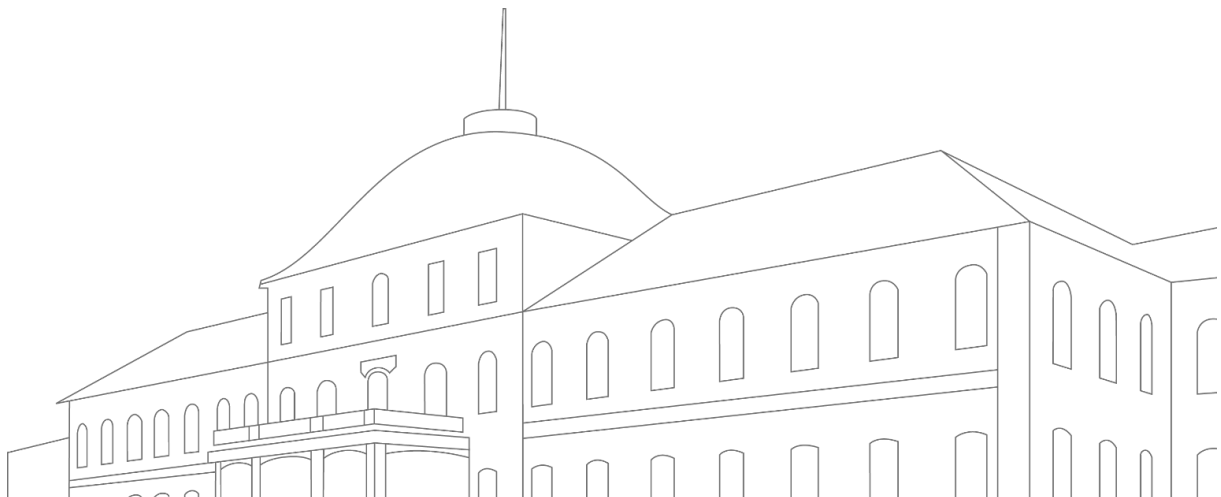


UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN



Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2025



Impressum:

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Sebastian Hess

Universität Hohenheim

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (421)

70599 Stuttgart

Redaktion:

Nikolas Bublik

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		7
Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle		19
Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis		
Genossenschaftliches Kredit- und Bankenwesen		
<i>Richard Reichel</i>	Intertemporale Member Value-Maximierung bei Kreditgenossenschaften	27
<i>Stefan Foschiani, Tim Linder und Lea Wolfinger</i>	Strategische Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung bei Kreditgenossenschaften	41
<i>Tessa Jensen - Auvermann</i>	Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Genossenschaftsbank	59
<i>Markus Andreas Schmolz</i>	Entwicklungstendenzen auf dem Markt für Agrarkredite in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung sich verändernder Kreditvergabekriterien und struktureller Anpassungsprozesse auf der Anbieterseite	65
<i>Urban Bacher, Frauke Sander, Eric Lutz und Robin von Campe</i>	Wird „wero“ das europäische PayPal?	71
<i>Marcel Doege</i>	Bürgerbeteiligung und Tokenisierung im genossenschaftlichen Finanzwesen	85
Neue Erscheinungsformen von Genossenschaften		
<i>Caroline Ruiner, Niels Grote, Birgit Apitzsch und Martin Möller</i>	Genossenschaften als neue Arbeitsmarktororganisationen von externen Erwerbstätigen – Revitalisierung der Wirtschaftsdemokratie?	95
<i>Johann Brazda und Tode Todev</i>	Die Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa – aktuelle Entwicklungen	103
<i>Burghard Flieger</i>	Kooperations- und Verbundstrukturen neuer wohnungs- und energiegenossenschaftlicher Unternehmen	131

<i>Christian Bresgen und Johannes Blome-Drees</i>	Nachhaltige Geschäftsmodelle von Mobilitäts- genossenschaften	149
Genossenschaftliche Innovationen im Agrar- und Ernährungs- sektor		
<i>Kristina Gruber, Christian Herzig, Clara Menke und Christin von Schönfeldt</i>	Die Rolle bio-regionaler Wertschöpfungsket- ten in Kooperativen Lebensmittelläden aus Sicht der Kooperativen, ihrer Mitglieder und Lieferant*innen	161
<i>Frederik Nikolai Schulz und Jon H. Hanf</i>	Winzergenossenschaften im Wandel: Struktu- relle Entwicklungen und strategische Heraus- forderungen in der deutschen Weinbranche	173
<i>Nikolas Bublik und Sebastian Hess</i>	Preisstabilität durch Kooperation – Die Rolle deutscher Hopfengenossenschaften in der Bierwertschöpfungskette	183
Aus unseren Reihen		
	Nachruf: Herr Dr. jur. Jörg Brixner	195
<i>Marion Danneboom</i>	Neue Koch-Stipendiatinnen der Raiffeisen- Stiftung	199
<i>Tessa Jensen - Auvermann</i>	Preisverleihung des GENO- Studierendenwettbewerbs 2025	203

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

Universität Hohenheim

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (421)

70599 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

Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim können dem folgenden Link entnommen werden:

<https://geno.uni-hohenheim.de/publikationen>

**Die Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe
in alphabetischer Folge**



Frau Dr. **Birgit Apitzsch** ist Professorin für Soziologie/Arbeit, Wirtschaft und Wohlfahrt an der Ruhr-Universität Bochum. Sie war Senior Researcher am Soziologischen Forschungsinstitut in Göttingen, Postdoc am europäischen Hochschulinstitut Florenz sowie an der Universität Duisburg-Essen und am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, wo sie promovierte. Ihre Forschung widmet sich Veränderungen im Arbeitsmarkt, insbesondere in der Organisation atypisch Beschäftigter. Außerdem forscht sie zum Wandel in den Rechtsprofessionen im Kontext politischer und digitaler Transformationen.



Herr Dr. **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.



Herr Dr. **Johannes Blome-Drees** absolvierte nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Von 1992 bis 2004 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Sozialpolitik und am Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln. Seit 2009 ist er Lecturer am Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, seit 2005 zudem Vorstand der DNI Beteiligungen AG, seit 2013 Vorstand der Horus AG sowie seit 2015 Vorstand der Smart Equity AG.



Herr Dr. **Johann Brazda** ist Prof. a. D. für Betriebswirtschaftslehre für Genossenschaften im Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und war langjähriger Leiter des Fachbereichs für Genossenschaftswesen Genossenschaften im Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und geschäftsführender Vorstand des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen



Herr **Christian Bresgen** schloss 2025 sein Bachelorstudium der Sozialwissenschaften an der Universität zu Köln mit dem Schwerpunkt Politikwissenschaften ab. Seine Bachelorarbeit zum Thema Mobilitätsgenossenschaften verfasste er am Kölner Seminar für Genossenschaftswesen bei Dr. Johannes Blome-Drees, wo er seit 2026 nun ebenfalls als wissenschaftlicher Mitarbeiter arbeitet. An das abgeschlossene Bachelorstudium schloss Herr Bresgen ein Masterstudium in Political Science an, das er derzeit ebenfalls an der Universität zu Köln absolviert. Bevor Herr Bresgen Sozialwissenschaften studierte, war er bereits 13 Jahre lang in der Logistikbranche tätig und legte die Prüfung zum „Meister für Lagerwirtschaft“ ab. Unter anderem arbeitete er als Abteilungsleiter der Logistik bei Flaconi in Berlin.



Herr **Nikolas Bublik** ist seit Oktober 2023 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet „Agrarmärkte“ der Universität Hohenheim und seit Mai 2025 zudem wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Darüber hinaus ist er in Projekte der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf eingebunden und nimmt dort einen Lehrauftrag wahr. Er studierte Agrarwissenschaften im Master an der Universität Hohenheim sowie zuvor Agrartechnik an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf mit dem Schwerpunkt Marketing und Management im Agribusiness. Im Rahmen seiner Promotion forscht er

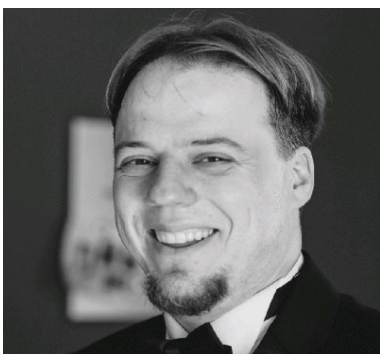
zu Logistik und Wertschöpfungsketten im Agrar- und Ernährungssektor.



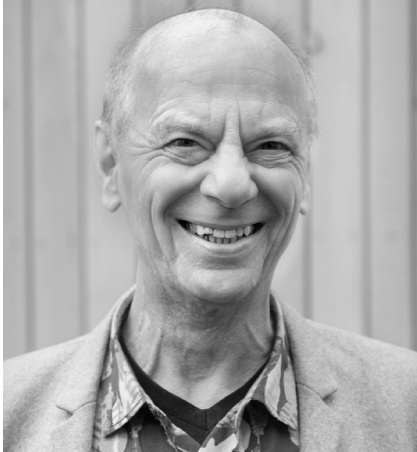
Herr **Robin von Campe** studiert seit September 2022 an der Hochschule Pforzheim den betriebswirtschaftlichen Studiengang Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz. In diesem Rahmen beschäftigt er sich unter anderem mit der Resilienz Deutschlands und Europas im Hinblick auf kritische Infrastruktur und Rohstoffe sowie Möglichkeiten, die Souveränität zu stärken. Zuvor absolvierte er eine Ausbildung zum Elektroniker für Betriebstechnik bei einem Energieversorger.



Frau **Marion Danneboom** ist seit 2021 Geschäftsführerin der Raiffeisen-Stiftung in Berlin, die zum Deutschen Raiffeisenverband (DRV) gehört. Sie studierte u.a. Publizistik an der Wilhelms-Universität in Münster und war seit 1986 in unterschiedlichen Instituten und Unternehmen in verantwortlichen Positionen für die Bereiche Kommunikationsmanagement, Marketing und Public Affairs tätig.



Herr **Marcel Doege** ist Prokurist bei einer regionalen Genossenschaftsbank und verantwortet dort den Bereich Unternehmensentwicklung. In seiner Funktion begleitet er strategische Transformationsprozesse, insbesondere in den Feldern Digitalisierung, Nachhaltigkeit und neue Geschäftsmodelle. Seine Masterarbeit befasste sich mit der Tokenisierung als professionelle Anlageklasse in Genossenschaftsbanken. Der Fokus seiner Arbeit liegt auf der praxisnahen Entwicklung innovativer Lösungen an der Schnittstelle von Bankwesen, Technologie und regionaler Teilhabe.



Herr Dr. **Burghard Flieger**, Diplomvolkswirt und Soziologe, wohnhaft in Freiburg, ist seit 40 Jahren Organisationsberater für Genossenschaften. Seit 2019 Dozent an der Hochschule Siegen im Studiengang Plurale Ökonomie. Er arbeitet regelmäßig in Forschungsprojekten zu genossenschaftlichen Unternehmen mit. Als Projektentwickler, Betreuer und Mitglied zahlreicher genossenschaftlicher Unternehmensgründungen liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen Energie-, Sozial- und Seniorengenossenschaften, Genossenschaften der solidarischen Landwirtschaft sowie Projekte gemeinschaftlichen Wohnen und Dachgenossenschaften.



Herr Dr. **Stefan Foschiani** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und strategische Unternehmensführung an der Hochschule Pforzheim. Nach dem Studium der 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 Zentrums für Managementsimulation und Leiter des Studiengangs MBA in Management an der Hochschule Pforzheim sowie Mitglied der Prüfungskommission für Wirtschaftsprüfer bei der Wirtschaftsprüferkammer.



Herr **Niels Grote** ist seit Oktober 2024 wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Soziologie an der Universität Hohenheim und forscht unter anderem im DFG-geförderten Forschungsprojekt: „Genossenschaften als neue Arbeitsmarktorganisationen“ (Projektleitung: Prof. Birgit Apitzsch und Prof. Caroline Ruiner). Zuvor absolvierte er sein Masterstudium der Arbeits- und Industriesoziologie an der Georg-August-Universität Göttingen mit einem Schwerpunkt auf genossenschaftlich organisierten Kurierdienstleistern. In seiner Promotion untersucht er demokratische Lern- und Entscheidungsprozesse, betrieblichen Strukturen und Arbeitsbeziehungen in genossenschaftlich organisierten Arbeitsmarktorganisationen.



Frau **Kristina Gruber** forscht und lehrt seit 2022 an der JLU Gießen zu kooperativem und transformativem Wirtschaften in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Sie ist Koordinatorin des Projektes „WERTSCHÄTZEN – Kooperative Lebensmittelläden zur Stärkung regionaler Bio-Wertschöpfungsketten“ und promoviert zu diesem Thema. Weiterhin koordiniert sie das Praxis- und Forschungsnetzwerk ForWerK für kooperatives und genossenschaftliches Wirtschaften in der Agrar- und Ernährungsbranche, an dem die Arbeiten des ehemaligen Instituts für Genossenschafts- und Kooperationswesen an der Justus-Liebig-Universität Gießen fortgeführt werden. Kristina Gruber studierte Geografie an der Universität Salzburg und schloss 2015 ihren Master im Fach Nachhaltiges Wirtschaften an der Universität Kassel ab.



Herr Dr. **Jon H. Hanf** ist seit 2010 ordentlicher Professor an der Hochschule Geisenheim University und Inhaber des Lehrstuhls für International Marketing Management. Promoviert wurde er an der Justus-Liebig-Universität (JLU) Gießen am Lehrstuhl für Betriebswirtschaft der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Während dieser Zeit war er ebenfalls Geschäftsführer des Genossenschaftsinstitutes an der JLU. Nach seiner Promotion wechselte er an das Leibniz-Institut für Transformationsforschung (IAMO), wo er die Forschungsgruppe für Marketing leitete.



