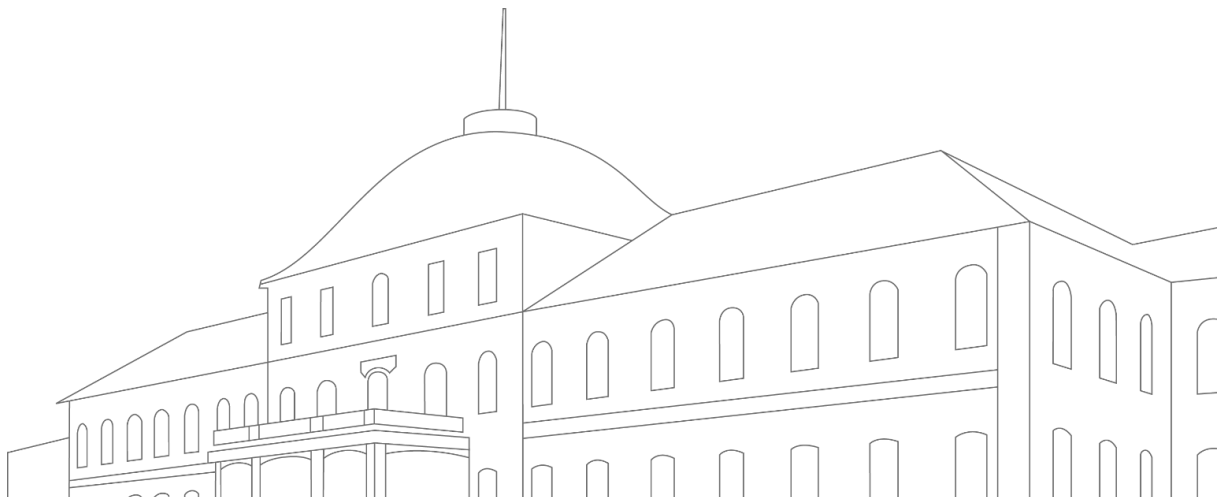


UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN



Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2024



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	12

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Genossenschaftsbanken

<i>F. Sander, U. Bacher, S. Foschiani, N. Walter</i>	Femvertising – Chancen und Risiken von frauenfokussierter Werbung in der Finanzindustrie	18
<i>J. Hausmann, M. Reis</i>	Teams effizient und nachhaltig führen	31
<i>T. Jensen-Auermann, M. Berndt, R. Hansen</i>	Mit, anstatt über Menschen reden – Was denken junge Akademiker über Ihre Bank?	41
<i>G. Schorr</i>	Genossenschaftsbanken in Laos – ein Neuanfang? Ein „Reisebericht“	54

Nachhaltigkeit in Genossenschaften

<i>F. Mittag</i>	Marktorientierte Bewertung von Biodiversitätsleistungen in Baden-Württemberg - Effizienzgewinne durch kooperative Lösungen?	64
------------------	---	----

Genossenschaftliche Vermarktung

<i>M. Kopp</i>	Erfolgsmodell Kontext-Marketing und Social Media im Genussmittelbereich	68
<i>R. Hansen, M. Gscheidle</i>	Einblicke in das EIP-Agri-Projekt „Treuregio“	71

Rückblick auf wichtige Ereignisse

<i>L. Murthum</i>	Genossenschaftliche Dorfläden – Initiativen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum?	88
<i>F. Mittag</i>	Mehr Biodiversität in der Agrarlandschaft durch genossenschaftliche Kooperation?	89

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

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	Munz, J.	Akzeptanz, Status quo und Entwicklung der Digitalisierung entlang der genossenschaftlichen agro-food Wertschöpfungskette, 2022
on-line	Sokoli, O.	The potential of rural cooperatives development in Albania: challenges and benefits, 2021
on-line	Breuning, S.	Operationalisierung von Werten in Genossenschaften, 2020
on-line	Jensen-Auvermann, T.	Verhaltensökonomische Aspekte in der strategischen Entwicklung von Mitgliederbeziehungen in ländlichen Genossenschaften, 2020
on-line	Adams, I.	Kooperative Lösungsansätze zur Begegnung der Herausforderungen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum, 2019
on-line	Reifschneider, A.	Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III, 2018
on-line	Gindele, N.	Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft, 2016
on-line	Hill, S.	Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse, 2015
on-line	Staub, P.	Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze, 2015
	Klaus, J.	Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2013 (29 € / 19 €)
	Volz, R.	Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien, 2012 (29 € / 19 €)
	Fischer, D.	Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011 (39 € / 29 €)

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

Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

Wohnungswirtschaftliche Schriften

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

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

Bestellung

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

Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



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.



Marvin Berndt hat seine Promotion im Fachgebiet Agrarmärkte an der Universität Hohenheim in Stuttgart im Oktober 2024 abgeschlossen. Neben seiner Promotion war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen tätig.



Michael Gscheidle war von 2020 bis 2025 Doktorand am Institut für Management im Agribusiness und seit 2023 Mitarbeiter im Projekt „Treuregio“ am Institut für Agrarpolitik und landwirtschaftliche Marktlehre der Universität Hohenheim. Im Rahmen seiner Promotion beschäftigte er sich mit der Digitalisierung der Landwirtschaft unter Berücksichtigung agrarstruktureller Unterschiede und Möglichkeiten der überbetrieblichen Zusammenarbeit. Seit 2025 ist er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management im Agribusiness der Universität Hohenheim tätig.



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.



Juliane Hausmann ist Bereichsleiterin HR und Prokuristin bei der Volksbank Kraichgau eG. Als langjährige Personalleiterin verfügt sie über eine vielseitige HR-Expertise mit den Schwerpunkten Teamentwicklung, Führung und Transformation. Ihre umfassende Kompetenz in der Konzeption von HR-Strategien und deren erfolgreicher Umsetzung bringt sie auch als Vorstandsmitglied in die gemeinsam mit zwei Kolleginnen gegründete Genossenschaft „potentialbar eG“ ein.



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.



Marian Kopp, Dipl.-Kfm. (J.W. Goethe Univ. Frankfurt) ist geschäftsführender Vorstand der Lauffener Weingärtner eG, stv. Vorstandsvorsitzender der Fördergemeinschaft für Qualitätsprodukte Baden-Württemberg e.V. sowie Vorstandsmitglied des Vereins zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim e.V.



Franziska Mittag ist seit Juni 2021 Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Agrarmärkte der Universität Hohenheim. Zuvor schloss sie ein Masterstudium der Agrarwissenschaften mit Schwerpunkt Agribusiness an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel ab. In ihrer Promotion beschäftigt sie sich mit der Agrarpreisbildung in fragmentierten Märkten und identifiziert dabei Ansatzpunkte für eine nachhaltige Transformation der europäischen Landwirtschaft. Dabei zeigt sie u.a. Potenziale für Genossenschaften und andere Kooperativen auf, um eben diese Transformation aktiv mitgestalten zu können.



Mario Reis ist Gründer und Geschäftsführer von MONDAY.ROCKS sowie Buchautor zu Themen der Teamentwicklung und Führung. Mit seiner langjährigen Erfahrung unterstützt er Banken und Unternehmen dabei, ihre Teams nachhaltig zu stärken und durch die anhaltende Veränderung zu bringen. Als einer der führenden Experten liegt sein Fokus auf der Entwicklung moderner Führungskonzepte und effektiver Teamstrukturen.



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.



WP/StB **Gerhard Schorr** war von 1981 – 2020 in verschiedenen Funktionen im genossenschaftlichen Prüfungswesen tätig. Ab 1992 war er Verbandsdirektor, zunächst im Genossenschaftsverband Sachsen und ab 1997 im Württembergischen bzw. nach der Fusion im Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband. 2019/2020 war er Prüfungsdirektor im Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Baden-Württemberg. Von 1997 – 2017 war er auch Vorstandsvorsitzender des genossenschaftlichen Arbeitgeberverbandes Baden-Württemberg und ab 2000 Verhandlungsführer für den Großhandel im Südwesten. Seit 2004 bis heute gehört er der Kommission für Qualitätskontrolle der Wirtschaftsprüferkammer an. Für den DGRV war und ist er als financial expert in Paraguay, Mexico, Laos und Vietnam tätig.



Nadine Walter ist Professorin für Internationales Marketing an der Hochschule Pforzheim. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim, ihres MBA-Studiums an der University of Massachusetts at Dartmouth (USA) und ihrer Promotion an der Universität Hamburg arbeitete sie sechs Jahre bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company. Sie ist Gastprofessorin am St. Galler Management Institut (Schweiz), an der Tias Business School der Universität Tilburg (Niederlande) und an der Pennsylvania State University (USA).

Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

Anreizsysteme und Strategiebildung in Genossen- schaften

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

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.

Im Mai 2024 reiste Frau Hansen für einen Forschungsaufenthalt nach Schweden an die Swedish University of Agricultural Science (SLU) und präsentierte dort Auszüge ihrer Arbeit. Aus dem Aufenthalt entwickelte sich eine wissenschaftliche Kooperation zur Entwicklung der Partizipation Schwedischer landwirtschaftlicher Genossenschaftsmitglieder. Im Rahmen der Mitarbeit an dem EIP-Projekte TREUREGIO (<https://www.eip-treuregio.de/>) präsentierte Frau Hansen im September 2024 auf der Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. (GeWiSoLa) in Gießen ein Poster zum Thema „Wer besucht eine Eventmarketing-Veranstaltung für regionale Äpfel und warum?“. Der Beitrag untersucht die Potenziale lokaler Veranstaltung für regionale Erzeugerorganisationen von Obst und Gemüse zur Kundenansprache.

**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

Genossenschaftsbanken

<i>F. Sander, U. Bachner, S. Foschiani, N. Walter</i>	Femvertising – Chancen und Risiken von frauenfokussierter Werbung in der Finanzindustrie	18
<i>J. Hausmann, M. Reis</i>	Teams effizient und nachhaltig führen	31
<i>T. Jensen-Auermann, M. Berndt, R. Hansen</i>	Mit, anstatt über Menschen reden – Was denken junge Akademiker über Ihre Bank?	41
<i>G. Schorr</i>	Genossenschaftsbanken in Laos – ein Neuanfang? Ein „Reisebericht“	54

Nachhaltigkeit in Genossenschaften

<i>F. Mittag</i>	Marktorientierte Bewertung von Biodiversitätsleistungen in Baden-Württemberg - Effizienzgewinne durch kooperative Lösungen?	64
------------------	---	----

Genossenschaftliche Vermarktung

<i>M. Kopp</i>	Erfolgsmodell Kontext-Marketing und Social Media im Genussmittelbereich	68
<i>R. Hansen, M. Gscheidle</i>	Einblicke in das EIP-Agri-Projekt „Treuregio“	71

***Frauke Sander, Urban Bacher, Stefan Foschiani und
Nadine Walter***

**Femvertising – Chancen und Risiken von frauenfo-
kussierter Werbung in der Finanzindustrie**

1 Femvertising: Hype oder nachhaltige Werbestrategie?

1.1 Zur Entstehung einer neuen Werbekategorie

Der Begriff des Femvertising – zusammengesetzt aus den Wörtern "female" und "advertising" – erhielt zum ersten Mal öffentliche Aufmerksamkeit im Rahmen einer Veranstaltung der AdWeek im Jahr 2014.¹ Als Geburtsstunde des Femvertising gilt jedoch die schon 2004 veröffentlichte „Real Beauty“-Kampagne der Marke Dove, die Frauen mit ganz unterschiedlichem Aussehen als Models nutzte und damit stereotype Schönheitsideale in Frage stellte.²

Der Ursprung von Femvertising liegt in der Kritik an Frauenbildern in traditionellen Werbekampagnen. Veränderte Frauenrollen in der Gesellschaft sollten sich auch in einer entsprechenden Darstellung von Frauen in den Medien und in der Werbung – ohne Klischees und Stereotypen – widerspiegeln. Denn wenngleich stereotype Darstellungen grundsätzlich sowohl Frauen wie Männer betreffen können, zeigen Analysen früherer Kampagnen, dass Frauen in den vergangenen Jahrzehnten sehr viel häufiger von negativen und einschränkenden Darstellungen in Bezug auf Aussehen sowie familiäre und berufliche Rollenbilder

¹ BECKER-HERBY (2016), The Rise of Femvertising: Authentically reaching female consumers, Minnesota / Twin Cities, 2016, S. 6.

² DAN (2017), Dove invented ‚Femvertising‘ but its latest stunt didn’t wash with consumers, in: Forbes, 2017, <https://www.forbes.com/sites/avidan/2017/05/11/dove-invented-femvertising-but-its-latest-stunt-didnt-wash-with-consumers/?sh=35ae3a3e56b6>, abgerufen am 25.07.2024; Ein weiteres prominentes Beispiel für Femvertising ist die „Like a Girl“-Kampagne von Always, die Mädchen und Frauen ermutigt, ihr Selbstbewusstsein zu stärken und gegen abwertende Stereotypen anzukämpfen. Diese Kampagne erhielt breite Anerkennung und wurde für ihren positiven Einfluss auf das öffentliche Bewusstsein gelobt.

betroffen waren.³ Eine Tatsache, die im Gegensatz zu aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen steht und zunehmend Kritik ausgesetzt ist.

So entstanden insbesondere nach dem Launch von Doves „Real Beauty“-Kampagne im Jahr 2004 eine Vielzahl von Werbekampagnen rund um das Thema „Female Empowerment“, mit Themen von der Neudefinition von Schönheit bis hin zur Überwindung von Geschlechtergrenzen in Sport, Karriere und Führungspositionen.⁴ Seit der Veröffentlichung der „Real Beauty“-Kampagne haben eine Reihe von Marken ähnliche Werbestrategien genutzt und sich in ihren Kampagnen für die Gleichberechtigung bzw. ein „Empowerment“ von Frauen eingesetzt.⁵

1.2 Definition und Typen von Femvertising

Femvertising beschreibt eine Marketingstrategie, bei der Werbung gezielt Botschaften vermittelt, die Anliegen und Interessen von Frauen adressieren und fördern. Diese Form der Werbung zielt darauf ab, stereotype Darstellungen zu durchbrechen und stattdessen positive, vielfältige und starke Bilder von Frauen zu präsentieren.⁶

Insgesamt wird damit ein breites Spektrum an Botschaften unter dem Begriff Femvertising zusammengefasst, das verschiedene Autoren versucht haben zu systematisieren. Im Wesentlichen lassen sich dabei fünf verschiedene Typen

³ EISEND (2010), A meta-analysis of gender roles in advertising, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 4/2010, S. 435.

⁴ ÅKESTAM U. A. (2017), Advertising “like a girl”: Toward a better understanding of “femvertising” and its effects, in: Psychology & Marketing, 8/2017, S. 795; Mutum/Ghazali, Evolution of Marketing, in: Mutum/Ghazali (Hrsg.), Consumers, Society and Marketing: A Sustainability Perspective, Cham, Springer, S. 40.

⁵ So haben z. B. seit der Einführung der #Femvertising Awards im Jahr 2015 fast 500 Marken und Agenturen weltweit ihre Arbeiten, die stereotype Geschlechternormen infrage stellen, für diesen Preis eingereicht.

⁶ ABOITBOL & STERNADORI (2016), You act like a girl: An examination of consumer perceptions of femvertising, in: Quarterly Review of Business Disciplines, 2/2016, S. 117; HAINNEVILLE u. a. (2023), Femvertising or femwashing? Women's perceptions of authenticity, in: Journal of Consumer Behavior 4/2023, S. 933; UM (2022), Korean Consumers' Responses to Nike's “Women's Just Do It” Femvertising Campaign, in: Journal of Promotion Management 5/2022, S. 650.

von Femvertising-Botschaften mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung ableiten:⁷

1. **Expertise / Fachkompetenz:** Diese Kampagnen zeigen Frauen in verschiedenen Lebensbereichen – und dabei insbesondere im beruflichen Kontext – als leistungsfähig und kompetent. Betont werden hier in erster Linie berufliche und intellektuelle Fähigkeiten und der Erfolg von Frauen im Berufsleben.
2. **Positives Körperbewusstsein:** Der Fokus liegt hier im Gegensatz zu traditionellen Schönheitsidealen auf einer realistischen Darstellung von Frauen. Die Kampagnen werben für ein neues, deutlich diverseres Bild von Schönheit, für Selbstliebe und Selbstbewusstsein. In diese Kategorie fallen außerdem Darstellungen von starken und selbstbewussten Frauen, die ihre Attraktivität und sexuelle Ausstrahlung nutzen, um Macht und Kontrolle auszuüben.
3. **Family Power:** Kampagnen dieses Typs fokussieren auf die Rolle der Frau innerhalb der Familie, die als zentrale Figur im familiären Umfeld dargestellt wird. Ein „Empowerment“ und der Bruch mit stereotypen Darstellungen erfolgt hier dadurch, dass aus familiärer Verantwortung Stärke und Macht entstehen – z. B. dadurch, dass Frauen die Wertvorstellungen der nächsten Generation signifikant beeinflussen.
4. **Athletical / Physical Power:** Stärke wird bei diesem Typ des Femvertising vor allem über physische Eigenschaften dargestellt. Statt des Klischees der schwachen Frau traditioneller Kampagnen werden Frauen hier als physisch stark und sportlich aktiv dargestellt. Diese Werbedarstellungen zeigen Frauen, die durch ihre sportlichen Fähigkeiten und körperliche Fitness Selbstvertrauen und Macht gewinnen.

⁷ Vgl. zu den im Folgenden dargestellten Typen von Femvertising z. B. HSU, Femvertising: State of the Art, in: Journal of Brand Strategy, 1/2017, S. 35; CHAMPLIN U. A. (2019), How brand-cause fit shapes real world advertising messages: a qualitative exploration of 'femvertising', in: International Journal of Advertising, 8/2019, S. 1252; KORDROSTAMI/LACZNAK (2022), Female power portrayals in advertising, in: International Journal of Advertising, 7/2022, S. 1185.

- 5. Empowerment:** Jenseits der vier konkret auf eine bestimmte Form von Stärke bzw. Macht bezogenen Inhaltstypen finden sich unter den Femvertising-Kampagnen der letzten Jahre außerdem solche, die ganz allgemein Stärke, Selbstvertrauen und Unabhängigkeit von Frauen betonen. Im Vordergrund steht hier, dass Frauen sich von stereotypen gesellschaftlichen Erwartungen lösen und selbstbestimmt ihr Leben gestalten.

2 Femvertising – eine geeignete Werbestrategie für Genossenschaftsbanken?

Ziel dieses Beitrags ist es, zu beleuchten, ob sich Femvertising auch im Kontext der Finanzindustrie und speziell für Genossenschaftsbanken eignet. Um diese Frage beantworten zu können, wird anhand von drei Teilfragen das Potenzial von Femvertising in diesem speziellen Kontext untersucht: Zunächst stellt sich die Frage, ob das Segment „Frauen“ eine hinreichend attraktive Zielgruppe darstellt, dass sich eine gezielte Ansprache lohnen könnte. Dann ist zu diskutieren, ob Femvertising allgemein im Kontext von Finanzprodukten eine geeignete Maßnahme darstellt, das Potenzial dieser Zielgruppe zu erschließen. Zuletzt gilt es zu prüfen, ob eine Eignung des Femvertising konkret für Genossenschaftsbanken besteht.

2.1 Stellen Frauen eine attraktive Zielgruppe für Finanzinstitute dar?

Etwas mehr als die Hälfte der Menschen sind Frauen. Und unser Grundgesetz ist hier ganz klar: Nach Art 3 II GG „sind Männer und Frauen gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin“. 1959 bezog auch das Bundesverfassungsgericht klar Stellung und erklärte den Vorrang von Männern als verfassungswidrig.⁸ Wer heute mit offenen Augen den Alltag von Familie, Beruf und Gesellschaft beobachtet, wird jedoch feststellen,

⁸ Vgl. Urteil des BVerfG vom 29.07.1959, BVERFGE 10, 59, S. 66 f.

dass es mit einer echten Gleichstellung von Frauen noch immer in fast jeder Lebensphase hapert.

Frauen scheinen – zumindest auf den ersten Blick – aus verschiedenen Gründen auch das weniger attraktive Zielsegment für Finanzinstitute zu sein. Sie verdienen weniger und verfügen über ein geringeres Vermögen. So betrug der unbereinigte Gender Pay Gap im Jahr 2023 in Deutschland noch immer erhebliche 18 %.⁹ Im Laufe ihres Lebens verdient eine 1985 in Westdeutschland geborene Frau im Schnitt 670.000 EUR weniger als ein vergleichbarer männlicher Erwerbstätiger.¹⁰ Studien zeigen zudem, dass dieses geringere Einkommen sich auch direkt in Finanzinvestitionen niederschlägt. Während mehr als die Hälfte der Männer mehr als 100 EUR im Monat als Sparbetrag zurücklegen können, sind es bei den Frauen nur 40 %. Ganze 20 % der befragten Frauen geben sogar an, selten oder nie zu sparen.¹¹

Auch beim Vermögen stehen Frauen schlechter da. So besitzen sie beim Eintritt ins Rentenalter im Schnitt in Deutschland nur 76 % des Vermögens, über das Männer verfügen.¹² Neben dem geringeren Investitionspotenzial zeigt sich zudem, dass Frauen weniger aktiv die Rolle des Entscheiders bei Finanzinvestitionen übernehmen. Eine Studie des Bundesverbands deutscher Banken zeigt, dass nur 41 % der Frauen, die in einer Partnerschaft leben, eigenständig Finanzentscheidungen treffen und 21 % sogar angeben, diese komplett dem Partner zu überlassen.¹³

⁹ DESTATIS & STATISTISCHES BUNDESAMT (2024), Daten zum Gender Pay Gap, https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-GenderPayGap/_inhalt.html, abgerufen am 25.07.2024.

¹⁰ Diese Summe bezieht sich auf die sogenannte „Gender Lifetime Earnings Gap“, vgl. dazu *Bertelsmann Stiftung*, Gender Equality in the German Labor Market, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BiW/BSSt_Factsheet_Gender_Equality_German_Labor_Market.pdf, abgerufen am 25.07.2024

¹¹ BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN (2024), Studie zum Thema „Female Finance“, S. 11, <https://bankenverband.de/files/2024-03/2024%2002%2029%20Charts%20Female%20Finance%202024-final.pdf>, abgerufen am 25.07.2024.

¹² WTW (2022): Global Gender Wealth Equity Report, S. 15, <https://www.wtwco.com/en-us/insights/2022/11/2022-global-gender-wealth-equity-report>, abgerufen am 25.07.2024.

¹³ Im Vergleich dazu geben 58% der Männer an, dass sie Finanzentscheidungen in der Partnerschaft treffen (für das gesamte gemeinsame Vermögen (49 %) oder für den eigenen Anteil (9 %)) und nur 10 % überlassen dies komplett ihrer Partnerin. Vgl. *Bundesverband deutscher Banken*, Fn. 11, S. 15.

