Staatsanleihen, noch deutlich höher liegen die Überrenditen von Unternehmensanleihen und von Investitionskrediten. Allgemein hängt die Rendite einer Anleihe stark von den konkreten Bilanz- und Unternehmensdaten und vom individuellen Rating ab. Maßgeblich für einen Unternehmenskredit ist die Kapitaldienstfähigkeit als zentrales Kriterium der Kreditwürdigkeit.<sup>39</sup>

Schuldverschreibungen sind für das Unternehmen Fremdkapital und eine wichtige Finanzierungsquelle. Der Investor hat gewöhnlich ein Recht auf (fixe) Verzinsung und auf volle Rückzahlung seines Kapitaleinsatzes.<sup>40</sup> Als Entgelt für die Überlassung seines Kapitals erhält er einen Zins aus drei Gründen:

- Erstens, weil man dem anderen seine Kaufkraft zur Verfügung stellt (Entgelt bzw. Entschädigung für die Kapitalüberlassung).
- Zweitens, weil gewöhnlich Inflation den Wert des geliehenen Geldes vernichtet (Inflationsausgleich).
- Drittens, weil in jedem Kredit ein Rückzahlungsrisiko steckt (Risikoprämie).

Langfristig liegen die Renditen für einen „Korb diversifizierter Anleihen guter Bonität“ vor Kosten über 5 % p. a.<sup>41</sup> und damit weit über der durchschnittlichen Inflationsrate. Nach Inflation konnten Langläufer in der historischen Betrachtung eine Nettorendite nach Inflation von 2 % p. a. und mehr erzielen.

Im Gegensatz zu Anleihen und Krediten verbriefen Aktien Beteiligungsrechte (Eigentum) an einer Aktiengesellschaft.<sup>42</sup> Steigt der Unternehmenswert der Aktiengesellschaft, steigt idealtypisch auch der Wert der Aktie. Zentral bei Aktien

---

<sup>39</sup> Ausführlich hierzu BACHER (2022), (Fn 8), S. 388 ff., 392 ff.

<sup>40</sup> BACHER, (2022), (Fn 8), S. 242/243.

<sup>41</sup> Vgl. BACHER, (2022), (Fn 8), S. 225 ff. m.w.N.

<sup>42</sup> Vgl. BACHER, (2022), (Fn 8), S. 277.

ist das unternehmerische Risiko und das generelle Marktrisiko. Beides spiegelt sich im Kurs der Aktie wieder, das unternehmerische Risiko auch in der Höhe der Dividende. Aktien haften für Verluste, ihre Laufzeit ist ewig.

Breit gestreut zählen Aktien nach vielen Untersuchungen zu den rentabelsten Anlageformen. Der Renditevorsprung der Aktie gegenüber Staats- und Bankanleihen ist nicht nur empirisch feststellbar, sondern auch aus der ökonomischen Theorie erklärbar. Die Aktienrendite enthält eine Risikoprämie für das übernommene unternehmerische Risiko. Die höhere Rendite ist eine Art Schmerzensgeld für das Ertragen von negativen Kursschwankungen und für die Übernahme eines latent hohen Ausfallrisikos („höhere Rendite wegen höherem Risiko“). In Zahlen ist nach vielen Untersuchungen folgendes feststellbar:<sup>43</sup> Langfristig rentiert sich ein diversifizierter Aktienkorb vor Kosten etwa mit 8 bis 10 % p. a., nach Abzug der Inflation bleiben 5 oder mehr Prozent übrig. Da Aktien starken Schwankungen unterliegen, sind Aktien kurzfristig riskant. Das Schwankungsrisiko nimmt mit langer Haltedauer und bei guter Diversifikation deutlich ab. Nach 15 Jahren Haltedauer und bei breiter Streuung sind Aktien „sicher“.<sup>44</sup>

*Zwischenergebnis 10: Anlagen ohne Risiko (Bundesanleihen, Zentralbankguthaben) haben einen „risikolosen Zins“. Andere Anlageformen bieten eine deutliche Überrendite.*

#### **4 Ein erstes Ergebnis für Geschäftsguthaben bei Kreditgenossenschaften**

Geschäftsguthaben von Kreditgenossenschaften sind weder mit Aktien noch mit Schuldverschreibungen vergleichbar. Sie sind eine Anlageform „eigener Art“ und als Teil des Eigenkapitals einer Genossenschaft kündbar. Geschäftsguthaben werden nach Kündigung zu „pari“ zurückbezahlt. Etwaige während der Zeit der Mitgliedschaft geschaffene Reserven und Rücklagen werden nach Kündi-

---

<sup>43</sup> Vgl. BACHER, (2022), Fn 8), S. 198, 223 ff. m.w.N.

<sup>44</sup> Vgl. BACHER, (2022), (Fn 8), S. 225 ff, nach der Allianz sind wegen der Inflationsgefahr Aktien sogar sicherer als Anleihen, vgl. Nacken (2014), Aktie, die neue Sicherheit im Depot, Allianz-Studie, Frankfurt 2014.

gung des Geschäftsguthaben nicht an das Mitglied ausbezahlt, sondern verbleiben bei der Genossenschaft. Gerade in den letzten Jahrzehnten haben viele Kreditgenossenschaften ein Mehrfaches der Dividenden an Gewinnen erwirtschaftet. Mit den thesaurierten Gewinnen wurden die Reserven und Rücklagen der Genossenschaft großzügig bedient.

Genossenschaftsbanken setzen die Geschäftsguthaben im Geschäftsbetrieb investiv ein und erzielen damit Zinserträge und nach Saldierung mit den Aufwendungen gewöhnlich einen Gewinn. Als Entgelt für die Kapitalüberlassung und für das Risiko haben die Mitglieder Anspruch auf einen angemessenen Teil an diesem Überschuss (§ 19 GenG). Das Entgelt hierfür, die Dividende, ist nicht fest, sondern hängt bei Banken von der jeweiligen Ertrags- und Risikolage und vom Zinsniveau ab. In Not- und Ausnahmefällen kann eine Genossenschaft auch einmal keine oder wenig Dividende ausschütten.

Wer das Geschäftsguthaben als Anlageform ansieht, wird die Dividende als Äquivalent für den entgangenen Zins einer alternativen Geldanlage sehen („Opportunitätsrendite“) und von seiner Bank einen angemessenen, relativ fixen Ertrag für die Kapitalüberlassung und das spezifische Risiko einer Bank erwarten. Dies gilt in besonderer Weise für die Kreditgenossenschaften, die Mitglieder mit dem Argument geworben haben, Eigenkapital zu generieren.

Als Anlageform muss die Höhe der Dividende von Kreditgenossenschaften über dem risikolosen Zins und der Inflationsrate liegen. Alles andere wäre fachlich nicht begründbar. Aus Rendite-Risiko-Gründen sollte sich die Rendite eines Geschäftsguthabens bei einer Genossenschaftsbank zwischen der Anleihe- und Aktienrendite einpendeln. In konkreten Zahlen ausgedrückt, wäre es - als erster Anhaltspunkt – angemessen, dass sich die Dividende bei sehr langfristiger Betrachtung je nach Zinslage zwischen 3 und 8 % p. a. einpendelt. Netto - nach Inflation - sollte bei guten wirtschaftlichen Verhältnissen der Bank die Mindestrendite bei 2 % p. a. liegen.