Herr Dr. **Christian Herzig** ist Professor für Betriebslehre der Ernährungswirtschaft und des Agribusiness und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft (IBAE) an der JLU Gießen. Er leitet den Masterstudiengang Nachhaltige Ernährungswirtschaft, das Forschungs- und Praxisnetzwerk ForWerK und ist ein Mitglied im Vorstand des Zentrums für Nachhaltige Ernährungssysteme (ZNE) der JLU. Seit über 25 Jahren forscht und lehrt er zu Fragen des verantwortungsvollen Wirtschaftens mit einem Schwerpunkt auf agrar- und ernährungswirtschaftliche Fragestellungen, insbesondere in den Bereichen von regionalen Wertschöpfungsketten, der nachhaltigen und kooperativen Unternehmensführung und Methoden der Umwelt- und Nachhaltigkeitsbewertung.



Frau Dr. **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.



Herr **Tim Linder** absolvierte den Masterstudiengang Controlling, Finance & Accounting an der Hochschule Pforzheim, nachdem er zuvor eine Ausbildung zum Bankkaufmann mit Zusatzqualifikation Finanzassistent bei der Volksbank Karlsruhe eG sowie ein Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Steuern und Wirtschaftsprüfung abgeschlossen hatte. Seine wissenschaftlichen Schwerpunkte liegen im Bereich der Nachhaltigkeit im Bankensektor, insbesondere der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Genossenschaftsbanken.



Herr **Eric Lutz** studiert seit September 2022 Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz an der Hochschule Pforzheim. Im Rahmen des Studiums beschäftigt er sich vertieft mit Themen der nachhaltigen Infrastruktur, der Ressourcensteuerung sowie mit Fragestellungen des Banken- und Finanzmanagements. Zuvor absolvierte er von 2019 bis 2021 eine Ausbildung zum Finanzassistenten bei der damaligen Volksbank Bruchsal-Bretten (heute Volksbank Kraichgau). Während dieser Zeit beschäftigte er sich intensiv mit Konsumentenverhalten sowie deren finanzwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen.



Frau **Clara Menke** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „WERTSCHÄTZEN – Kooperative Lebensmittelläden zur Stärkung regionaler Bio-Wertschöpfungsketten“ am Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswissenschaft (IBAE) der Justus-Liebig-Universität Gießen. Anschließend an ihr Bachelorstudium in Politik und Wirtschaft an der Universität Münster erreichte Clara Menke 2022 den Master in Nachhaltiges Wirtschaften an der Universität Kassel. In ihrer Masterarbeit beschäftigte sie sich bereits mit den Potenzialen und Herausforderungen Kooperativer Lebensmittelläden.



Herr **Martin Möller** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Soziologie/Arbeit, Wirtschaft und Wohlfahrt an der Ruhr-Universität Bochum. Zuvor war er während eines Masterstudiums der Sozioökonomie an der Universität Duisburg-Essen als wissenschaftliche Hilfskraft am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln tätig. In seinem Promotionsprojekt beschäftigt er sich mit produktivgenossenschaftlichen Betriebsübernahmen durch Belegschaften und den damit verbundenen Formen von Wirtschaftsdemokratie. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen und Austauschbeziehungen als Einflussgrößen und Folgen solcher Übernahmeinitiativen.



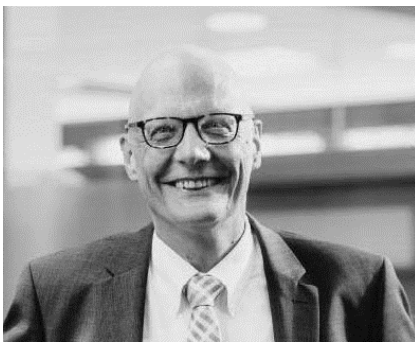
Herr Dr. **Richard Reichel** ist seit 2012 hauptberuflich Professor für Volkswirtschaftslehre an der FOM Hochschule Essen. Nebenberuflich ist er Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Kreditgenossenschaften und forscht zu Fragen der Nachhaltigkeit der genossenschaftlichen Rechtsform.



Frau Dr. **Caroline Ruiner** ist Professorin für Soziologie und Prorektorin für Digitale Transformation und Nachhaltigkeit an der Universität Hohenheim. Zuvor war sie Juniorprofessorin für Wirtschaftssoziologie an der Universität Trier. Sie habilitierte sich an der Ruhr-Universität Bochum und promovierte an der Universität Augsburg. Ihre Forschung befasst sich mit den Auswirkungen des Wandels von Arbeit auf individueller und organisationaler Ebene sowie im Hinblick auf industrielle Beziehungen. Darüber hinaus untersucht sie das Zusammenspiel von Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Kontext der sogenannten „Twin Transformation“.



Frau Dr. **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.



Herr **Markus Andreas Schmolz** studierte Allgemeine Agrarwissenschaften an der Universität Hohenheim und schloss das Studium 1990 mit dem Diplom ab. Nach dem Studium war er zehn Jahre in verschiedenen kaufmännischen Funktionen bei der CLAAS OHG in Harsewinkel tätig. Von 2001 bis 2022 wirkte er als kaufmännischer Geschäftsführer eines schwäbischen Maschinenbaukonzerns mit zuletzt rund 1.400 Beschäftigten weltweit. Darüber hinaus ist er Mitglied des Aufsichtsrats der Volksbank Schwarzwald-Donau-Neckar eG und bekleidet weitere Aufsichts-, Stiftungs- und Beiratsmandate.



Frau **Christin von Schönfeldt** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „WERTSCHÄTZEN – Kooperative Lebensmittelläden zur Stärkung regionaler Bio-Wertschöpfungsketten“ am Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswissenschaft (IBAE) der Justus-Liebig-Universität (JLU) Gießen, wo sie zudem in weiteren Lehr- und Forschungsaktivitäten involviert ist. Auch ihr Studium absolvierte sie bereits an der JLU Gießen. Nach ihrem Bachelor in Ökotrophologie nahm sie das Masterstudium Ernährungswissenschaften auf, welches sie 2021 abschloss.



Herr **Frederik Nikolai Schulz** ist seit 2022 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für International Marketing Management an der Hochschule Geisenheim. An der JLU Gießen schloss er ein Masterstudium der Weinwirtschaft ab. In seiner Promotion beschäftigt er sich mit Unternehmertum und Eigentümerkompetenzen im Kontext genossenschaftlicher Strukturen mit einem Schwerpunkt auf die Weinbranche, das Bäckerhandwerk sowie den Lebensmitteleinzelhandel.



Herr Dr. **Tode Todev** ist ein österreichischer Nationalökonom, Banker und Kunsthistoriker, Träger des Österreichischen Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst, des Präsidenten Theodor Körner-Preises und des Hardegg-Preises.



Frau **Lea Wolfinger** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Managementsimulation der Hochschule Pforzheim und verfolgt dort ein Promotionsvorhaben. Ihr Bachelorstudium im Fachbereich Wirtschaftsrecht (LL.B.) sowie das anschließende Masterstudium mit Fokus auf Steuerrecht und Wirtschaftsprüfung (LL.M.) absolvierte sie ebenfalls in Pforzheim. Sie arbeitet zudem bei einer Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Der Fokus ihrer derzeitigen Forschung liegt im Bereich der Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD.

**Laufende Dissertationen der Forschungsstelle für Genos-
schaftswesen an der Universität Hohenheim**

Anreizsysteme und Strategiebildung in Genossenschaften

M. Sc. Rebecca Hansen

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

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

https://www.gewisola.de/files/Schriften_der_GEWISOLA_Bd_57_2022.pdf

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.

Frau Hansen reichte ihre Dissertation im November 2025 ein und wird sie im Laufe des Jahres 2026 verteidigen und abschließen.

Optimierung von Wertschöpfungsketten und Logistik im Agrar- und Ernährungsbereich

M. Sc. Nikolas Bublik

Das Promotionsprojekt von Nikolas Bublik widmet sich der Analyse und Weiterentwicklung von Wertschöpfungsketten im Agrar- und Ernährungssektor unter den Bedingungen multipler Krisen und struktureller Marktveränderungen. Ziel der kumulativen Dissertation ist es, ein vertieftes Verständnis darüber zu gewinnen, wie Preisbildungsprozesse, Marktstrukturen und logistische Entscheidungen die Effizienz, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit von Agrar- und Ernährungswertschöpfungsketten beeinflussen. Insbesondere für genossenschaftlich organisierte Unternehmen liefern die Ergebnisse wichtige Erkenntnisse dazu, wie kooperative Marktstrukturen zur Stabilisierung von Preisen, zur Stärkung der Verhandlungsposition von Erzeugern sowie zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit in volatilen Marktumfeldern beitragen können.

Inhaltlich verbindet die Dissertation zwei komplementäre Perspektiven: Einerseits werden mithilfe moderner zeitökonomischer Methoden Preisübertragungsmechanismen entlang vertikal verknüpfter Märkte untersucht, insbesondere im Kontext von Marktmacht, Marktunvollkommenheiten und externen Schocks. Andererseits werden quantitative Optimierungsansätze aus der Logistik- und Operationsforschung eingesetzt, um Effizienzpotenziale und strukturelle Engpässe in agrarischen Lieferketten zu analysieren. Diese integrierte Herangehensweise ermöglicht praxisrelevante Schlussfolgerungen für Politik, Wirtschaft und Genossenschaften.

Nikolas Bublik ist bereits seit Oktober 2023 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Agrarmärkte und seit Mai 2025 Doktorand der Forschungsstelle Genossenschaftswesen. Im EIP-AGRI-Projekt Fresh-Cut Cluster befasste er sich mit Wertschöpfungsketten in der Obst- und Gemüseerzeugung sowie deren Weiterverarbeitung zu Fresh-Cut-Produkten, wobei genossenschaftliche Erzeu-

gerstrukturen, Spezialisierung und Marktzugang im Fokus standen. Die Ergebnisse wurden in einem *Hohenheimer agrarökonomischen Arbeitsbericht*¹ sowie in einem Fachartikel im Journal *Agribusiness*² veröffentlicht, der analysiert, inwieweit spezialisierte Erzeuger und Verarbeiter Verhandlungsmacht entlang der Wertschöpfungskette aufbauen können – ein Aspekt von hoher Relevanz für Genossenschaften.

Bereits vor Beginn der Promotion war Nikolas Bublik als studentische Hilfskraft im Projekt TREUREGIO tätig, in dem ebenfalls genossenschaftliche Organisationsformen und regionale Wertschöpfungsketten untersucht wurden. Auch in weiteren Forschungsprojekten zu Bio-Gemüse sowie zu alternativen Verwertungsoptionen landwirtschaftlicher Nebenprodukte wie Schafwolle treten Genossenschaften wiederholt als zentrales Instrument zur Stärkung von Resilienz, Koordination und wirtschaftlicher Stabilität hervor. Dies zeigt sich unter anderem in einem Fachartikel zum deutschen Leguminosenmarkt, in dem nicht-wettbewerbliche Händlerstrukturen analysiert und die Bündelung von Angebot durch genossenschaftliche Organisationsformen als zentrales Element zur Verbesserung von Markttransparenz und Erzeugerverhandlungsmacht herausgestellt wird.³

Ein weiteres Dissertationskapitel basiert auf exklusiven Preisdaten deutscher Hopfengenossenschaften und analysiert die Preisübertragung zwischen Hopfen, Malz und Bier in der deutschen Bierwertschöpfungskette. Mithilfe zeitökonomischer Modelle wird untersucht, wie sich genossenschaftlich vermarkteter Hopfen im Vergleich zu privatwirtschaftlich organisierten Marktsegmenten hinsichtlich Preisstabilität, Anpassungsgeschwindigkeit und Reaktionen auf externe Schocks verhält.⁴ Die Kernergebnisse hieraus werden in der HGF 2025 näher beleuchtet.

¹ Bublik, N., Hellstern, L., Mittag, F., & Hess, S. (2025). Potenziale und Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette für Fresh-Cut-Produkte in Baden-Württemberg.

² Bublik, N., Mittag, F., Hellstern, L., & Hess, S. (2025). Does a Specialized Niche Market Vegetable Processor Enjoy Bargaining Power?. *Agribusiness*.

³ Bublik, N., Mittag, F., & Breunig, P. (2025). Breaking the Cycle: Addressing Noncompetitive Structures in the German Grain Legume Dealer Network. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 1-19.

⁴ Bublik, N., & Hess, S. (2025). Comparing hops and malt price transmission in the beer value chain: evidence from Germany. *Agricultural and Food Economics*, 13(1), 82.

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Genossenschaftliches Kredit- und Bankenwesen

Richard Reichel

Intertemporale Member Value-Maximierung bei Kreditgenossenschaften

1. Einführung

Die Aufgabe einer Genossenschaft besteht primär in der Förderung ihrer Mitglieder. Dieser Förderauftrag gilt auch bei Kreditgenossenschaften, die sich als „Marktgenossenschaften“ durch einen erheblichen Anteil des Nichtmitgliedergeschäfts auszeichnen. Die konkrete Ausgestaltung der Mitgliederförderung ist bei Kreditgenossenschaften unterschiedlich. Sie umfasst aber grundsätzlich materielle und immaterielle Elemente. Materielle Förderung ist in der Regel monetäre Förderung, beispielsweise in der Form von Konditionenvorteilen für Mitglieder, Rückvergütungen (Bonus-Modelle) oder Dividendenzahlungen. Immaterielle Förderung besteht beispielsweise in mitgliederorientierter Beratung und der Schaffung von Produkttransparenz. Innovative Förderleistungen wie beispielsweise vergünstigter Nachhilfeunterricht für die Kinder von Mitgliedern sind in der Erprobung.