Zu einem anderen Schluss im Hinblick auf die Attraktivität dieser Zielgruppe kommt man jedoch, wenn man die Perspektive erweitert, die politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz sowie die Dynamik und Wachstumspotenziale dieses Segments mit einbezieht. Auf dem Arbeitsmarkt hat sich die Rolle der Frauen deutlich verändert, ihr Anteil an der Erwerbstätigenquote nimmt zu und im Jahr 2023 gab es weltweit in allen Märkten und Branchen mehr Frauen in Führungspositionen als je zuvor.¹⁴ Auch der Wohlstand von Frauen steigt: So besitzen Frauen zwar aktuell nur etwa ein Drittel des globalen Vermögens, mit einem Zuwachs von ca. 5 Billionen USD jährlich wächst ihr Anteil jedoch deutlich schneller als das Gesamtvermögen (CAGR von ca. 8 % bis 2030, im Vergleich zu knapp 3 % für das Gesamtvermögen).¹⁵ Zudem leben Frauen im Durchschnitt länger als Männer, erben daher im höheren Alter oft deren Vermögen und verfügen dann zusätzlich über ein beachtliches Investitionspotenzial.

Auch bei der Rolle des Entscheiders ist mit Veränderungen zu rechnen. Insgesamt zählen 63 % der Frauen in Deutschland finanzielle Unabhängigkeit zu den wichtigsten Zielen in ihrem Leben,¹⁶ 69 % geben an ein hohes Interesse an ihren persönlichen Finanzen zu haben und damit nur geringfügig weniger als bei den Männern mit 73 %.¹⁷ Positive Entwicklungen zeigen sich außerdem beim Finanzwissen, das als eine wesentliche Ursache für das geringere Involvement

¹⁴ UBS (2024), Women's Wealth 2030 – Parity, Power, Purpose, S. 2, <https://www.ubs.com/de/en/wealthmanagement/who-we-serve/women-empowered/womens-wealth.html>, abgerufen am 25.07.2024.; DESTATIS / STATISTISCHES BUNDESAMT (2024), Daten zu Frauen in Führungspositionen in der EU, https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Qualitaet-der-Arbeit/_dimension-1/08_frauen-fuehrungspositionen.html, abgerufen am 25.07.2024.

¹⁵ CAGR steht für „Compound Annual Growth Rate“, also die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate. Vgl. zu den angegebenen Werten MCKINSEY (2024), Wake up and see the women: Wealth management's underserved segment, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/wake-up-and-see-the-women-wealth-managements-underserved-segment>, abgerufen am 25.07.2024.; Boston Consulting Group, Managing the Next Decade of Women's Wealth, <https://www.bcg.com/publications/2020/managing-next-decade-women-wealth>, abgerufen am 25.07.2024.

¹⁶ MASTERCARD (2024), Womenomics-Studie zu Frauen und Finanzen, <https://www.mastercard.com/news/europe/de-de/newsroom/pressemitteilungen/de-de/2022/november/womenomics-studie-zu-frauen-und-finanzen-nur-63-prozent-der-deutschen-frauen-fuehlen-sich-finanziell-unabhaengeriger-als-frauen-vorheriger-generationen/>, abgerufen am 25.07.2024.

¹⁷ KLARNA (2023), Money Management Pulse, Daten für Q2/2023, <https://insights.klarna.com/money-management-pulse/>, abgerufen am 25.07.2024.

von Frauen bei Finanzentscheidungen gilt. Eine Vielzahl von Studien aus den letzten Jahren belegt, dass viele Frauen ein geringeres Finanzwissen aufweisen als Männer.¹⁸ Eine Studie der Allianz aus dem vergangenen Jahr zeigt jedoch, dass gerade in Deutschland Frauen hier nicht nur stark aufgeholt, sondern Männer sogar überholt haben: 81 % der Frauen zeigten hier ein durchschnittliches oder sogar hohes Finanzwissen (im Vergleich zu 63 % der Männer).¹⁹

Global gesehen ergäbe sich ein zusätzliches Investitionsvolumen von 3,2 Billionen USD, würden Frauen in gleichem Umfang in Finanzanlagen investieren wie Männer. Aufgrund anderer Prioritäten würde ein ganz erheblicher Anteil (schätzungsweise 1,9 Billionen USD) in Investitionen mit Fokus auf Nachhaltigkeit fließen.²⁰ Im Ergebnis stellen Frauen trotz aller Limitierungen im direkten Vergleich mit Männern daher ein attraktives Marktsegment dar, das viele Wachstumschancen bereithält.²¹

2.2 Ist Femvertising geeignet, das frauenspezifische Marktpotenzial zu erschließen? ODER: Was bewirkt Femvertising und für welche Produkte und Dienstleistungen bietet es sich an?

Empirische Studien haben gezeigt, dass sich Femvertising auf eine ganze Reihe relevanter Erfolgsgrößen positiv auswirkt. Ein positiver Effekt zeigt sich zum Beispiel auf Konsumenteneinstellungen konkret zur Werbung aber auch zur Marke allgemein. So zeigen Konsumenten beim Betrachten von Femvertising-Kampagnen im Vergleich zu „klassischer“ Werbung weniger Reaktanzen, waren also weniger skeptisch gegenüber den Werbeinhalten.²² Auch bei den

¹⁸ DIW (2016), Gender Gap in der finanziellen Bildung, Wochenbericht 46/2016, https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.547244.de/16-46.pdf, abgerufen am 25.07.2024.

¹⁹ ALLIANZ TRADE (2024), Playing with a squared ball: the financial literacy gender gap, https://www.allianz-trade.com/content/dam/onemarketing/aztrade/allianz-trade_com/en_gl/erd/publications/pdf/2023-07-27-Financial-Literacy.pdf, abgerufen am 25.07.2024.

²⁰ BNY MELLON INVESTMENT MANAGEMENT (2022), The Pathway to Inclusive Investment, Why women's investment matters, 2022, <https://im.bnymellon.com/us/en/institutional/inclusive-investment.html>, abgerufen am 25.07.2024.

²¹ Zur gleichen Schlussfolgerung kamen bereits BACHER/LEISKE (2010), Frauen als Bankkunden, in: bank und markt, 10/2010, S. 39.

²² ÅKESTAM U. A., Fn. 4, S. 797.

Kaufabsichten ließ sich ein positiver Effekt nachweisen. Eine repräsentative Befragung von Konsumentinnen ergab, dass 52 % der Befragten eine Marke gerade aufgrund einer Femvertising-Botschaft kaufen würden, 45 % gaben an, eine solche Kampagne auch aktiv mit anderen geteilt zu haben.²³ Eine Erklärung für diesen Effekt liegt in einer stärkeren emotionalen Bindung zu Marken mit Femvertising-Botschaften, da diese häufig emotionale und positiv bestärkende Inhalte haben.²⁴ Auch die Übereinstimmung zwischen dem dargestellten modernen Frauenbild und der Selbstwahrnehmung von Konsumentinnen wird als eine mögliche Ursache für diesen Effekt angesehen.²⁵

Bietet Femvertising nun auch speziell für Finanzprodukte die Möglichkeit, diese positiven Effekte zu erzielen? Femvertising eignet sich keineswegs nur für eine enge Nische reiner „Frauenprodukte“. Åkestam u. a. testeten den Einsatz von Femvertising in ihrer Studie für eine Palette von Produktkategorien (von Autos bis Sportbekleidung, Shampoo und Telekommunikation) mit dem Ergebnis, dass sich das Infragestellen von stereotypen Darstellungen von Frauen in all diesen Kategorien positiv auswirkt.²⁶ Entscheidend aus der Sicht der Verbraucher ist vielmehr, dass es einen irgendwie gearteten „Fit“ zwischen der Marke und der Botschaft gibt. Dieser kann sich dabei auf das vermarktete Produkt beziehen, auf das Image der Marke oder auf die Zielgruppe.²⁷ Auch wenn man bestehende Femvertising-Kampagnen aus der Praxis analysiert, zeigt sich ein relativ breites Anwendungsfeld: Neben Marken, die vor allem mit Produkten für Frauen assoziiert werden, wie Pantene, Always, Dove oder L’Oreal, setzen auch eine Reihe von Marken, die mit ihren Produkten Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen (so z. B. Nike, Microsoft, Benetton oder Coca-Cola) Femvertising-Kampagnen ein. Auch bei Herstellern technischer Produkte, die

²³ CHAMPLIN U. A., Fn. 7, S. 1243.

²⁴ DRAKE (2017), The Impact of Female Empowerment in Advertising, in: Journal of Research in Marketing, 3/2017, S. 594; Kapoor/ Munjal, Self-consciousness and emotions driving femvertising: A path analysis of women’s attitude towards femvertising, forwarding intention and purchase intention, in: Journal of Marketing Communications, 2/2019, S. 141.

²⁵ STERNADORI & ABITBOL (2019), Support for women’s rights and feminist self-identification as antecedents of attitude toward femvertising, in: Journal of Consumer Marketing, 6/2019, S. 742.

²⁶ ÅKESTAM U. A., Fn. 4, S. 802.

²⁷ CHAMPLIN U. A., Fn. 7, S. 1244.

bezüglich des Product-Gender eher männlich anmuten, kamen derartige Kampagnen bereits zum Einsatz, so z. B. bei den Autoherstellern Audi, Nissan und Mercedes-Benz.²⁸

Ausgehend von diesem grundsätzlich breiten Einsatzspektrum bleibt die Frage bestehen, ob sich Femvertising in der Finanzindustrie besser eignet als Frauen mit „klassischen“ Werbeinhalten anzusprechen. Eine Studie von Frost & Sullivan stellte heraus, dass es womöglich gerade nicht die frauenspezifischen Angebote sind, nach denen Frauen suchen, sondern vielmehr gender-neutrale Angebote, die Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen.²⁹

Zwei Aspekte sprechen hier aus unserer Sicht aber für frauenspezifische Inhalte: Zum einen weisen Frauen oft andere finanzielle Prioritäten, Bedürfnisse und Möglichkeiten auf als Männer. So halten z. B. Unsicherheit, fehlende Kenntnisse und mangelnde Finanzmittel viele Frauen vom Wertpapierkauf ab. Auch steht vielen Frauen weniger Geld zur Verfügung, das sie in Sparpläne oder Altersversorgung investieren können, was spezifische Produkte und Dienstleistungen erfordert.³⁰ Zum anderen zeigen Analysen, dass der Finanzmarkt besonders stark von Berührungsängsten und Stereotypen geprägt ist. Frauen gehen vergleichsweise oft davon aus, dass ihre eigenen Kenntnisse nicht ausreichen, um gute Finanzentscheidungen treffen zu können. Mehr als ein Drittel gab an, dass sie sich erst aktiv von dem gelernten Rollenbild „Männer können grundsätzlich besser mit Geld umgehen“ verabschieden mussten, um sich bei Finanzentscheidungen sicher zu fühlen.³¹ Auf diese Unterschiede gilt es gezielt einzugehen und z. B. mit den oben erläuterten Typen des Femvertising „Expertise/Fachkompetenz“ oder „generelles Empowerment“ zu adressieren. Hinzukommt, dass Femvertising insbesondere dann gute Effekte erzielt, wenn die Zielgruppe

²⁸ Eine Übersicht früherer Femvertising-Kampagnen findet sich z. B. bei HSU, Fn. 7, BECKER-HERBY, Fn. 1 und WINDELS U. A., Selling Feminism: How Female Empowerment Campaigns Employ Postfeminist Discourses, in: Journal of Advertising, 1/2020.

²⁹ FROST & SULLIVAN (2024), Pressemitteilung zu Ergebnissen der Studie Global Mega Trends to 2030, <https://www.frost.com/news/press-releases/industrial-automation-process-control/global-female-in-come-to-reach-24-trillion-in-2020-says-frost-sullivan/>, abgerufen am 25.07.2024.

³⁰ BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, Fn. 11, S. 11.

³¹ FIDELITY (2024), Women's history month 2024 survey, <https://preview.thenewsmarket.com/Previews/FINP/DocumentAssets/663322.pdf>, abgerufen am 25.07.2024.

eine positive Einstellung zu Ideen von Gleichberechtigung und Empowerment von Frauen hat.³² Bei der Zielgruppe von Frauen, die über ihre Finanzanlagen selbst entscheiden, kann mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass sie eine solche positive Einstellung zu Fragen der Gleichberechtigung haben.

2.3 Welche Erfolgsvoraussetzungen sind zu erfüllen und passt das Format insbesondere zu Genossenschaftsbanken?

Zentrale Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Femvertising ist, dass die Kampagnen als authentisch wahrgenommen werden. Gewinnen Konsumenten den Eindruck, dass die Botschaften nur aus taktischen Gründen eingesetzt werden, d.h. um zusätzliche Umsätze oder Gewinne zu erzielen, die Werbekampagne aber nicht im Einklang mit den tatsächlich gelebten Werten des Unternehmens steht, so wirkt sich dies negativ auf die Marke aus.³³ Hainneville sowie auch Becker-Herby untersuchten die Treiber von Authentizität näher und konnten verschiedene Erfolgsfaktoren für Femvertising identifizieren:³⁴

- **Transparenz / Echtheit:** Gezeigte Inhalte sollten lebensnah und echt sein, gezeigte Bilder nicht bearbeitet und Lebenssituationen realistisch.
- **Konsistenz:** Botschaften sollten sowohl über eine gewisse Zeitdauer als auch über alle Kanäle und das gesamte Leistungsspektrum hinweg stimmig sein. Zudem erwarten Konsumenten, dass das in der Kampagne propagierte Empowerment von Frauen im Unternehmen, z. B. durch gezielte Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen, auch tatsächlich gelebt wird.
- **Identifikationspotenzial und Diversität:** Konsumenten wollen sich in den gezeigten Personen und Situationen wiederfinden und einen Bezug

³² STERNADORI & ABITBOL, Fn. 25, S. 741; UM, Fn. 6, S. 654.

³³ WALTER U. A. (2024), Act like you preach! Authentic brand purpose versus “woke washing’s” impact on brand credibility, in: Journal of Business Research, Vol. 184, Nov. 2024, S. 9.

³⁴ HAINNEVILLE U. A., Fn.6, S. 936, Becker-Herby, Fn.1, S. 22.

zu eigenen Erfahrungen oder Erinnerungen herstellen können. Dazu gehört auch, dass im Hinblick auf Aussehen, Alter oder Lebensphase ganz unterschiedliche Frauen gezeigt werden.

- **Respekt:** Sowohl in der eigentlichen Darstellung von Frauen (nicht sexualisiert oder objekthaft) als auch im Hinblick auf einen respektvollen Umgang der dargestellten Akteure mit sich selbst (im Sinne von Selbstvertrauen und Selbstwert) spielt Respekt in zweierlei Hinsicht eine Rolle für den Erfolg von Femvertising- Kampagnen.
- **Hinterfragen / Auflösen von Stereotypen:** Klischeehafte Darstellungen von Rollenbildern, (Körper-)Idealen und „typischen“ Verhaltensweisen gilt es aufzulösen oder sogar direkt zu adressieren.

Mit Blick auf die so zu gestaltende Authentizität erscheint der Einsatz von Femvertising für Genossenschaftsbanken noch besser geeignet als für andere Finanzinstitute. Genossenschaften basieren auf den Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Demokratie. Die Bank gehört ihren Mitgliedern, die gleichzeitig auch ihre Kunden sind, sie ist gewissermaßen eine „Selbsthilfeeinrichtung“, bei der das Kapital nur dienende Funktion hat und die aus der gemeinsamen Sache „Genossenschaft“ ihren Nutzen zieht.³⁵ Eine Genossenschaftsbank ist somit für jedermann offen, ihr Zweck und Wesensmerkmal besteht nach § 1 GenG darin, die Mitglieder durch den Geschäftsbetrieb zu fördern (Förderauftrag).

Alle Mitglieder haben zudem gemäß § 43 III 1 GenG die gleichen Rechte, abgestimmt wird nicht nach Kapitalanteilen, sondern nach Köpfen. Auch wenn in den ersten hundert Jahren der Genossenschaftsgeschichte nur Männer Organrechte ausüben durften (heute noch bezeichnet das tragende genossenschaftliche Prinzip „one man, one vote“ (Ein-Mann-eine-Stimme-Prinzip) diese Besonderheit), so besteht zumindest rechtlich gesehen heute eine gleichberechtigte

³⁵ Vgl. ausführlich dazu BACHER & BUSCHOLL, Zum Kapitalprinzip in der genossenschaftlichen Finanzgruppe, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018, S. 91-103.

Partizipation von Frauen. In der tatsächlichen Teilhabe sind Frauen in der Genossenschaftsorganisation jedoch noch deutlich unterrepräsentiert. In der Besetzung von Leitungsfunktionen, Aufsichts- und Vertretergremien wie in der Topkundenbetreuung ist der Weg zur paritätischen Besetzung der Stellen noch sehr weit.

Mit Blick auf die Rechtsform sind Genossenschaften jedoch ideal für eine moderne und demokratische Partizipation. Die Werte von Gemeinschaft und Teilhabe stimmen mit den Empowerment-Botschaften, die im Femvertising betont werden, gut überein, da beide Ansätze das Ziel haben, Menschen zu stärken und Mitwirkung zu ermöglichen. Zusätzlich legen genossenschaftliche Finanzinstitute traditionell durch ihr besonderes Selbstverständnis einen starken Fokus auf soziale Verantwortung und ethisches Verhalten. Femvertising, das Frauen in starken, positiven Rollen darstellt, kann diese soziale Verantwortung und das Engagement für Gleichberechtigung und Diversität unterstreichen und verstärken. Auch die oben genannten Teilaspekte der Authentizität bzw. Erfolgsfaktoren des Femvertising erscheinen besonders gut erfüllt. Die Tatsache, dass Genossenschaftsbanken ihren Mitgliedern und nicht Aktionären gehören, wirkt sich positiv auf die Transparenz aus. Die langfristige Verpflichtung der Banken gegenüber ihren Mitgliedern fördert die Konsistenz im Verhalten und Auftreten. Genossenschaftsbanken haben traditionell eine breite und diverse Mitgliederbasis. Indem sie Werbung einsetzen, die Frauen aller Altersgruppen, Ethnien und sozialen Hintergründe zeigt, können sie ihre Verpflichtung zur Inklusion unterstreichen und eine breitere Zielgruppe ansprechen.

Kritiker des Femvertising weisen darauf hin, dass diese Strategie auch Risiken birgt. Es besteht die Gefahr des Woke-Washing, bei dem Unternehmen feministische Botschaften nur aus kommerziellen Gründen und ohne tiefgehendes Engagement für die tatsächlichen Anliegen von Frauen verwenden.³⁶ Solche

³⁶ MIRZAEI U.A. (2022), Woke brand activism authenticity or the lack of it, in: Journal of Business Research, 2022, S. 1-12.; Ahmad u.a., Brand activism and the consequences of woke washing, in: Journal of Business Research, 2024, S. 13.

Praktiken können die Glaubwürdigkeit und Authentizität der Werbung untergraben und den Eindruck erwecken, dass feministische Ideale lediglich als Marketinginstrument genutzt werden. Durch die Prinzipien von Genossenschaften erscheint die Gefahr eines Woke-Washing oder speziell eines „Femwashing“ aber geringer als bei anderen Finanzinstituten.

3 Fazit

Frauen stellen trotz ihres aktuell im Vergleich zu Männern durchschnittlich geringeren Einkommens und Vermögens ein attraktives Marktsegment dar. Ihr Anteil am globalen Vermögen und ihr wirtschaftlicher Einfluss nehmen zu, sie legen zunehmend Wert auf finanzielle Unabhängigkeit und zeigen ein wachsendes Interesse an ihren Finanzentscheidungen. Die besonderen Bedürfnisse und Erwartungen dieses Kundensegments legen außerdem eine gezielte Ansprache nahe. Femvertising kann dabei helfen, stereotype Vorstellungen zu überwinden, und Frauen ermutigen, aktiv ihre Finanzentscheidungen zu treffen. Die genossenschaftlichen Grundprinzipien lassen diese Werbestrategie gerade für Genossenschaftsbanken besonders authentisch erscheinen wie auch erste Anwendungsbeispiele bereits zeigen.³⁷

³⁷ Zum Beispiel greift der Spot „So funktioniert’s – unsere genossenschaftliche Idee“ der Volksbanken Raiffeisenbanken Prinzipien des Femvertising auf, vgl. dazu <https://www.youtube.com/watch?v=Uld-bOPfR8DM>, abgerufen am: 25.07.2024.

Teams effizient und nachhaltig führen

1 Erfolgreiche Zusammenarbeit durch wirksame Teamführung

Seit nunmehr vier Jahren setzt der Personalbereich der Volksbank Kraichgau neue Maßstäbe für die genossenschaftliche Teameffektivität und Führung. Unter der HR-Leitung von Juliane Hausmann ist es der Volksbank Kraichgau gelungen, die Führungsqualität und die Effektivität der Teams nicht nur messbar zu machen, sondern auch nachhaltig und signifikant zu steigern. In diesem Beitrag erfahren Sie, wie diese beeindruckenden Erfolge erzielt wurden und welche innovativen Ansätze dabei zum Einsatz kamen.

1.1 Die Ausgangslage: Wie alles begann

Im Rahmen der Neuausrichtung unserer Personalarbeit beschäftigten wir uns Anfang 2021, als damalige Volksbank Bruchsal-Bretten, intensiv mit der Frage, wie wir das Verhalten unserer Mitarbeitenden noch stärker auf die Unternehmensziele ausrichten können und gleichzeitig die Mitarbeiterbindung erhöhen.

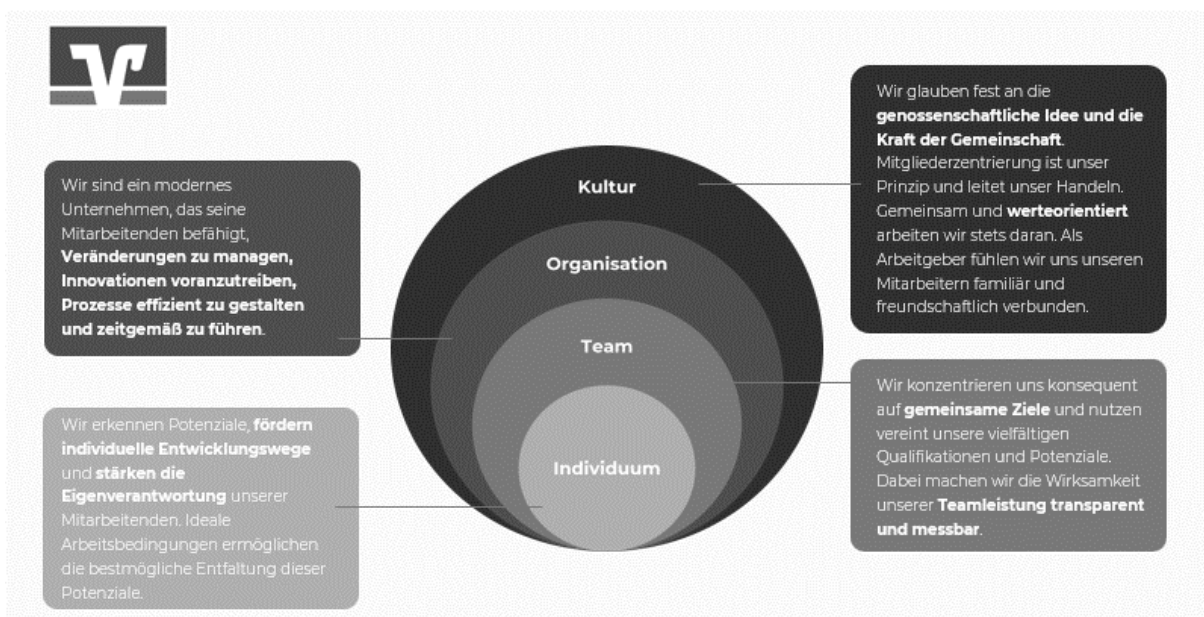


Abb. 1: Die vier Steuerungsdimensionen in der Volksbank Kraichgau eG (eigene Darstellung).