Gesamtergebnis: Wenn sich die Annahmen dieses Beitrages bestätigen, wird sich in den nächsten Jahren die Dividende bei vielen Volksbanken Raiffeisenbanken stark erhöhen.

## **Genossenschaftliche Gründerszene**

*T. Jensen-*

*Auverman,*

*P. Lavèn,*

*R. Hansen, S. Hess*

Start-up als Genossenschaft?

95

***Tessa Jensen-Auermann, Pamela Lavèn,  
Rebecca Hansen, Sebastian Hess***

## **Start-up als Genossenschaft?**

Zusammenfassung praktischer Handlungsempfehlungen aus einer Analyse zur  
Präsenz der eG an Hochschulen in Baden-Württemberg

Die Studie wurde finanziert durch die GENO-Stiftung WissenSchafftPartner

### **1 Ausgangslage und Zielsetzung**

Der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen aus den Forschungseinrichtungen und in die Unternehmen ist ein unerlässlicher Prozess für den Fortbestand von Wohlstand, wirtschaftlichem Wachstum und einer Transformation der Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit (Bioökonomie). Hierbei können Start-ups einen schnellen Innovationstransfer leisten.<sup>1</sup> Unter Start-ups sind in der Regel Unternehmen zu verstehen, die jünger als zehn Jahre sind, ein (hoch-) innovatives Geschäftsmodell besitzen und ein signifikantes Mitarbeiter-<sup>2</sup> und / oder Umsatzwachstum anstreben.<sup>3</sup> Eine Abgrenzung von Start-ups gilt es gegenüber akademischen Spin-offs vorzunehmen. Start-ups können unabhängig von Hochschulen entstehen, wohingegen Spin-offs (gleichzusetzen mit Ausgründungen) auf wissenschaftlichen Forschungsergebnissen beruhen<sup>4</sup> und oft von wissenschaft-

---

<sup>1</sup> DEUTSCHER BAUERNVERBAND (DBV), Die Landwirtschaft braucht Startups zum schnellen Innovationstransfer, URL: <https://www.bauernverband.de/die-landwirtschaft-braucht-startups-zum-schnellen-innovationstransfer>, 2018.

<sup>2</sup> Die Nennung unterschiedlicher Geschlechter findet im vorliegenden Beitrag keine durchgehende Anwendung. Die Autoren möchten darauf hinweisen, dass zwar aus pragmatischen Gründen meist die maskuline Form verwendet wird, die feminine Form sowie Queere, Intersex- und Trans-Menschen aber gleichermaßen eingeschlossen sind.

<sup>3</sup> KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C.; HENSELLEK, S.; KENSBOCK, J., Deutscher Startup Monitor 2017, Duisburg-Essen, 2017, S. 6; Universität für Bodenkultur Wien, Spin-Off vs. Start-up, URL: <https://short.boku.ac.at/wqo54o>, 2023.

<sup>4</sup> HEMER, J.; DORNBUSCH, F.; KULICKE, M.; WOLF, B., Beteiligungen von Hochschulen an Ausgründungen, Kurzfassung zum Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Karlsruhe, Februar 2010, S. 2, 9; Universität für Bodenkultur (2).

lichen Mitarbeitern, Hilfskräften oder Studenten gegründet werden. Dabei werden Verträge zwischen der Hochschule und dem gegründeten Unternehmen geschlossen<sup>5</sup>, um durch die wissenschaftliche Erkenntnis beispielsweise eine monetäre Gegenleistung erwirtschaften zu können.<sup>6</sup> Demnach stellen Ausgründungen an Hochschulen (akademische Spin-offs<sup>7</sup>) eine Teilmenge aller Start-ups dar. Die Begriffe Start-up und Spin-off werden jedoch weitläufig synonym verwendet und so auch im Folgenden.<sup>8</sup>

Seit dem 19. Jahrhundert bietet die Rechtsform Genossenschaft (eG) einen Lösungsansatz für Probleme, welche von sich vergesellschaftenden Menschen gelöst werden sollen.<sup>9</sup> Entscheiden sich Neugründer für die Rechtsform eG, können Vorteile des Kollektivs und des Einzelnen gleichermaßen genutzt werden.<sup>10</sup> Diese Vorteile können sich Start-ups zu Nutzen machen. Genossenschaften sind für Start-ups dort interessant, wo sich mindestens drei Menschen mit gleicher Gesinnung zusammenfinden, eine wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Zielsetzung verfolgen, diese vor dem Hintergrund des globalen Gedankens, regional umsetzen, die Vorteile einer transparenten Governance und Individualisierung einer Satzung sehen und demokratische Kosten durch Vertrauen überwinden. Durch die genannten Aspekte wird deutlich, dass Start-ups durch die Wahl des genossenschaftlichen Modells auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen nachhaltig reagieren können.

Trotz der möglicherweise hohen Relevanz wird das Genossenschaftsmodell aktuell nur von wenigen Gründern von Start-ups an baden-württembergischen Hochschulen favorisiert. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass an 74 Hochschulen in Baden-Württemberg vor allem die Rechtsform der GmbH als bekannt

---

<sup>5</sup> Universität für Bodenkultur (2).

<sup>6</sup> ACHTLEITNER, A.-K., Spin-off. Definition: Definition: Was ist "Spin-off"?, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/spin-44915/version-268218>, 16.02.2018.

<sup>7</sup> HEMER ET AL. (4), S. 3.

<sup>8</sup> HEMER ET AL. (4), S. 9; Universität für Bodenkultur (2).

<sup>9</sup> HENZLER, R., Genossenschaft und christliche Gesellschaftspolitik, Aus: Der genossenschaftliche Grundauftrag, Frankfurt am Main, 1970, S. 36; Haunstein, S.; Thürling, M., Aktueller Gründungsboom – Genossenschaften liegen im Trend, URL: [http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2\\_02-2017.0.html/](http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2_02-2017.0.html/), 2017.

<sup>10</sup> BADEN-WÜRTTEMBERGISCHER GENOSSENSCHAFTSVERBAND E.V. (BWGV), Die Rechtsform Genossenschaft, URL: <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/die-rechtsform-genossenschaft-16.htm>, 2022.

und attraktiv bei der Ausgründung eines Start-up Unternehmens aus Hochschulen erscheint (N=39, GmbH n=23; Mehrfachnennungen waren möglich). Über Ausgründungen der Rechtsform eG wurde hingegen nur zweimal berichtet (N=39, eG n=2; Mehrfachnennungen waren möglich). Jedoch wurden laut Baden-Württembergischem Genossenschaftsverband (BWGV) in den vergangenen Jahren insgesamt fünf Ausgründungen beim Verband gemeldet. Hierzu gehören: Cullinary Coffee eG, HEG Heidelberger Energiegenossenschaft eG, Bürgerwerke Heidelberg eG, ScaleIT Aalen eG, Perspektive Wein eG und MechTrain eG. Letztere ist jedoch bereits wieder aufgelöst.<sup>11</sup> Zusätzlich führen die Autoren die Genossenschaft Honey Pi eG als Ausgründung an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg auf. Dieser Beitrag verfolgt das Ziel, die Sichtbarkeit der Rechtsform eG an baden-württembergischen Hochschulen durch Bereitstellung leicht zugänglicher Informationen und Checklisten zur Neugründung einer eG als Start-up respektive Spin-off zu erhöhen. Demnach stellt sich die Frage:

*Welche Faktoren könnten die Bekanntheit der Unternehmensgründung unter der Rechtsform der eG an baden-württembergischen Hochschulen steigern?*

Zur Beantwortung wurde eine beschreibende Analyse durch die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim im Zeitraum vom 15.11.22 bis 15.02.23 durchgeführt. Die GENO-Stiftung WissenSchafft-Partner finanzierte diese Studie.