Materielle Mitgliederförderung durch die Kreditgenossenschaft zieht eine Ausschüttung an die Mitglieder nach sich. Eine solche kann – nachträglich – aus dem laufenden Jahresergebnis erfolgen. Sie kann allerdings auch – beispielsweise bei günstigen Konditionen – quasi vorab das Jahresergebnis schmälern. Der Periodengewinn wird in diesem Fall dann geringer ausfallen. In jedem Fall muss aber eine Kreditgenossenschaft sicherstellen, dass die laufenden Aufwendungen für Abschreibungen und Wertberichtigungen finanziert werden können. Nur dann ist eine Bankgenossenschaft langfristig wettbewerbsfähig. Zu berücksichtigen sind einerseits Abschreibungen auf das Betriebsvermögen, andererseits Wertberichtigungen bei Krediten und Eigenanlagen. Eine Kreditgenossenschaft muss also – wie andere Banken auch – einen gewissen „betriebswirt-

schaftlich notwendigen Gewinn“ machen, auch wenn sie keine Gewinnmaximierung im Sinne einer klassischen kapitalistischen Firma betreibt. Darüber hinaus gehende Gewinne der Kreditgenossenschaft sollten in die Mitgliederförderung fließen. Dieser Beitrag untersucht, welche Beziehungen zwischen laufenden Ausschüttungen an die Mitglieder und dem langfristigen Nutzen der Mitglieder bestehen.

2. Mitgliederförderung und der Wert einer Kreditgenossenschaft für ihre Mitglieder

Ein Ansatz, die Leistungen einer Kreditgenossenschaft für ihre Mitglieder zu messen, ist das Konzept des „Member Value“ von Theurl.¹ Theurl unterscheidet drei Wertkomponenten. Zum einen den gegenwartsbezogenen „unmittelbaren“ Mitgliederwert der sich aus der Nutzung des gemeinsamen Geschäftsbetriebs ergibt. Dieser besteht beispielsweise in der Kontonutzung, in Produktrabatten oder in Bonuszahlungen nach der Inanspruchnahme der Leistungen. Der „mittelbare Member Value“ besteht in der Vergütung für das zur Verfügung gestellt Eigenkapital, in der Regel in Form einer jährlichen Dividendenzahlung. Der „nachhaltige Member Value“ besteht hingegen in der Sicherstellung der langfristigen Förderfähigkeit der Kreditgenossenschaft unter Wettbewerbsbedingungen. Unmittelbarer und mittelbarer Mitgliederwert sind also finanzielle und immaterielle Förderleistungen die in der laufenden Periode an die Mitglieder ausgeschüttet werden. Die finanziellen Mittel, die in jeder Periode an die Mitglieder ausgeschüttet werden, stehen allerdings dem Unternehmen nicht mehr für die Innenfinanzierung zur Verfügung. Die Rücklagen als wichtige Komponente des Eigenkapitals werden in diesem Fall nicht weiter erhöht. Die entscheidende Frage ist nun, wie die laufenden Erträge (Jahresüberschuss) auf die laufenden Ausschüttungen bzw. den Eigenkapitalaufbau zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit aufzuteilen sind. Als ein Extremfall ist dabei eine Genossenschaft denkbar, die in jeder Periode alle Überschüsse an die Mitglieder aus-

¹ Theurl, T.: Genossenschaftliche Mitgliedschaft und MemberValue als Konzepte für die Zukunft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 2005, Bd. 55, Nr. 2, S. 136-145.

schüttet. Dies führt langfristig zu einer Erosion des Eigenkapitals und Gefährdung der Existenz. Umgekehrt würde eine vollständige Thesaurierung der Überschüsse die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zulasten der gegenwärtigen Mitgliederförderung optimieren und damit gegen den gesetzlichen Förderauftrag verstoßen. Die Frage nach einer intertemporal optimalen Ausschüttung ist in diesem Beitrag deshalb von zentraler Bedeutung.

3. Literaturbefunde

Zwar existieren einige Arbeiten zur optimalen Ausschüttungspolitik von Kreditgenossenschaften in der Literatur, die dort getroffenen Annahmen sind aber nicht ohne Weiteres auf deutsche Genossenschaftsbanken übertragbar. In den 1980er und 90er Jahren sind eine Reihe von Studien zu US-amerikanischen Credit Unions erschienen. Diese betreiben Geschäfte nur mit Mitgliedern und fördern rein über (gegenüber den Marktsätzen) vergünstigte Konditionen. Dividendenzahlungen erfolgen keine. Für unser Problem sind sie auch deshalb wenig brauchbar, weil sie den intertemporalen Aspekt nicht berücksichtigen. Dieser Einwand trifft auch für die Studie von Emmons und Schmid² zu, obwohl hier Dividendenzahlungen integriert wurden. Eine intertemporale Maximierung der Mitgliederleistungen wird von Rubin et al.³ vorgenommen, es fehlt aber wegen der Orientierung an amerikanischen Credit Unions die Modellierung von Dividendenzahlungen. In der deutschsprachigen Literatur zum „Member Value“ wurde der trade-off zwischen kurzfristigen Ausschüttungen und der Schaffung langfristiger Förderfähigkeit modelltheoretisch bisher nicht behandelt.

² Emmons, W. R./Schmid, F. A.: Pricing and Dividend Policies in Open Credit Cooperatives, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 2002, Vol. 158, No. 2, S. 234-255.

³ Rubin, G. M./Overstreet, G. A./Beling, P./Rajaratnam, K.: A dynamic theory of the credit union, *Annals of Operations Research*, 2013, Vol. 205, S. 29-53.

4. Dividenden im Mittelpunkt

Deutsche Kreditgenossenschaften haben unterschiedliche Förderinstrumente zur Verfügung. Neben einer Differenzierung der Konditionen zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern, dem Angebot besonders attraktiver Mitgliederprodukte und rückvergütungsähnlichen Bonusmodellen steht bei den meisten Banken die Dividendenzahlung im Vordergrund. Da sich die Höhe der Geschäftsanteile und die Dividendensätze stark unterscheiden, kann zwar keine generelle Aussage über die jeweilige Ausschüttung gemacht werden, aber Dividendenzahlungen stellen bei den meisten Kreditgenossenschaften den Hauptanteil an den Förderleistungen dar. Sie haben überdies den Vorteil der leichten Ermittlichkeit aus öffentlich zugänglichen Quellen (Geschäftsberichten). Andere Förderleistungen (Konditionen, Produkte, Boni) sind demgegenüber nur schwer und aufwendig zu ermitteln. Aus diesen Gründen werden in dieser Untersuchung Dividenden mit Förderleistungen gleichgesetzt, wohl wissend, dass die tatsächlichen Förderleistungen unterschätzt werden.

5. Intertemporale Maximierung des Mitgliederwertes

Ausgangspunkt der Überlegungen ist ein Modell der makroökonomischen Wachstumstheorie, das 1928 von Frank Ramsey⁴ vorgestellt wurde. Hier geht es um die Frage, welche Sparquote in einer Volkswirtschaft intertemporal gewählt werden muss, damit der Pro-Kopf-Konsum langfristig maximiert wird. Höhere Sparquoten verringern den Gegenwartskonsum, ermöglichen aber längerfristig ein höheres Konsumniveau. Niedrigere Sparquoten erhöhen hingegen den Gegenwartskonsum zulasten des langfristigen Konsums. Die Analogie zum Ausschüttungsproblem auf betrieblicher Ebene ist evident.

Mathematisch kann das Entscheidungsproblem unterschiedlich behandelt werden. Denkbar ist zum einen eine einfache 2-Perioden-Betrachtung (Gegenwart, Zukunft), aber auch eine diskrete bzw. kontinuierliche Modellierung über einen

⁴ Ramsey, F. P.: A Mathematical Theory of Saving, The Economic Journal, 1928, Vol. 38, No. 152, S. 543-559.

unendlichen Zeithorizont. Zweitens kann die Mitgliederzahl als konstant angenommen werden, oder es wird ein Mitgliederaustausch zugelassen.

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird hier die Darstellung mittels eines 2-Perioden-Modells gewählt. Die Mitgliederzahl wird als konstant angenommen.

Angenommen werde, dass sich die Förderleistungen einer Genossenschaft auf die Gegenwart (t) und die Zukunft ($t + 1$) erstrecken. Die Förderleistung sei entsprechend m_t bzw. m_{t+1} . Der Nutzen aus der Förderung wird durch die Nutzenfunktion $u(m)$ beschrieben. Damit lautet die Zielfunktion

$$U = u(m_t) + \frac{1}{1 + \rho} u(m_{t+1})$$

Maximiert wird die Summe der Nutzen der diskontierten Mitgliedernutzens (Member Value) in Gegenwart und Zukunft. Der Parameter ρ stellt die Zeitpräferenzrate als Diskontfaktor dar.

Die Zielfunktion in logarithmischer Form lautet:

$$U = \ln m_t + \frac{1}{1 + \rho} \ln m_{t+1}$$

Bildung eines nachhaltigen Member Value in der Gegenwart erfordert „Sparen“ in Gestalt auf Verzicht einer Auszahlung des unmittelbaren und mittelbaren Member Values in der Gegenwart (Opportunitätskosten des nachhaltigen Member Values). Die Einsparung $dm_t < 0$ bildet zusätzliches Eigenkapital der Kreditgenossenschaftsbank und schafft nachhaltigen Member Value. Es gilt $dm_t = dE$. Die linke Seite der Gleichung stellt die Veränderung (Verringerung) des gegenwärtigen Member Values dar, die rechte Seite erfasst den Zuwachs des Eigenkapitals E .

Das Eigenkapital erwirtschaftet einen Zins, die Eigenkapitalrendite.

Verzinst wird diese „Investition“ mit der Nettorendite (Bruttorendite abzüglich der Abschreibungsrate) des Eigenkapitals $r = f'(E) - \delta$.

Die Abschreibungsrate δ beschreibt die Abschreibungen als Prozentsatz des Eigenkapital.

Der Zuwachs an Member Value in der Zukunft ist $dm_{t+1} = -(1 + r)dm_t > 0$.

Die intertemporale Budgetrestriktion lässt sich dann schreiben als

$$\frac{dm_{t+1}}{dm_t} = -(1 + r) = -(1 + f'(E) - \delta).$$

Auf einer intertemporalen Fördernutzen-Indifferenzkurve herrscht Nutzenkonstanz. Das totale Differential der logarithmischen Nutzenfunktion

$U = \ln m_t + \frac{1}{1+\rho} \ln m_{t+1}$ lautet dann:

$$dU = \frac{\partial u}{\partial m_t} dm_t + \frac{1}{1+\rho} \frac{\partial u}{\partial m_{t+1}} dm_{t+1} = 0$$

$$dU = \frac{1}{m_t} dm_t + \frac{1}{1+\rho} \frac{1}{m_{t+1}} dm_{t+1} = 0.$$

Die Steigung der intertemporalen Indifferenzkurve ist

$$-\frac{dm_{t+1}}{dm_t} = (1 + \rho) \frac{m_{t+1}}{m_t}.$$

Im intertemporalen Optimum muss die Steigung der intertemporalen Indifferenzkurve gleich der Steigung der Budgetbeschränkung sein:

$$(1 + \rho) \frac{m_{t+1}}{m_t} = (1 + r)$$

$$\frac{m_{t+1}}{m_t} = \frac{(1 + r)}{(1 + \rho)} \Rightarrow 1 + \frac{m_{t+1} - m_t}{m_t} = \frac{(1 + r)}{(1 + \rho)} \Rightarrow 1 + \frac{\dot{m}}{m} = \frac{(1 + r)}{(1 + \rho)}$$

Daraus folgt

$$\frac{\dot{m}}{m} = \frac{1 + r}{1 + \rho} - 1 = \frac{1 + r - (1 + \rho)}{1 + \rho} = \frac{r - \rho}{1 + \rho}$$

oder approximativ

$$\frac{\dot{m}}{m} = f'(E) - \delta - \rho.$$

Die optimale Wachstumsrate der Förderleistung entspricht der Eigenkapitalrendite der Bank abzüglich der Abschreibung (Sicherung des langfristigen Bestandes des Unternehmens) und der Zeitpräferenzrate.

Nimmt man an, dass die Dividende die einzige Förderleistung ist (weil sie leicht bestimmbar ist), so stellt die Wachstumsrate der Förderleistung $\frac{\dot{m}}{m}$ die Zuwachsrate der jährlichen Dividendenzahlungen (in Absolutbeträgen) dar.

Wachsen die Dividendenzahlungen schneller als $\frac{\dot{m}}{m}$, so wird in der Gegenwart „zu viel Member Value“ an die Mitglieder ausgeschüttet. Die Kreditgenossenschaft lebt „auf Kosten der Zukunft“. Wachsen sie langsamer als $\frac{\dot{m}}{m}$, so liegt ein intertemporales Förderdefizit vor. Die Förderleistungen werden in die Zukunft verschoben, der diskontierte Gesamtnutzen aus der Förderung ist aber niedriger als im Optimum.

Weitere Aussagen lassen sich treffen, wenn eine isoelastische Nutzenfunktion

$u = \frac{m^{1-\varepsilon}}{1-\varepsilon}$ verwendet wird. Dann gilt

$$U = \frac{m_t^{1-\varepsilon}}{1-\varepsilon} + \frac{1}{1+\rho} \frac{m_{t+1}^{1-\varepsilon}}{1-\varepsilon}$$

$$1+r = \left(\frac{m_{t+1}}{m_t}\right)^\varepsilon (1+\rho) = 1+r = \left(1+\frac{\dot{m}}{m}\right)^\varepsilon (1+\rho).$$

Logarithmieren und Approximation mit $\ln(1+x) = x$ für kleine x liefert

$$r = \varepsilon \frac{\dot{m}}{m} + \rho \text{ bzw.}$$

$$\frac{\dot{m}}{m} = \frac{r-\rho}{\varepsilon} = \frac{f'(E)-\delta-\rho}{\varepsilon}.$$

Der Faktor ε reduziert die Ausschüttungsrate generell, sofern $\varepsilon > 1$. Er stellt einerseits den Kehrwert der intertemporalen Substitutionselastizität $\sigma = -\frac{u'(m)}{mu''(m)}$ dar, andererseits das Maß der relativen Risikoaversion von Arrow und Pratt (RRA) dar. Ist diese positiv, liegt Risikoaversion vor. Bei der logarithmischen Nutzenfunktion sind diese Werte gleich Eins. Je höher die RRA, je höher also die Risikoaversion, desto geringer die Zuwachsrate der Dividenden. Dies kann wie folgt interpretiert werden: Eine höhere Risikoaversion gewichtet mögliche zukünftige Verluste aus nicht-nachhaltigem Member Value höher, weswegen das Ausschüttungstempo der Gegenwart reduziert wird.