In diesem Zusammenhang wurden vier zentrale Dimensionen der Personalsteuerung identifiziert, die nach Einschätzung unserer Unternehmensleitung und internen HR-Experten für eine moderne Bank von entscheidender Bedeutung sind:

Bei der sich anschließenden vierdimensionalen Bewertung der bereits eingesetzten und zukünftig erforderlichen Steuerungsinstrumente, wurde schnell deutlich, dass für die Dimension „Team“ bisher noch keine ausreichend qualifizierten Tools im Einsatz waren, die der gewünschten Definition Rechnung tragen würden.

Die Herausforderung lag folglich in der Suche nach einem geeigneten Instrument, das in der Lage ist, zunächst die Qualität der Zusammenarbeit im Team sichtbar zu machen, um diese in der Folge mit geeigneten Maßnahmen datenbasiert und nachhaltig positiv zu beeinflussen.

„Eine gänzlich neue Blickrichtung, die wir hier erstmalig in den Fokus genommen hatten und zudem von höchster Relevanz für unsere Organisation zum Zeitpunkt der Evaluation war“, so die damals wie heute zuständige Bereichsleiterin HR, Juliane Hausmann.

Denn bereits im Oktober 2020 wurde die Fusion mit der benachbarten Volksbank Stutensee-Weingarten beschlossen. Mit dieser Entscheidung war schnell klar, dass für eine gelingende Fusion die Zusammenführung der Mitarbeitenden beider Banken eine zentrale Rolle spielte. Unser Ziel war es, schnell Transparenz über alle neu zusammengesetzten Teams zu schaffen, um sie gezielt dort zu unterstützen, wo sie es brauchten und so gemeinsam die Fusion zu meistern.

„Insbesondere im Fusionsprozess wird eine hohe Veränderungsfähigkeit von allen Beteiligten abverlangt. Hier ist es besonders wichtig, dass vor allem Führungskräfte immer wissen, was sie konkret tun können, um die Teamleistung zu verbessern“, ergänzt Juliane Hausmann.

1.2 Die Partnerschaft: Was einer alleine nicht schafft...

Nach eingehender Recherche stießen wir auf das spezialisierte Unternehmen MONDAY.ROCKS aus Düsseldorf. Dieses Unternehmen hat sich inzwischen als verlässlicher Partner für über 45 genossenschaftliche Banken und Sparkassen etabliert und unterstützt Veränderungsprozesse wie Fusionen im Bankensektor mit seinem innovativen digitalen Assistenten für Teamführung sowie begleitendem Experten Coaching.



Abb. 2: Das Assistenzsystem für Führung (MONDAY.ROCKS)

Die Softwarelösung von MONDAY.ROCKS überzeugte uns vor allem durch ihre strukturierte, aber dennoch unkomplizierte Anwendung, deren datenbasierte Analyseergebnisse sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende gleichermaßen begeisterten. Die Implementierung erfolgt in drei aufeinander aufbauenden Schritten, die im Folgenden kurz skizziert werden:

1.2.1 Pulse Check

Im ersten Schritt, dem sogenannten Pulse Check, werden die Mitarbeitenden mithilfe der Software durch wissenschaftlich fundierte Abfragen im spezifischen Teamkontext befragt. Dabei werden die zentralen Herausforderungen jedes Teams kontinuierlich anhand von 16 Effektivitätsfaktoren erfasst. Fragen wie „Ist das Team gut vernetzt?“, „Was hindert das Team daran, Innovationen voranzutreiben?“ oder „Warum fällt agiles Arbeiten schwer?“ werden beleuchtet. Herausforderungen und deren Ursachen können so schnell identifiziert und messbar gemacht werden.



Abb. 3: Pulse Check (MONDAY.ROCKS)

1.2.2 Teamarchitektur

Im zweiten Schritt erfolgt die Erstellung individueller Werte- und Passionsprofile sowie die Teamaufstellung. Diese geben Aufschluss darüber, in welchen Rollen die einzelnen Mitarbeitenden im Team agieren und welche alternativen Positionen sie darüber hinaus einnehmen können. Dadurch werden individuelle Potenziale sichtbar, die optimal im Team eingesetzt werden können, und die Teamdynamik sowie die Zusammenarbeit werden besser verständlich. Die Leadership App von MONDAY.ROCKS unterstützt Führungskräfte dabei, die Stärken und Motivatoren jedes Teammitglieds zu erkennen und gezielt einzusetzen. Der Grundgedanke, der sich auch im Sport zeigt, ist klar: Nur wenn alle Teammitglieder ihre Rollen kennen und optimal ausfüllen, kann das Team erfolgreich sein.

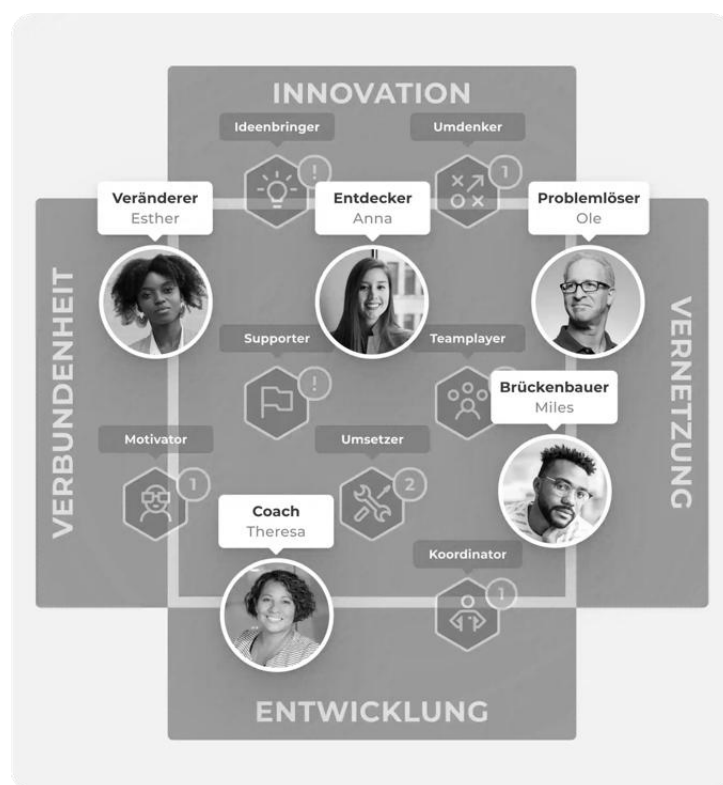


Abb. 4: Teamarchitektur (MONDAY.ROCKS)

1.2.3 Handlungsempfehlung

Im entscheidenden dritten Schritt erhält die Führungskraft in enger Abstimmung mit dem HR-Bereich konkrete Empfehlungen zur Verbesserung der Teamzusammenarbeit. Basierend auf den gesammelten Teamdaten liefert

MONDAY.ROCKS gezielte, leicht umsetzbare Impulse für eine optimierte Teamführung. Dabei schlägt die Software nur Maßnahmen vor, die sich in ähnlichen Teams im Bankensektor bei vergleichbaren Herausforderungen bereits bewährt haben. So vermeiden Führungskräfte häufige Fehler und können von den – anonymisierten und aggregierten – Erfahrungen anderer Volksbanken profitieren.

1.3 Management-Team: Wir machen den Anfang

Angesichts der zusätzlichen Herausforderungen durch die zeitgleiche Fusion war uns die Bedeutung der Teamdimension besonders bewusst. Es stand außer Frage, dass der gewünschte Erfolg nur durch eine unternehmensweite Umsetzung erzielt werden konnte. Dabei musste unser Management-Team den ersten Schritt machen, um den Weg für alle anderen Teams zu ebnen.

Mit Unterstützung von MONDAY.ROCKS gelang es uns, in einem etwa zweistündigen Workshop mit der Führungsmannschaft sowohl die Stärken als auch die Herausforderungen und Blockaden im Managementteam sichtbar zu machen. Anhand verschiedener Effektivitätsfaktoren wurden drei zentrale Handlungsfelder identifiziert, die unsere Vorstände und Bereichsverantwortlichen gemeinsam angegangen sind. Ziel war es nicht nur, die Zusammenarbeit im stetigen Veränderungskontext zu optimieren, sondern auch mit gutem Beispiel voranzugehen.



Abb. 5: Handlungsempfehlung (MONDAY.ROCKS)

In der sich anschließenden Pilotphase haben bis Ende 2021 weitere 19 Teams den Prozess durchlaufen und sich ihren jeweiligen Herausforderungen gestellt. Dabei wurden unsere Teams von Experten aus dem HR-Bereich und speziell qualifizierten Teamentwicklern unterstützt. In enger Abstimmung mit den zuständigen Vorgesetzten und Verantwortlichen wurde für jedes Team ein konkreter Schritt-für-Schritt-Aktionsplan erstellt, der sowohl den Führungskräften als auch den Teammitgliedern eine wirkungsvolle Umsetzung ermöglichte.

Da die Herausforderungen und der Reifegrad der Teams sehr unterschiedlich sind, fiel die anfängliche Begleitung der Teams unterschiedlich intensiv aus. Die Unterstützung basierte jedoch immer auf dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ mit dem Ziel, unsere Teams zu befähigen, ihre Verbesserungsaktivitäten dauerhaft selbst zu steuern.

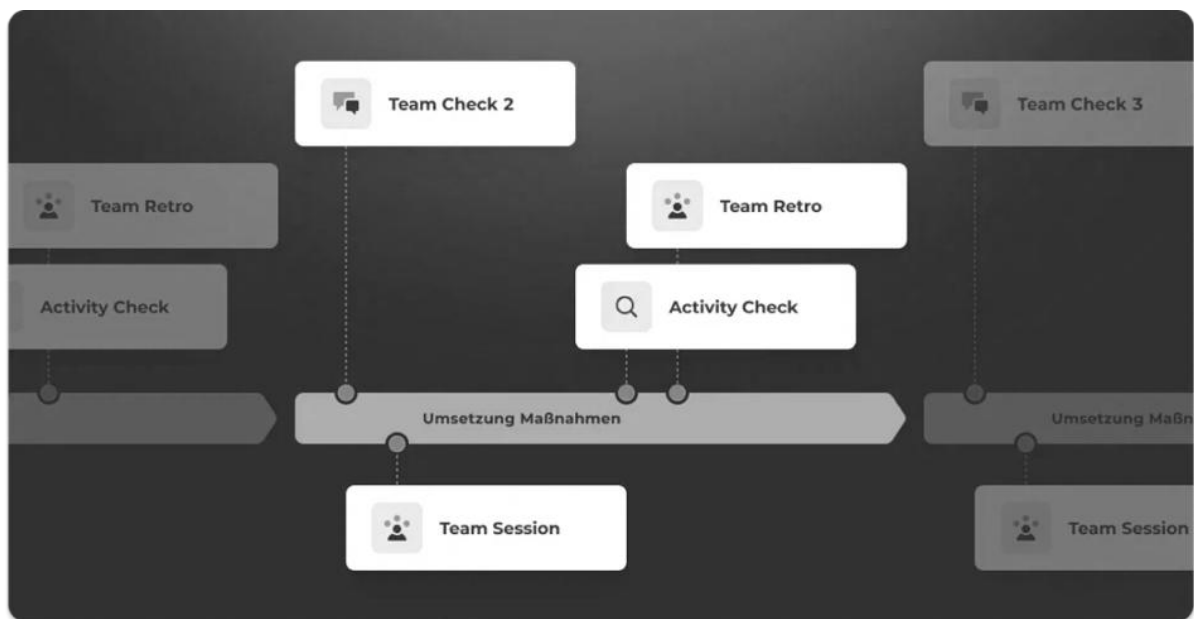


Abb. 6: Exemplarischer Ablauf (MONDAY.ROCKS)

Ende 2022 war das „Onboarding“ aller Teams und damit auch aller unserer Mitarbeitenden durch die Software abgeschlossen. Seitdem arbeiten die Teams erfolgreich mit MONDAY.ROCKS zusammen. Durch diesen Ansatz ist es uns gelungen, eine neue und verbesserte Art der Zusammenarbeit zu etablieren, in der Führungskräfte Führung einfacher erleben, Teamentwicklung konkret messbar wird und Herausforderungen frühzeitig erkannt und gelöst werden.

„Veränderung ist in der Volksbanken-Genossenschaft aktuell der Normalzustand. Über den digitalen Assistenten für Teamführung können wir direkt auf die Erfahrungen anderer Volksbanken zurückgreifen – datenbasiert und mit konkreten Maßnahmen. Dank der Impulse der Software wissen unsere Führungskräfte immer genau, was sie tun können, um die Teamleistung zu verbessern“, erklärt Juliane Hausmann, Bereichsleiterin HR.

1.4 Nach der Fusion: ist vor der Fusion

Mit der erfolgreichen Fusion im Jahr 2023 entstand aus den beiden Althäusern die neue „Volksbank Kraichgau eG“. Neue Teams und Führungsverantwortliche wurden geschaffen, um eine starke Gemeinschaft für die Zukunft zu bilden. Dank der Unterstützung durch MONDAY.ROCKS konnte auch dieser erneute

Team-Forming-Prozess erfolgreich für die neu zusammengestellten Teams beschleunigt werden. Die Situation und Entwicklung jedes Teams werden durch MONDAY.ROCKS sichtbar und gestaltbar, wodurch unsere Führungskräfte genau wissen, was ihre Teams brauchen, um die Veränderungen erfolgreich zu meistern.

Mittlerweile gehören zur Volksbank Kraichgau über 90 Teams mit rund 1.200 Mitarbeitenden, die durch die datenbasierten Empfehlungen und konkreten Maßnahmen der Software ihre Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern und die Herausforderungen der Fusion erfolgreich bewältigen konnten.

Die Idee für diesen Beitrag ist Herrn Matthias Zander zu verdanken.

Über MONDAY.ROCKS

Der digitale Assistent für Teamführung von MONDAY.ROCKS ermöglicht es mit App-basierten Analysen Teamführung präzise und einfach zu gestalten und unterstützt Führungskräfte dabei, Transformationen erfolgreich zu machen. Durch konkrete Führungsimpulse können Führungskräfte die Veränderung auf Teamebene eigenverantwortlich steuern und wissen immer, was als nächstes zu tun ist. Dabei greift die Software auf Benchmark-Daten von mehr als 2000 Teams zurück, in denen die Erfahrungen anderer Unternehmen gespeichert sind und macht diese für Sie nutzbar. Führungsentscheidungen können abgesichert werden und Fehler, die andere bereits gemacht haben, vermieden werden – Veränderung wird planbar und Risiko des Scheiterns minimiert.

Über Volksbank Kraichgau

Die Volksbank Kraichgau eG ist eine moderne und leistungsstarke Genossenschaftsbank mit Sitz in Südwestdeutschland. Sie entstand aus der Fusion mehrerer regionaler Volksbanken und zählt mittlerweile rund 1.200 Mitarbeitende, die in 90 Teams organisiert sind. Die Bank legt großen Wert auf eine starke lokale Verankerung und Kundennähe, kombiniert mit innovativen Ansätzen in der Teamführung und Mitarbeiterentwicklung. Durch den Einsatz modernster Technologie und einer klaren strategischen Ausrichtung hat sich die Volksbank

Kraichgau als verlässlicher Partner für Privatkunden, Unternehmen und Kommunen etabliert und trägt aktiv zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region bei.

***Tessa Jensen-Auermann, Marvin Berndt,
Rebecca Hansen***

Mit, anstatt über Menschen reden – Was denken junge Akademiker¹ über Ihre Bank?

Ein Impuls aus der Mitte von „jungen Menschen“ für Genossenschaftsmitarbeiter aller Sparten

Exkurs aus dem Forschungsprojekt „Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Genossenschafts-Bank“, gefördert durch die DZ BANK-Stiftung

1 Hintergrund und Zielsetzung

Langfristig betrachtet, sinkt die Anzahl der Deutschen. Laut statistischen Auswertungen sterben seit 1972 mehr Menschen als geboren werden.² Wir befinden uns inmitten eines demografischen Wandels, welcher Auswirkungen auf vielfältige Gesellschaftsbereiche wie Arbeit, Infrastruktur und staatliche Versorgungssysteme hat.³ Der demografische Wandel fördert auch den sukzessiven Übergang von einstigen Mitgliederzuwächsen zu einem problematischen Teilhaberschwind in Genossenschaftsbanken. Somit bedarf es innovativer Strategien für Genossenschaftsbanken zur langfristigen Anpassung des Geschäftsfeldes an sich verändernden Alterskohorten.

¹ Bezeichnungen im Beitrag wie etwa Akademiker, Mitarbeiter, Besucher usw. dienen der Vereinfachung des Leseflusses. Selbstverständlich sind dabei alle Angehörigen der betreffenden Bezugsgruppe ohne Trennung nach Geschlechtszugehörigkeit gemeint.

² STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS), Demografischer Wandel: Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren von 1950 bis 2021 von 10 % auf 22 % gestiegen, Wiesbaden (Pressemitteilung, N033), URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_N033_12.html, 2023
KLUTH, W.; NITSCHKE-HOFFMANN, A., Grundbegriffe zum Themenfeld demografischer Wandel, Hg. v. Interdisziplinäre Wissenschaftliche Einrichtung Genossenschafts- und Kooperationsforschung Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale) (Basiswissen demografischer Wandel), URL: <https://www.iwegk.de/publikationen/>, 2016, S. 4
KLUTH, W., 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), URL: <https://www.iwegk.de/publikationen/>, 2016, S. 1-2.

³ KLUTH, W. (2), S. 2; 4.

Ziel dieses Forschungsprojektes ist es daher, den negativen Folgen des demografischen Wandels durch die Entwicklung praxisgerechter Strategien entgegenzuwirken, indem innovative Konzepte zum intergenerativen Austausch, Ausgleich und zur intergenerativen Zusammenarbeit in Genossenschaftsbanken erarbeitet werden.

Mittels einer quantitativen Befragung junger Akademiker im Sommer 2024 einer baden-württembergischen Universität wurde der Frage nachgegangen, *welche Wahrnehmung Studenten von den Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihre Bank haben.*

Überdies wurde die Einstellung der Studenten hinsichtlich des Themas „Mitgliedschaft“ anhand der Beantwortung folgender Fragen eingeholt:

- Welche Motive bewegen junge Menschen zu Mitgliedschaften?
- Welche Informationskanäle verwenden junge Menschen?

2 Kurzbeschreibung der Forschungsmethode

Im Juli 2024 wurden an drei zufällig ausgewählten Tagen Besucher der Mensa der Universität Hohenheim um die Teilnahme an der Befragung gebeten. Die Startuhrzeit der Befragung ging einher mit der Öffnungszeit der Essensausgabe. Die Endzeit der Befragung war bestimmt durch die abnehmende Frequenz der Mensabesucher. Es wurde kein Incentive zur Teilnahme gewährt. Der schriftliche Fragebogen wurde freiwillig und anonym ausgefüllt. Er setzte sich aus fünf Frageblöcken zusammen:

- Demografische Angaben und Abfrage von Informationskanälen
- Hauptbank und Bedarfsabfrage von Leistungen
- Mitgliedschaft, Grundkenntnisse über Genossenschaft
- Wahrnehmung von Hauptbank auf die Allgemeinheit sowie
- Wahrnehmung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Hauptbank.

Vor der Datenerhebung wurde der Fragebogen durch fünf Personen in einem Alter bis maximal 40 Jahren qualitativ geprüft (Pre-Test). Rückmeldungen hinsichtlich Verständlichkeit, Layout, Bearbeitungsdauer u.ä. fanden Eingang in den Fragebogen.



Abb. 1: Bild der Mensa von der Universität Hohenheim, Stuttgart ©Universität Hohenheim

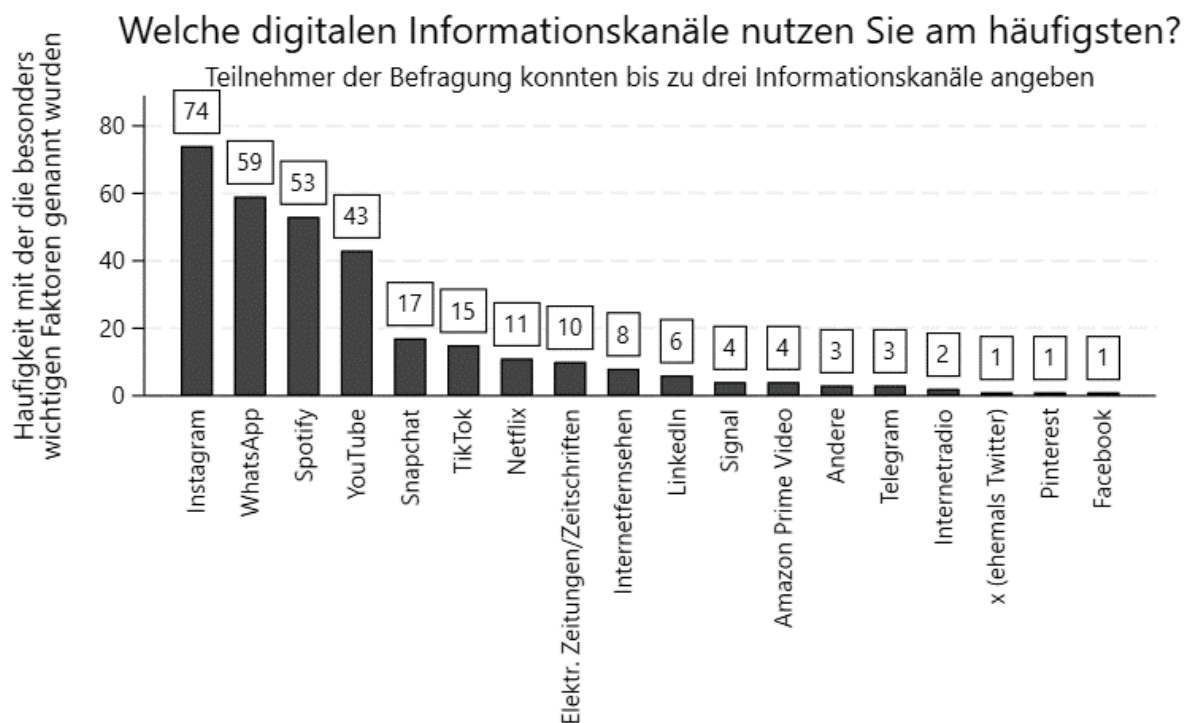
3 Beschreibende Ergebnisdarstellung

Insgesamt nahmen 156 Studenten an der schriftlichen Befragung vor der Mensa teil. Die antwortende (zukünftige) Zielgruppe ist durchschnittlich 23 Jahre alt ($N=156$).⁴ Frauen haben einen Anteil an der Stichprobe von 48 % ($n=78$). Genau die Hälfte der Teilnehmenden gibt an, männlichen Geschlechtes zu sein ($n=74$).⁵

⁴ Nachfolgend gilt: Die unterschiedlichen N bezeichnen fragenindividuell alle Teilnehmer, die diese Frage beantwortet haben.