## **2 Methodik**

Derzeit liegt keine aktuelle Adressliste der Hochschulen in Baden-Württemberg vor. Über einen zweistufigen Abgleichungsprozess der Hochschulliste<sup>12</sup>, der

---

<sup>11</sup> ROTH, A., GENO-Stiftung – WissenSchafftPartner, Startup-Projekt, Stuttgart, 2022.

<sup>12</sup> MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST BADEN-WÜRTTEMBERG (MWK), Sicherung der Qualität, Nichtstaatliche Hochschulen, URL: <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/hochschulen-studium/hochschullandschaft/hochschularten/nichtstaatliche-hochschulen>, 2022.

Studienberatungsstelle Baden-Württemberg<sup>13</sup> und des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg<sup>14</sup> sowie der Rücksprache mit insgesamt drei Experten des Ministeriums für Wirtschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg und des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg konnten abweichende Zahlenangaben über die Anzahl der Hochschulen in Baden-Württemberg erklärt und die zugrundeliegende Stichprobe validiert werden.

Eingang in die zugrundeliegende Stichprobe fanden Hochschulen, welche ihren Hauptsitz in Baden-Württemberg haben, da ausschließlich Baden-Württemberg dem Wirkungskreis des BWGV e.V. entspricht, bei welchem die wissenschaftlichen Start-ups gemeldet und geprüft werden. Überdies definiert sich eine Hochschule über seine „regelmäßig und dauerhaft [stattfindenden] Lehrveranstaltungen von mehr als 100 Semesterwochenstunden“.<sup>15</sup>

Abschließend ergibt sich eine Anzahl von 74 Hochschulen in Baden-Württemberg. Die Adressliste dient als Grundlage zur Beantwortung der oben genannten Zielsetzung.

Aufgrund unzureichender Datenlage wurden im zweiten Schritt Primärdaten der Webseiten der Hochschulen erhoben, um Gründungsinitiativen zu identifizieren und Kommunikationskanäle sowie -inhalte hinsichtlich der Thematik Start-up zu dokumentieren.

Wie bei einer Literaturrecherche ist der Entstehungsprozess der Suchbegriffe (start-up, startup, Unternehmer, Entrepreneur und Existenzgründung) sowie die Inklusions- und Exklusionskriterien der Subjektivität unterworfen.<sup>16</sup> Der Suchprozess der Hochschulwebseiten wurde von zwei Personen durchgeführt. Anschließend haben sich diese zum Begutachtungsprozess zusammengesetzt.

---

<sup>13</sup> MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST BADEN-WÜRTTEMBERG (MWK), Die Studieninformation für Baden-Württemberg, Zentrale Studienberatungsstellen, URL: <https://www.studieren-in-bw.de/service/links-und-adressen/zentrale-studienberatungsstellen/>, o.J.

<sup>14</sup> STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG, HOCHSCHULEN NACH HOCHSCHULARTEN, Hochschulen in Baden-Württemberg im Wintersemester 2020/21 nach Hochschularten, URL: <https://www.statistik-bw.de/BildungKultur/Hochschulen/Hochschularten.jsp>, 2021.

<sup>15</sup> STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG, Hochschulstatistik, Studierenden- und Prüfungsstatistik, URL: <https://www.statistik-bw.de/Hochschulstatistik/>, 31.05.2022, S. 304.

<sup>16</sup> GALL, M. D.; BORG, W. R.; GALL, J. P., Education Research, An Introduction, New York, 1996.

Überdies haben zwei weitere unabhängige Personen die erstellte Matrix gesichtet, so dass Unstimmigkeiten diskutiert werden konnten.<sup>17</sup>

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Verteilung der Hochschularten in Baden-Württemberg

Abbildung 1 zeigt die zugrundeliegende Verteilung der Hochschularten (N=74). Es zeigt sich, dass vor allem Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Universitäten verhältnismäßig stark in Baden-Württemberg vertreten sind.

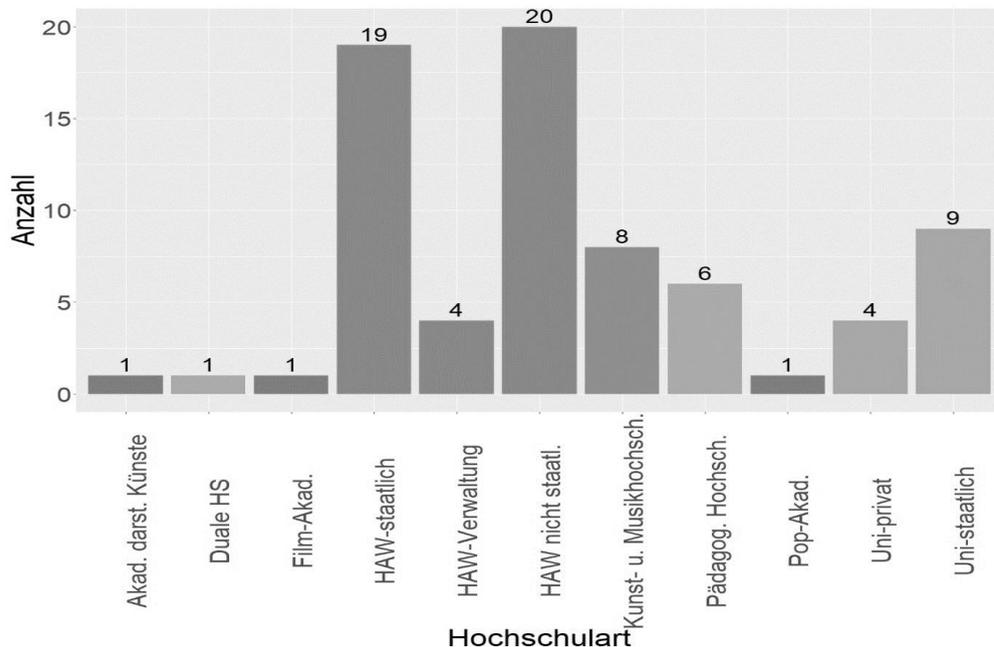


Abb. 1: Verteilung der Hochschulen gruppiert nach Kategorien (eigene Darstellung; N=74)

Von insgesamt acht Hochschularten sprechen vermehrt zwei Hochschularten (Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften) initiativ die Gründung von Start-up Unternehmen an. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der Initiativen und der Anzahl an Anlaufstellen respektive Ansprechpartnern an baden-württembergische Hochschulen für Start-up interessierte Studierende. Es zeigt sich, dass die Online-Kommunikation gefolgt von

<sup>17</sup> TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P., Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, British Journal of Management, 14, 2003, S. 215.

persönlichen Kommunikationswegen und Eventmarketing-Aktionen am beliebtesten sind, um das Thema Start-up Gründung zu thematisieren und in Verbindung mit der Hochschule zu präsentieren.