Für Deutschland ermitteln Gándelman und Hernández-Murillo⁵ einen Wert RRA von 0.77. Vaz de Castro⁶ kommt zu einem ähnlichen Wert von 0.72. Verwendet man den Mittelwert, so erhält man

$$\frac{\dot{m}}{m} = \frac{r-\rho}{\varepsilon} = \frac{f'(E)-\delta-\rho}{0.75}.$$

Die Wachstumsrate der jährlichen Förderleistung ist dann um 33 Prozent höher als im Fall der logarithmischen Nutzenfunktion mit höherer Risikoaversion. Über die spezifische Risikoaversion der Mitglieder von Kreditgenossenschaften liegen keine Angaben vor. Aus diesem Grund wird der obige Mittelwert zugrunde gelegt.

Mit diesem Ergebnis können nun zwei Fragen beantwortet werden.

Wie man leicht sieht, muss zur Sicherstellung wachsender Ausschüttungen über die Zeit die Eigenkapitalrendite die Summe aus Abschreibungsrate und Zeitpräferenzrate übersteigen. Marktgenossenschaften wie Genossenschaftsbanken müssen also bestimmte Periodengewinne (Eigenkapitalrenditen) erwirtschaften, um ihre Mitglieder durch über die Zeit steigende Dividenden zu fördern. Damit steht die Erzielung von Gewinnen dem genossenschaftlichen Förderauftrag nicht entgegen. Fallen diese zu gering aus, können die Ausschüttungen auch schrumpfen.

Zweitens lässt sich mit obiger Formel die jährliche, intertemporal optimale Wachstumsrate der Dividendenzahlungen leicht berechnen. Alle hierzu nötigen Informationen lassen sich, wie später am Beispiel gezeigt wird, aus dem Jahresabschluss einer Kreditgenossenschaft entnehmen.

Es ist aber nicht möglich, Empfehlungen zu einer „optimalen“ Eigenkapitalquote oder einer „optimalen“ Ausschüttungsquote (Dividende/Jahresüberschuss) zu geben. Dazu sind die Geschäftsmodelle der Kreditgenossenschaften und ihre regional-makroökonomischen Rahmenbedingungen zu unterschiedlich.

⁵ Gandelman, N., Hernandez-Murillo, R., 2014; Risk Aversion at the Country Level, Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper 2014-005, <https://doi.org/10.20955/wp.2014.00>

⁶ Vaz de Castro, A. L., 2022; Risk Aversion and Recessive Impacts of Austerity, MPRA Paper No. 111875,

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/111875>, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/111875/>

6. Umsetzung in der Praxis

Die obige Formel liefert eine Handlungsregel wie die optimale Zuwachsrate der Dividendenzahlungen zu bestimmen ist. Diese kann sowohl auf einzelne Institute als auch auf den Durchschnitt der Genossenschaftsbanken angewendet werden. Für letzteren kann auf die Daten der Bundesbank zur Eigenkapitalrendite der Kreditinstitute vor und nach Steuern zurückgegriffen werden. Allerdings finden sich Daten zu den Abschreibungen nur für Wertberichtigungen auf Kredite und Wertpapiere (Bewertungsergebnis). Zahlen zu den Abschreibungen auf betriebliche Sachanlagen fehlen. Für die einzelbetriebliche Analyse gilt dies glücklicherweise nicht.

Zweckmäßigerweise lässt sich die Eigenkapitalrendite als Quotient von Jahresüberschuss und Eigenkapital (Geschäftsanteile und Rücklagen) berechnen. Die GuV-Position 25 „Jahresüberschuss“ stellt dabei den Ertrag der Bank dar, der bereits um Abschreibungen auf das Anlagevermögen (GuV 11.), um Wertberichtigungen bei Krediten und Wertpapieranlagen (GuV 13. und 14.) sowie um Steuerzahlungen (GuV 23.) bereinigt wurde. Der Jahresüberschuss ist der Ertrag, über den frei verfügt werden kann, sei es für Ausschüttungen, sei es für die Bildung zusätzlicher Rücklagen. Die intertemporale Gleichgewichtsbeziehung

$$\frac{\dot{m}}{m} = \frac{r - \rho}{\varepsilon} = \frac{f'(E) - \delta - \rho}{0.75}$$

kann dann unter Verzicht auf die Abschreibungsrate zu

$$\frac{\dot{m}}{m} = \frac{f'(E) - \rho}{0.75}$$

vereinfacht werden.

Das Konzept der Zeitpräferenzrate ρ , die als Diskontierungsfaktor verwendet wird, ergibt sich aus der systematischen Minderschätzung zukünftigen Konsums gegenüber gegenwärtigem Konsum. Sowohl auf individueller wie auf gesellschaftlicher Ebene kann sie nicht direkt beobachtet werden. Eine Möglichkeit der indirekten Ermittlung besteht in der Approximation durch langfristige Realzinssätze. Allerdings sind Realzinsen zumindest kurz- und mittelfristig stark durch die Geldpolitik der Notenbanken beeinflusst bzw. verzerrt. Schätzungen

von Moore et al.⁷ ergeben Werte für die „rate of pure time preference“ um 1 Prozent. Wir verwenden hier ebenfalls einen Wert von 1 Prozent.

Das bedeutet, dass die abschreibungs- und steuerkorrigierte Eigenkapitalrendite mindestens so hoch sein muss wie die Zeitpräferenzrate, um ein Wachstum der Förderleistungen (Dividenden) zu ermöglichen. Übersteigt sie die Zeitpräferenzrate, so resultiert ein positives Wachstum der Ausschüttungen.

Anhand einiger Kreditgenossenschaften soll nun gezeigt werden, inwieweit die Modellergebnisse ihre Entsprechung in der Realität finden bzw. ob diese Banken intertemporal optimal fördern. Dabei sind folgende Positionen des Jahresabschlusses von Bedeutung:

Eigenkapital (EK): Pos. 12 Passiva

Jahresüberschuss (JÜ): Pos. 25 GuV

$$f'(E) = \text{JÜ/EK}$$

$$\frac{\dot{m}}{m} = \frac{f'(E) - 0,01}{0,75}.$$

Die gezahlten Dividenden (in €) sollten im Geschäftsbericht angegeben sein.

Bank A

Die Bank hat etwa 26.000 Mitglieder, die Zahl ist weitgehend konstant. Vom Zeitraum 2017/18 bis 2022/23 stieg die Gesamtsumme der Dividende von 0.371 Mio. € auf 1.2 Mio. €. Dies entspricht einer durchschnittlichen Jahreswachstumsrate von 21 Prozent. Die durchschnittliche Eigenkapitalrendite betrug in der Periode 2017 bis 2023 lediglich 2.43 Prozent. Die durchschnittliche Wachstumsrate der Dividende hätte somit lediglich 1.9 Prozent betragen dürfen. Die Dividende wuchs also weit schneller als optimal, die Bank schüttet gegenwärtig „auf Kosten der Zukunft“ aus.

Bank B

Bank B ist überregional tätig und gehört mit einer Bilanzsumme von ca. 10 Mrd. € zu den großen Genossenschaftsbanken. Es scheint das Ziel der

⁷ Moore, M. A./Vining, A. R.; 2018, The Social Rate of Time Preference and the Social Discount Rate, Mercatus Symposium, Mercatus Center at George Mason University, Arlington, VA, November 2018.

Bank zu sein, in jedem Jahr 80 Prozent des Jahresüberschusses als Dividende auszuschütten. Da diese „Regel“ in keiner Relation zu Eigenkapitalrendite steht, kann sie nicht intertemporal optimal sein. Das jährliche Dividendenwachstum betrug durchschnittlich 19 Prozent, bei einer Eigenkapitalrendite, die von lediglich 1,88 Prozent (2017) auf 2,77 Prozent (2023) gestiegen ist. Nimmt man einen Durchschnittswert von 2,3 Prozent an, so ergibt sich eine intertemporal optimale jährliche Wachstumsrate der Dividenden von 1,7 Prozent. Das tatsächliche Wachstum liegt aber weit über diesem Wert. Eine solche Ausschüttungspolitik sollte zu einer raschen Erosion der Eigenkapitalbasis führen, da die Rücklagenbildung viel zu gering ist. Der nur geringe Rückgang der Eigenkapitalquote erklärt sich denn auch aus einem starken Mitgliederwachstum. Bezeichnend ist der äußerst geringe Anteil der Rücklagen am Eigenkapital dieser Bank. Dieser beträgt lediglich 5 Prozent. 95 Prozent des Eigenkapitals bestehen aus gezeichnetem Kapital der Mitglieder, deren Zahl ständig steigt. Viel zu hohe Ausschüttungen werden hier also durch ständiges Einwerben neuer Mitglieder kompensiert. Von 2017 auf 2021 stieg die Zahl der Mitglieder um insgesamt 116 Prozent, bis 2024 gar um 200 Prozent. Man könnte diese Strategie als Kettenbriefspiel bezeichnen. Nachhaltigkeit sieht anders aus.

Bank C

Hier handelt es sich um eine große Kreditgenossenschaft mit einer Bilanzsumme von mehr als 10 Milliarden €. Im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2023 erwirtschaftete die Bank eine Eigenkapitalrendite von knapp 2 Prozent. Dies impliziert eine jährliche Wachstumsrate der Dividende von 1,3 Prozent bzw. von 6,7 Prozent im gesamten Zeitraum. Vergleicht man die durchschnittliche Dividende der Jahre 2018/19 mit der der Jahre 2022/23, so ergibt sich eine gesamte Steigerung um 7,5 Prozent. Das ist nur geringfügig mehr als der theoretisch optimale Wert. Die Eigenkapitalquote der Bank ist leicht gesunken, aber hauptsächlich aufgrund des gesunkenen Anteils der gezeichneten Geschäftsanteile an der Bilanzsumme.

Bank D

Diese Bank ist eine mittelgroße VR Bank, die überwiegend im städtischen Bereich tätig ist. Das Institut stellt der Öffentlichkeit von 2012 bis 2023 Geschäftsberichte mit ausführlichen Jahresabschlüssen und Dividendenzahlungen zur Verfügung. Über den gesamten Zeitraum wurde eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 2,64 Prozent erwirtschaftet. Daraus resultiert eine theoretisch optimale Wachstumsrate der Dividende von jahresdurchschnittlich 2,2 Prozent, entsprechend 27 Prozent über den gesamten Zeitraum. Tatsächlich wuchs die Dividendensumme im Zeitraum 2012/13 bis 2022/23 um fast 40 Prozent. Es wurde also tendenziell zu viel ausgeschüttet. Dies spiegelt sich im Rückgang der Eigenkapitalquote wider. Sie sank von ca. 6 Prozent am Beginn des Analysezeitraums auf 5,2 Prozent am Ende. Der Rückgang resultiert einerseits aus dem zu hohen Ausschüttungstempo, andererseits aus der abnehmenden Bedeutung der gezeichneten Geschäftsguthaben. Gemessen an der Bilanzsumme entfiel auf dieses Eigenkapital am Beginn der Periode noch 1,67 Prozent, während die Geschäftsanteile am Ende der Periode nur noch 1,1 Prozent der Bilanzsumme ausmachten.

Bank E

Kleine Kreditgenossenschaften veröffentlichen meist keine vollständigen Geschäftsberichte mit Jahresabschluss, sondern nur summarische Kennzahlen. Die hier vorgestellte Raiffeisenbank weicht von dieser Praxis ab und veröffentlicht die Geschäftsberichte von 2020 bis 2023 mit Nennung der Dividendenzahlungen. Die Bank verfügt über eine Bilanzsumme von ca. 250 Mio. €. Im Durchschnitt dieser Jahre wurde eine Eigenkapitalrentabilität von 1,55 Prozent erzielt. Daraus resultiert eine optimale Wachstumsrate der Dividenden von 0,73 Prozent p. a. bzw. 2,2 Prozent über den gesamten Zeitraum. Tatsächlich ist die Dividende von 2020/21 auf 2022/23 um insgesamt 5,5 Prozent gewachsen. Diese Zahl liegt nicht allzu weit über dem theoretischen Wert. Die Eigenkapitalquote sollte also in etwa konstant geblieben sein, soweit sie sich aus Rücklagen speist. Tatsächlich ist sie stark angestiegen (von 5,9 Prozent 2020/21 auf

7,1 Prozent 2022/23). Dies ist aber zusätzlichen gezeichneten Anteilen geschuldet. Das Eigenkapital im Besitz der Mitglieder wuchs von 3,86 Mio. € (2020/21) auf fast 7 Mio. € (2022/23). Insgesamt kann von angemessener Dividendenpolitik gesprochen werden.