⁵ Zwei der Befragten geben an, „divers“ zu sein.

Laut Hölzig und Behre (2021, 579) beziehen junge Menschen vornehmlich Informationen über das Internet.⁶ Auf die Frage, welche digitalen Informationskanäle am häufigsten genutzt werden, zeichnet sich eine klare Rangfolge ab: Das soziale Netzwerk Instagram belegt Platz eins, gefolgt von dem Sofortnachrichten-Übermittler WhatsApp und dem digitalen Streamingdienst Spotify und der Videoplattform YouTube (N=158; Mehrfachnennungen waren möglich). Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, erfahren der Informationsdienst X (ehemals Twitter), die visuelle Suchmaschine Pinterest und das soziale Netzwerk Facebook die geringste Nutzung zur Informationsbeschaffung.



Anderere angegebene Informationskanäle: 'SMS', 'Fernsehen' und 'Podcasts, Tagesschau'.

Abb. 2: Nennungen der drei wichtigsten Informationskanäle durch die Befragten (Mehrfachnennungen waren möglich), eigene Darstellung

Vier von zehn Befragungsteilnehmer führen ihr Hauptkonto bei einer Sparkasse. Ein Drittel ist Kunde bei einer Volks- und Raiffeisenbank (VR-Bank). Die verbleibenden Jungakademiker verteilen sich auf LB BW, Commerzbank, DKB und

⁶ HÖLIG, S.; BEHRE, J., Aktuelle Entwicklungen bei der Nachrichtennutzung in Deutschland. Befunde aus dem Reuters Institute Digital News Survey 2021. In: Media Perspektiven (11), 2021, S. 575-587.

andere (N=150). Damit beweist sich der deutsche Bankensektor als heterogen,⁷ was in der nachfolgenden Abbildung 3 deutlich wird.

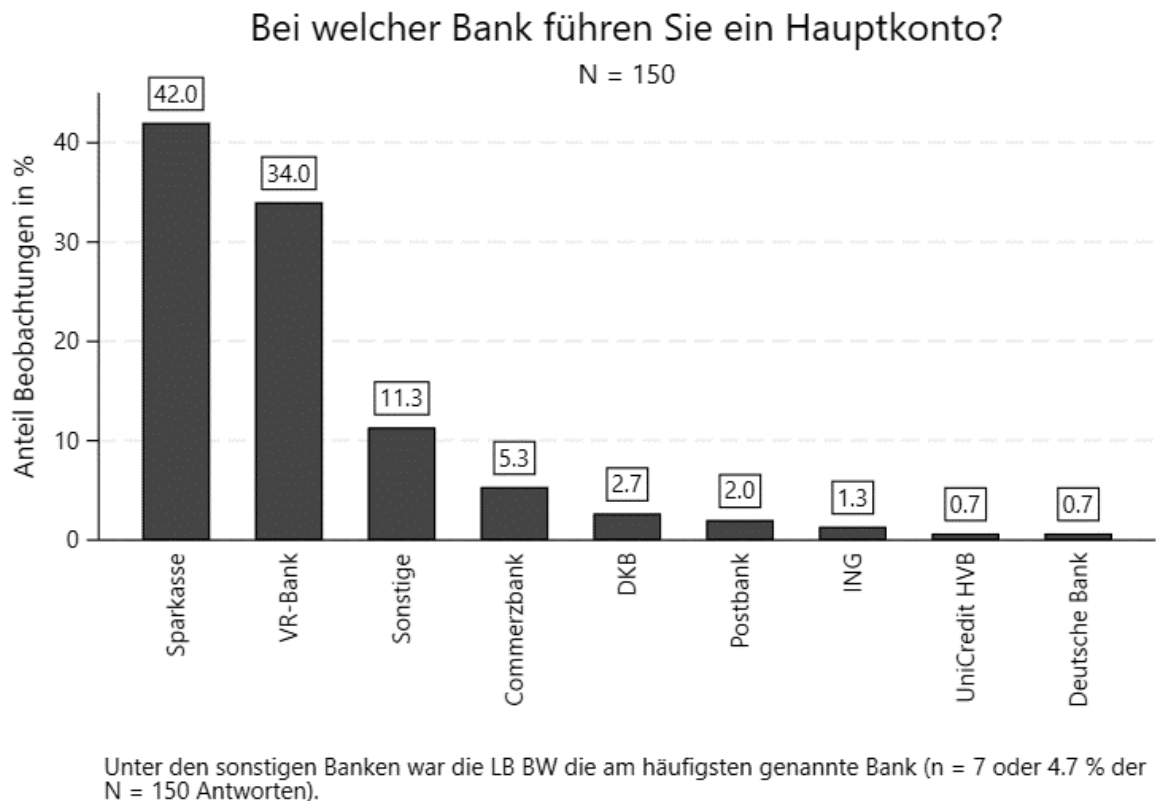
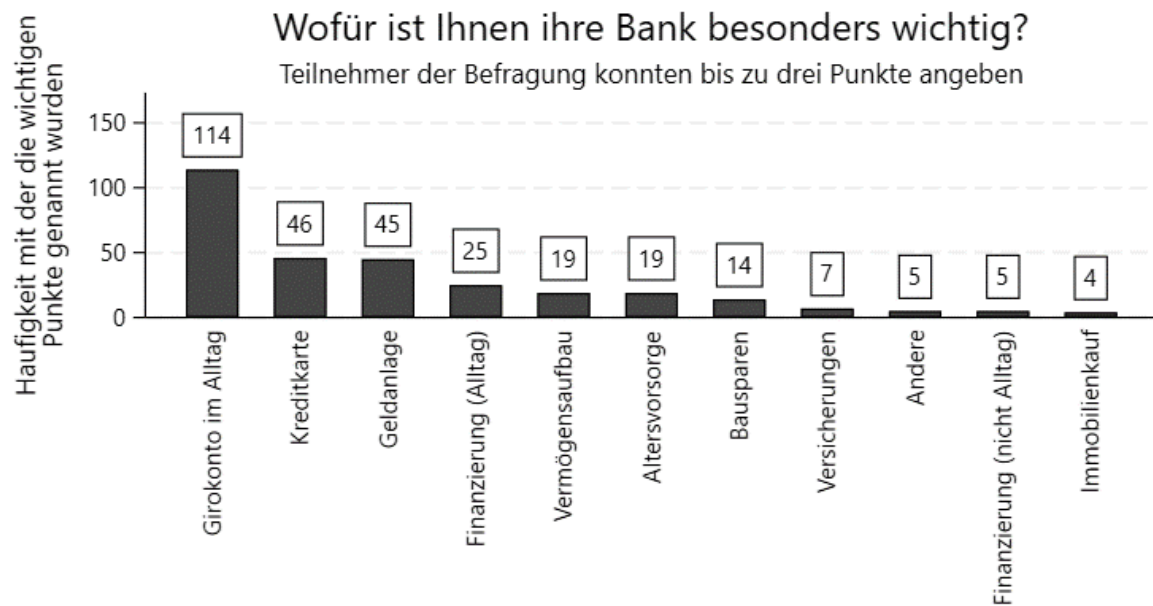


Abb. 3: Nennung der Hauptbank durch die Befragten, eigene Darstellung

Werden die Angaben in Abbildung 3 nach den drei Säulen des Bankensektors gegliedert, wird primär die öffentliche Säule, sekundär die genossenschaftliche Säule und zu 24 % private Bankinstitute durch Jungakademiker für das Hauptkonto gewählt. Die hohe Anzahl an Genossenschaftsbanken überrascht nicht, da im bundesweiten Vergleich Baden-Württemberg auf Nordrhein-Westfalen mit 241 von deutschlandweit 772 genossenschaftlich geführten Bankinstituten folgt.⁸

⁷ GILQUIN, G., Der deutsche Bankensektor. In: Wirtschaftsdienst 94 (6), 2024, S. 420–427. DOI: 10.1007/s10273-014-1690-x.

⁸ DEUTSCHE BUNDESBANK, Bankstellenbericht 2021. Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2021. Frankfurt. URL: <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/dokumentation/bankstellenbericht-2021-894918>, 2022, S. 5.



Andere genannte Punkte: 'keinen Grund, möchte wechseln', 'investiert in eine nachhaltige Zukunft', 'online Banking', 'keine Gebühren' und 'Tagesgeld mit guten Zinsen'.

Finanzierung (Alltag) ursprünglichen 'Finanzierung (z.B. Auto, Umzug, Reisen, Aus- und Weiterbildung)

Finanzierung (nicht Alltag) ursprünglichen 'Finanzierung (z.B. (Start-up)-Gründung)

Abb. 4: Nennung der drei Primärleistungen durch die Befragungsteilnehmer (Mehrfachnennungen waren möglich) eigen Darstellung

Im täglichen Alltag der Befragten sind insbesondere das Girokonto, um täglich Ein- und Auszahlung vorzunehmen sowie die Kreditkarte notwendig und in Gebrauch. Überdies zeigt Abbildung 4, dass junge Menschen eine Beziehung zu ihrer Bank führen, um Gelder anzulegen oder alltägliche Finanzierungen durchführen zu können. Wohingegen die Finanzierung von finanzstarken Projekten, wie bspw. Immobilien, (noch) keine Rolle in der Kunden-Bank-Beziehung spielen. Es ist anzunehmen, dass diese Aspekte erst in späteren Lebensabschnitten der Befragten relevant werden.

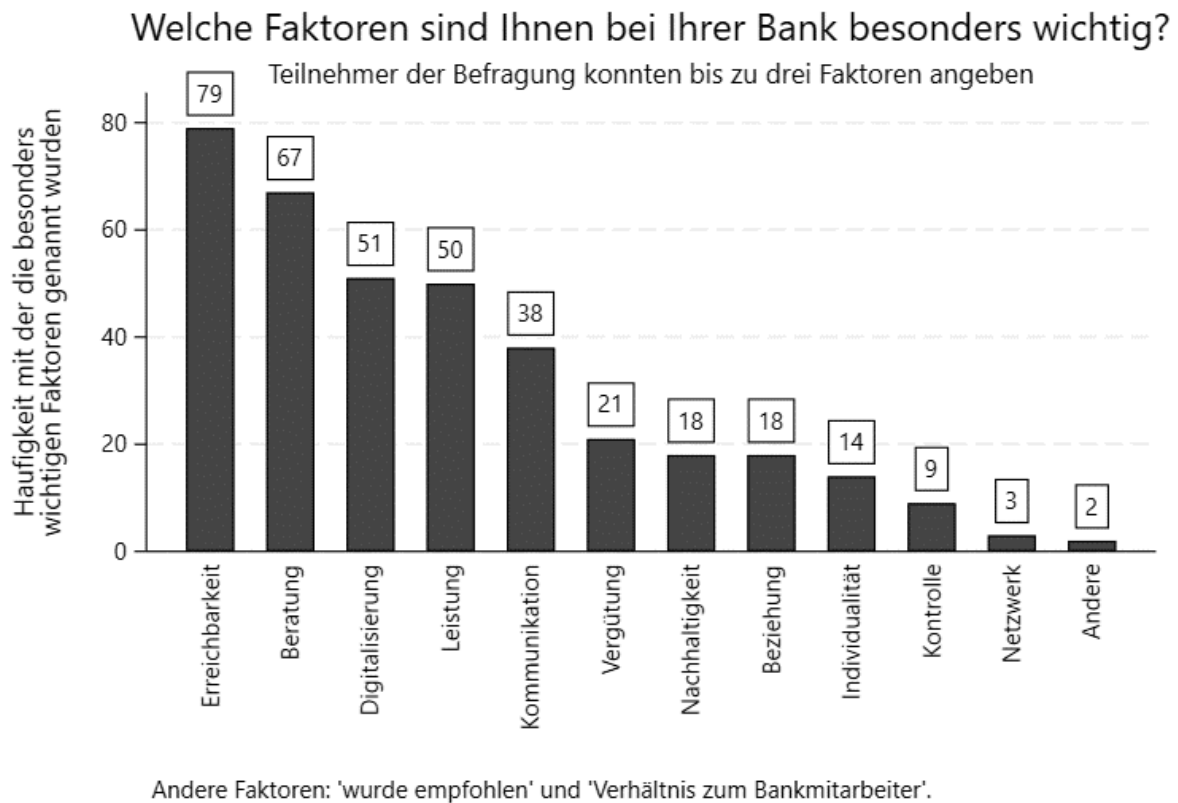


Abb. 5: Nennung bedeutender Bank-Faktoren durch die Befragungsteilnehmer (Mehrfachnennungen waren möglich); eigene Darstellung

Die befragten Teilnehmer fordern von ihren Bankinstituten hauptsächlich Erreichbarkeit, durch bspw. entsprechende Öffnungszeiten, Automatenrichte und Servicehotlines und Beratung. Beratung zeichnet sich u.a. durch Kompetenz der Mitarbeiter und Vertrauen aus (vgl. Abbildung 5). Bedienerfreundlichkeit und Oberfläche der digitalen Bankenanwendungen, wie etwa beim Onlinebanking sowie innovative Services lassen sich unter dem Faktor Digitalisierung summieren, welcher an dritter Stelle gleichauf mit Leistung als bedeutend durch die Teilnehmer genannt wird. Unter Leistungsfaktoren werden Kontoführungsgebühren sowie Non-Banking-Leistungen wie Versicherungen u.a. zusammengefasst.

Das Mittelfeld belegen Kommunikationsfaktoren wie Verständlichkeit von Schreiben und das Anbringen von Anliegen durch den Kunden oder Vergütungsfaktoren. Darunter fällt die Dividende, welche durch Genossenschaftsbanken jährlich ausgeschüttet wird. Obwohl 34 % der Befragten angeben, ihr Hauptkonto bei einer Genossenschaftsbank zu haben, sind Nachhaltigkeits- (z.B.

Rücklagenbildung, Investitionen in Standorte, Strukturen und Prozesse) und Beziehungsfaktoren (verbindliches Handeln der Mitarbeiter) von geringer Bedeutung. Die Rangliste wird abgeschlossen durch Individualität (z.B. individuelle Problemlösungsfähigkeit und Finanzplanung), Kontrollfaktoren (z.B. Mitbestimmung/Mitwirkung durch das „one man – one vote“-Prinzip der Genossenschaftsbanken) und durch Netzwerkfaktoren (z.B. Austausch zwischen Kunden, Fachvorträge). Bestätigt werden diese Angaben durch die gespiegelten Antworten auf die Frage „Welche Faktoren sind Ihnen bei ihrer Bank unwichtig?“. Im Vergleich der zwei Fragen sind keine Abweichungen erkennbar.

Unter Jungakademikern im Raum Stuttgart scheint politisches Engagement kaum eine Rolle zu spielen: Lediglich 4 % geben an, Parteimitglied zu sein (N=151, n=6). Wohingegen rund 15 % eine Mitgliedschaft in einer Genossenschaft bejahen (N=152, n=22). Von insgesamt 22 Nennungen geben 19 Personen an, Mitglied einer VR-Bank zu sein. Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses und unter Einbezug der oben aufgeführten Anzahl an Genossenschaftsbankkunden von 34 % kann vermutet werden, dass entweder Unkenntnis oder mangelndes Interesse hinsichtlich einer VR-Bank-Mitgliedschaft vorliegt. Dennoch herrscht Vorwissen über den Begriff Genossenschaft und dessen Bedeutung: Neun von zehn Jungakademikern geben an, den Begriff Genossenschaft zu kennen (N=155, n=146). Das kollektive Niveau des Wissens über Genossenschaftsbegriffe sinkt mit entsprechender Tiefe. Über die Hälfte der Befragten gibt an, keine Kenntnisse über genossenschaftliche Grundprinzipien zu besitzen (N=155, n=79). Und 13 % hat Kenntnis über den Begriff genossenschaftlicher Förderauftrag und kennt seine Bedeutung (N=155, n=20).

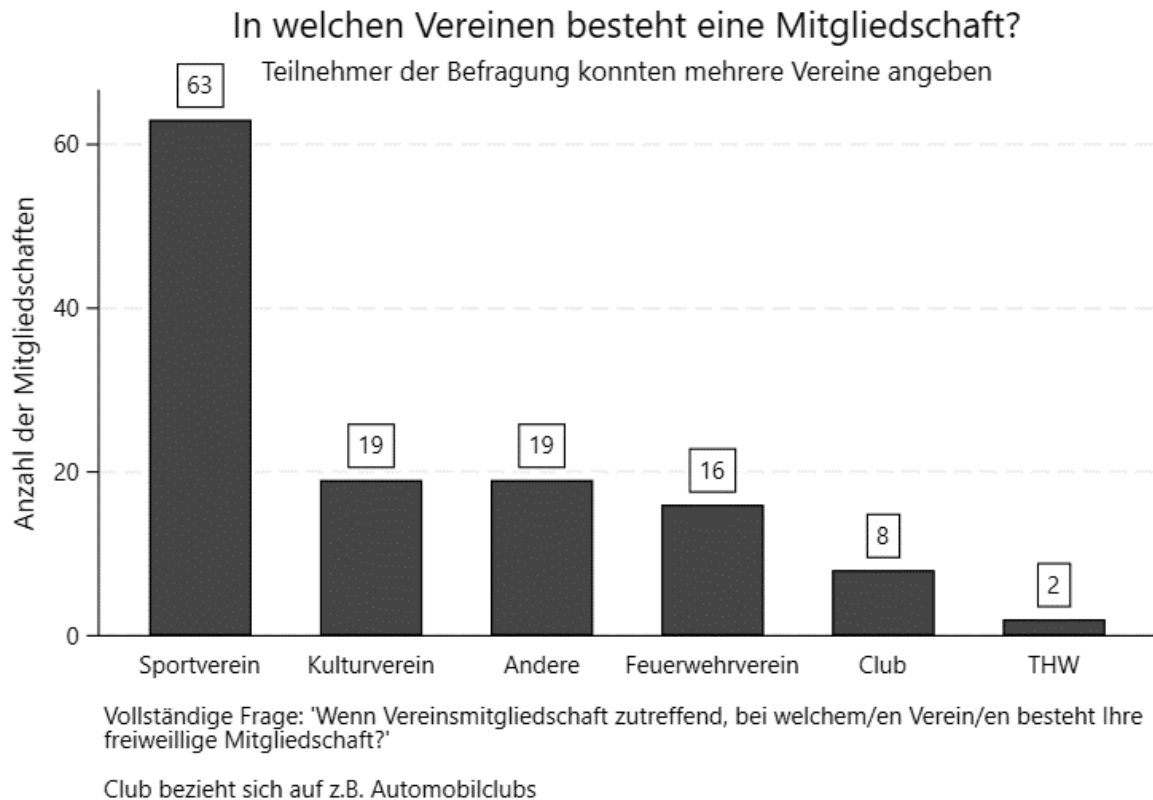
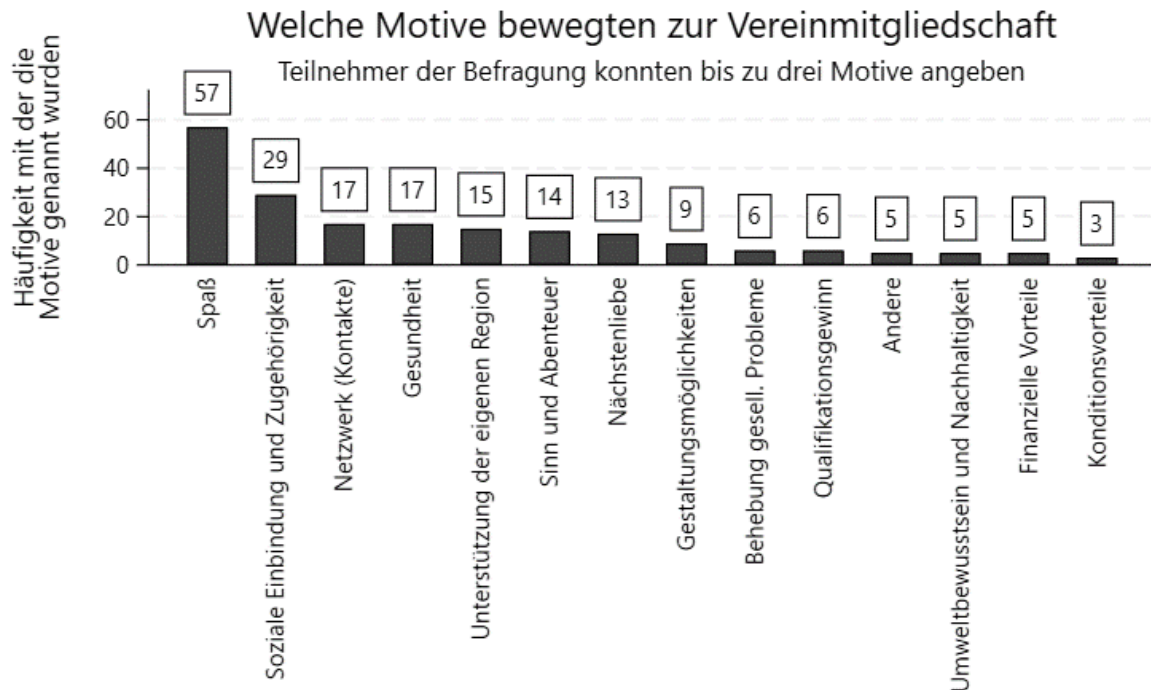


Abb. 6: Nennung durch die „jungen Menschen“ ob und wo Vereinsmitgliedschaft besteht (Mehrfachnennungen waren möglich); eigene Darstellung

Über die Hälfte der Befragten weisen eine Vereinsmitgliedschaft auf (N=151, n=89; 58,9 %). In Abbildung 6 sind die Sportvereine bei den Befragten mit Abstand am stärksten vertreten, gefolgt von Kulturvereinen, die den Zweck verfolgen, kulturelle Güter (immaterieller und materieller Art) zu fördern. Dazu gehören beispielsweise Musikvereine. Die antwortenden Studenten benennen Spaß als Hauptmotiv für Vereinsmitgliedschaften. Mit weitem Abstand folgt auf Platz zwei das Motiv der sozialen Einbindung und Zugehörigkeit. Platz drei teilen sich Netzwerk (Kontakte) und Gesundheit, dicht gefolgt von dem Motiv der Regionalität (Unterstützung der eigenen Region; siehe Abbildung 7).