### **3.2 Kommunikationskampagne, um die Sichtbarkeit der eG an baden-württembergischen Hochschulen zu steigern**

Die Zielsetzung dieses Berichtes, die Sichtbarkeit der Rechtsform eG bei Start-up Gründern wie wissenschaftlichen Mitarbeitern, Hilfskräften und Studenten zu erhöhen, wird im Folgenden beantwortet. Zur Veranschaulichung dient eine sechsstufige Abbildung 2. Entlang dieser Darstellung nach Griese und Bröring<sup>18</sup> können Ansätze für eine Kommunikationskampagne anschaulich entwickelt werden.<sup>19</sup>

Auf dem Weg zu einer Kommunikationskampagne wird im ersten Schritt das Marketingziel mit den Aspekten des Zeitraumes und des Wachstums bestimmt. Beispielsweise kann die Formulierung eines Marketingzieles folgendermaßen lauten: In Schritt eins wird zunächst die Zunahme von XX an Genossenschaftsneugründungen in Form von wissenschaftlichen Ausgründungen im Zeitraum XX angestrebt.

Zweitens wird die Zielgruppe benannt und beschrieben. Es handelt sich hierbei um potentielle Gründer wie wissenschaftliche Mitarbeiter\*Innen, Hilfskräfte und/oder Studierende. Sie entscheiden darüber, welche Rechtsform ihr angehehendes Start-up haben soll. Allgemein sind, laut Kollmann et al.<sup>20</sup>, Gründer von Start-ups im Durchschnitt 36,4 Jahre alt. Rund 6 % der Initiatoren sind unter 25 Jahre alt, die Mehrheit nehmen die 25- bis 34-jährigen ein (42,2 %) und vornehmlich Männer gründen ein Start-up (62,2 %). Die Befragten bewerten ein Teil des Start-up Ökosystems – die Nähe zu Universitäten – als (sehr) gut<sup>21</sup> und

---

<sup>18</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S., Marketing-Grundlagen, Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden, 2011.

<sup>19</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (18), S. 226.

<sup>20</sup> KOLLMANN, T.; STRAUß, C.; PRÖPPER, A.; FAASEN, C.; HIRSCHFELD, A.; GILDE, J.; WALK, V., Deutscher Startup Monitor 2022, Innovation – gerade jetzt!, URL: [https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/DSM\\_2022.pdf](https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/DSM_2022.pdf), 2022, S. 21.

<sup>21</sup> KOLLMANN ET AL. (20), S. 45.

die Hälfte der befragten Gründer legen Wert auf eine Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen<sup>22</sup>. Laut befragten Entrepreneurs sind ihre Geschäftsmodelle dem Thema Nachhaltigkeit (46 %) zuzuordnen und 42 % verorten ihre Dienstleistungen oder Produkte dem Bereich Social Entrepreneurship. Weitere Beschreibungsmerkmale der deutschen Gründer von Start-ups können dem Startup Monitor 2022 entnommen werden.<sup>23</sup>

Drittens werden die Kommunikationsziele ausformuliert. Anhand dieser Studie lässt sich belegen, dass Unkenntnis über die Rechtsform eG besteht, weil u.a. kaum bis gar keine Informationen über die Rechtsform eG in den Modulbeschreibungen der Bachelor- und Masterstudiengänge an untersuchten Hochschulen niedergeschrieben sind und nur zwei Ausgründungen in der Rechtsform eG an den untersuchten Hochschulen festgestellt werden konnten.

In diesem dritten Schritt der Kommunikationskampagne wird das Ziel angestrebt, eine „Schaffung/Erhöhung der Bekanntheit und Aufbau von [...] Wissen“<sup>24</sup> über die Rechtsform eingetragene Genossenschaft zu realisieren. Die Rechtsformbekanntheit ist die Voraussetzung zur Aktivierung von Neugründungen als Genossenschaft. Dabei sollte sich der Fokus des Genossenschaftsverbands auf Hochschulen und Schulen in Baden-Württemberg richten. Es wird empfohlen, frühzeitig eine Kommunikation über die Rechtsform eG anzusetzen, da einerseits nicht alle jungen Menschen nach ihrem Schulabschluss ein Studium beginnen und andererseits in der Schule die Wurzel des wirtschaftlichen Handelns eines Individuums beginnt.

In Baden-Württemberg wird angehenden Lehrern didaktisches Handwerkszeug an pädagogischen Hochschulen zur Vermittlung von unternehmerischem Handeln gelehrt („Entrepreneurship Education“). Nachfolgend werden erste Kommunikationsinstrumente respektive Handlungsempfehlungen ausformuliert, welche dazu dienen, das Ziel der Steigerung der Bekanntheit der Rechtsform eG zu erreichen:

---

<sup>22</sup> KOLLMANN ET AL. (20), S. 46.

<sup>23</sup> KOLLMANN ET AL. (20).

<sup>24</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (18), S. 228.

1. Werbung: Da die Zielgruppe Unkenntnis über die Rechtsform eG aufweist, wird empfohlen, dass die Rechtsform bekannter und ein Aufbau von Wissen über die Rechtsform geschaffen wird. Eine Möglichkeit wäre das Auslegen von Informationsmaterialien in Gründerzentren an Hochschulen.

2. Persönliche Kommunikation: Es wird empfohlen, die bereits bestehende Arbeit des BWGV mit Schülergenossenschaften fortzuführen, um durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Schulen und Schülern, die Wurzeln des wirtschaftlichen Handelns der Individuen maßgeblich zu beeinflussen. Untermauert wird diese Handlungsempfehlung durch die Tatsache, dass die Start-up Strategie der Bundesregierung<sup>25</sup> vorsieht, über Firmenpatenschaften Start-ups und JUNIORSchülerfirmen aus derselben Region zusammenzuführen. „Denn im Rahmen der Initiative „Unternehmergeist in die Schulen“ sollen die Unternehmerinnen und Unternehmer von morgen möglichst früh mit Start-ups in Kontakt kommen. Zudem will die Bundesregierung ihre Aktivitäten im Bereich nachhaltige Schülerprojekte/-firmen verstärken“.<sup>26</sup>

3. Online-Kommunikation: Genossenschaftsunternehmen über alle Branchen hinweg als Partnerunternehmen für Schulpraktika zu gewinnen, ist eine lohnenswerte Aufgabe, um im Rahmen des Praktikums neben der beruflichen Erfahrung auch die Besonderheit der Rechtsform praktisch zu erfahren. Erfahrungsgemäß können sich Unternehmen über die Praktikumsbörse der Handwerkskammern, bei der Bundesagentur für Arbeit, in Amtsblättern oder Zeitungen und am ‘Schwarzen Brett’ der regionalen Schulen als Unternehmen bekannt machen und sich für Schüler gezielt anbieten.<sup>27</sup>

Nachdem das Marketingziel ausformuliert, die Zielgruppe näher beschrieben und das Kommunikationsziel genannt wurde, wird im vierten Schritt die Kampagnenstrategie entwickelt. Hierbei wird ein Ausgleich zwischen den Interessen

---

<sup>25</sup> BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND KLIMASCHUTZ (BMWK), Die Start-up-Strategie der Bundesregierung, URL: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/Digitalisierung/start-up-strategie.html>, 07.2022, S. 14.