Bank F

Es handelt sich bei diesem Institut um eine mittelgroße Kreditgenossenschaft (knapp 4 Mrd. € Bilanzsumme) mit überregionalem Profil. Es liegen Geschäftsberichte von 2014 bis 2024 vor, die eine zuverlässige Einschätzung in der langen Frist ermöglichen. Die Bank erwirtschaftete in diesem Zeitraum eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 2,95 Prozent, allerdings mit abnehmender Tendenz. Daraus ergibt sich theoretisch ein jährliches durchschnittliches Dividendenwachstum von 2,6 Prozent. Über die ganze Periode sind dies entsprechend 29 Prozent. Tatsächlich wuchsen die Dividendenzahlungen um 58 Prozent, wobei im Durchschnitt etwa 50 Prozent des Jahresüberschusses ausgeschüttet wurden. Die Diskrepanz zwischen theoretisch optimaler und tatsächlicher Wachstumsrate impliziert eine sinkende Eigenkapitalquote. Diese Erwartung wird denn auch bestätigt. Betrug die Eigenkapitalquote am Beginn des Untersuchungszeitraums noch ca. 3,5 Prozent, so sank sie zum Ende auf 3,3 Prozent ab. Dabei versuchte die Geschäftsführung der Bank offensichtlich, die unzureichende Rücklagenbildung durch vermehrtes Einwerben von Mitgliedsanteilen auszugleichen. Dies gelang zumindest teilweise, denn der Quotient „Mitgliedereigenkapital“/Bilanzsumme stieg von 0,9 Prozent auf etwa 1,3 Prozent. Ohne diese zusätzlichen Mittel wäre die Eigenkapitalquote auf Werte unter 3 Prozent abgesunken. Eine solche Geschäftsstrategie kann nicht als nachhaltig bezeichnet werden.

7. Limitationen

Die oben hergeleitete Formel zum optimalen Dividendenwachstum unterliegt einigen Limitationen. Zum einen sind die angenommenen Werte für Zeitpräferenz und Risikoaversion mit Unsicherheiten verbunden. Beide können sich überdies

im Zeitablauf ändern. Zum anderen geht das Modell von konstanter Mitgliederzahl aus und berücksichtigt auch keine variablen Geschäftsanteile. Dennoch zeigen die Beispiele, dass es in der Realität recht gut funktioniert und sich zur Analyse der Ausschüttungspolitik von Kreditgenossenschaften eignet. Die Rolle des Mitglieder-Eigenkapitals kann ad hoc (ohne formale Modellierung) anhand der Bilanz dargestellt werden.

Stefan Foschiani, Tim Linder und Lea Wolfinger

Strategische Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung bei Kreditgenossenschaften

1. Einführung

Das Thema Nachhaltigkeit prägt schon seit vielen Jahren die politische, aber zunehmend auch die ökonomische Diskussion. Die wachsende Dringlichkeit des Klimawandels sowie die Verschärfung regulatorischer Vorgaben, insbesondere in Deutschland und Europa, erhöhen die Anforderungen an Unternehmen im Hinblick auf nachhaltiges Denken und Handeln.¹ Nicht zuletzt das Finanzsystem spielt im Rahmen der Transformation hin zu einer nachhaltigen und klimaneutralen Wirtschaft eine zentrale Rolle.² Finanzinstitute dürfen und wollen sich diesem Thema nicht verschließen, vielmehr erkennen sie zunehmend seine wirtschaftliche Notwendigkeit für den langfristigen Unternehmenserfolg.³

Damit stehen auch Genossenschaftsbanken vor der Aufgabe, das Konzept der Nachhaltigkeit strategisch zu verankern. Sie müssen sowohl regulatorische Anforderungen erfüllen als auch den steigenden Erwartungen von Kunden und Mitgliedern entsprechen, die eine verantwortungsvolle Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte fordern. Eine umfassende und transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung, insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Relevanz ökologischer Fragestellungen für eine zukunftsfähige Entwicklung.⁴ Der vorliegende

¹ Thimm, P. und Blome-Drees, J. (2023), Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 73, 4, S. 264f.; Abendroth, S. und Sörensen, T. (2023), Nachhaltigkeitsmanagement in Banken - Regulatorische Pflichtübung oder Beitrag gegen den Klimawandel, in: Schöning, S., Moch, N. und Schütte-Biastoch, S. (Hrsg.): Bank- und Finanzwirtschaft im Stress – Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden, S. 2.

² Umweltbundesamt (Hrsg. 2023), Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Finanzwirtschaft, Dessau-Roßlau, S. 13.

³ Brauweiler, H.-C. und Berger, C. (2023), Nachhaltigkeitsstandards in der Kreditvergabe im Firmenkundengeschäft - Überblick, Einordnung und Bewertung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen, Wiesbaden, S. 7.

⁴ Kühn, A.-L., Stiglbauer, M. und Zschäckel, E. (2014), Nachhaltigkeitsberichterstattung von Kreditgenossenschaften. Eine empirische Untersuchung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Sonderheft 2014, S. 20.

Beitrag untersucht, wie sich die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten auf die nichtfinanzielle Berichterstattung von Genossenschaftsbanken auswirkt und welche strategischen Chancen, aber auch welche Herausforderungen damit verbunden sind. Er stützt sich, neben einer Literaturrecherche, auf Experteninterviews, die im Oktober 2024 sowie im Oktober und November 2025 durchgeführt wurden.

2. Nachhaltigkeit in Kreditgenossenschaften

Nachhaltigkeit bildet seit jeher einen wesentlichen Bestandteil der Kultur und des Selbstverständnisses von Genossenschaftsbanken, sie wird mitunter geradezu als Teil der „DNA“ von Genossenschaften betrachtet.⁵ Sie ist eng mit den genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Solidarität verknüpft, die auf eine langfristige Förderung der Mitglieder sowie der regionalen Entwicklung ausgerichtet sind.⁶ Im Zentrum steht die Verbindung ökonomischer Leistungsfähigkeit mit ökologischer und sozialer Verantwortung. Dieses Verständnis prägt sowohl interne Maßnahmen, etwa zur Reduktion des eigenen ökologischen Fußabdrucks, als auch extern gerichtete Aktivitäten wie die Förderung nachhaltigen Kundenverhaltens.⁷

Nicht zuletzt durch internationale Vereinbarungen wie das Pariser Klimaabkommen und die Agenda 2030 der UN, welche 17 Sustainable Development Goals enthält, hat Nachhaltigkeit eine neue strategische Bedeutung erlangt. Auch für die Finanzbranche – und damit auch für Genossenschaftsbanken – gewinnen die Themen Klimaschutz und nachhaltiges Wirtschaften erheblich an Relevanz.⁸ Diese Entwicklungen spiegeln sich z. B. auch im Nachhaltigkeitsleitbild des

⁵ Metz M. (2013), Gedanken zur Nachhaltigkeit im genossenschaftlichen Sektor, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63, 2, S. 147.

⁶ Bouten, C. und Wiedemann, A. (2021), Nachhaltigkeit im genossenschaftlichen Wertesystem, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 71, 4, S. 255.

⁷ Volksbanken Raiffeisenbanken, Nachhaltigkeit, (<https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/nachhaltigkeit.html>, zuletzt abgerufen am 08.12.2025); Volksbanken Raiffeisenbanken, Klima-Initiative „Morgen kann kommen“, (<https://www.vr.de/privatkunden/werte-mitgliedschaft/nachhaltigkeit/klima-initiative.html>, zuletzt abgerufen am 08.12.2025).

⁸ Mocha, M., Matt, M., Piermeier, H. und Weisser, N. (2021), EGC Kundenstudie 2021 - Green Banking: Machen oder Marketing?, Frankfurt a. M., S. 2.

Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) wider, das drei zentrale Handlungsfelder definiert:⁹ Transformation & Innovation (u. a. Klimaneutralität und nachhaltige Produktentwicklung), Regionalität & Mitgliederförderung (Stärkung regionaler Strukturen und Projekte) sowie Kooperation & Partnerschaft (Aufbau gemeinschaftlicher Ökosysteme und Zusammenarbeit mit externen Partnern). Die steigende Bedeutung des Themas lässt sich auch an der wachsenden Sensibilität der Kundinnen und Kunden beobachten, die deutlich macht, dass Nachhaltigkeit zunehmend zu einem wettbewerbsrelevanten Faktor wird.¹⁰

Für Genossenschaftsbanken ergibt sich mithin die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit umfassend in sämtliche Unternehmensbereiche zu integrieren.¹¹ Die nachhaltige Transformation stellt Kreditgenossenschaften zum einen vor erhebliche Herausforderungen, eröffnet zum anderen aber auch vielfältige Chancen. Genossenschaftsbanken verfügen aufgrund ihres spezifischen Geschäftsmodells über günstige Voraussetzungen, um hier als zentrale Akteure des Wandels zu agieren.¹² Entscheidend wird sein, Nachhaltigkeit systematisch im Kerngeschäft, in den Eigenanlagen und im gesamten Bankbetrieb zu verankern und Organisation, Personal sowie auch die Unternehmenskultur kontinuierlich an die gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen anzupassen. Dies bildet die Grundlage für eine langfristig erfolgreiche und verantwortungsorientierte Weiterentwicklung der Institute.¹³

⁹ Volksbanken Raiffeisenbanken, Nachhaltigkeitsbild der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken, (<https://www.vr.de/privatkunden/werte-mitgliedschaft/nachhaltigkeit/nachhaltigkeits-leitbild.html>, zuletzt abgerufen am 08.12.2025).

¹⁰ Kantar (2021), Where to play - Identifizierung von Opportunities im Bereich Nachhaltigkeit - Deutschland, Global Foundational Study 2021.

¹¹ BVR (2023), Konsolidierter Jahresabschluss der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken 2023, S. 44f.

¹² Thimm, P. und Blome-Drees, J. (2023), (Fn. 1), S. 264ff.

¹³ beispielhaft Volksbank pur (2023), Nichtfinanzielle Erklärung / Nachhaltigkeitsbericht über das Geschäftsjahr 2023 der Volksbank pur eG, Karlsruhe, (https://atruvia.scene7.com/is/content/atruvia/Nachhaltigkeitsbericht-2023_VBpurpdf, zuletzt abgerufen am 08.12.2025), S. 12. Der Bericht orientiert sich an der Nachhaltigkeitslandkarte des BVR.

3. Nachhaltigkeitsberichterstattung in Kreditgenossenschaften

3.1. Nachhaltigkeitsberichterstattung in Kreditinstituten

Die Erfüllung der Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt für Kreditinstitute einen zentralen Aspekt im Hinblick auf die Nachhaltigkeit im Bankwesen dar. Dies umfasst sowohl die transparente Kommunikation von Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit als auch die systematische Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in die Entscheidungsprozesse.¹⁴ In den vergangenen Jahren ist die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte zunehmend politisch und gesellschaftlich eingefordert worden, was einen Wandel im Denken und Handeln der Institute nach sich zog. Neben ökonomischen Ertrags- und Risikokriterien rücken Nachhaltigkeitsaspekte angesichts der fortschreitenden Auswirkungen des Klimawandels und ethisch fragwürdiger Unternehmenspraktiken verstärkt in den Fokus vieler Stakeholder.¹⁵

Vor diesem Hintergrund wächst die Erwartung bzw. die Forderung, dass Unternehmen und insbesondere auch Banken ihr Handeln in Bezug auf die ökologische und soziale Verantwortung offenlegen. Neben der klassischen finanziellen Berichterstattung gewinnt die nichtfinanzielle Berichterstattung in Form von Nachhaltigkeitsberichten zunehmend an Relevanz, zumal sie sowohl der Rechenschaftspflicht als auch der Imagepflege dient.¹⁶ Für zahlreiche (Genossenschafts-)Banken umfasst dies insbesondere die Darstellung strategischer Zielsetzungen und Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit sowie die Berichterstattung über deren ökonomische, ökologische und soziale Wirkungen.¹⁷

Die regulatorischen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung werden auf nationaler Ebene durch die Bundesregierung und die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) definiert. Auf europäischer Ebene setzen

¹⁴ Gerstenberger, J. (2024), Bisher nur wenige KMU von Banken auf Nachhaltigkeitsinformationen angesprochen – Bedarf dürfte aber zunehmen, KfW Research, Nr. 453, Frankfurt a. M., S. 1.

¹⁵ Bauer, D. und Stegmaier, M. (2016), Nachhaltigkeit als (Regulierungs-)Konzept im Bankensektor; in: Bauer, D. und Schuster, G. (Hrsg.), Nachhaltigkeit im Bankensektor - Konzepte - Rechtsfragen - Kulturwandel, Köln, S. 31.

¹⁶ Bouten, C. und Wiedemann, A. (2021), (Fn. 6), S. 253.

¹⁷ Thimm, P. und Blome-Drees, J. (2023), (Fn. 1), S. 268.

das Europäische Parlament, die Europäische Kommission, die Europäische Zentralbank und die Europäische Bankenaufsichtsbehörde Standards und Rahmenwerke für die Finanzinstitute.¹⁸ Sowohl die europäischen als auch die nationalen Regelwerke verfolgen das Ziel, bis 2050 die Klimaneutralität Europas zu erreichen. Spezifische bankaufsichtliche Vorgaben konzentrieren sich auf die Bereitstellung von Orientierungshilfen im Umgang mit Nachhaltigkeitsaspekten. Ziel der Gesetzgeber ist es zudem, Stakeholdern einen einfachen Zugang zu Informationen zu gewährleisten sowie die Vergleichbarkeit und Konsistenz der Berichterstattung sicherzustellen.¹⁹

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von (Genossenschafts-)Banken unterliegt einem komplexen europäischen und nationalen Regelwerk, das Transparenz, Vergleichbarkeit und verantwortliches Wirtschaften fördern soll. Zentrale Regelungen im Hinblick auf die Berichterstattung deutscher Kreditinstitute sind insbesondere die Non-Financial Reporting Directive (NFRD), die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), die Taxonomie-Verordnung (TaxVO) und die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die sowohl finanzprodukt- als auch unternehmensbezogene Berichtspflichten definieren. Abbildung 1 gibt einen systematischen Überblick über diese Regelungen.

¹⁸ Abendroth, S. und Sörensen, T. (2023), (Fn. 1), S. 2.