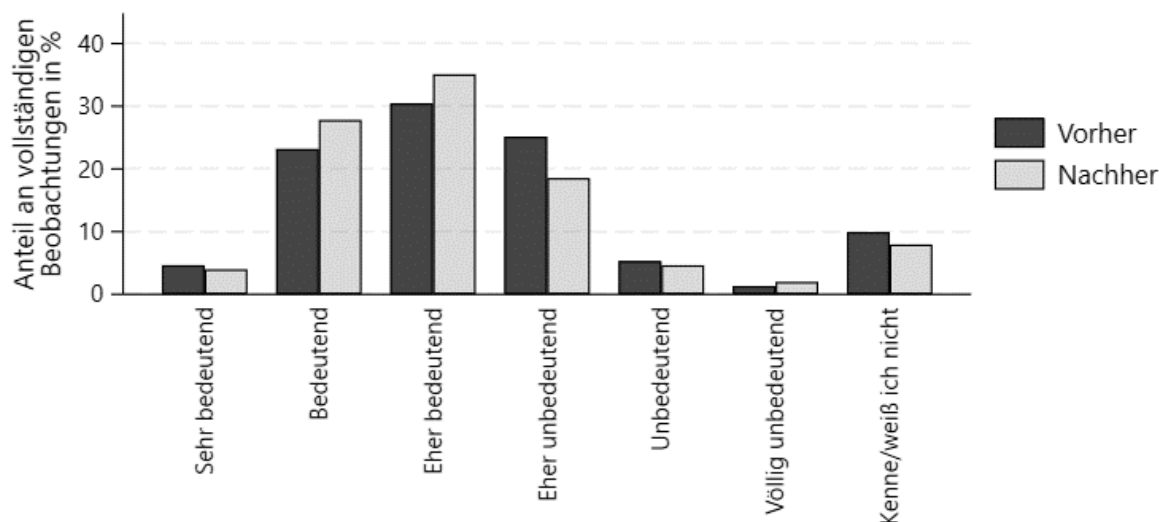
Andere genannte Motive waren: 'Familie', 'Nutzung der Analge', 'Familienmitgliedschaft', 'Informiert bleiben in meinem Fachbereich' und 'Sport'.

Abb. 7: Nennung der Beweggründe zur Vereinsmitgliedschaft durch die Befragungsteilnehmer (Mehrfachnennungen waren möglich), eigene Darstellung

Bevor die Befragungsteilnehmer einen Informationstext über die regionale Wirkung, durch die Umsetzung des nach § 1 Genossenschaftsgesetzes festgelegten Förderauftrages, von Genossenschaften zu lesen bekamen, wurden sie nach Ihrer Einschätzung hinsichtlich der Wirkung ihrer Bank auf die Menschen in ihrer Region befragt. Vor dem Hintergrund des vorhergehenden Textes wurde dieselbe Frage nochmals gestellt. Die Antworten auf die vorher-nachher-Fragen wurden mittels eines Wilcoxon-Testes ausgewertet. Dem Testergebnis folgend kann eine statistisch signifikante Einstellungsveränderung hinsichtlich der Wirkung der eigenen Bank auf die Allgemeinheit festgestellt werden ($p \leq 0,023$, $N=151$). Drei von zehn Teilnehmer schätzen die Wirkung ihrer eigenen Bank auf die Menschen in ihrer Region als sehr bedeutend bis bedeutend ein. Nachfolgende Abbildung 8 verdeutlicht die Ergebnisse.

Einschätzung der Wirkung der eigenen Banken auf die Region

Vor- und nach der Information über den Förderauftrag von Genossenschaften; N = 151



Vollständige Frage: 'Wie beurteilen Sie die Wirkung Ihrer Bank auf die Menschen in Ihrer Region?'

Verteilung der Antworten nach Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test statistisch voneinander unterschiedlich. H0: Verteilungen gleich; p-Wert 0.023.

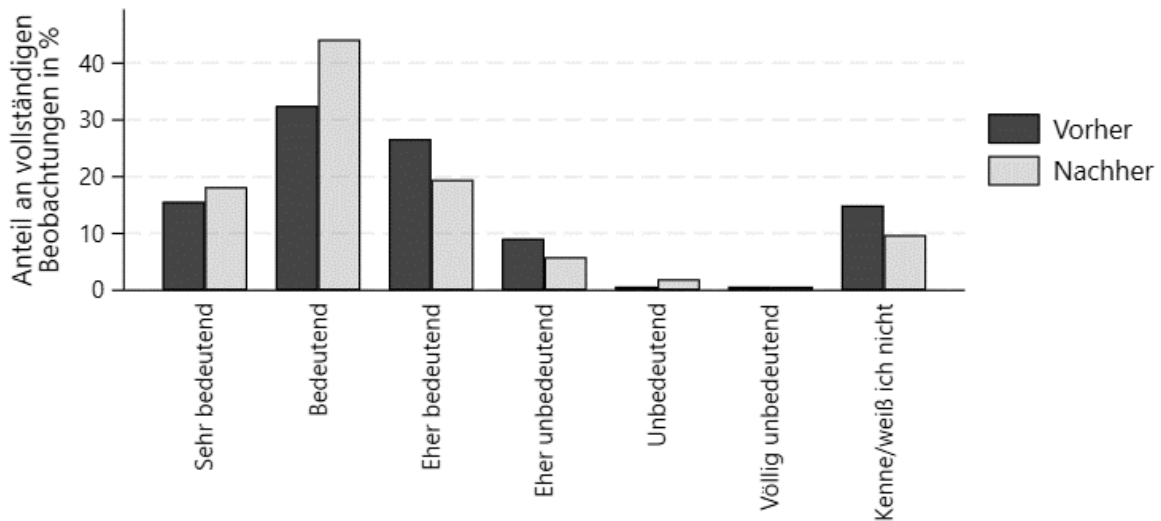
Nach der Präsentation von Informationen: Median = 3, Mittelwert = 3.3, Varianz = 2.18

Abb. 8: Einschätzung der Befragten der Wirkung ihrer Hausbank auf die Menschen in ihrer Region; eigene Darstellung

Dasselbe oben beschriebene Vorgehen fand bei der Frage „Wie bedeutend ist der „Demografische Wandel“ für Ihre Bank?“ Anwendung. Die Wirkung des demografischen Wandels auf ihr Bankinstitut wird nach Lesen des Informationstextes von über 60 % der Studenten als sehr bedeutend bis bedeutend eingeschätzt. Überdies zeigt die Auswertung durch einen Wilcoxon-Test statistisch signifikante Verteilungsunterschiede der Einschätzungen durch die Studierenden vor und nach Lesen des Informationstextes ($p \leq 0,000$, $N=154$). Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Abbildung 9.

Wirkung des demographischen Wandels auf die eigene Bank

Vor- und nach der Information über den demographischen Wandel; N = 154



Vollständige Frage: 'Wie bedeutend ist der 'Demographische Wandel' für Ihre Bank?'

Verteilung der Antworten nach Wilcoxon-Vorzeichen-Rang-Test statistisch voneinander unterschiedlich. H0: Verteilungen gleich; p-Wert 0.000.

Nach der Präsentation von Informationen: Median = 2, Mittelwert = 2.7, Varianz = 2.85

Abb. 9: Einschätzung der Befragten der Auswirkungen des Demografischen Wandels auf ihre Hausbank; eigene Darstellung

4 Zusammenfassung

Junge Menschen im Alter von 19 bis 30 Jahren sind *Digital Natives*: Sie informieren sich über Instagram, WhatsApp und Spotify. Junge Studierende im Großraum Stuttgart führen ihr Hauptkonto bei einer Sparkasse oder VR-Bank hauptsächlich um alltägliche Zahlungen abzuwickeln. Die Befragten erwarten von ihrer Bank Erreichbarkeit und Beratung. Bewusstsein über Vereinsmitgliedschaften herrscht innerhalb der zufällig ausgewählten „Jungakademiker“ vor. Spaß, soziale Einbindung und Zugehörigkeit sowie Kontaktgewinnung sind Beweggründe für junge Menschen, Mitgliedschaften einzugehen. Vor dem Hintergrund der Befragungsergebnisse kann vermutet werden, dass die Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank den Befragten nicht bewusst ist oder kein Interesse an dieser besteht. Tiefergehendes Wissen über die Unternehmensform Genossenschaft und ihre Besonderheiten sind kaum vorhanden.

Dieser Bericht leistet einen Impuls zum besseren Verständnis der Wahrnehmung junger Menschen von ihrer Bank. Zudem zeigt diese Studie, dass Informationen Einstellungsveränderungen hervorrufen können. Vor dem Hintergrund der Befragungsergebnisse können intergenerative Potenziale durch die direkte Ansprache und Austausch über geeignete Kommunikationswege gehoben werden. Die Auswahl an Informationskanälen ist breit und jeder bringt seine eigenen Potenziale mit sich.

Um sich der Frage zu nähern, welche Kommunikationswege Sie für Ihr Unternehmen als geeignet ansehen, kann die Frage aufgeworfen werden, wen Sie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels für Ihre Genossenschaft gewinnen möchten: Fachkräfte oder Mitglieder/Kunden?

Nachfolgend gilt es weitere Merkmale zur Beschreibung der Bedürfnisse (potentieller) Zielgruppen herauszufinden. Die Befragten erwarten Ihre Bank erreichen zu können und fordern kompetente Mitarbeiter und eine vertrauensvolle Kommunikation. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, wie Vertrauen über Online-Kommunikation entsteht? Bedarf es eines Avatars o.ä.? Dabei können Genossenschaften durch Befragungen auf jüngere Altersgruppen und andere Bildungsgruppen zugehen; auch um die Ergebnisse der vorliegenden Studie zu verifizieren.

Im nächsten Schritt können die Kommunikationskanäle festgelegt werden: Mittels der kanaltypischen Unterscheidungen durch (leitende) Genossenschaftsmitglieder sollte eine effiziente und effektive Auswahl an Kanälen getroffen werden. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann bspw. das Ziel verfolgt werden, die Bekanntheit der Unternehmensform zu steigern und deren Besonderheiten in Bezug auf die Bedürfnisse junger Menschen kommunizieren zu wollen („Genossenschaftsbildung“). Dies kann als Voraussetzung zur Mitgliedschaftswahl gesehen werden und ist somit das übergeordnete Ziel für die Umsetzung der Strategie in der Online-Kommunikation.

Genossenschaftsbanken in Laos – ein Neuanfang?

Ein „Reisebericht“

1 Vorbemerkungen

Laos, eingebettet zwischen Thailand, Vietnam, Kambodscha, Myanmar und China, ohne Zugang zum Meer, ist ein Land, das nur höchst selten Gegenstand der Berichterstattung in den Medien ist. So ist weitgehend unbekannt, dass das Land seit geraumer Zeit darum kämpft, den Status eines „unterentwickelten“ Landes abzulegen, dabei aber in den letzten Jahren Rückschläge hinnehmen musste. Laos liegt Ende 2023 gemessen am HDI (Human Development Index) der UNDP auf Platz 139 von 193 Staaten mit einem Index von 0,620. Zum Vergleich: Viet Nam liegt mittlerweile auf Platz 107 im Segment „high human development“.

Laos hat ca. 7,5 Millionen Einwohner, von denen 75 % in der Landwirtschaft arbeiten. 50 % des Landes sind Waldflächen. Das pro-Kopf-Einkommen ist gering, das Land leidet seit Jahren an einer Wirtschaftskrise mit einer phasenweise galoppierenden Inflation.

Auch wenn man mit historischen Vergleichen und Vergleichen mit anderen Ländern auf der Welt vorsichtig sein muss, „ruft“ die Ausgangslage in Laos nach Genossenschaften als bewährtes Instrument der Hilfe zur Selbsthilfe. Leider spiegelt sich dies aktuell (Juli 2024) nicht in der Realität des Landes wider.

Als „Nebenbedingung“ ist allerdings zu beachten, dass Laos eine Staatsform hat, die unverändert von der Herrschaft der kommunistischen Partei geprägt ist. Insoweit werden die Rahmenbedingungen für Genossenschaften maßgeblich davon geprägt, welche Haltung der Staat zur genossenschaftlichen Rechtsform einnimmt. Aktuell scheinen diese Rahmenbedingungen nicht schlecht – 2024 wurde ein neues Genossenschaftsgesetz verabschiedet (siehe unten). In der

Vergangenheit war das Verhältnis des Staates zu Genossenschaften offensichtlich phasenweise angespannt oder negativ. Belastbare Veröffentlichungen hierzu habe ich allerdings nicht gefunden.

2 Mein Auftrag – Hilfe zur Selbsthilfe

Ich hatte im Rahmen eines Projektes des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV), finanziert aus Mitteln des BMZ, die Chance, Laos, die Genossenschaften, insbesondere die Genossenschaftsbanken (SCU = Saving and Credit Unions) und das genossenschaftliche Netzwerk kennenzulernen. Mein Auftrag war es im Wesentlichen, den sehr jungen Genossenschaftsverband LASCU (Laos Association of Saving and Credit Union) zu beraten und gemeinsam mit dem Manager des Verbandes eine „Roadmap“, eine Wachstums- und Zukunftsstrategie zu entwickeln.

„House of Cooperatives Laos“:

Nach einer äußerst wechselvollen Geschichte (siehe nächstes Kapitel) gibt es (Stand 31.12.2023) 36 SCU mit rund 38.000 Mitgliedern, daneben 35 landwirtschaftliche Genossenschaften – AC = agriculture cooperatives mit 4.715 Mitgliedern.

Von den 36 SCU sind 30 Mitglied des Verbandes LASCU. In der Landwirtschaft ist ebenfalls ein neuer Genossenschaftsverband in der Entstehung. Basis hierfür ist das Lao Farmer Network mit 47 Farmer Groups. Der neue Verband namens Laos Agriculture Cooperatives Federation (LACF) startet noch in 2024 mit voraussichtlich 30 Genossenschaften und der überwiegenden Zahl der Farmer Groups.

Wichtige Partner aber auch Aufsichten über die jungen Genossenschaften sind staatliche Institutionen: in der Landwirtschaft ist dies das Ministry of Agriculture (MAF) und das Department of Agriculture Extension and Cooperatives (DAEC), auf Bankenseite ist dies die Bank of Lao (BoL).

Eine entscheidende Rolle für die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Laos kommt dem DGRV zu. Als Projektpartner des BMZ verfolgt der DGRV das Ziel der Förderung des Genossenschaftswesens auf allen Ebenen (Micro-,

Meso- und Meta-Ebene). Die Projektleitung liegt bei einer deutschen Mitarbeiterin des DGRV, die gemeinsam mit 10 fachlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Büro in Vientiane, der Hauptstadt Laos, betreibt. Das Projekt ist bis 2026 durchfinanziert – eine längere Finanzierung sieht die „Policy“ der deutschen Entwicklungszusammenarbeit nicht vor.

Im Agrarbereich leistet der DGRV genossenschaftliche Basisarbeit sowie Hilfe beim Aufbau von Verbund- und Verbandsstrukturen.

Bezogen auf den Finanzbereich ist das Tätigkeitsfeld des DGRV weit gespannt. Dazu gehört auf der Mikroebene die finanzielle Grundbildung für Bauern und Bauerngruppen ebenso wie die Unterstützung der SCU mit Aus- und Fortbildung, Trainings und betriebswirtschaftlicher Beratung. Der DGRV ist auch wichtiger Partner der BoL und unterstützt die Bankenaufsicht bei der Schulung der Bankaufseher, aber auch bei der Konzeption einer wirksamen Aufsicht über SCU – „off-site and on-site supervision“. Schließlich war und ist gewichtige Aufgabe des DGRV, den neuen Verband LASCU ans Laufen zu bringen.

3 Aktueller Status der SCU (Genossenschaftsbanken)

Zur Vorbereitung meiner Beratungs-/Coachingtätigkeit für LASCU und die SCU hatte ich Einzelaufstellungen zu wichtigen Bilanz- und GuV-Daten, Konten und Mitarbeiter, die finanziellen Daten in Kip (1 Kip = 0,000043 €, Stand: Juli 2024). Ferner lag mir eine Gesamtübersicht über 34 SCU auf den 31.12.2022 vor.

Diese 34 SCU wiesen zum o.a. Stichtag total assets (Bilanzsumme) von 488,7 Mrd. KIP aus. Gesamtverbindlichkeiten, im Wesentlichen in Form von Kundeneinlagen („deposits“) von 348,6 Mrd. Kip und einem Eigenkapital von 140,1 Mrd. Kip standen Kundenforderungen („loans“) von 202,6 Mrd. Kip gegenüber. Damit verfügten die 34 SCU zum Stichtag über erhebliche Liquidität und vereinzelt Sachanlagen – der Passivüberhang von rd. 286 Mrd. Kip ist beträchtlich.

Die Einlagen verteilen sich auf knapp 40.000 Konten, die Darlehen auf ca. 11.000 Darlehenskontoen.

Träger der SCU sind die Mitglieder, insgesamt sind es bei den 34 SCU 39.875 Ende 2022.

Die SCU beschäftigten zum Stichtag 462 Mitarbeiter, davon 46 % Frauen.

Gesamterträgen von 92,6 Mrd. Kip (18,8 % der Bilanzsumme - !) standen 76,2 Mrd. Kip Gesamtaufwendungen gegenüber. Das Betriebsergebnis vor Steuern lag damit bei 16,4 Mrd. KIP bzw. 3,35 % der Bilanzsumme. Da die SCU fast nur Zinserträge haben, zeigt die Kennzahl 18,8 % sehr deutlich, welche für uns unvorstellbare Höhe der Zins hat, natürlich (auch) eine Folge der Inflation.

Ohne westliche Arroganz, sondern nur rein handwerklich als „Zahlenmensch“ betrachtend, erschwert eine Währungsparität 1 KIP = 0,000043 € das „normale“ Rechnen und Kalkulieren ungemein.

Die auf den ersten Blick gewaltige Summe von 489 Mrd. total assets verkörpert 21 Mio. € und damit durchschnittlich je SCU rund 618 T€. Auch wenn die SCU durchaus unterschiedlich „groß“ oder sehr klein sind, ist diese Euro-Größe auf den ersten Blick extrem ernüchternd. Die 203 Mrd. total loans sind in Euro umgerechnet rund 8,7 Mio. €; die durchschnittliche Darlehenssumme je Darlehen ist somit ca. 787 €.

Auch wenn Mikrokredite im internationalen Vergleich noch kleiner sind, bewegt sich die Geschäftstätigkeit der SCU eindeutig im Mikrofinanzbereich. Insoweit sind auch Zinssätze von 18 % und mehr nicht außergewöhnlich. Aus Sicht des genossenschaftlichen Förderauftrags muss es „an sich“ das klare Ziel der SCU sein, ihren Mitgliedern günstigere Zinsen bieten zu können. Wenn ich dies -vorsichtig- in Laos thematisiert habe, war deutlich zu spüren, dass diese Denkweise/Mission zurzeit noch keine Basis bei den handelnden Personen hat, auch oder erst recht nicht bei BoL als Aufsichtsbehörde.

Zurzeit „brauchen“ die SCU auch den hohen Ertrag, denn die Aufwandsquote (s.o.) liegt bei 15,6 %.

Warum ist dem so? Die Antwort auf diese Frage liegt ganz maßgeblich in der Organisationsstruktur der SCU. Nach der vor dem Genossenschaftsgesetz geltenden „Decision on Saving and Credit Union“ vom 6.12.2021 besteht die Struktur einer SCU aus:

1. Mitgliederversammlung
2. Board of directors (BoD)
3. Internal audit committee

4. Credit committee
5. (Managing) Directors
6. Divisions or units

Auch wenn die Übersetzungen vom Laotischen ins Englische gelegentlich „poor“ sind, fallen zwei grundsätzliche Punkte sofort auf: Die Corporate Governance wird eher vom Boardprinzip bestimmt als vom deutschen dualen System von Vorstand und Aufsichtsrat. Zum zweiten erinnert der Aufbau an die Strukturen unserer Genossenschaftsbanken aus der Gründerzeit mit ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern. Im BoD von SCU wird man z.B. den Dorflehrer vorfinden oder andere lokale Autoritäten. Auch das Internal audit committee und das credit committee (so vorhanden) wird mit Ehrenamt bestückt sein. Das regulatorische Sollkonzept sieht auf der obersten operationellen Ebene Manager bzw. Directors vor.

Bei einer Durchschnittsgröße von 14 „staff member“, vermutlich unter Einschluss der Directors erscheint die Organisation der SCU etwas kopflastig und bei durchschnittlich 325 Darlehenskonto relativ ineffizient. Oder freundlicher formuliert: Die SCU können mit der gleichen Mannschaft noch ein erhebliches Wachstum organisieren und economies of scale realisieren.

Unterm Strich sind die 34 SCU aus der Gesamtübersicht komfortabel kapitalisiert und haben eine auskömmliche Ertragslage. Die „loan delinquency“ wird mit 4 % ausgewiesen – diese Darlehen sind (noch) keine NPLs, man könnte sie als „Überziehungskredite“ bezeichnen. Eine für mich offene Frage blieb aber am Ende zahlreicher Gespräche, wie konsequent die SCU uneinbringliche Forderungen abschreiben und ob die Rückzahlungen von Darlehen konsequent gehandhabt werden und nicht fällige Kredite durch neue Kredite abgelöst werden. Insoweit ist die wahre Risikolage für einen Außenstehenden nicht abschließend beurteilbar.

4 Kleiner geschichtlicher Rückblick auf die SCU

Ohne Zweifel stellen die SCU zurzeit ein leider relativ unbedeutendes Segment im Finanzsektor Laos dar. „Daneben“ gibt es rund 4.000 Village Banks oder

Village Funds, die als Microfinancial Institutions (MFI) bezeichnet werden können und weitere MFI, die von privaten Investoren betrieben werden.

War dies immer so? Offenkundig nein, wie zwei Fachartikel aus 2014, mit Verweis auf weitere Veröffentlichungen, belegen.

Fumiharu Mieno und Chansathith Chaleunsinh veröffentlichten im März 2014 das Discussion Paper „Function of Savings and Credit Unions in Laos: From a Village-SCU Survey in Vientiane Vicinity“. Die beiden japanischen Autoren Ohno Akihiko und Fujita Koichi publizierten unter dem Datum 22.12.2014 die Studie „Savings Groups in Laos from a comparative perspective“.