<sup>26</sup> BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND KLIMASCHUTZ (BMWK) (<sup>25</sup>), S. 14.

<sup>27</sup> INSTITUT FÜR BILDUNGSANALYSEN BADEN-WÜRTTEMBERG (IBBW), Das Schülerpraktikum, URL: <https://www.schule-bw.de/faecher-und-schularten/schularten/werkrealschule-hauptschule/berufswegeplanung/hinweise-fuer-schuelerinnen-und-schueler/hilfen>, o.J.

der Zielgruppen sowie dem Kommunikationsziel 'Schaffung/Erhöhung der Bekanntheit der Rechtsform eingetragene Genossenschaft' angestrebt. Drei Aspekte helfen, sich dieser Strategie zu nähern: Benefit, Reason Why und Tonality.<sup>28</sup>

Der erste Aspekt stellt den Nutzen der Rechtsform eG für die Zielgruppe dar. Beispielsweise könnte durch einen Rechtsformvergleich, herausgestellt werden, dass laut statistischen Auswertungen eine Unternehmensgründung im Rahmen einer eG insolvenz sicherer ist (vgl. Insolvenzquote der vergangenen drei Jahren liegt bei 0,1%;<sup>29</sup>) als vergleichbare Rechtsformen. Der zweite Aspekt „Reason Why“ sollte die Zielgruppenbedürfnisse decken: Die Beschaffung finanzieller Mittel stellt meist eine Herausforderung für Start-ups dar.<sup>30</sup> Es kann angenommen werden, dass die genossenschaftliche Pflichtprüfung den Mitgliedern Sicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung der eG gibt.<sup>31</sup> Dieser Aspekt vermittelt kapitalgebenden Banken Vertrauen und somit kann externes Kapital akquiriert werden.<sup>32</sup> Die Vorteile der Rechtsform sollten durch empirisch erhobene Ergebnisse, Auszeichnungen oder Testergebnisse untermauert werden.<sup>33</sup>

Ein Werbetexter „fasst den Grundgedanken der [...] Kampagne in einem Satz zusammen“,<sup>34</sup> um die Rechtsform eG als Bedürfnisbefriedigung für die Zielgruppe schlagkräftig und praktisch verständlich zu machen. Dabei sollte beachtet werden, wie oben aufgeführt, ordnen Gründer ihre Geschäftsmodelle dem Thema Nachhaltigkeit zu (46 %) und 42 % verorten ihre Dienstleistungen oder

---

<sup>28</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (18), S. 229.

<sup>29</sup> Statistisches Bundesamt (Destatis), Insolvenzverfahren (Unternehmen): Deutschland, Jahre, Beantragte Verfahren, Rechtsformen, URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=52411-0007&bypass=true&levelindex=0&levelid=1666334047650#abreadcrumb>, 2022.

<sup>30</sup> TÖPFER, A., Betriebswirtschaftslehre, Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2. Auflage, Dresden, 2007, S. 1304.

<sup>31</sup> BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATUNGEN E.V. (BDU), Das Genossenschaftsmodell – Wenn Mitarbeiter in die Fußstapfen der Unternehmensgründer treten!, URL: <https://www.bdu.de/fachthemenportal/gruendung-und-nachfolge/das-genossenschaftsmodell-wenn-mitarbeiter-in-die-fussstapfen-der-unternehmensgruender-treten/>, 2022.

<sup>32</sup> StartingUp, Eingetragene Genossenschaft (eG) – Gründerbericht, URL: <https://www.starting-up.de/gruenden/rechtsformen/ug-haftungsbeschaermt/ug-gruendung.html>, 2022.

<sup>33</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (18), S. 229.

<sup>34</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (18), S. 230.

Produkte dem Bereich „Social Entrepreneurship“. Sie bieten innovative Lösungen als Antwort auf aktuelle Herausforderungen wie Klimawandel und demographischer Wandel. Seit dem 19. Jahrhundert bietet die Rechtsform Genossenschaft einen Lösungsansatz für Probleme, welche von sich vergesellschafteten Menschen angegangen werden.<sup>35</sup> Dabei können ebenfalls soziale oder kulturelle Ziele durch die Gründung von Sozial- und Kulturgenossenschaften verfolgt werden.<sup>36</sup>

Der fünfte Schritt im Prozess zur Entwicklung einer Kommunikationskampagne befasst sich mit der Budgetierung, der Medienauswahl und der Umsetzung der Kampagne.<sup>37</sup> Vor dem Hintergrund der geringen Anzahl der Ausgründungen während der vergangenen Jahre an baden-württembergischen Hochschulen stellt sich die Frage der Wirtschaftlichkeit einer Kommunikationskampagne für den BWGV. Mitarbeiter des BWGV sollten prüfen, welche Budgethöhe für die Kommunikationskampagne zur Verfügung steht<sup>38</sup> und ob eine Kampagne wirtschaftlich tragbar wäre. Nachfolgend werden die Kommunikationsinstrumente festgelegt. Tabelle 1 bietet eine Übersicht über ein Anwendungsbeispiel (siehe dazu Abschnitt 4). Zur Entscheidung werden Kriterien wie Verwendung und Kontaktqualität zur Hilfe genommen.<sup>39</sup> Handlungsempfehlungen können wie folgt formuliert werden:

4. Online-Kommunikation: „[...] Die Bundesregierung strebt an, dass Gründungsprozesse künftig vollständig digital und möglichst innerhalb von 24 Stunden abgewickelt werden können. Hierzu wird sie für den Gründungsprozess relevante Online-Dienste von Bund, Ländern und Notaren verknüpfen und so einen wichtigen Schritt hin zu einem One-Stop-Shop machen. Insbesondere wird sie die Gründerplattform[...], das Netzwerk einheitlicher Ansprechpartner, digitale Anmelde-, Genehmigungs- und Registrierungsverfahren, das Gründerportal der

---

<sup>35</sup> HENZLER, R. (9), S. 36; Haunstein, S.; Thürling, M. (8).

<sup>36</sup> BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ UND VERBRAUCHERSCHUTZ, Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG), URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/geng/>, 16.10.2006, § 1.

<sup>37</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (18), S. 232.

<sup>38</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (18), S. 232.

<sup>39</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (18), S. 237.

Bundesnotarkammer und das Förderportal[.] mit dem Portalverbund von Bund und Ländern konsistent verknüpfen.“<sup>40</sup> Hier sollte der Verband prüfen, ob es möglich und sinnvoll ist, die Anmeldung einer eG in die One-Stop-Shop-Lösung zu integrieren.

5. Persönliche Kommunikation: Die Studienergebnisse machen deutlich, dass als ein Multiplikationsfaktor für Genossenschaftsgründungen die festgestellten Ansprechpartner betrachtet werden können. Da persönliche Kommunikation kostenintensiv ist, sollten bestehende Synergien genutzt werden, und ein Ansprechpartner respektive Coach über alle Hochschulen hinweg anbieten: Das Grundgerüst einer eG ist branchenübergreifend; vereinzelt können Besonderheiten je nach Branche auftauchen. Zentrale Elemente wie Mehrwertschaffung, Innovation, Kundenbeziehung, Umsatz oder Schlüsselpartnerschaften scheinen unabhängig davon, in welchem Sektor das Geschäftsmodell des Start-ups angewendet wird, zu fungieren.<sup>41</sup> Für spezifische Fragen kann auf das Team der Gründungsberatung des BWGV verwiesen werden.