¹⁹ Helms, N. (2022), Die nichtfinanzielle Berichterstattung – Analyse der der Herausstellungsmöglichkeiten von Genossenschaftsbanken und Sparkassen und das Vorgehen in der Berichtspraxis, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 72, 2, S. 106; Kirchhoff, K., Niefünd, S. und von Presentin, J. (2024), ESG: Nachhaltigkeit als strategischer Erfolgsfaktor, Wiesbaden, S. 15; von Keltz, I. und Wulf, I. (2023), Systematischer Überblick über ausgewählte Regelwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Teil 2) – Würdigung mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der Regelwerke und Relevanz für deutsche Unternehmen, KoR (Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung) 2, 2023, S. 88ff.

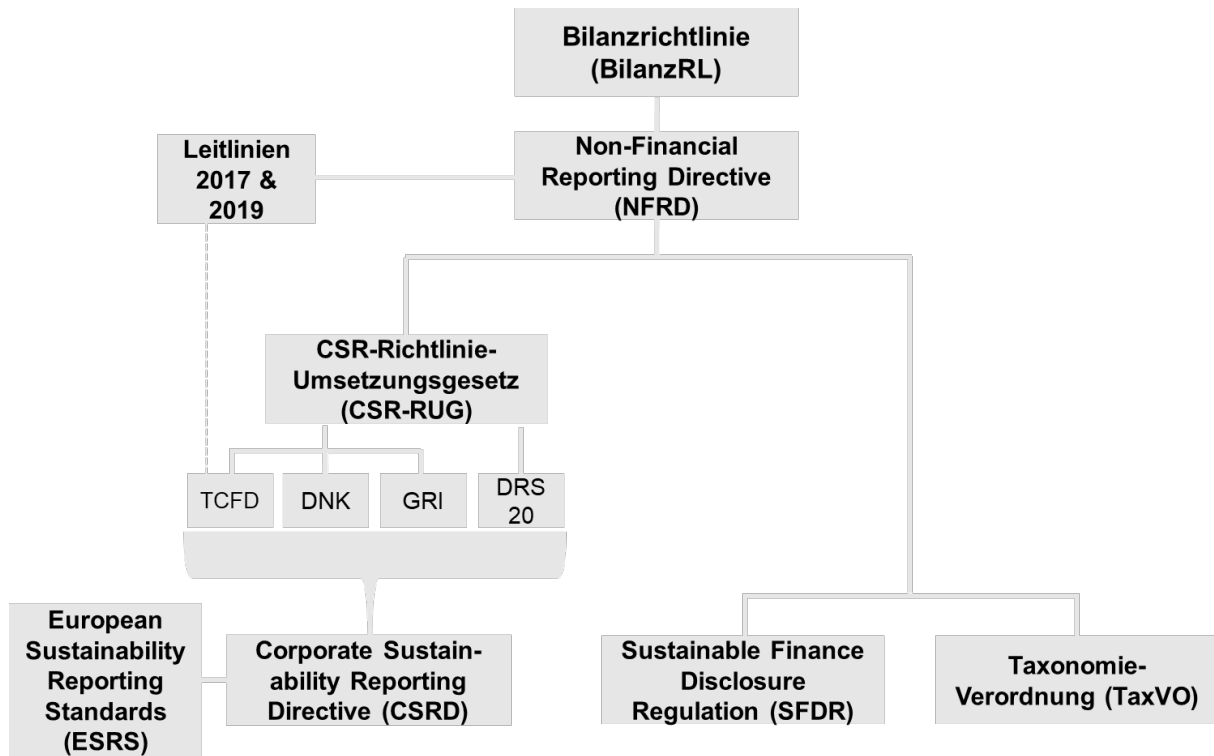


Abbildung 1: Systematischer Überblick über ausgewählte Regelwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung²⁰

Die NFRD (2014)²¹ – welche durch die CSRD abgelöst wurde – erweitert die finanzielle Berichterstattung um Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte und verpflichtet große Kapitalgesellschaften sowie haftungsbeschränkte Personengesellschaften, einschließlich relevanter Kreditinstitute, zur nichtfinanziellen Erklärung im Lagebericht oder in einem eigenständigen Bericht. In Deutschland ist die NFRD seit 2017 durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) in nationales Recht umgesetzt.²²

²⁰ In Anlehnung an von Keltz, I. und Wulf, I. (2023), (Fn. 17), S.89.

²¹ Europäische Kommission (2014), Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>, zuletzt abgerufen am 08.12.2025).

²² Bouten, C. (2023), Der Nachhaltigkeitsbericht als Spiegel des Nachhaltigkeitsengagements deutscher Kreditinstitute – eine inhaltsanalytische Untersuchung, Siegen, S. 49.

Die SFDR (2019)²³ soll Informationsasymmetrien zwischen Finanzmarktteilnehmern und Kunden reduzieren, indem sie auf die Offenlegung von Nachhaltigkeitsrisiken und -faktoren auf Unternehmens- und Produktebene abzielt. Diesbezügliche Informationen sollen in die Strategien und Investitionsentscheidungen der Institute integriert werden und sind zu veröffentlichen.

Die TaxVO (2020)²⁴ definiert ein EU-weites Klassifikationssystem für nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten, das Kapitalflüsse in ökologisch nachhaltige Projekte lenken und Greenwashing verhindern soll. Kreditinstitute sind verpflichtet offenzulegen, inwieweit ihre Wirtschaftstätigkeiten taxonomiekonform sind.

Mit der CSRD (2023),²⁵ welche die NFRD ersetzt, werden sowohl der Kreis berichtspflichtiger Unternehmen als auch die Anforderungen an die Berichterstattung ausgeweitet. Berichte müssen gemäß den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) erstellt werden, die allgemeine, umweltbezogene, soziale und Governance-Aspekte abdecken. Die Berichterstattung wird integraler Bestandteil des Lageberichts und unterliegt der externen Prüfung, um die Verlässlichkeit und Vergleichbarkeit der Informationen zu gewährleisten. Um eine unverhältnismäßige Belastung von kleinen und mittleren Unternehmen zu vermeiden, sind für diese vereinfachte Berichtsstandards vorgesehen.²⁶

Das gesamte Gebiet der diesbezüglichen Regulatorik ist aktuell allerdings durch eine hohe Dynamik geprägt. Sowohl auf Ebene der EU-Gesetzgebung als auch im nationalen Recht sind die Regularien (z. B. insbesondere die CSRD) noch

²³ Europäische Kommission (2019), Verordnung (EU) 2019/2088 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:02019R2088-20240109>, zuletzt abgerufen am 08.12.2015).

²⁴ Europäische Kommission (2020), Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=de>, zuletzt abgerufen am 08.12.2025).

²⁵ Europäische Kommission (2022), Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>, zuletzt abgerufen am 08.12.2025).

²⁶ Gerstenberger, J. (2024), (Fn. 14), S. 3.

nicht final umgesetzt umgesetzt.²⁷ Die Substance Proposals der Omnibus I Initiative zur CSRD beinhalten insbesondere eine Erhöhung der Schwellenwerte bezüglich der Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die EU-Institutionen haben sich Ende 2025 auf eine Anhebung der Schwellenwerte geeinigt. Demnach sind zur Berichterstattung nur Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern und Umsatzerlösen respektive bankenspezifischen Erträgen von mehr als 450 Millionen Euro verpflichtet.²⁸ Auf nationaler Ebene ist die CSRD noch nicht umgesetzt, so dass die Rechtslage vor CSRD weiterhin gilt. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass die EZB und die europäischen Banken-Behörden den Omnibus-Vorschlag als zu harte Eingrenzung empfinden und weiterhin an den bestehenden Strukturen festhalten wollen. Es bleibt daher abzuwarten, in welcher konkreten Ausgestaltung die CSRD-Änderungen verabschiedet und umgesetzt werden.²⁹

3.2. Strategische Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die nachfolgenden Ausführungen in den Kapiteln 3.2 bis 3.4 stützen sich, neben einer Literaturrecherche, auf eine Reihe von Experteninterviews, die im Oktober 2024 und – nachdem sich im Laufe des Jahres 2025 erhebliche Erleichterungen insbesondere in Bezug auf die CSRD abzeichneten – im Oktober und November 2025 (mit jeweils denselben Experten) durchgeführt wurden. Bei den vier befragten Experten handelt es sich um zwei aktuelle/ehemalige Vorstandsmitglieder, eine Führungskraft im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement sowie einen Kundenberater von Genossenschaftsbanken. Vertreten waren dabei Institute

²⁷ Stappert, C. und Stibi, B. (2025), Baustelle Nachhaltigkeitsberichterstattung, in: IDW Life, 9, 2025, S. 644ff.

²⁸ Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2025), Omnibus-Paket zur Nachhaltigkeit: EU-Parlament billigt vorläufige Einigung zum Content-Vorschlag, (<https://www.idw.de/idw/idw-aktuell/omnibus-paket-zur-nachhaltigkeit-eu-parlament-billigt-vorlaeufige-einigung-zum-content-vorschlag.html>, zuletzt abgerufen am: 19.01.2026).

²⁹ Zu den oben angeführten Entwicklungen vgl. z. B. Weber, M. (2025), Sustainable Finance - Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Banken- und Finanzmarktregulierung - Entwicklungen von Februar 2025 bis Juli 2025, WPg 2025, 1155, (<http://beck-online.beck.de/Bcid/Y-300-Z-WPG-B-2025-S-1155-N-1>, zuletzt abgerufen am 27.10.2025).

mit Bilanzsummen von ca. 200 Mio. Euro bis ca. 9 Mrd. Euro. Die Interviews wurden auf Basis eines strukturierten Leitfadens durchgeführt.

Eine effektive Nachhaltigkeitsberichterstattung beruht nicht zuletzt auf drei zentralen Erfolgsfaktoren:³⁰ Erstens auf einer klaren Definition des unternehmensinternen Verständnisses von Nachhaltigkeit, da sich eine einheitliche, allgemein anerkannte Abgrenzung des Begriffes bislang nicht herauskristallisiert hat und das Thema zudem eine hohe Komplexität aufweist. Zweitens spielt die Glaubwürdigkeit des Berichts eine entscheidende Rolle. Diese kann durch transparente Darstellung bestehender Defizite, die Formulierung messbarer Nachhaltigkeitsziele, die Anwendung etablierter Berichtsstandards sowie gegebenenfalls durch externe Auditierungen gestärkt werden. Drittens ist eine adäquate organisatorische Verankerung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von großer Bedeutung. Die Berichte sollten auf einer fundierten Nachhaltigkeitsstrategie basieren, konkrete Ziele definieren und die Implementierung von geeigneten Managementsystemen unterstützen, um eine kontinuierliche Leistungsverbesserung zu sichern. Diese drei Säulen werden auch von den befragten Experten nachdrücklich bestätigt. Insbesondere die Bedeutung der Transparenz der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird bei allen Interviewpartnern hervorgehoben, aber auch die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie als Basis für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen wird bei allen vier Experten explizit thematisiert.

Eine konsequente Zielgruppenorientierung ist für die Erstellung, aber insbesondere auch für die „Wirksamkeit“ von Nachhaltigkeitsberichten von besonderer Relevanz. Gesetzliche Vorgaben können durch die Veröffentlichung im Bundesanzeiger erfüllt werden, doch um wichtige interne und externe Stakeholder, wie Mitglieder und Kunden, effektiv zu erreichen, ist eine zielgruppenadäquate Veröffentlichung, z. B. auf der eigenen Internetseite, förderlich.³¹ Format, Umfang und Inhalte sollten an den strategischen Zielsetzungen der Institute ausgerichtet

³⁰ Klein, F. (2016), Nachhaltigkeit in Volksbanken und Raiffeisenbanken: Eine interviewgestützte Analyse ausgewählter Lösungsansätze, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 172, Münster, S. 14f.

³¹ Bouten, C. und Wiedemann, A. (2021), (Fn. 6), S. 255f.

sein. Adäquat gestaltete Berichte und eine adressatengerechte Kommunikation dienen nicht nur der Informationsvermittlung, sondern auch als Instrument zur strategischen Positionierung und Imagebildung.³² Dabei sollte der Bericht die Besonderheiten des Instituts, dessen Stärken und Prioritäten sowie das genossenschaftliche Wertesystem hervorheben, da dies Kundenbindung und Mitgliederzufriedenheit begünstigen kann.³³ Die Möglichkeit, jährlich einen inhaltlichen Schwerpunkt zu setzen, trägt zur Individualisierung und Attraktivität des Berichts bei. Nicht zuletzt kann die nichtfinanzielle Berichterstattung von den Instituten als Instrument zur umfassenden Dokumentation und zur strategischen Steuerung der eigenen ESG³⁴-Leistungen genutzt werden.³⁵ Wie in den folgenden Kapiteln gezeigt werden wird, ergab die Expertenbefragung zu diesen Themenbereichen ein durchaus differenziertes Bild.

Genossenschaftsbanken spielen bei der regionalen und globalen Allokation von Kapital eine zentrale Rolle. Während das Kreditgeschäft traditionell im Fokus steht, gewinnen Klimawandel und andere Nachhaltigkeitsrisiken zunehmend an Relevanz. Banken müssen daher klimatische, politische, ökonomische, soziale und technologische Entwicklungen in ihre Strategie- und Risikomanagementprozesse integrieren. Glaubwürdige Nachhaltigkeitsberichte tragen dazu bei, Risiken transparent zu machen, die Kommunikation gegenüber Kunden zu verbessern und Vertrauen aufzubauen.³⁶ Auch das Passivgeschäft ist für die Nachhaltigkeitsberichterstattung relevant. Kundeneinlagen bilden nicht nur eine verlässliche Kapitalquelle, sondern ermöglichen auch die Finanzierung nachhaltiger Projekte.

³² Bouten, C. und Wiedemann, A. (2021), (Fn. 6), S. 282f.; Kühn, A.-L., Stiglbauer, M. und Zschäckel, E. (2014), (Fn. 4), S. 35f.

³³ Bouten, C. (2023), (Fn. 21), S. 170 und S. 336f.

³⁴ ESG ist ein Akronym für Environmental (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (verantwortungsvolle Unternehmensführung).