Mieno/Chaleunsinh berichten, dass in den Jahren um 1995 SCU von Lao Women's Union (LWU) und der thailändischen NGO FIAM (Foundation for Integrated Agricultural and Environmental Management) initiiert wurden. Grundlage war ein Projekt namens Small Rural Development Project (SRDP). Die SCU wurden gegründet, um nach den Angaben der Autoren Fahrräder zu „beschaffen“ und in Vororten von Vientiane Brunnen zu bauen. Die Hereinnahme von Einlagen und das Gewähren von Darlehen war anfangs Nebensache. Die ersten dieser SCU wurden von den Dorfeinheiten der LWU geführt und nahmen als Mitglieder nur Frauen auf. Die SCU waren sehr erfolgreich und bauten in der Folge das Einlagen- und Kreditgeschäft aus. Die SCU wurden immer bekannter und galten als Modell für die Dorfentwicklung und für „women's empowerment“. Die SCU nahmen auch Männer (und Kinder) als Mitglieder auf – Bäuerinnen übernahmen das Management, die Dorfältesten oder Parteifunktionäre die Überwachungsfunktionen.

Um 2000 gründete LWU massenhaft SCU, so dass alleine in Vientiane deren Zahl auf 352 anwuchs. Im Jahr 2011 berichtete die LWU-Zentrale über landesweit 3.524 SCU mit 221.368 Mitglieder und Gesamteinlagen von 337 Billionen Kip.

LWU hatte die Aufsicht über diese große Zahl an SCU, hing dabei aber in erheblichem Umfang von Spenden bzw. Zuweisungen aus Projekten ab. 2012 übertrug LWU die Beaufsichtigung der SCU auf zwei NGOs: SRDP (FIAM) und Women's Empowerment and Capacity Project bzw. Women and Community Empowerment Project (WECP). Diese Projekte wurden Ende 2012 beendet und

die LWU-Zentrale übertrug die Aufsicht auf die LWU in den Provinzen. Ohne Projektmittel und NGO-Unterstützung waren diese LWU aber offensichtlich völlig überfordert.

Berichtenswert ist ferner, dass die BoL die SCU als „semi-formal financial institutions“ einstufte, da die Aufsicht bei der LWU lag. 2008 forderte die BoL, Mieno und Chaeleunsinh folgend, LWU auf, die Aufsicht auf BoL zu übertragen. LWU lehnte dies ab, weil sie Beschränkungen hinsichtlich Größe und Geschäftsgebiet der SCU und eine nicht adäquate Beaufsichtigung befürchteten. Es sagt viel über die besondere political governance aus, dass sich LWU offensichtlich durchsetzen konnte.

Nach 2012 verlieren sich die Spuren der SCU in der Literatur. Vermutlich war die Haltung der LWU politisch doch nicht sehr weitsichtig und die Aufsicht der lokalen LWU viel zu schwach. So dürften Mismanagement und Fraud sowie zu hohe Risiken zu einem flächendeckenden Vertrauensverlust geführt haben, zu Bank runs und Insolvenzen. An die Stelle der SCU traten in der Folge mutmaßlich Village Banks/ Village Funds, die keine Banklizenz haben und der MFI-Regulatorik unterliegen. Die Aufsicht liegt bei den District Governors.

5 Gute Zukunft für die SCU mit einem starken Verband?

Dass die SCU noch Wachstumspotential haben, habe ich bereits aufgezeigt. Aber auch der neue Verband LASCU hat beträchtliches Wachstumspotential. Zum Zeitpunkt meiner Beratung gehörten ihm 30 der 36 SCU an. Aber auch klipp und klar umgekehrt formuliert: 30 oder 36 SCU tragen dauerhaft keinen Verband. LASCU hat damit unweigerlich die Notwendigkeit zum Wachsen. Wie soll der Verband wachsen? Indem er „massenhaft“ SCU in Laos gründet bzw. bei der Gründung hilft. „Back to the roots“ der 2000er-Jahre könnte man formulieren, wobei der Niedergang der früheren SCU natürlich Spuren in Form von Vertrauensverlust in Genossenschaften hinterlassen hat.

Gleichwohl: Bei ca. 3.000 village banks (weitere ca.950 village banks sind aus speziellen Gründen zurzeit nicht zu gewinnen), die sich auf 145 Distrikte in Laos verteilen, sollten genug Zielobjekte vorhanden sein, um zur Gründung von SCU

bzw. zur Umwandlung von Village Banks in SCU zu kommen. Da die village banks schwach beaufsichtigt sind und damit die Einlagen erhöht latenten Gefahren ausgesetzt sind, kann LASCU gewichtige Vorteile einer SCU mit einer Mitgliedschaft bei LASCU benennen. Ein starker Verband (LASCU) kann nicht nur schulen und beraten, sondern auch Betriebsvergleiche organisieren und vor allem ein konsequentes Präventionsmanagement betreiben, idealerweise Hand in Hand mit der BoL.

Die Aufgaben und Aktivitäten eines zukunftsfähigen Verbandes LASCU sind damit klar umrissen:

- Werbung für die genossenschaftliche Rechtsform auf allen Ebenen
- Aufbau eines starken Netzwerks mit nationalen Organisationen und internationalen Organisationen wie dem DGRV und der DSIK
- Enge Betreuung der Village Banks und Gründung von SCU
- Plattform für die Willensbildung der SCU
- Plattform für Erfahrungsaustausch der SCU, Ziel: best practise
- Stringentes Präventionsmanagement in der SCU-Gruppe
- Zielgerichtetes Schulungs- und Trainingsangebot
- Unterstützung bei der Installation eines wirksamen IKS
- Freiwillige oder satzungsmäßige Prüfungen

Zum letzten Punkt: Ein Schwachpunkt des Genossenschaftswesens in Laos ist, dass es eine Verbandsprüfung nach deutschem Modell nicht gibt. Nach der Bankenregulierung soll zwar bei jeder SCU eine externe Prüfung durch einen Wirtschaftsprüfer/ Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt werden. Dies wird aber nicht konsequent umgesetzt und an der Unabhängigkeit der Prüfer gibt es Zweifel, was aber nur auf mündliche Aussagen beruht.

6 Ein Lichtblick: Das neue Genossenschaftsgesetz

Nach langer Vorberatung, die auch der DGRV sachkundig begleitet hatte, wurde das Cooperative law of Laos in 2024 im Parlament verabschiedet und wird noch in 2024 verkündet werden. Es tritt 15 Tage nach der Unterzeichnung und Veröffentlichung in Kraft. Es handelt sich ohne Übertreibung um ein historisches

Ereignis und der DGRV darf zu Recht stolz darauf sein, hierbei tatkräftig mitgewirkt zu haben.

Das laotische GenG hat 14 Abschnitte und 88 Paragraphen („Articles“)

Zentrale Bedeutung für LASCU und LACF hat Article 58:

Article 58 definiert einen Genossenschaftsverband als Organisation einer Gruppe von Genossenschaften, die mit dem Ziel gegründet wird, die Genossenschaften zu stärken und die Rechte der Genossenschaften vor etwaigen Beeinträchtigungen zu schützen (Interessenvertretung). Verbände sollen auf den genossenschaftlichen Prinzipien Selbstverwaltung und Selbstverantwortung fußen. Von existenzieller Bedeutung für LASCU ist, dass jede Genossenschaft vom Tag der Geschäftsaufnahme an Mitglied eines Genossenschaftsverbandes sein muss und Mitgliedsbeiträge gemäß den Regelungen des Verbandes zu entrichten hat.

Article 59 beschreibt die Aufgaben und Tätigkeitsfelder eines Genossenschaftsverbandes, u.a. Beratung, Bildung und Training, Netzwerkbildung national und international, Interessenvertretung

Article 60 beschreibt die Einnahmequellen eines Verbandes: Mitgliederbeiträge, staatliche Zuschüsse, Umsatzerlöse und „Donations“ von Privatpersonen sowie nationalen und internationalen Organisationen.

Schließlich regelt Article 61 die Organisationsstruktur eines Genossenschaftsverbandes:

Mitgliederversammlung, Board of directors, Internal Audit Committee, Manager und Bereiche (Units).

Details dieser Organisationsrichtlinie wird das MAF (Finanzministerium) in Abstimmung mit DAEC und anderen Institutionen ausformulieren (als Decree oder Circular).

7 Schlussbemerkung

Es ist absolut faszinierend, ein uns weitgehend unbekanntes Land kennenzulernen und als überzeugter Genossenschaftler Strukturen vorzufinden, die zum Teil an die Frühzeiten unserer Genossenschaftsgruppe(n) erinnern. Die SCU

und ihr Verband haben eine echte Chance. Wünschenswert ist eine Hilfe zur Selbsthilfe durch erfahrene Einrichtungen wie den DGRV. Dafür braucht es eine langfristige Absicherung der Finanzierung. Aber nur so macht Hilfe zur Selbsthilfe Sinn – auch hier lautet das Zauberwort Nachhaltigkeit!

Marktorientierte Bewertung von Biodiversitätsleistungen in Baden-Württemberg - Effizienzgewinne durch kooperative Lösungen?

Die Stärkung der Artenvielfalt und damit der Biodiversität durch Kooperationen aller Akteure des Agrar- und Ernährungssektor empfiehlt auf nationaler Ebene bspw. die Zukunftskommission Landwirtschaft¹. Hier zeigt sich ein klarer Ansatzpunkt für die Genossenschaften des Agrar- und Ernährungssektors. Diese tragen durch die oftmals in der landwirtschaftlichen Primärproduktion engagierten Mitglieder aktiv zur Umsetzung von Biodiversitätsmaßnahmen bei.

Baden-Württemberg als klein-strukturierte landwirtschaftlich geprägte Region verabschiedete im Jahr 2020 das baden-württembergische Biodiversitätsstärkungsgesetz. Die Effizienz dieser Politikmaßnahmen zur Bereitstellung von öffentlichen Umweltgütern wird jedoch kontrovers diskutiert². Landwirte und Genossenschaften beklagen dabei die z.T. ungeklärte monetäre Inwertsetzung der politisch geforderten Biodiversitätsleistungen und die geringe Effizienz einzelbetrieblicher Maßnahmen³. Der daraus entstehende Zielkonflikt zwischen Biodiversitätsstärkung und der gewinnorientierten Nahrungsmittelproduktion stellt Landwirte und Genossenschaften vor Herausforderungen: Der Aufwand des Anlegens, Umsetzens und Pflegens derartiger Maßnahmen übersteigt häufig den für die Betriebe und Genossenschaften finanziellen Nutzen. Außerdem feh-

¹ ZUKUNFTSKOMMISSION LANDWIRTSCHAFT. (2021). Zukunft Landwirtschaft. Eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Empfehlungen der Zukunftskommission Landwirtschaft. Verfügbar unter: https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/abschlussbericht-zukunftskommission-landwirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=16. S.87.

² BLACKSTOCK, K. L., NOVO, P., BYG, A., CREANEY, R., JUAREZ BOURKE, A., MAXWELL, J. L. ET AL. (2021). Policy instruments for environmental public goods: Interdependencies and hybridity. *Land Use Policy*, 107, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104709>. S.1.

³ METTEPENNINGEN, E., VANDERMEULEN, V., DELAET, K., VAN HUYLENBROECK, G. & WAILES, E. J. (2013). Investigating the influence of the institutional organisation of agri-environmental schemes on scheme adoption. *Land Use Policy*, 33, 20–30. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.12.004>. S.21.

len mitunter praxistaugliche Regelungen zur Umsetzung von Biodiversitätsmaßnahmen. Zur Quantifizierung der Zahlung und damit Inwertsetzung der geleisteten Maßnahmen wird ein Punktesystem, zum Beispiel über einen Bewertungsrahmen empfohlen.

Ein solches Punktesystem kann ein Bewertungsrahmens⁴ zur marktorientierten Vergütung (s. Abb. 1) von Biodiversitätsleistungen im kooperativen Verbund, wie bspw. einer Genossenschaft sein.

	Mindest-punktzahl Biodiv.- Standard	Mindest-punktzahl Biodiv.- Premium	Betrieb	Genossen- schaft
A – Biodiversität in der Produktionsfläche	30	60	37	13+17+12
B – Landschaftsstrukturen			11	1+5+7
C – Betriebliche Maßnahmen			14	3+8+5
Gesamtumfang	50	100	62	71

Abb. 1: Schematischer Aufbau des Bewertungsrahmens inkl. Beispielbetrieb und Beispielgenossenschaft (verändert nach Bodenseestiftung, 2023⁴)

Die Anwendung des Bewertungsrahmens ist dabei so angedachte, dass ein landwirtschaftlicher Betrieb bspw. als Mitglied einer Genossenschaft Punkte durch die Umsetzung von biodiversitätsfördernden Maßnahmen sammelt. Das Punktesammeln erfolgt dabei in drei Bereichen: Im Bereich A „Biodiversität in der Produktionsfläche“ erhält der Landwirt Punkte für eine artenreiche Gestaltung von max. 10% der landwirtschaftlichen Nutzfläche; im Bereich B „Landschaftsstrukturen“ sammelt der Landwirt Punkte durch die Gestaltung der Agrarlandschaft mit biodiversen Elementen wie etwa Blühstreifen und –wiesen; im Bereich C „Betriebliche Maßnahmen“ sammelt der Landwirt Punkte für kleinere,

⁴ BODENSEESTIFTUNG (2023, 6. Oktober). Entwicklung eines marktorientierten Bewertungsrahmens für Biodiversitätsleistungen der Landwirtschaft in Baden-Württemberg. „Biodiversität in den Qualitätsprogrammen des Landes Baden-Württemberg“, Beuren.

betriebspezifische Maßnahmen wie etwa Nisthilfen für Vögel oder den Verzicht auf Herbizide und Pestizide.

Ein zu dem beschriebenen Punktesystem ähnliches Konzept wird zurzeit in den Niederlanden angewandt. Erstmals in Deutschland hat Baden-Württemberg ein eigenes Punktesystem entworfen, welches der kleinparzellierten Agrarstruktur im Südwesten Deutschlands Rechnung trägt. Zur Evaluierung dessen im genossenschaftlichen Kontext wurden im Oktober und November 2023 leitfadengestützte Experteninterviews mit 20 Landwirten und fünf Genossenschaften in Baden-Württemberg geführt. Vertreten waren die Wein-, Obst- und Molke-reibranche, wodurch ein großer Teil der genossenschaftlichen Produktions- und Vermarktungsstruktur in Baden-Württemberg abgebildet wurde. Im Rahmen der Interviews konnten Effizienzgewinne durch die Gestaltung großflächiger biodiverser Naturräume im kooperativen Verbund herausgestellt werden. Eine Inwertsetzung der Biodiversitätsleistungen durch die Anwendung des Bewertungsrahmens bietet monetäre Anreize zu einer verstärkten Integration der Biodiversität in landwirtschaftliche Betriebe und Genossenschaften. Vor allem der kleinparzellierten Struktur in Baden-Württemberg bringt die im Bewertungsrahmen angedachte Vergütung große Wertschätzung entgegen. So können durch Kooperationen, bspw. über die Genossenschaft große biodiverse Flächenverbünde geschaffen werden und die Biodiversität nachhaltig erhöht werden.

Eine Herausforderung liegt jedoch in der konkreten Ausgestaltung der jeweiligen Konzepte innerhalb einer Genossenschaft. Dabei zeigten die Experten zwei Konzepte auf: Entweder können die über den Bewertungsrahmen gesammelten Punkte genossenschaftlich aggregiert werden und die Gesamtsumme honoriert werden oder es könnte eine einige Produktkategorie für die in biodiversitätsstärkenden Produktionskonzepten angebauten Produkte etabliert werden und diese dann monetär honoriert werden. Hier wird jedoch betont, dass die Genossenschaft nur als Moderator auftreten und die Mitglieder nicht zu einer Teilnahme verpflichten kann. Eine klare Kommunikation des Konzepts sowie einerseits des monetären Gewinns auf Mitgliederebene und andererseits des ökologischen Mehrwerts im gesamtgesellschaftlichen Kontext sind dabei unabdingbar. So können die Mitglieder von einer besseren Vergütung der von ihnen erbrachten

Biodiversitätsleistungen profitieren und andererseits die durch die Kooperation entstandenen positiven Spillover-Effekte, die langfristig zu einer Stärkung der Biodiversität über politische Forderungen hinaus führen können, genutzt werden.

Erfolgsmodell Kontext-Marketing und Social Media im Genussmittelbereich

1 Wie können Social-Media-Kampagnen im Genussmittelbereich mit wertvollen Inhalten gestaltet werden?

Welche Themen und Botschaften sind erforderlich, um Verbraucherinnen und Verbraucher zu erreichen und nachhaltige Interaktionen zu schaffen? Diese Fragen stehen im Fokus der „LESESTOFF“-Kampagne der Weingärtnergenossenschaft Lauffener Weingärtner e.G. Die Kampagne zeigt, wie *Kontext-Marketing* als Strategie hilft, in der Informationsflut relevanter und wirksamer zu kommunizieren.

1.1 Kontext-Marketing: Wissenschaftlicher Ansatz und praktische Umsetzung

Kontext-Marketing basiert auf der Erkenntnis, dass Konsumentenentscheidungen stark durch den situativen Kontext beeinflusst werden. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass der „kognitive Autopilot“ bei einer Fülle an Alternativen eine zentrale Rolle spielt. In solchen Situationen wird die Markenwahrnehmung intuitiver, oft jedoch sprunghafter. Kontext-Marketing setzt genau hier an: Es passt Inhalte, Botschaften und den Kommunikationszeitpunkt optimal an den individuellen Kontext der Zielgruppe an.

Zentrale Aspekte des Ansatzes sind:

- **Personalisierung:** Inhalte werden basierend auf Nutzerverhalten, Präferenzen und demografischen Merkmalen maßgeschneidert.

- **Echtzeit-Ansprache:** Botschaften werden in Echtzeit angepasst, etwa durch Trigger wie Kaufverhalten oder Web-Aktivitäten.
- **Ort und Zeit:** Lokale und zeitliche Gegebenheiten beeinflussen die Ansprache, z. B. durch tageszeitabhängige Angebote.
- **Relevanz durch Content:** Inhalte orientieren sich an aktuellen Ereignissen, Wetterbedingungen oder saisonalen Besonderheiten.

1.2 Die LESESTOFF-Kampagne: Wein trifft Literatur

Mit der seit drei Jahren laufenden Social-Media-Kampagne „LESESTOFF“ beweisen die Lauffener Weingärtner, dass hochwertige Inhalte im Genussmittelbereich funktionieren. Unter dem Claim „Der Wein für Literaturdurstige“ verbindet die Kampagne Weingenuss mit literarischem Mehrwert.

Der „#LesestoffTippDerWoche“ präsentiert über Facebook und Instagram Neuerscheinungen und Bestseller des deutschen Buchmarkts, ergänzt durch anregende Teasertexte. Die Verbindung von Wein und Literatur schafft nicht nur ein einzigartiges Markenerlebnis, sondern fördert auch nachhaltige Interaktionen.

1.3 Erfolgskennzahlen und Community-Building

Die Kampagne erzielt beeindruckende Ergebnisse:

- Über **5.600 aktive Follower**, die regelmäßig interagieren.
- Eine monatliche Reichweite von ca. **20.000 Usern**.
- Eine organische Reichweite von **zwei Dritteln** der erzielten Sichtbarkeit.
- Eine Interaktionsrate von **5,6 %** pro Post.

Besonders erfolgreich sind **Gewinnspiele** in Kooperation mit Buchverlagen, etwa zur Neuerscheinung von T.C. Boyles „Blue Skies“, die knapp 1.000 echte Interaktionen generierten.

1.4 Wissenschaftliche Perspektive und ökonomische Bedeutung

Die Erfolge der LESESTOFF-Kampagne lassen sich auch aus wissenschaftlicher Perspektive analysieren. Neuere Studien aus der Konsumforschung zeigen, dass Marken, die authentisch auf Alltagskontexte eingehen, eine höhere Markentreue und Konsistenz im Kaufverhalten fördern können.

Im Weinmarkt, der traditionell durch niedrige Margen und begrenzte Marketingbudgets gekennzeichnet ist, erweist sich Kontext-Marketing als besonders wertvoll. Die Lauffener Weingärtner e.G. schaffen es, mit geringen finanziellen Mitteln eine hohe Sichtbarkeit und Interaktion zu erreichen. Dies stärkt nicht nur die Marke, sondern generiert auch nachhaltigen Mehrwert für den Handel.

1.5 Fazit: Pionierarbeit im Weinmarketing

Die LESESTOFF-Kampagne zeigt, wie Genussmittelmarken durch kreative, kontextorientierte Ansätze relevante Zielgruppen erreichen können. Die Kombination aus hochwertigen Inhalten, starker Markenstory und innovativer Ansprache ist ein Vorbild für moderne Marketingstrategien im Wein- und Genussmittelmarkt.

Rebecca Hansen und Michael Gscheidle

Einblicke in das EIP-Agri-Projekt „Treuregio“

Strategien zur überregionalen Kundenbindung für baden-württembergische Obst- und Gemüseprodukte¹

1 Einleitung – Ein Projektrückblick

Welche Maßnahmen können baden-württembergische Erzeugerorganisationen bei der Vermarktung von Obst und Gemüse ergreifen, um zielgerichtet auf Kundinnen und Kunden zuzugehen, neue Kund*innen zu gewinnen und bestehende Beziehungen zu stärken? Auf diese Fragen hat das im Dezember 2024 erfolgreich abgeschlossenen EIP-Agri-Projekt antworten gesucht und gefunden. Ziel des Projektes war die Entwicklung einer Toolbox, die, ausgerüstet mit Instrumenten, innovativen und bewährten Maßnahmen, eine Anwendungshilfe für Erzeugerorganisationen von Obst und Gemüse bieten soll. Untersucht wurden Maßnahmen für die drei Vermarktungswege der Direktvermarktung, des regionalen Vertriebs über den Lebensmitteleinzelhandel und den überregionalen Vertrieb.

Dieser Beitrag greift sich den Bereich der Direktvermarktung exemplarisch heraus und untersucht am Beispiel des Eventmarketings, wie eine Konsumentenansprache im Rahmen einer lokalen Veranstaltung, hier beispielhaft zum Thema regionale Apfelerzeugung, am besten gelingen kann.

Hierbei lautet die übergeordnete Fragestellung: Inwieweit können gemeinschaftlich organisierte, lokale Veranstaltungen als verkaufsfördernde Maßnahme zur Steigerung der Kaufbereitschaft von regionalem Obst und Gemüse beitragen?

¹ Das EIP-Projekt „Treuregio“ wurde vom Ministerium für Ernährung, ländliche Räume und Verbraucherschutz Baden-Württemberg von 10/2022 bis 12/2024 im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaft „Landwirtschaftliche Produktivität und Nachhaltigkeit“ (EIP-Agri) gefördert.

2 Motivation

Der Absatz über Erzeugerorganisationen und Genossenschaften ist für deutsche Obst- und Gemüseproduzenten von hoher Bedeutung. Erzeugerorganisationen erfüllen die Aufgabe der Bündelung von Produkten, ihre anfallende Verarbeitung und vor allem die anschließende Vermarktung.

Deutschland ist nach Frankreich das Land mit den meisten Erzeugerorganisationen. Im Jahr 2018 wurden 692 anerkannte Erzeugerorganisationen in Deutschland gezählt, insgesamt 3400 in der EU. Hiervon entfielen 52 % auf die Sektoren Obst und Gemüse². In Baden-Württemberg wird alleine 70 % des geernteten Obstes jährlich durch Erzeugerorganisationen vermarktet³.