6. Persönliche Kommunikation: Das Thema Start-up Gründung findet primär auf dem digitalen und sekundär auf dem persönlichen Weg statt. Demnach besteht eine Empfehlung darin, Berater des BWGV oder Vertreter von Best-Practice-Beispiel-Genossenschaften als Gastreferenten bei Vorlesungen, Workshops oder Seminaren einzubinden, um praktische Informationen über die Rechtsform anhand von Anwendungsbeispielen zu transportieren. Dies entwickelt Vertrauen und bietet die Möglichkeit „langfristige Beziehungen aufzubauen“.<sup>42</sup>

7. Guerilla-Marketing und mobile Kommunikation: Hierunter werden Maßnahmen verstanden, welche direkt im Lebensumfeld der Zielgruppe platziert wer-

---

<sup>40</sup> BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND KLIMASCHUTZ (BMWK) (25), S. 13.

<sup>41</sup> OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., Business Model Generation: A Handbook for Visionaires, Game Changers, and Challengers, New Jersey, 2010, S. 14.

<sup>42</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (18), S. 236.

den. Ambient Marketing wird als eine originelle Form der Plakatwerbung verstanden.<sup>43</sup> Vorzugsweise nutzen Unternehmen diese Form des Marketings. Unter anderem könnte der Genossenschaftsverband kostenlose Postkarten in Mensen der Hochschulen als Form des Ambient Marketing ausgelegt. Auf der Rückseite der Postkarte sollte ein Quick-Response-Code (QR-Code) angebracht werden. Dadurch kann eine Verbindung zwischen der Zielgruppe und der Webseite der Organisation hergestellt werden.<sup>44</sup>

Angefangen bei der Ausformulierung der Ziele, über die Beschreibung der Zielgruppe, bis hin zur Auswahl der Medien, schließt eine Kommunikationskampagne nach Griese und Bröring (2011) im sechsten Schritt mit der Evaluierung der Kommunikationswirkung. Im Vorfeld kann ein Pretest an einer Auswahl der Zielgruppe durchgeführt und der „Erfolg [der Kampagne dadurch] prognostiziert“ werden.<sup>45</sup> Zum Evaluationszeitpunkt kann die Entwicklung der Kennzahl ‘genossenschaftliche Ausgründung’ den tatsächlichen Erfolg der Kampagne genauer beziffern. Jede Genossenschaftsgründung mit Sitz in Baden-Württemberg wird beim Genossenschaftsverband gemeldet. Überdies ist die Frage zu beantworten, ob die Bekanntheit der Rechtsform eG gestiegen ist und ein Bewusstsein für die Rechtsform eG aufgebaut werden konnte?<sup>46</sup> Um dies zu prüfen, müssten vor der Kampagne und nach der Kampagne jeweils eine Umfrage unter Studenten, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Professoren der Hochschulen durchgeführt und im Zuge dessen, u.a. nach der Bekanntheit der Rechtsform eG gefragt werden. Abbildung 2 bietet eine Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen:

---

<sup>43</sup> VOETH, M.; HERBST, U., Marketing-Management, Stuttgart, 2013, S. 526.

<sup>44</sup> VOETH, M.; HERBST, U. (<sup>43</sup>), S. 518.

<sup>45</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (<sup>18</sup>), S. 239.

<sup>46</sup> GRIESE, K.-M.; BRÖRING, S. (<sup>18</sup>), S. 240.



Abb. 2: Planung einer Kommunikationskampagne ausgeführt durch den Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (eigene Darstellung, in Anlehnung an Griese und Bröring 2011)

## 4 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die Rechtsform eG im Bereich von Informationsplattformen für Gründer selten explizit aufgeführt und von Gründern selten gewählt wird. Genossenschaften haben als Rechtsform wissenschaftlicher Ausgründungen in Baden-Württemberg eine geringe Bedeutung, die teilweise durch Unkenntnis bedingt sein dürfte. Um dieses Unkenntnis der angehenden Gründer von Start-ups an Hochschulen abzubauen, können unterschiedliche Kommunikationsstrategien förderlich sein. Folgende Handlungsempfehlungen sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tab. 1: Medienauswahl im Rahmen einer Kommunikationskampagne, um die Sichtbarkeit von der Rechtsform eG an baden-württembergischen Hochschulen zu steigern (eigene Darstellung, in Anlehnung an Voeth und Herbst 2013)

Kommunikationsinstrumente		Handlungsempfehlungen (Auswahl der Kommunikationsmedien)
Instrumente mit unmittelbarem Produktbezug	... mit persönlichem Kontakt	Persönliche Kommunikation Gezieltes Herantreten an: Schülergenossenschaften, Patenschaften, Praktikumsbetrieb, Ansprechpartner, Best-Practice-Beispiel-Vertreter, Berater
	... ohne persönlichen Kontakt	Guerilla-Marketing Kostenlose Postkarten in Mensen der Hochschulen als Form des Ambient Marketing auslegen
		Mobile Kommunikation Rückseite von Postkarten o.ä. (Ambient Marketing) mit einem Mobile Tagging (z.B. Quick-Response-Code (QR-Code)) versehen
		Online-Kommunikation Nutzung von bestehenden Strukturen, wie Praktikumsbörse der Handwerkskammern, Webseite der Bundesagentur für Arbeit, Internet (LinkedIn, YouTube, Instagram, E-Newsletter), One-Stop-Shop für Gründung
Werbung Unterrichtsmaterialien, Amtsblätter, Zeitungen, 'Schwarzen Brett' der regionalen Schulen, Informationsmaterial u.a. für Gründerzentren zur Verfügung stellen und verbreiten		

Im Verlauf der durchgeführten Studie haben sich weitere Fragestellungen ergeben, welche in anschließenden wissenschaftlichen Untersuchungen betrachtet werden können. Dabei sind folgende zu nennen:

- Hinderungsgründe zur Gründung von wissenschaftlichen Start-ups als Genossenschaft durch eine empirische Erhebung an Gründen identifizieren;

- systematische Replikationsstudie in Anlehnung an Hemer et al. (2010) zum Thema „Beteiligungen von Hochschulen an Ausgründungen“ an den oben genannten 74 baden-württembergischen Hochschulen durchführen;
- Klärung der Frage, in welchem Ausmaß Rechtsformen, im Speziellen die eG, eine Rolle in Unterrichtsinhalten spielt;
- im Vorfeld einer möglichen Kommunikationskampagne eine Auswahl der Zielgruppen wie wissenschaftliche Mitarbeiter, Hilfskräfte und/oder Studierenden hinsichtlich der Bekanntheit der Rechtsform eG abfragen; Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zur Klärung, ob sich die Investition in eine Kommunikationskampagne an baden-württembergischen Hochschulen lohnt.