³⁵ Kirchhoff, K., Niefünd, S. und von Pressentin, J. (2024), (Fn. 18), S. 75f.

³⁶ Bauer, D. und Stegmaier, M. (2016), (Fn. 15), S. 29; Schneeloch, T. und Uphoff, V. (2021), Nachhaltigkeitsaspekte, in: Bankinformation, 2, 2021, S. 36ff.; Klein, F. (2016), (Fn. 29), S. 19ff.

Zusammenfassend soll die Nachhaltigkeitsberichterstattung für Kreditgenossenschaften sowohl externe als auch interne Funktionen erfüllen. Extern unterstützt sie die Imagebildung, den Vertrauensaufbau, die Kundenbindung und auch die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Intern sensibilisiert sie Mitarbeiter, fördert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und stärkt Motivation und Bindung der Belegschaft. Die Berichterstattung dient mithin als Steuerungsinstrument und kann langfristig zur Gewinnung qualifizierten Personals beitragen. Banken, die ihre Berichterstattung aktiv an Nachhaltigkeitsanforderungen ausrichten, können langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit und strategische Position verbessern.³⁷

3.3. Strategische Chancen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Genossenschaftsbanken sollten Nachhaltigkeit und eine entsprechende Berichterstattung nicht ausschließlich als regulatorische Pflicht verstehen, sondern ebenso als zentralen Bestandteil der langfristigen strategischen Ausrichtung. Die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben ist nicht nur ein Weg, regulatorische Anforderungen zu erfüllen, sondern ermöglicht zugleich die Förderung nachhaltiger Wertschöpfung und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Durch die systematische Integration ökologischer und sozialer Kriterien in Geschäftsmodelle können Banken ihre Resilienz gegenüber zukünftigen Herausforderungen erhöhen und gleichzeitig positive gesellschaftliche sowie ökologische Effekte erzielen, wodurch Nachhaltigkeit zu einem entscheidenden Faktor der Zukunftsfähigkeit wird.³⁸ In dieser Hinsicht sind sich alle befragten Experten einig. Aus ihrer Sicht ist es unbestritten, dass Genossenschaftsbanken mit ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung den regulatorischen Pflichten Genüge tun müssen. Die Frage, inwieweit eine adäquate Berichterstattung ein erhebliches Potenzial zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und für die Stärkung der Zukunftsfähigkeit birgt, wird von den Experten differenziert betrachtet. Zwar sieht die Mehrheit

³⁷ Klein, F. (2016), (Fn. 29), S. 12f.

³⁸ Bauer, D. und Stegmaier, M. (2016), (Fn. 35), S. 24f.

der Experten diesbezüglich erhebliche Chancen, zwei der Experten äußern aber auch gewisse Zweifel, ob Nachhaltigkeit in der Mehrzahl der Institute tatsächlich als ein solches Potenzial gesehen und dann entsprechend „strategisch gelebt“ wird.

Die Implementierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung bietet Genossenschaftsbanken darüber hinaus die Chance, ihre eigene Leistung systematisch zu überprüfen. Die erforderliche Datenerhebung und -analyse erlaubt die Bewertung aktueller ökologischer und sozialer Auswirkungen und die Identifikation gezielter Verbesserungsmaßnahmen, z. B. in Bereichen wie Energieeffizienz, nachhaltige Kreditvergabe oder Förderung sozialer Projekte.³⁹ Auf Grundlage dieser Analysen können Maßnahmen entwickelt werden, die den langfristigen Unternehmenserfolg sichern und zugleich der Verantwortung gegenüber Mitgliedern und Kunden gerecht werden. Zudem unterstützt die Berichterstattung die kontinuierliche Anpassung der Geschäftsstrategie an gesellschaftliche und regulatorische Veränderungen sowie die frühzeitige Identifikation potenzieller Risiken, beispielsweise durch den Klimawandel.⁴⁰ In diesem Zusammenhang bestätigen zwei Experten explizit, dass gerade die interne, aber auch die externe Diskussion des Themas Nachhaltigkeit – z. B. im Rahmen von Vertreterversammlungen oder Kundengesprächen – dazu beiträgt, ein fundiertes Verständnis für die relevanten Sachverhalte zu entwickeln und dieses als Basis für die Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen und -strategien zu nutzen. Allerdings merkt ein Experte auch an, dass aus seiner Sicht manche Genossenschaftsbanken die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten eher als notwendiges Übel, denn als strategische Chance auffassen und dass die Berichterstattung nicht adäquat zur Messung und Verbesserung von Nachhaltigkeit genutzt wird. Ein anderer Experte verweist hingegen darauf, dass das von ihm vertretene Institut bereits schon vor der gesetzlichen Publikationsverpflichtung mit Blick auf die Kundenbeziehungen und die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen nichtfinanzielle Berichte veröffentlicht hat. Das Institut eines Experten, das aktuell nicht zur

³⁹ Abendroth, S. und Sörensen, T. (2023), (Fn. 1), S. 2f. und S. 5ff.

⁴⁰ Kirchhoff, K., Niefünd, S. und von Pressentin, J. (2024), (Fn. 19), S. 45.

Berichterstattung verpflichtet ist, positioniert sich zumindest in einem Steuerungsplan bezüglich der Strukturierung und Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit, um so Nachhaltigkeitsziele besser aufzeigen und verfolgen zu können, ohne die umfangreichen Anforderungen einer verpflichtenden Berichterstattung erfüllen zu müssen.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Transparenz, die durch Nachhaltigkeitsberichterstattung entsteht. Die Offenlegung nachhaltiger Aktivitäten stärkt das Vertrauen von Stakeholdern wie Mitgliedern und Kunden und ermöglicht eine gezielte Kommunikation von Nachhaltigkeitszielen und -leistungen. Für Genossenschaften, deren Geschäftszweck neben wirtschaftlichem Erfolg auch das Wohl der Mitglieder umfasst, hat eine glaubwürdige Kommunikation besondere Bedeutung. Gleichzeitig kann die Transparenz zur Intensivierung von Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern beitragen und die Marktposition langfristig stärken.⁴¹ Auch dieser Aspekt wird von den befragten Experten überwiegend bestätigt. So sieht ein Experte eine transparente Berichterstattung nicht zuletzt als Instrument zur Imageverbesserung der Institute. Ein anderer Experte bestätigt die positive Wirkung bezüglich einer verbesserten Einbindung von Kunden und Mitgliedern. Gleichzeitig kritisiert er, dass zahlreiche Genossenschaftsbanken, die nicht unter die Berichtspflicht fallen, dieses Potenzial nicht ausschöpfen und keine Nachhaltigkeitsberichte erstellen bzw. veröffentlichen. Zudem wird von zwei Experten darauf hingewiesen, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung (insbesondere bei externen Stakeholdern) oftmals nur auf mäßiges Interesse stößt, wie z. B. sehr geringe Aufrufzahlen auf den Homepages unterstreichen.

Darüber hinaus eröffnet die Nachhaltigkeitsberichterstattung die Chance für Kreditgenossenschaften, sich im Kundengeschäft als strategischer Partner zu positionieren. Im Firmenkundensegment können Banken Unternehmen bei nachhaltigen Projekten und Investitionen unterstützen, während im Privatkun-

⁴¹ Bouten, C. (2023), (Fn. 21), S. 229ff.

densegment die Entwicklung nachhaltiger Produkte und eine intensivere Beratung möglich werden.⁴² So kann etwa die Analyse erhobener Kundendaten eine wichtige Grundlage für eine gezielte, personalisierte Beratung von Kunden schaffen und die Erschließung von neuen Absatzpotenzialen (wie z. B. Cross-Selling-Potenzialen) ermöglichen.⁴³ Langfristige nachhaltige Investitionen können zudem zu einer verstärkten Kundenbindung beitragen.⁴⁴ Damit erlaubt eine adäquate Nachhaltigkeitsberichterstattung Genossenschaftsbanken, sich proaktiv auf Marktveränderungen einzustellen, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und ihre Rolle als nachhaltiger Finanzdienstleister zu festigen. Hier zeigt sich bei den befragten Experten ein eher differenziertes Bild. Während zwei Experten die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit in Bezug auf die Kunden, z. B. im Rahmen von Kundengesprächen, betonen, weist ein Experte darauf hin, dass ein Großteil der Kunden primär Wert auf eine angemessene Rendite legt. Nachhaltigkeit fände nur dann Berücksichtigung, wenn damit keine finanziellen Nachteile verbunden sind. Zudem würden sich Kunden, die großen Wert auf Nachhaltigkeit legen, oftmals eher an diesbezüglich spezialisierte Institute wenden.

3.4 Herausforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Eine zentrale Herausforderung in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung liegt in der Beschaffung, Aufbereitung und Bereitstellung relevanter Daten. Insbesondere für Institute, die erstmals berichten, ist die Verfügbarkeit erforderlicher Informationen oft eingeschränkt. Die Einhaltung der regulatorischen Vorgaben, wie der EU-Taxonomie, erfordert detaillierte, geprüfte Daten, deren Er-

⁴² Bouten, C. und Wiedemann, A. (2021), (Fn. 6), S. 253ff.; Klein, F. (2016), (Fn. 29), S. 19.

⁴³ Klein, F. (2016), (Fn. 29), S. 12.; Breinich-Schilly, A. (2024): Banken fragen mehr Nachhaltigkeitsdaten bei KMU ab, (<https://www.springerprofessional.de/unternehmenskredit/firmenkunden/banken-fragen-mehr-nachhaltigkeitsdaten-bei-kmu-ab/26874552>, zuletzt abgerufen am 08.12.2025).

⁴⁴ Klein, F. (2015), Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken: Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 155, Münster, S. 22f.

hebung mit erheblichem organisatorischem und personellem Aufwand verbunden ist.⁴⁵ Schätzwerte sind unzulässig und die Mitwirkung von Kunden kann notwendig sein, wodurch die Komplexität zusätzlich steigt. Kleine Kreditgenossenschaften stehen dabei vor besonderen Schwierigkeiten, da ihnen häufig spezialisierte Abteilungen oder entsprechend qualifiziertes Personal fehlen.⁴⁶ Dies wird von den Experten durchweg bestätigt. Gerade die Vertreter der kleineren Institute betonen, dass es für diese oftmals sehr schwierig ist, alle Anforderungen zu erfüllen. Aber auch die Vertreter der großen Institute sehen hier eine besondere Herausforderung. Vor allem ein adäquates Datenmanagement wird (angesichts der Fülle von erforderlichen Angaben) als sehr anspruchsvoll eingeschätzt. Zudem wird von allen Experten die im Folgenden thematisierte zunehmende Komplexität des Regelwerks als eine der zentralen Herausforderungen bezeichnet.

Die steigende Zahl regulatorischer Vorgaben in den letzten Jahren hat die Anforderungen an Kreditinstitute erheblich erhöht. Die wachsende Komplexität der Vorschriften erfordert ein hohes Maß an Fachwissen sowie planerischer und organisatorischer Anpassungen, um die Compliance sicherzustellen. Dies führt insbesondere bei kleineren Instituten zu einer signifikanten Zusatzbelastung, da interne Prozesse erweitert und neue Systeme zur Datenerfassung und -analyse implementiert werden müssen.⁴⁷ Dieser Aspekt wird vor allem von den beiden Vertretern der kleineren Institute bestätigt. Einer dieser beiden Experten verweist darauf, dass er hier bei den großen Instituten die besondere Verantwortung sieht, praxistaugliche Konzepte zu erarbeiten, die dann auch von kleineren Instituten adaptiert werden könnten (auch wenn bereits hilfreiche Leitfäden wie die des BVR vorliegen). Beide Experten betonen, dass die Anforderungen in Bezug auf das erforderliche Fachwissen immens sind, was gerade bei kleineren

⁴⁵ Europäische Kommission (2020): Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=de>, zuletzt abgerufen am 08.12.2025).

⁴⁶ Thimm, P. und Blome-Drees, J. (2023), (Fn. 1), S. 279f.

⁴⁷ Foschiani, S. und Huppert, M. (2021), Fusionen als Option kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken - das Beispiel der Kerner Volksbank eG, in: Hess, S. (Hrsg.), Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2021, S. 87.; Thimm, P. und Blome-Drees, J. (2023), (Fn. 1), S. 279f.

Instituten dazu führen dürfte, dass vermehrt auf „teure“ externe Dienstleistungen zurückgegriffen werden muss. Dies könnte auch ein Faktor sein, der kleinere Institute vermehrt dazu zwingt, Fusionen einzugehen. Ein Vertreter eines großen Instituts setzt seine Hoffnung (neben der Einbeziehung externer Berater) in neue technische Lösungen, welche Kreditgenossenschaften die Chance bieten, die regulatorischen Pflichten zu erfüllen und gleichzeitig eine Verbesserung der internen Prozesse zu erreichen.

Die Experteninterviews der zweiten Runde, die im Oktober und November 2025 geführt wurden (nachdem erhebliche Erleichterungen in Bezug auf die Berichtspflicht zur Diskussion standen), führten sowohl im Hinblick auf die strategischen Potenziale als auch auf die Herausforderungen im Wesentlichen zu unveränderten Ergebnissen. Ein Experte sieht zwar ggf. den Druck insbesondere auf kleinere Institute reduziert, erachtet eine Nachhaltigkeitsorientierung jedoch nach wie vor als strategisch wichtig, wenn auch „mit Augenmaß“ und auf das Wesentliche konzentriert. Ein anderer Experte erwartet eine Entwicklung hin zu einer Art „Zweiklassengesellschaft“ mit Kreditgenossenschaften, die das Thema Nachhaltigkeit auch bei reduzierter Berichtspflicht ernsthaft und umfassend verfolgen, und solchen, die die Erleichterungen zu einer Kürzung der Berichterstattung und einer Reduzierung der Anstrengungen nutzen werden. Ein dritter Experte sieht angesichts der aktuellen Entwicklungen die Gefahr, dass in vielen Instituten zukünftig nur noch das „Allernötigste“ getan wird und die Nachhaltigkeit dadurch zukünftig „zu kurz kommt“.