Seit der Corona-Pandemie ist die Anzahl an Obst- und Gemüseimporten nach Deutschland gestiegen, was den internationalen Wettbewerbsdruck für inländische Produzent*innen zusätzlich erhöht⁴. Auf Märkten, die durch einen starken Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet sind, ist es zwangsläufig notwendig, dass Vermarktungsstrategien die Präferenzen der Konsument*innen zielgerichtet ansprechen und auch verkaufsfördernde Maßnahmen strategisch eingesetzt werden, um sich hinreichend differenzieren zu können⁵.

Für viele Erzeugerorganisationen des Obst- und Gemüsesektors erscheint die Fokussierung auf regionale Absatzkanäle als vielversprechende Strategie, um sich von Konkurrenzprodukten abzuheben. Dabei liegen jedoch nur begrenzt

² EUROPÄISCHE KOMMISSION (2017): Erzeugerorganisationen und Branchenverbände. In: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/agri-food-supply-chain/producer-and-interbranch-organisations_de.

³ MLR (2018): Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz über die Genehmigung von operationellen Programmen und die Gewährung von Beihilfen nach der gemeinsamen Marktorganisation im Sektor Obst und Gemüse. VwV GMO Obst und Gemüse.

⁴ BEHR, H.-C.; WÜRTEMBERGER, E.; QUETSCH, J. (2022): AMI Markt Studie Obst & Gemüse - Vom Feld zum Konsumenten. Warenstromanalyse für frisches Obst & Gemüse. Hg. v. Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH. Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (AMI). Bonn.

⁵ BENNER, E.; KLIEBISCH, C. (2004): Regio-Marketing-Strategien des Lebensmitteleinzelhandels. Stuttgart: Universität Hohenheim, Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre (Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte, 10). Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/121789>.; Zühlsdorf, A. und A. Spiller (2012): Trends in der Lebensmittelvermarktung. Begleitforschung zum Internetportal lebensmittelklarheit.de (Studie Teil I): Marketingtheoretische Einordnung praktischer Erscheinungsformen und verbraucherpolitische Bewertung. Agrifood Consulting GmbH - Spiller, Zühlsdorf + Voss, Göttingen.

Erkenntnisse vor, wie bei Regionalvermarktung Kunden gewonnen und systematisch gebunden werden können.

3 Das Eventmarketing

Beim Eventmarketing handelt es sich um eine verhältnismäßig junge Form der Kommunikationspolitik, die jedoch zunehmend eingesetzt wird⁶. Hierbei steht eine spezielle Veranstaltung im Mittelpunkt, die vor Ort von einer bestimmten Personengruppe erlebt wird. Der Verkaufsgedanke an sich ist dabei von untergeordneter Relevanz, da die Veranstaltung primär als Kommunikationsplattform dienen soll⁷. Der Veranstaltungsinhalt orientiert sich dabei idealerweise an der Zielgruppe, die angesprochen werden soll, um eine emotionale Verbindung zu den Besucher*innen aufzubauen und für das Produkt zu aktivieren und zu sensibilisieren⁸. Ist ein Event als Marketinginstrument erfolgreich durchgeführt und gelingt es in diesem Kontext die Konsument*innen als potenzielle Kunden zu „aktivieren“, so kann es sich positiv auf ihre spätere Kaufentscheidung auswirken⁹.

Insbesondere für Erzeugerorganisationen mit Bezug zu einer bestimmten Region bietet es sich an, bereits etablierte regionale und überregionale Veranstaltungen (z.B. Hoffeste, Dorffeste, Stadtevents) zu nutzen, um Werbung für das von ihnen vermarktete Obst und Gemüse zu machen. Auf diese Weise können sie einerseits kostengünstig auf Ihre Produkte aufmerksam machen und andererseits Werte wie Transparenz, Qualität und Nähe zum Erzeuger authentisch und direkt gegenüber Konsument*innen vermitteln.

⁶ VOETH, M. (2013): Marketing-Management. Grundlagen, Konzeption und Umsetzung. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, Freiburg.

⁷ Vgl. HOMBURG, C. (2012): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. Lehrbuch. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 819; SISTENICH, F. und C. ZANGER (1996): Eventmarketing-Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstrumentes. In: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis (4): 4, S. 235.

⁸ BUß, E. (2004): Die Eventkultur in Deutschland. In: Eine empirische Bestandsanalyse in Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Eventagenturen, Hohenheim, S. 21; SISTENICH, F. (1999): Eventmarketing: ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen. Springer-Verlag, S. 68.

⁹ VOETH, M. (5), S.560 f.

Ausgehend vom antizipierten Effekt der Veranstaltung, der auf die jeweilige Zielgruppe ausgeht, sei er ökonomischer, touristischer, umweltbezogener, sozialer oder politischer Natur, können Besucher*innen auf Grund unterschiedlicher Motive zur Veranstaltung kommen¹⁰. Für Besucher*innen können daher sowohl gesellschaftlich-soziale Gründe ebenso wie das Interesse mehr über das beworbene Produkt zu erfahren, ausschlaggebend dafür sein. Eine zielgerichtete Ansprache muss daher auf die Beweggründe und Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen angepasst werden.

4 Theoretischer Rahmen

Das Elaboration Likelihood Modell (ELM)¹¹ wird in der gegenwärtigen Untersuchung als theoretischer Rahmen gewählt, um herauszufinden, wie Besucher*innen einer regionalen Veranstaltung angesprochen werden können, um den Absatz von regionalem Obst und Gemüse zu stimulieren.

Hierbei wird von der Annahme ausgegangen, dass eine Ansprache der Konsument*innen abhängig vom Motiv der Teilnahme an der Veranstaltung gestaltet werden muss, um den erwünschten Effekt zu erzielen. Gemäß dem ELM gibt es zwei Pfade, über die Personen von (Kauf-)Argumenten überzeugt werden können: Einerseits gibt es den zentralen Pfad, der Personen anspricht, die sich durch ein hohes Involvement auszeichnen. Involvement wird hierbei als „state of motivation or “excitation” of an individual derived from a perception of a stimulus as being of personal relevance”¹², also dem Niveau der persönlichen Relevanz oder Motivation eines Individuums hinsichtlich einer bestimmten Thematik, definiert. Folgend dem Konzept des Involvements, misst sich die temporäre

¹⁰ Vgl. BOWDIN ET AL. 2011, S. 81 zitiert nach KÖHLER, J. (2014): Events als Instrumente des Regionalmarketing. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, S.27; HALL, C. M. (1989): The definition and analysis of hallmark tourist events. In: GeoJournal 19 (3): S. 265–267. BRENT RITCHIE, J. R. und C. E. AITKEN (1984): Assessing the Impacts of the 1988 Olympic Winter Games: The Research Program and Initial Results. In: Journal of Travel Research 22 (3): S. 20-21.

¹¹ PETTY, R. E., J. T. CACIOPPO und D. SCHUMANN (1983): Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. In: Journal of Consumer Research 10 (2): 135–146.

¹² RODRÍGUEZ-SANTOS, M. C., A. M. GONZÁLEZ-FERNÁNDEZ und M. CERVANTES-BLANCO (2013): An analysis of the construct “involvement” in consumer behaviour. In: Quality & Quantity 47 (2): S. 1107.

Einbindung oder das persönliche Engagement eines Individuums an einem bestimmten Produkt oder einer Marke an der individuellen Relevanz für die Konsument*innen. Hierbei wird das Involvement gesteigert, je mehr Berührungspunkte die Konsument*innen mit dem Produkt oder Werbegegenstand haben¹³. Eine Ansprache von Konsument*innen über den zentralen Pfad gelingt hauptsächlich durch eine hohe Qualität der Argumente und Informationen, die die Konsumenten überzeugen sollen¹⁴.

Ist die persönliche Relevanz bezüglich eines Themas und somit auch das Involvement hingegen gering, wird bei der Entscheidungsfindung ein anderer Pfad, die sogenannte peripheral route eingeschlagen. Hierbei steht nicht die Informationssuche oder -verarbeitung im Vordergrund. Vielmehr hängt der Erfolg der Überzeugung von einem Kauf (-argument) davon ab, wie ansprechend die Präsentation des Werbeeinhaltes ist und welche cues bei der Präsentation verwendet werden. (Peripheral) cues werden hierbei als Merkmale eines Produktes verstanden, von denen abhängt, ob ein Produkt zum Kauf oder Konsum in Erwägung gezogen wird¹⁵. Hierzu zählen beispielsweise die Aufmachung und Präsentation von Werbebannern, die gewählten Werbebotschafter, die das Produkt vorstellen, oder das allgemeine Ambiente der Veranstaltung¹⁶.

Da diese zwei Personengruppen unterschiedlich angesprochen werden müssen, um einen Effekt auf die Kaufbereitschaft von regionalen Lebensmitteln zu erzielen, gilt es sie in einem ersten Schritt der Untersuchung zu identifizieren. Mögliche Faktoren zur Differenzierung werden hierbei auf ihren Einfluss zur Motivation des Veranstaltungsbesuchs untersucht.

In diesem Rahmen soll insbesondere der Zusammenhang der Anreisedistanz und der Motivation die Veranstaltung zu besuchen geprüft werden, da gemäß

¹³ RODRÍGUEZ-SANTOS, M. C., A. M. GONZÁLEZ-FERNÁNDEZ und M. CERVANTES-BLANCO (11)

¹⁴ PETTY, R. E. und J. T. CACIOPPO (1986): THE ELABORATION LIKELIHOOD MODEL OF PERSUASION. In: *Advances in Experimental Social Psychology* 19: 124–192.

¹⁵ PETTY, R. E. und J. T. CACIOPPO (13); BANIK, I. (2010): Wahrnehmung der regionalen Herkunft von Lebensmitteln und ihre Relevanz im Kaufentscheidungsprozess. Eine Analyse aus Sicht von Verbrauchern. Zugl.: Bonn, Univ., Diss., 2009. Schriftenreihe Studien zum Konsumentenverhalten, Heft 30. Kovač, Hamburg.

¹⁶ PETTY, R. E. und J. T. CACIOPPO (13)

des Reisekostenansatzes (Travel Cost Method , TCM) von Hotelling (1947) davon ausgegangen wird, dass die Kosten, die für eine Anreise zu einer Veranstaltung in Kauf genommen werden, indirekt den Nutzen bzw. Wert widerspiegeln, den die Konsument*innen einer Veranstaltung zuschreiben¹⁷.

5 Daten

Die landwirtschaftliche Struktur in Baden-Württemberg zeichnet sich durch einen hohen Anteil von Obst- und Gemüseproduzenten aus, die überwiegend in Genossenschaften und/ oder Erzeugerorganisationen organisiert sind. Der Anteil der Sonderkulturen, nimmt hierbei einen Anteil von 30 % an der pflanzlichen Erzeugung ein. Zudem ist Baden-Württemberg eines der bedeutendsten Obstanbaugebiete in Deutschland mit einem Anteil von 1/3 der gesamtdeutschen Baumobstfläche¹⁸.



Abb. 1: Apfelwandertag 2023 Ettenkirch, Bodenseekreis. Fotos: M. Gscheidle.

Eine der bedeutendsten Apfelanbaugebiete in Baden-Württemberg ist hierbei die Bodenseeregion. Aus diesem Grund wurde als Datengrundlage für die sta-

¹⁷ HOTELLING, H. (1949): Letter to the National Park Service (Dated 1947), An Economic Study of the Monetary Evaluation of Recreation in the National Parks. Washington, DC.

¹⁸ MLR (2024): Land der Sonderkulturen. In: <https://mlr.baden-wuerttemberg.de/de/unsere-themen/landwirtschaft/garten-obst-und-weinbau/gartenbau/land-der-sonderkulturen>.

tistische Auswertung eine Befragung von Besucher*innen einer lokalen Veranstaltung im Bodenseekreis ausgewählt. 201 Personen wurden im Rahmen des jährlich stattfindenden „Apfelwandertags Ettenkirch“, bei dem verschiedene Informationsstationen zum Thema Apfel und Apfelproduktion sowie Verkostungsstationen für die Besucher*innen vorzufinden sind, befragt (sh. Abb. 1). Der Fokus der Befragung lag zum einen auf der Frage, aus welchem Grund die Besucher*innen zu der Veranstaltung angereist sind, ob sie schon öfter an der Veranstaltung teilgenommen haben und welche Distanz sie für den Besuch zurückgelegt haben. Zum anderen wurde abgefragt, welche Faktoren für den Kauf von Äpfeln im Allgemeinen von Bedeutung sind und wie die Einstellung zum Kauf von regionalen Äpfeln ist. Welche Wirkung die Veranstaltung auf die Veränderung der Wahrnehmung von regionalen Äpfeln hat, wurde zudem im Rahmen der Befragung erfasst.

6 Ergebnisse

Die Verteilung der Antworten auf die Frage, aus welchem Grund die Veranstaltung besucht wurde, zeigt, dass 36,82 % der Besucher*innen auf Grund der sozialen Komponente der Veranstaltung („Wegen der Geselligkeit“) am Apfelwandertag teilnahmen. Am zweithäufigsten (35,83 %) wird jedoch von den Befragten angegeben, wegen des Produktes Apfel angereist zu sein (sh. Tab. 1).

Dies zeigt, dass trotz des gesellschaftlichen Charakters der Veranstaltung das regionale Produkt zumindest für eine Teilmenge der Besucher*innen im Vordergrund stand. 53,81 % der Befragten kamen aus unmittelbarer Nähe zum Veranstaltungsort, aus dem Bodenseekreis. Jedoch reisten auch Personen aus den weiter entfernten Landkreisen Ravensburg (25,89 %) und Biberach (14,21 %) oder sogar aus größerer Distanz (6,09 %) an. Eine Verteilung der Anreisedistanz sowie dessen Zuordnung zu den jeweilig genannten Landkreisen ist der Abb. 2a zu entnehmen. Sie verdeutlicht die Streuung der Reisekosten bzw. des Aufwands, der von den Besucher*innen auf sich genommen wurde, um an der Veranstaltung teilzunehmen. Ferner zeigt Abb. 2b die Verteilung der Teilnahmegründe in Abhängigkeit zum jeweiligen Wohnort. Aus der Abbildung geht hervor,

dass insbesondere Besucher*innen aus dem Landkreis Biberach und weiter entfernten Landkreisen vor allem auf Grund des Produktes Apfel zu der Veranstaltung angereist sind, wohingegen Besucher*innen aus dem Bodenseekreis und aus dem Landkreis Ravensburg vornehmlich auf Grund der Geselligkeit teilgenommen haben.

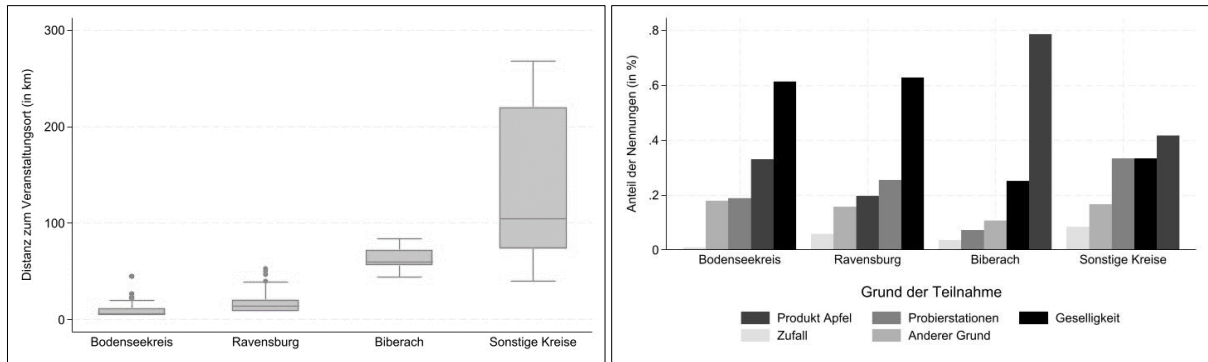


Abb. 2a (links) und 2b (rechts): Distanz zur Veranstaltung und Angabe des Teilnahmegrunds in Abhängigkeit zum Wohnort. Quelle: Eigene Darstellung.

Eine zufällige Teilnahme wurde in allen Herkunftskategorien am seltensten genannt. Die Bekanntheit der Veranstaltung hat sich daher im Vorfeld über die Landkreisgrenze hinweg positiv auf die Ansprache und den Gewinn von Besucher*innen ausgewirkt. Dies gibt erste Hinweise, dass die Veranstaltung über ihren Dorffestcharakter hinaus Besucher*innen mit Interesse an regionalen Äpfeln ansprechen kann, für die die gesellschaftliche Komponente nicht im Vordergrund steht, da sie aus weiterer Entfernung anreisen und am Veranstaltungsort keine sozialen Bekanntschaften haben.

Über die Hälfte der Befragten kaufen den Apfel vom Bodensee im Hofladen (59,28 %) oder direkt beim Erzeuger (69,59 %), also über einen Kanal der Direktvermarktung. Auf den Kauf im LEH oder Discounter entfallen hingegen nur jeweils 17,01 % bzw. 16,49 % der Nennungen¹⁹. Es ist möglich, dass die Konsument*innen den regionalen Apfel im Supermarkt weniger eindeutig erkennen, obwohl sie ihn dort unter Umständen sogar kaufen könnten. Stattdessen wird der regionale Apfel stärker mit dem lokalen Erzeuger und den direktvermarkten Verkaufskanälen in Verbindung gebracht.

¹⁹ Mehrfachnennungen bei der Wahl der Einkaufsstätte waren möglich.

Tab. 1: Deskriptive Darstellung der Stichprobe. Quelle: Eigene Darstellung.

Variablen (N=201)	Variablenausprägung
Distanz zum Veranstaltungsort (in km)	Mittelwert: 27,46; Max.: 268; Min: 5
Herkunft Bodenseekreis (Anteil in %)	53,81
Herkunft Kreis Ravensburg (Anteil in %)	25,89
Herkunft Kreis Biberach (Anteil in %)	14,21
Herkunft Sonstige Kreise (Anteil in %)	6,09
Teilnahmegrund Thema Apfel (Anteil in %)	35,83
Teilnahmegrund Geselligkeit (Anteil in %)	36,82
Teilnahmegrund Probierstationen (Anteil in %)	13,93
Teilnahme Zufall oder Sonstiges (Anteil in %)	13,43
Anzahl der Teilnahmen in der Vergangenheit	Mittelwert: 1,65; Max: 4; Min: 1
Einkaufsort für regionale Äpfel = Erzeuger	69,59
Einkaufsort für regionale Äpfel = Hofladen	59,28
Einkaufsort für regionale Äpfel = Wochenmarkt	49,48
Einkaufsort für regionale Äpfel = LEH	17,01
Einkaufsort für regionale Äpfel = Discounter	16,49
Wichtigster Kaufgrund bei Äpfeln = Herkunft (Anteil in %)	71,64
Wichtigster Kaufgrund bei Äpfeln = Frische (Anteil in %)	68,66
Wichtigster Kaufgrund bei Äpfeln = Geschmack (Anteil in %)	68,16
Bedeutung Herkunft von Äpfeln („sehr wichtig“, „wichtig“, „eher wichtig“, „eher unwichtig“, „völlig unwichtig“, je Anteil in %)	66,17; 25,37; 5,47; 1,99; 0,5
Anstieg Kaufbereitschaft durch Besuch der Veranstaltung	Mittelwert: 4,79
„Sehr geringer“, „Geringer“, „Mittelmäßiger“, „Hoher“ erwarteter Informationsgewinn durch die Veranstaltung (je Anteil in %)	5,47; 9,45; 59,2; 24,88
Alter (in Jahren)	Mittelwert: 46; Max: 90; Min: 10
Haushaltsgröße (Anzahl der Personen)	Mittelwert: 3; Max: 6; Min: 1

Für 66,17 % der Befragten ist die Herkunft beim Kauf von Äpfeln sehr wichtig, wohingegen für nur 1,99 % der Befragten die Herkunft eher unwichtig ist. Dies zeigt, dass die Stichprobe aus Konsument*innen besteht, die bereits eine gewisse Sensibilität für das Thema Herkunft von Lebensmitteln aufweisen. Der Informationsgewinn durch die Veranstaltung wurde überwiegend positiv bewertet. 59,2 % der Befragten gaben an zumindest etwas Neues über regionale Äpfel durch die Veranstaltung erfahren zu haben. 24,88 % gaben an sehr viel Neues erfahren zu haben. Im Mittel geben die Befragten an, dass sie unentschieden darüber sind bzw. eher zustimmen, dass der Besuch des Apfelwandertags ihre Kaufbereitschaft für regionale Äpfel gesteigert hat (Mittelwert = 4,79, sh. Tab. 1). Es zeigen sich jedoch unterschiedliche Verteilungen in Abhängigkeit zur Anreisedistanz. So sind sowohl Personen aus dem direkten Umfeld der Veranstaltung als auch die Personen mit hoher Distanz zum Veranstaltungsort, vornehmlich unentschieden. Hingegen zeigt Abb. 3, dass vor allem Personen aus den Landkreisen Ravensburg sowie Biberach durch die Veranstaltung positiv in ihrer Kaufbereitschaft beeinflusst worden sind.

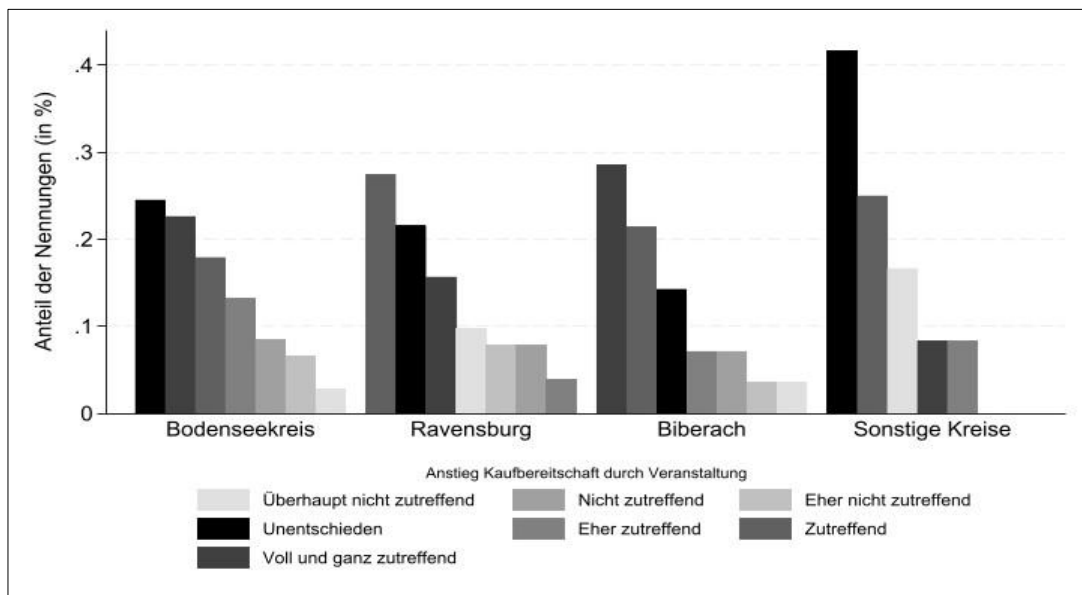


Abb. 3: Anstieg der Kaufbereitschaft in Abhängigkeit zur Anreisedistanz. Quelle: Eigene Darstellung.