## Rückblick und Ausblick auf wichtige Ereignisse

<i>T. Jensen- Auvermann, P. Lavèn, S. Hess</i>	Ankündigung Forschungsprojekt 2024: Auswirkungen des demografischen Wan- dels auf die Genossenschafts-Bank	111
	Rückblick auf die Verleihung der Würde ei- nes Ehrensenators an Dr. Roman Glaser	115

***Tessa Jensen-Auermann, Pamela Lavèn,  
Sebastian Hess***

**Ankündigung Forschungsprojekt 2024:**

**Auswirkungen des demografischen Wandels auf die**

**Genossenschafts-Bank:**

**Eine Pilotstudie zu Mitglieder-Gewinnung, Aktivierung und**

**Zusammenarbeit aller Altersgruppen**

**gefördert durch die DZ BANK Stiftung**

## **1 Hintergrund und Zielsetzung**

Der demografische Wandel fördert den sukzessiven Übergang von einstiegigen Mitgliederzuwächsen zu einem problematischen Teilhaberschwind insbesondere in Genossenschaftsbanken. Langfristig betrachtet sinkt die Anzahl der Deutschen. Laut statistischen Auswertungen sterben seit 1972 mehr Menschen als geboren werden<sup>1</sup>. Wir befinden uns inmitten eines demografischen Wandels, welcher Auswirkungen auf vielfältige Gesellschaftsbereiche wie Arbeit, Infrastruktur und staatliche Versorgungssysteme hat.<sup>2</sup> Somit bedarf es innovativer Strategien für Genossenschaftsbanken zur langfristigen Anpassung des Geschäftsfeldes an sich verändernde Alterskohorten.

---

<sup>1</sup> STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS), Demografischer Wandel: Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren von 1950 bis 2021 von 10 % auf 22 % gestiegen, Wiesbaden (Pressemitteilung, N033), 2023, URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22\\_N033\\_12.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_N033_12.html); KLUTH, WINFRIED & NITSCHKE-HOFFMANN, ANJA, Grundbegriffe zum Themenfeld demografischer Wandel, Hg. v. Interdisziplinäre Wissenschaftliche Einrichtung Genossenschafts- und Kooperationsforschung Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale) (Basiswissen demografischer Wandel), 2016, S. 4, URL: <https://www.iwegk.de/publikationen/>; KLUTH, WINFRIED, Demografischer Wandel als Thema der Wissenschaft(en), Hg. v. Interdisziplinäre Wissenschaftliche Einrichtung Genossenschafts- und Kooperationsforschung Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale) (Basiswissen demografischer Wandel), 2016, S. 1-2, URL: <https://www.iwegk.de/publikationen/>, zuletzt geprüft am 15.08.2023.

<sup>2</sup> KLUTH, W., S. 2; 4.

Im internationalen Vergleich weist Deutschland einen heterogenen Bankensektor auf. Es besteht ein Wettbewerb zwischen Privatbanken, öffentlich-rechtlichen und Genossenschaftsbanken.<sup>3</sup> Letztere stellen deutschlandweit rund die Hälfte aller Bankinstitute, wobei 20 % aller Genossenschaftsbanken auf Baden-Württemberg entfallen.<sup>4</sup> Bedingt durch den heterogenen Bankensektor und den Regionalbezug der Genossenschaftsbanken verteilen sich wenige potenzielle Kunden respektive Mitglieder auf viele Kreditinstitute, wodurch eine Neu-Mitgliedergewinnung erschwert wird.<sup>5</sup>

Überdies weisen Genossenschaftsbanken durchschnittlich einen älteren Kundenstamm auf als Privatbanken.<sup>6</sup> Dies äußert sich durch altersbedingtes Ausscheiden von Mitgliedern, welches einhergeht mit einer herausfordernden intergenerativen Gewinnung von Kapital. Aufgrund der schwierigen Neu-Mitglieder-Gewinnung und der sinkenden Mitgliederzahlen, gerät der Kapitalstock der Genossenschaftsbanken ins Schwanken. Folglich wird von einer „Eigenkapital-schwäche“ gesprochen.<sup>7</sup>

Seit 2000 konsolidieren sich die Bankengruppen, um u.a. den hohen Fixkosten entgegenzuwirken. Kunden und Mitglieder spüren den Konzentrationsprozess im Bankensektor durch Filialabbau und Einschränkungen der personalbasierten

---

<sup>3</sup> SARAVIA, FRANCISCO, Banking in Europe: EGF Facts & Figures. 2020 banking statistics, Hg. v. European Banking Federation (EBF) (Banking in Europe: EGF Facts & Figures), 2021, S. 5, URL: <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2022/01/FINAL-Banking-in-Europe-EBF-Facts-and-Figures-2021.-11-January-2022.pdf>; Gilquin, Guillaume, Der deutsche Bankensektor, In: Wirtschaftsdienst 94 (6), 2014, S. 420–427. DOI: 10.1007/s10273-014-1690-x.

<sup>4</sup> BVR-PRESSESTELLE, Genossenschaftsbanken im Geschäftsjahr 2022 operativ stark / Wertkorrekturen vorübergehend und dank Kapitalstärke gut verkraftbar, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) (Pressemitteilung), 2023, URL: [https://www.bvr.de/Presse/Pressemitteilung/Genossenschaftsbanken\\_im\\_Geschaeftsjahr\\_2022\\_operativ\\_stark\\_Wertkorrekturen\\_voruebergehend\\_und\\_dank\\_Kapitalstaerke\\_gut\\_verkraftbar](https://www.bvr.de/Presse/Pressemitteilung/Genossenschaftsbanken_im_Geschaeftsjahr_2022_operativ_stark_Wertkorrekturen_voruebergehend_und_dank_Kapitalstaerke_gut_verkraftbar).

<sup>5</sup> GROSSKOPF, WERNER, MÜNKNER, HANS-HERMANN & RINGLE, GÜNTHER, Unsere Genossenschaft. Idee - Auftrag - Leistungen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: DG Verlag, 2017, S. 154; DREESEN, HEINZ & HORSCH, ANDREAS, Konzentration deutscher Kreditgenossenschaften - Eine empirische Analyse der Jahre 2000 bis 2020 1. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 72 (4), S. 290–314, 2022, S. 295, DOI: 10.1515/zfgg-2022-0021; BLOME-DREES, JOHANNES, Kooperatives Wirtschaften in Genossenschaften, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 19, Berlin, Münster: LIT, 2022, S. 18.

<sup>6</sup> DOMES, JOACHIM, RÖSSLER, PETER, SCHWARZ, ARMIN & WOLF, STEFAN, Chancen im Generationenbanking, Studienarbeiten des Management-Studiums, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag (Management-Praxis in Banking & Finance, 6), 2009, S. 4.

<sup>7</sup> BLOME-DREES, J., (6), 2022, S. 36.