6.1 Erklärung des Grundes der Veranstaltungsteilnahme

In einem weiteren Untersuchungsschritt bildet der regionale Apfel als Grund der Teilnahme an der Veranstaltung (1 = Apfel, 0 = anderer Grund) die abhängige Variable y_i eines erweiterten Probitmodells. Es soll geprüft werden, welche Faktoren (x_i) Einfluss auf den Grund der Teilnahme der Besucher*innen i nehmen. Die potenziell endogene Variable, die Distanz zum Veranstaltungsort, $w_{Distanz}$, wird im Rahmen der ökonometrischen Schätzung auf Endogenität geprüft und mit einer Hilfsgleichung instrumentiert. Als Instrumente dienen hierbei die Angabe der Geselligkeit als Grund der Teilnahme und die Anzahl der Teilnahmen an vergangenen Apfelwandertagen. Die Schätzgleichung nimmt in diesem Zusammenhang folgende Form an:

$$y_i = \alpha_0 + \beta_1 x_i + \beta_2 w_{Distanz} + \varepsilon_i$$

Nachdem die Konsument*innen in Abhängigkeit ihres Teilnahmegrunds charakterisiert wurden, wird in einem zweiten Untersuchungsschritt geprüft, welche Auswirkung ein hohes Eigenengagement zur Teilnahme an lokalen Veranstaltungen auf die Kaufbereitschaft für ein regionales Produkt hat. Übertragen auf die vorliegende Thematik der regionalen Vermarktung von Äpfeln aus der Bodenseeregion soll in diesem Zusammenhang überprüft werden, inwieweit i) fortwährende Berührungspunkte, wie der Einkauf beim Erzeuger oder im Hofladen oder die Auseinandersetzung mit der Herkunft und den Produktcharakteristika eines Apfels, sowie ii) temporäre Berührungspunkte, wie die Teilnahme an Veranstaltungen zum Thema regionale Apfelproduktion, die subjektive Kaufbereitschaft der Konsument*innen steigert.

Zur Ergebnisinterpretation wurden marginalen Effekte der erklärenden Variablen auf Basis der zuvor geschätzten Probit Modelle berechnet.

Die Ergebnisse zeigen, dass Besucher*innen des Apfelwandertags, die aus weiterer Entfernung kommen, weniger wahrscheinlich auf Grund der sozialen Komponente anreisen. Für sie liegt der Wert der Veranstaltungen eher im Erlebnis rund um das Thema Apfel. Dies zeigt, dass Personen, die höhere Reisekosten auf sich nehmen auch eine stärkere Teilnahmemotivation in dem produktbezogenen Anlass der Veranstaltung sehen und weniger in begleitenden sozialen

Gründen. Hingegen sehen Personen, die aus dem direkten Umfeld der Veranstaltung kommen, den Wert der Veranstaltung vorrangig in der Geselligkeit, die von der Veranstaltung ausgeht.

Haben die Besucher*innen die Erwartung, einen großen Informationsgewinn zum regionalen Anbau von Äpfeln durch die Veranstaltung zu erlangen, so ist es gemäß dem geschätzten marginalen Effekt 19,5 % wahrscheinlicher, dass sie auch auf Grund des Apfels die Veranstaltung besuchen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass Besucher*innen, die auf Grund des Apfels die Veranstaltung besuchen, den präsentierten Informationen zum Thema der regionalen Apfelerzeugung und -vermarktung ein höheres Interesse entgegenbringen. Diese Besucher*innen lassen sich auf der Veranstaltung erfolgreich durch Informationsstände, Grafiken und Flyer oder Vorträge ansprechen. Hingegen lassen sich Personen, die nicht auf Grund des Apfels an der Veranstaltung teilnehmen, erfolgreicher über den peripheren Pfad der Überzeugung ansprechen. Diese Konsument*innengruppe kann durch Probierstationen, die Präsentation des Apfels durch Produktbotschafter oder auch Experten angesprochen werden²⁰.

Gaben die Befragten an, ihre Äpfel direkt beim Erzeuger zu kaufen, so hat dies keinen Einfluss auf den Grund des Besuchs der Veranstaltung. Kaufen Besucher*innen hingegen ihre Äpfel im LEH, so ist der Besuchsgrund zu 23,8 % weniger wahrscheinlich dem Thema regionale Äpfel zuzuordnen. Dies zeigt, dass das Involvement in die Thematik stärker durch den Kontakt mit dem Erzeuger, als über den Kauf im LEH gefördert wird.

Keinen statistisch signifikanten Einfluss auf den Grund der Veranstaltungsteilnahme konnten für Besucher*innen nachgewiesen werden, die angaben, dass die Herkunft des Apfels bzw. die Herkunftsregion Bodensee eine hohe Bedeutung beim Kauf spielt. Dies zeigt, dass der Teilnahmegrund Apfel nicht ausschließlich von Personen genannt wurde, die ohnehin schon sensitiv für die Thematik der Herkunft sind. Der höchste erlangte Schulabschluss sowie das Geschlecht nehmen keinen signifikanten Einfluss auf den Grund der Teilnahme.

²⁰ PETTY, R. E., J. T. CACIOPPO und D. SCHUMANN (10), S.135–146.

6.2 Einflussfaktoren der Kaufbereitschaft regionaler Äpfel durch die Veranstaltung

Nachdem die Besucher*innen des Apfelwandertages in Abhängigkeit ihres Teilnahmegrunds an der Veranstaltung klassifiziert wurden, wurde mit Hilfe eines geordneten Probitmodells getestet, welche Faktoren die Kaufbereitschaft für regionale Äpfel nach dem Besuch der Veranstaltung beeinflussen. Zunächst wurde auch hier auf potenziell auftretende Endogenität getestet. Diese wurde jedoch nicht bestätigt, sodass keine Endogenitätskorrektur vorgenommen wurde.

Die Ergebnisse des Modells zeigen, dass der Besuch des Apfelwandertages bei Befragten, die die regionale Produktion von Äpfeln als Kaufargument ansehen, nicht dazu beiträgt, dass die Kaufbereitschaft für Äpfel vom Bodensee gesteigert wird. Dieser Effekt ist auch für Befragte zu beobachten, die der Herkunft von Äpfeln eine hohe Bedeutung schenken (marginaler Effekt von -10,0 % bzw. -6,2 %). Dies lässt darauf schließen, dass Personen, die bereits für die Thematik des Kaufs von regionalem Obst sensibilisiert sind, einerseits bereits regionale Äpfel kaufen und daher nicht mehr von einer Steigerung der Kaufbereitschaft auszugehen ist. Andererseits ist es möglich, dass die Veranstaltung keine überzeugenden Kaufargumente für Personen liefern, die bereits über ein gewisses Grundwissen zu der Thematik verfügen. Für diese Personengruppe bedürfte es bei einer Veranstaltung wie dem Apfelwandertag also an innovativen Werbemaßnahmen und tiefgreifenderen Informations- oder Kaufargumentpräsentationen, um einen Einfluss auf die Kaufbereitschaft zu nehmen.

Auf Personen, die vom Apfelwandertag einen Informationsgewinn erwarten, hat die Veranstaltung hingegen einen statistisch signifikant positiven Einfluss, der die Wahrscheinlichkeit eines Anstiegs der Kaufbereitschaft um 11,8 % steigert. Für die Personengruppe, die offen für einen Informationsgewinn ist, wurde das Ziel der Veranstaltung somit erreicht. Sie konnten durch die bereitgestellten Informationen aktiviert werden.

Der Grund der Veranstaltungsteilnahme hat keinen Einfluss auf den Effekt der Veranstaltung. Produktcharakteristika des Apfels, auf die die Befragten Wert legen, wie die Verpackung oder die Optik, wirken sich ebenfalls nicht auf den Anstieg Kaufbereitschaft aus. Daraus kann geschlossen werden, dass im Rahmen der Veranstaltung auf diese Aspekte womöglich nicht spezifisch eingegangen wird, sodass die Befragten dem Apfel vom Bodensee keine neuen Produktcharakteristika, wie beispielsweise, dass der Apfel stets unverpackt verkauft wird oder sich durch besondere Frische auszeichnet, durch die Veranstaltung zuordnen können. Da diese Faktoren zu den wichtigsten Entscheidungsfaktoren beim Kauf von Äpfeln zählen (sh. Tab. 1) sollten Veranstalter darauf achten, die Vorzüge ihrer regionalen Produkte in Bezug zu setzen und damit zu werben. In Bezug auf soziodemographische Faktoren hat lediglich das Alter der Befragten einen positiven Einfluss auf den Anstieg der Kaufbereitschaft. Je älter die Besucher, desto eher zielt die Veranstaltung auf die Aktivierung zum gesteigerten Kauf von regionalen Äpfeln. Jüngere Besucher*innen fühlen sich durch die verkaufsfördernden Maßnahmen der Veranstaltung demnach weniger stark angesprochen.

7 Fazit

In Bezug auf die übergeordnete Fragestellung: „Inwieweit können lokale Veranstaltungen als verkaufsfördernde Maßnahme zur Steigerung der Kaufbereitschaft von regionalem Obst und Gemüse beitragen?“, zeigen die Ergebnisse, dass insbesondere Besucher*innen, die aus größerer Distanz zu der Veranstaltung angereist sind, auf Grund des Apfels teilnehmen. Diese Personengruppe ist für Informationen zur Produktion regionaler Äpfel am empfänglichsten und daher durch informierende Inhalte im Rahmen der Veranstaltung gezielt adressierbar, da sie dem zentralen Pfad der Überzeugung folgen. Da die Gruppe der Besucher*innen mit hohem Interesse an Informationen auch am stärksten durch den Apfelwandertag in der Steigerung ihrer Kaufbereitschaft beeinflusst werden können, sollen Veranstaltungen zur Verkaufsförderung regionaler Lebensmittel in Zukunft über die Landkreisgrenze der Veranstaltung hinweg bekanntgemacht

werden. Hierdurch können Verbrauchergruppen angesprochen werden, die aktives Interesse am Informationsgewinn zu regionalen Produkten aufweisen. Personen, die hingegen auf Grund der gesellschaftlich-sozialen Komponente die Veranstaltung besuchen und aus dem unmittelbaren Umfeld des Veranstaltungsortes kommen, können, dem peripheren Pfad der Überzeugung folgend, effektiver durch schnell zu verarbeitende Inhalte und Argumente überzeugt werden.

Rückblick auf wichtige Ereignisse

	Preisverleihung GENO-Studierendenwettbewerb	
<i>L. Murthum</i>	Genossenschaftliche Dorfläden – Initiativen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum?	88
<i>F. Mittag</i>	Mehr Biodiversität in der Agrarlandschaft durch genossenschaftliche Kooperation?	89

Preisverleihung GENO-Studierendenwettbewerb

Am 23. Oktober richtete die GENO-Stiftung WissenSchafftPartner in der GENO-Akademie in Karlsruhe-Rüppurr den diesjährigen GENO-Studierendenwettbewerb aus. Thema der aktuellen Ausschreibung waren die „Genossenschaftliche Werte – Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft“. Eingereicht wurden wissenschaftliche Poster.

Zwei 1. Plätze gingen an Teilnehmerinnen der Universität Hohenheim: Frau Laura Murthum und Frau Franziska Mittag. Frau Murthum fragte sich „Genossenschaftliche Dorfläden - Initiativen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum?“. Sie schlussfolgert: Genossenschaften sichern die Daseinsvorsorge und wirken sich positiv auf den Zusammenhalt der Gemeinschaft aus.

Frau Mittag hebt den Verlust der biologischen Vielfalt als drängendes aktuelles Problem hervor. Sie schlägt mit ihrem fundierten, wissenschaftlichen Beitrag „Mehr Biodiversität in der Agrarlandschaft durch genossenschaftliche Kooperation?“ vor, die biologische Vielfalt in der Landwirtschaft durch Genossenschaften zu verbessern.

Genossenschaftliche Dorfläden - Initiativen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum?

1. Hintergrund und Problematik

Daseinsvorsorge bezeichnet die Bereitstellung von Gütern und Leistungen die für den Menschen existentiell sind

→ Lebensmittelversorgung
→ Gas-, Wasser- und Energieversorgung

Aspekte einer unzureichenden Daseinsvorsorge im ländlichen Raum:

Begrenztes Angebot	- Seit 1990 ist die Anzahl kleiner Lebensmittelläden (unter 400 m²) um 87 % gesunken - Vor allem Rückzug aus kleineren Orten → Konzentration auf weniger, größere Supermarktketten und Discounter
Demografischer Wandel	- Regionale Unterschiede → Entwicklungen in ländlichen Regionen stärker ausgeprägt als in Städten - Abwärtsspirale: Urbanisierung und Demografischer Wandel → unzureichende Daseinsvorsorge → unattraktiver Lebensraum: mangelnde Arbeitsplätze & Zukunftsperspektiven → Abwanderung junger Menschen
Schlechte Nahversorgung	Schlechte Erreichbarkeit (große Distanz, nicht fußläufig) von Lebensmittelgeschäften in ländlichen Räumen → schafft Abhängigkeiten; für nicht mobile Personen kein selbstbestimmter Einkauf möglich
Handlungsbedarf	- Bürgerliche Eigeninitiative zur Selbsthilfe → Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen sicherstellen - Lebensqualität und Attraktivität der Gebiete fördern

Leitfrage: Kann die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum durch genossenschaftliche Dorfläden sichergestellt werden?

2. Das Konzept

- Bewohnergetragene Läden als Initiativen der Selbsthilfe: von Bürgern für Bürger
- Wohnortnahe Einkaufsmöglichkeit in ländlichen Räumen
- Mitglieder beziehen Genossenschaftsanteile: Mitsprache, Transparenz, Engagement
- Ziel: Leistungen und Güter der Daseinsvorsorge erbringen, Nahversorgung verbessern



3. Warum Rechtsform eG ?



- Eigenverantwortung der Genossenschaft: Risiko, Gewinn
- Zusammenschluss um gemeinsame wirtschaftliche und soziale Interessen umzusetzen
- Mitglieder verwalten interne Unternehmensverhältnisse selbst
- Eigentümer sind gleichzeitig Nutzer der Leistungen
- Förderung der Mitglieder, nicht Gewinnmaximierung
- Jedes Mitglied hat eine Stimme, unabhängig vom eingebrachten Kapital/Anzahl der Anteile

→ Die Rechtsform fördert...

- ✓ Das Zusammengehörigkeitsgefühl
- ✓ Die Identifikation mit dem Dorfladen
- ✓ Die Lokalen Wirtschaftskreisläufe
- ✓ Die Unabhängigkeit der Bürger

4. Erfolgsfaktoren

- Planung und Notwendigkeit:** Miteinbeziehen von Beratungsstellen und Interesse der Bürger durch Befragungen ermitteln
- Qualität des Ehrenamts und Engagements:** Unterstützung oft notwendig für Erhalt und Identifikation mit Dorfläden, Wiederbeleben der Gemeinschaft, Personalkosten sparen
- Gemeinwohlorientierung:** von Leistungen profitieren nicht nur Mitglieder, meistens werden gemeinnützige Strukturen erhalten oder geschaffen
- Innovative Konzepte:** Abheben von Supermarktketten → Regionalität und Nachhaltigkeit, sozialer Treffpunkt, lokale Landwirtschaft, ökologische Erzeugnisse



5. Fazit

- Genossenschaftliche Dorfläden als Chance die Daseinsvorsorge zu sichern → bessere Nahversorgung und Lebensqualität
- Gemeinwohl und lokaler Zusammenhalt profitieren → können einige Defizite ausgleichen die im ländlichen Raum bestehen
- Rechtsform Genossenschaft eignet sich besonders gut für gleichberechtigte Zusammenarbeit der Bürger
- Offene Frage: Müssen noch andere Bereiche der Daseinsvorsorge verbessert werden und wo kann der Staat aktiver werden?

Literatur:

- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (2018): Gemeinsam unternehmerisch tätig: das Grundprinzip der Genossenschaften
- Dorfgenossenschaft UMS EGG eG: Website (online) <https://ums-egg.at/>; Marleen Thürling, Kristina Bayer (2023): Bürgergenossenschaften und Engagementförderung: Unterstützungsangebote und Vernetzungspotenziale, gefördert von der deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt
- Isabel Adams*, Nicola Gindele und Reiner Doluschitz (2018): Genossenschaftliche Initiativen der Daseinsvorsorge im Ländlichen Raum am Beispiel von Landgemeinden und kleinen Kleinstädten in Deutschland. Vol. 27.21: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies.
- Njema Dammeh (2018): 5 Erfolgsfaktoren für einen Dorfladen, erschienen in: KOMMUNAL (online) <https://kommunal.de/erfolgsfaktoren> (abgerufen am: 19.01.2024)
- Winfried Eberhardt, Patrick Kipper und Matthias Seel (2021): Dynamik der Nahversorgung in ländlichen Räumen verstehen und gestalten: Impulse für die Praxis, Thünen-Institut für ländliche Räume.



Mehr Biodiversität in der Agrarlandschaft durch genossenschaftliche Kooperation?

Ergebnisse einer qualitativen Studie in Baden-Württemberg

Franziska Mittag

Einführung

- Verlust der Biodiversität als globale und regionale Herausforderung der ökologischen Nachhaltigkeit ⁽¹⁾
- Stärkung der Biodiversität durch Steigerung des Anteils biodivers bewirtschafteter landwirtschaftlicher Flächen
- Umsetzung der politisch geforderten Biodiversitätsleistungen **ohne** ausreichende monetäre Vergütung ^{(2),(3)}
- Geringe Effizienz einzelbetriebliche Ansätze zur Steigerung der Biodiversität ⁽⁴⁾
- Effizienzgewinne durch Kooperation der Bereitsteller von Umweltgütern auf regionaler Ebene ⁽⁴⁾

Ansätze zur Stärkung der Biodiversität:

- Bewertungsrahmen (Abb. 1) zur **marktorientierten** Vergütung von Biodiversitätsleistungen
- Effizienzgewinne durch **kooperative Umsetzung** in einer Genossenschaft

Forschungsfragen



Welche Potenziale und Herausforderungen bringt eine Implementierung des Bewertungsrahmens im kooperativen Verbund mit sich?

Inwiefern lassen sich durch eine kooperative Lösung Effizienzgewinne bei der Umsetzung von Biodiversitätsleistungen erzielen?



Material und Methoden - Experteninterviews



Oktober und November 2023



Leitfadengestützte Online-Interviews



Protokollierung, Paraphrasierung, qual. Inhaltsanalyse ⁽⁵⁾

Landwirte
(n = 20)

Akteure in
Genossen-
schaftsvorständen
(n = 5)

Ergebnisse

„Der Bewertungsrahmen bringt der **kleinparzellierten Struktur** der landwirtschaftlichen Betriebe und den damit verbundenen **Herausforderungen große Wertschätzung** entgegen. Gleichzeitig bietet uns die (Biodiv.-) Zertifizierung einen **Vorteil für die Vermarktung**, vor allem für regional vermarktete Produkte.“

„Der **monetäre Anreiz des Entlohnungssystems** ist besonders spannend, da so die **Motivation der Landwirte erhöht** werden kann.“

Potentiale und Herausforderungen

„Die **Genossenschaft** kann nur **als Moderator** auftreten und die Mitglieder nicht zu einer Teilnahme verpflichten. Wir sind auf die **Bereitschaft der Mitglieder** angewiesen.“

Bewertungsrahmen

	Biodiv.-Standard	Biodiv.-Premium	Betrieb	Genossenschaft
A – Biodiversität in der Produktionsfläche	30	60	37	13+17+12
B – Landschaftsstrukturen			11	1+5+7
C – Betriebliche Maßnahmen			14	3+8+5
Gesamtumfang	50	100	62	71

Abb. 1: Bewertungsrahmen zur marktorientierten Vergütung von Biodiversitätsleistungen in Baden-Württemberg (eigene Darstellung)

- Monetäre Honorierung der Biodiversitätsmaßnahmen durch Punktekatalog (Beispiele in Spalte „Betrieb“ und „Genossenschaft“)
- Erreichen einer Mindestpunktzahl in Bereich A, sonst Flexibilität in der Maßnahmenauswahl

Effizienzgewinne durch Kooperation

„Durch große biodiverse Flächenverbünde könnten wir endlich einen **sinnvollen und nachhaltigen Beitrag zur Biodiversität** leisten, doch das **steht und fällt mit den Landwirten vor Ort**“

„Wenn eine **Teilnahme von der Genossenschaft verlangt** wird, die **Maßnahmen honoriert** werden und **Biodiversität** besser an den Endkunden **kommuniziert** wird, hätten alle Beteiligten gewonnen.“

Fazit

- biodiversitätsstärkende Effekte im kooperativen Verbund möglich
- **Nutzung positiver Spillover-Effekte**, um biodiversitätsstarke und -stärkende Verbundflächen zu schaffen
- **Kooperative Umsetzung des Punktesammelns:**

- (1) Genossenschaftliche Aggregation der auf Mitgliederebene gesammelten Punkte (für kleinere Genossenschaften)
- (2) Etablierung einer Produktkategorie für jene Produkte, die in biodiversitätsstarken Produktionskonzepten angebaut wurden (für mitgliederstarke Genossenschaften)



KONTAKT

Franziska Mittag
Fachgebiet für Agrarmärkte
Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre
franziska.mittag@uni-hohenheim.de

Quellen:

- (1) Balvanera, P. & Pfaff, A. (2019). Status and Trends – Drivers of Change. In *Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services* (S. 54–199).
- (2) M.R. Baden-Württemberg. (2020). Biodiversität - Gesetzesnovelle zur Stärkung der Biodiversität. <https://mir.baden-wuerttemberg.de/de/unsere-themen/biodiversitaet-und-landnutzung/biodiversitaetsgesetz/print-1&hash=603600175d907d43db4799a4f06d11a>
- (3) Schramek, J., Defant, F., Arendholz, E., Andert, S., Gerowitt, B., Nisch, H. & Wendt, V. (2023). *Zielerfüllungskontrolle und Evaluierung der Pflanzenschutzmittelreduktion und des Ökologischen Landbaus gemäß Biodiversitätsstärkungsgesetz Baden-Württemberg*. Endbericht. https://mir.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mir/inter/dateien/PDFs/Biodiv/Endbericht_Evaluierung_2023_BW-BiodivSG.pdf
- (4) Blackstock, K. L., Novo, P., Byg, A., Creaney, R., Juarez Bourke, A., Macwell, J. L., Tindale, S. J. & Wayen, K. A. (2021). Policy instruments for environmental public goods: interdependencies and hybridity. *Land Use Policy*, 107, 104709. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104709>
- (5) Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42