Dienstleistungen, insbesondere in strukturschwachen Regionen.<sup>8</sup> Als Folge einer Abwärtsspirale aus Wegzug von Menschen und fehlenden Funktionen der Kommunen durch hohe finanzielle Belastungen sowie des Rückgangs von Infrastruktur verschärfen sich die Unterschiede der Lebensverhältnisse zwischen strukturschwachen und -starken Regionen in Deutschland. Hieraus können sich jedoch auch neue Geschäftsfelder für Banken und Unternehmen ergeben. Beispiel für ein innovatives Geschäftsfeld im Bereich Mitgliederförderung und Kundenbindung ist die Einführung des sog. „Privatsekretär“-Dienstes für Fragen rund um Wohnen, Korrespondenz, Nachlass und digitale Technik der VR Bank Südpfalz eG. So können gleichwertige Lebensverhältnisse in den Regionen geschaffen werden

Aus Sicht von Genossenschaftsbanken verfolgt das Projekt das Ziel, anwendungsorientierte Strategien zu identifizieren, um die übergeordnete Forschungsfrage zu beantworten: *Welche innovativen Geschäftsmodelle und -strategien zur intergenerativen Mitglieder- und Kapitalbindung können Genossenschaftsbanken etablieren, um vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zukunftsfähig agieren zu können?*

## **2 Projektpartner – Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis**

Das Projekt wird von der DZ Bank Stiftung gefördert und im Zeitraum vom 01.01. bis 31.12.2024 durchgeführt. Die Projektpartner setzen sich aus dem Bankensektor und der Wissenschaft zusammen. Der genossenschaftlich organisierte Bankensektor wird vertreten durch die Praxispartner Vereinigte Volksbanken eG, der Volksbank Allgäu-Oberschwaben eG sowie der Raiffeisenbank Reute-Gaisbeuren eG. Die Wissenschaft wird repräsentiert durch die Zusammenarbeit

---

<sup>8</sup> BECKER, CHRISTOPH, Demografie. Idyllen im Wandel. In: Die SparkassenZeitung, 12.06.2015 (24), S. 9. URL: [https://www.wiso-net.de/document/BLIS\\_\\_495b8e95021ce1308dc7e49078d608e1fd289b32](https://www.wiso-net.de/document/BLIS__495b8e95021ce1308dc7e49078d608e1fd289b32); RENSCH, PETER, Flächeninstitute "Provinz gibt es bei uns nicht". Managermagazin. In: Die SparkassenZeitung, 10.02.2017 (6), S. 6. URL: [https://www.wiso-net.de/document/DSZ\\_\\_130035dc86f5e72bbe9ee48a198325223fd76f33](https://www.wiso-net.de/document/DSZ__130035dc86f5e72bbe9ee48a198325223fd76f33); STAPPEL, MICHAEL, Die deutschen Genossenschaften 2022. Entwicklungen - Meinungen – Zahlen, Schwerpunktthema: Zeitenwende. Hg. v. DZ Bank AG, Wiesbaden (Die deutschen Genossenschaften), 2022, S. 11.

der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim und dem Experten Prof. Dr. Henning Kehr der Hochschule Worms, Internationale Betriebswirtschaft und Außenwirtschaft (IBA).

Unter der Koordination der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim sollen mit Hilfe von qualitativen und quantitativen Methoden Daten erhoben werden, auf deren Basis praxisgerechte Strategien identifiziert und evaluiert werden: Welche Strategien zur intergenerativen Zusammenarbeit sind besonders vielversprechend, um durch kooperierende Banken in Folgeprojekten weiterentwickelt zu werden? Welche Formen der zielgruppengerechten Ansprache bestehender Mitglieder sowie potentieller Kunden erscheinen besonders vielversprechend, um Mitgliederverlust entgegenzuwirken? Welche Rolle spielt dabei ein aktiviertes Bewusstsein der Mitglieder für regionale Wirtschaftskreisläufe, Gemeinwesen und Solidarität zwischen Generationen?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen ist das Projekt in drei Phasen eingeteilt:

Phase I nimmt den Bestand von bspw. Initiativen zur Mitgliederbindung und -gewinnung auf, wertet bestehende Literatur aus und klärt Begrifflichkeiten des Forschungsrahmens.

Phase II ist das Kernstück der Studie. Hierbei werden Mitglieder und Nichtmitglieder im Rahmen einer Delphi-Befragung befragt. Ziel ist es, innerhalb eines iterativen Prozesses aufzudecken, welche Synergiepotenziale zwischen den Alterskohorten durch einen intergenerativen Interessenausgleich bestehen.

Phase III dient zur Validierung der Ergebnisse durch Funktionsträger der am Projekt beteiligten Praxispartner sowie Experten aus dem Bankensektor. Die Ergebnisse der Studie sollen einerseits in Form eines Leitfadens und durch Workshops an die Praxis übergeben respektive verarbeitet und andererseits wissenschaftlich publiziert und in die universitäre Hochschullandschaft kommuniziert werden.

In der nächsten HGF werden erste Ergebnisse vorgestellt.

# **Verleihung der Würde eines Ehrensensors der Universität Hohenheim an Dr. Roman Glaser**

Am 28. Juli 2023 wurde Herrn Dr. Roman Glaser durch die Universität Hohenheim die Würde eines Ehrensensors verliehen. Die Verleihung fand im Rahmen einer Feierstunde im Schloss Hohenheim statt. Dr. Roman Glaser war langjähriger Kuratoriumsvorsitzender der Stiftung Kreditwissenschaften und Vorstandsvorsitzender des Fördervereins der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. In seiner Tätigkeit hat er über viele Jahre die Genossenschaftsforschung sowie die Lehre an der Universität Hohenheim mitgestaltet und verankert.

In seiner Laudatio betonte der Rektor der Universität Hohenheim, Herr Professor Dr. Stephan Dabbert daher: „Die Universität kann sich glücklich schätzen, einen Freund wie Dr. Roman Glaser zu haben. Dank und Wertschätzung durch die Verleihung der Würde eines Ehrensensors auszusprechen ist ein angemessenes Zeichen der Verbundenheit“.



Abb. 1.: Rektor Prof. Dr. Stephan Dabbert verleiht Dr. Roman Glaser (r.) für sein außergewöhnliches Engagement die Würde eines Ehrensensors der Universität Hohenheim. Bildquelle: Universität Hohenheim / Jan Winkler.

Dr. Roman Glaser, 1961 in Baden-Baden geboren, studierte von 1982 bis 1987 an der Universität Hohenheim Wirtschaftswissenschaften, arbeitete von 1987 bis 1990 an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen in Hohenheim und schloss dort im Jahr 1990 seine Promotion ab. Sein weiterer Berufsweg war stets geprägt durch die Arbeit mit und in Genossenschaften und deren Umfeld. In den zurückliegenden 10 Jahren leitete Dr. Glaser bis zum 31.12.2023 als Präsident und Vorstandsvorsitzender den Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. (BWGV).

Dr. Roman Glaser war auch selbst in der Genossenschaftsforschung aktiv. Er begleitete zahlreiche Seminar-, Bachelor-, Master- und Promotionsarbeiten und brachte so einer Vielzahl von Studierenden das Genossenschaftswesen näher und weckte Begeisterung für dieses Forschungsfeld. Insbesondere junge WissenschaftlerInnen förderte er durch die Ausrichtung des GENO-Wissenschaftspreises, durch welchen alle zwei Jahre herausragende Dissertationen und Masterarbeiten zur praxisbezogenen Genossenschaftsforschung ausgezeichnet werden.

Die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen gratuliert Herrn Dr. Glaser zur Würde eines Ehrensensors und dankt ihm auf diesem Wege für die langjährige und ausgezeichnete Zusammenarbeit sowie für die vielfältige Förderung.