4. Schlussbemerkung

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist für Kreditgenossenschaften – neben der Erfüllung regulatorischer Pflichten – sowohl als strategisches Instrument zur Förderung nachhaltiger Wertschöpfung als auch als komplexe operative Herausforderung zu verstehen. Ihre Umsetzung wird die betroffenen Institute vor erhebliche personelle und organisatorische Aufgaben stellen. Auch wenn der strategische Nutzen einer umfassenden Berichterstattung gemeinhin kaum infrage gestellt wird und Nachhaltigkeit geradezu als ein Teil des genetischen Codes

von Genossenschaften gesehen werden kann, sind die Anforderungen insbesondere für kleinere und mittlere Institute als sehr hoch einzuschätzen. Ganz wesentlich für die weitere Entwicklung auf diesem Gebiet werden die Entscheidungen sein, die in der näheren Zukunft in Bezug auf die internationale und die nationale Gesetzgebung getroffen werden dürften.

Tessa Jensen-Auermann

Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Genossenschaftsbank:

Eine Pilotstudie zu Mitgliedergewinnung, Aktivierung und Zusammenarbeit aller Altersgruppen

finanziell gefördert durch die DZ BANK-Stiftung

1. Demografischer Wandel fordert Genossenschaftsbanken

Megatrends lösen Wandlungsprozesse in allen Bereichen der Gesellschaft aus¹. Der demografische Wandel ist einer dieser Megatrends². Er äußert sich mit einer abnehmenden Anzahl an Geburten, einer steigenden Zahl an Sterbefällen und einem sich verändernden Wanderungssaldo³. Die steigende Lebenserwartung und sinkende Geburtenrate führen dazu, dass bis Mitte der 2030er etwa 24 % der Bevölkerung 67 Jahre und älter sein werden. Der Anteil über 60-Jähriger übersteigt bereits heute den der unter 20-Jährigen um über 5 %; dieser Abstand wird bis 2060 auf rund 15 % anwachsen⁴. Durch die steigende Lebenserwartung der Menschen auf der einen und der sinkenden Anzahl an Geburten auf der anderen Seite kommt es zu einer „doppelten Alterung“⁵. Folglich sinkt langfristig die Anzahl der Deutschen.

¹ Tortajada, C. und Biswas, A. K., Impacts of megatrends on the global water landscape. International Journal of Water Resources Development, 34(2), 2018, S. 147-149.

² ZUKUNFTSINSTITUT GMBH, Megatrends, 2025, URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/blog-megatrend-demografischer-wandel>.

³ Aussage: Zuzüge und Fortzüge in einer Region.

⁴ Statistisches Bundesamt (DESTATIS), Bevölkerungsvorausberechnung. Bevölkerung in Bundesländern nach Alter und Geschlecht (BEV-VARIANTE-02 Geburten, LE und WS moderat (G2L2W2)). Ergebnisse der 15. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung vom 31.12.2021. Wiesbaden, 2022, URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/_inhalt.html#233982; Demografieportal, Baden-Württemberg demografisch, Wiesbaden, 2023, URL: <https://www.demografie-portal.de/DE/Politik/Baden-Wuerttemberg/baden-wuerttemberg-demografisch.html>.

⁵ Finke, R., 1 Demografie - treibende Kraft für Strukturwandel, In: Klaus Juncker und Bernhard Nietert (Hg.): Demographic Banking, Demographische Entwicklung als Herausforderung für Kreditinstitute, Frankfurt am Main: Knapp, 2010, S. 14.

Zudem verändern Variablen wie Binnenwanderung und Migration die deutsche Bevölkerung⁶. Durch Zuwanderung aus dem Ausland nimmt die Bevölkerung Baden-Württembergs zu⁷. Über drei von zehn Mitbürger sind zugewandert⁸. Neben Zuwanderungen aus dem Ausland wird auch Binnenwanderung betrachtet. Durch die sich derzeit vollziehenden innerdeutschen Wanderungen wird sich die Thematik der gleichwertigen Lebensverhältnisse in Teilen Deutschlands verschärfen. Dies führt regional zu unterschiedlich verlagerten Mitglieder- und Kundenbedürfnissen. Daraus können sich neue Geschäftsfelder für Banken und Unternehmen ergeben.

Im Jahr 2021 verzeichneten die Volks- und Raiffeisenbanken (VR) im Vergleich zum Vorjahr deutschlandweit 243.000 Mitglieder weniger⁹ und dieser Trend setzte sich 2022 fort¹⁰. Diese Entwicklung wird durch die Tatsache verstärkt, dass VR-Banken durchschnittlich ältere Kunden aufweisen als Privatbanken¹¹. Annähernd 56 % der VR-Kunden sind bereits jetzt 50 Jahre oder älter¹². Selbst, wenn man eine positive Entwicklung der Neu-Mitgliederzahlen unterstellt, wer-

⁶ 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), 2016, URL: <https://www.iwegk.de/publikationen/>, S. 1; 5.

⁷ Demografieportal, Bevölkerungszahl in Baden-Württemberg, Hg. v. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB), Wiesbaden (Fakten), 2023, URL: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/bevoelkerungszahl-baden-wuerttemberg.html>.

⁸ Demografieportal, (Fn. 7); Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB), Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den Bundesländern, 2020, URL: <https://www.bib.bund.de/DE/Fakten/Fakt/B92-Bevoelkerung-mit-Migrationshintergrund-Bundeslaender.html>.

⁹ Weegen, M., „500.000 neue Mitglieder“, In: BankInformation (BI) (7), 2022, URL https://www.wiso-net.de/document/BI_fb1a4af4b8e6dc11118e3e4e848aee6d69d3f104, S. 18; Stappel, M., Die deutschen Genossenschaften 2022, Entwicklungen - Meinungen – Zahlen, Hg. v. DZ Bank AG. Wiesbaden, 2022, S. 11.

¹⁰ BVR-Pressstelle, Genossenschaftsbanken im Geschäftsjahr 2022 operativ stark / Wertkorrekturen vorübergehend und dank Kapitalstärke gut verkraftbar, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) (Pressemitteilung), 2023, URL: https://www.bvr.de/Presse/Pressemitteilung/Genossenschaftsbanken_im_Geschaeftsjahr_2022_operativ_stark_Wertkorrekturen_voruebergehend_und_dank_Kapitalstaerke_gut_verkraftbar.

¹¹ Domes, J., Rössler, P., Schwarz, A. und Wolf, S., Chancen im Generationenbanking, Studienarbeiten des Management-Studiums, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag (Management-Praxis in Banking & Finance, 6), 2009, S. 4.

¹² Eigene Berechnungen auf Basis von Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA, Volksbank-Kunden in Deutschland nach Alter im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2021, Chart 17, Hg. Vo. Statista (11.2021), URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/484098/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-alter-der-volksbank-kunden/>.

den in den kommenden Jahren somit mehr Mitglieder altersbedingt ausscheiden, als Neu-Mitglieder gewonnen werden können. Insgesamt kommt es daher in den kommenden Jahrzehnten fast zwangsläufig zu einem deutlichen, unumkehrbaren Mitgliederrückgang.

Angesichts der angesprochenen Bevölkerungsentwicklungen resultiert die Notwendigkeit, nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln, um Kapitalfluss und Mitgliederschwind in Genossenschaftsbanken entgegenzuwirken.

Demzufolge ging die durch die DZ BANK-Stiftung finanzierte Studie der Frage nach: *Welche innovativen Geschäftsmodelle und -strategien zur intergenerativen Mitglieder- und Kapitalbindung können Genossenschaftsbanken etablieren, um vor dem Hintergrund des demographischen Wandels zukunftsfähig agieren zu können?*

2. Was wurde untersucht?

Da sich Regionen hinsichtlich demografischer und wirtschaftlicher Merkmale voneinander unterscheiden, wurde die Studie durch Unterstützung von drei Praxispartnern durchgeführt: Vereinigte Volksbanken eG, Volksbank Allgäu-Oberschwaben eG und Raiffeisenbank Reute-Gaisbeuren eG. Demografische Veränderungen bedingen Bedürfnisveränderungen. Um diese Präferenzen von Mitgliedern¹³ und Kunden der drei Praxispartner voraussagen zu können, wurde sich der Delphi-Methode bedient. Heutzutage dient dieses iterative Befragungsverfahren der Zukunftsforschung und zur Prognose¹⁴.

Kunden und Mitglieder von 18 bis 69 Jahre wurden online, jene ab 70 Jahren schriftlich befragt. Der Fragebogen umfasste vier gleichwertige Blöcke mit offenen und geschlossenen Fragen; die Zustimmung oder Ablehnung wurde über mehrstufige Likert-Skalen erhoben. In der zweiten Befragungsrunde wurden

¹³ Bezeichnungen im Beitrag wie etwa Mitglieder, Kunden, Politiker, Wissenschaftler usw. dienen der Vereinfachung des Leseflusses. Selbstverständlich sind dabei alle Angehörigen der betreffenden Bezugsgruppe ohne Trennung nach Geschlechtszugehörigkeit gemeint.

¹⁴ Häder, M., Delphi-Befragungen, Ein Arbeitsbuch, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer VS (Springer-Lehrbuch), 2014, S. 15.

teilweise identische, teils angepasste Fragen verwendet, um Veränderungen im Antwortverhalten zu erfassen. Die Antworten auf offene Fragen wurden vergleichend analysiert und systematisch ausgewertet. Somit wurden mittels qualitativer wie quantitativer Methoden die Ergebnisse ausgewertet.

Die erste Befragungsrunde im Frühling 2024 umfasste 382 Befragte und in der Herbstbefragung konnten Antworten von 170 Personen ausgewertet werden. Durch zwei Befragungsrunden zu unterschiedlichen Jahreszeiten wird versucht, saisonalen Effekten entgegenzuwirken. Eine Schnittmenge von 46 Befragten nahm an beiden Befragungsrunden teil. Diese Studienteilnehmer sind repräsentativ für das Untersuchungsgebiet der teilnehmenden Praxispartner hinsichtlich Geschäftsgebiet, Altersgruppe sowie Geschlecht. Da die Mitwirkungsbereitschaft der Kunden geringer war als die der Mitglieder sind Letztere im Panel überrepräsentiert.

Darüber hinaus wurden annähernd 160 junge Akademiker der Universität Hohenheim im Sommer 2024 anonym mittels schriftlicher Kurzbefragung nach ihrer Bankenwahrnehmung befragt.

3. Ergebnisauszüge für Genossenschaftler:

3.1. Regionale Auswertung zeigt unterschiedlich demografische Entwicklung und Präferenzen

Die Bestandsaufnahme ergab, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels je nach Geschäftsgebiet unterschiedlich stark ausfallen. Beispielsweise ergibt sich für den Landkreis Böblingen eine sehr geringe Veränderung der Bevölkerungsstruktur im Vergleich zu den fortschreitenden Entwicklungen der Landkreise Lindau und Calw. Eine landkreisspezifische Betrachtung auf Basis öffentlich verfügbarer, demografischer Daten zur Bevölkerungsentwicklung unterstützt VR-Banken dabei, die (potenziellen) Mitglieder- und Kundenstruktur einzuschätzen und entsprechend zu adressieren.

3.2. Geringe Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit intergenerativer Solidarität

Die finale Teilnehmeranzahl zeigt, dass VR-Kunden sowie -Mitglieder ein geringes Interesse daran haben, sich im Rahmen einer Erhebung mit dem Thema intergenerative Solidarität auseinanderzusetzen. Dies könnte darauf hindeuten, dass diesem Thema in der Zielgruppe derzeit nur eine geringe Priorität beigemessen oder kein akuter Handlungsbedarf gesehen wird. Alternativ könnten Faktoren wie Befragungsmüdigkeit oder Zeitmangel die Teilnahmebereitschaft beeinflusst haben. Dies bedarf weiterer Untersuchung.

3.3 Steigendes Bewusstsein in der Mitgliedschaft – Demografischer Wandel wird als Herausforderung wahrgenommen

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass das Problembewusstsein der Mitglieder und Kunden für die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihre Genossenschaftsbank nach gezielter Information signifikant zunimmt (Wilcoxon-Test: $z=2.316$, $p=.020$, $n=45$; mittlere Effektstärke, $r=.345$). Bereits jetzt wird der demografische Wandel von den Befragten als gegenwärtige Herausforderung im Alltag erlebt – etwa in den Bereichen Personal, Wohnraum, Kinderbetreuung, medizinische Versorgung und Infrastruktur. Das gilt mit bemerkenswerter Einigkeit über alle Altersgruppen hinweg (Varianz=0.74). Für Genossenschaftsbanken ergibt sich daraus die Notwendigkeit, sowohl über die konkreten Folgen des demografischen Wandels zu informieren als auch aktiv Lösungen für die daraus resultierenden Herausforderungen zu entwickeln und zu kommunizieren.

4. Weiterführende Informationen

Der vollständige Studienbericht „Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Genossenschafts-Bank“ ist frei zugänglich unter:



https://geno.uni-hohenheim.de/themen-de-tails?tx_ttnews%5Btt_news%5D=66985&cHash=68f2360ca46c5a490d0ee62cc9f268b9

Im Gesamtbericht finden Sie:

- Detaillierte, statistische Analysen und Abbildungen zu Themen wie Mitgliederleistungen, Gemeinwohl, vererbare Mitgliedschaft, intergenerativer Projekte, u.v.m.
- Auswertungen nach unterschiedlichen Altersgruppen
- Ausführliche Methodik-Beschreibung sowie sämtliche Fragebögen
- Vertiefende Handlungsempfehlungen für das Management von Genossenschaftsbanken, Mitarbeiter genossenschaftlicher Bildungseinrichtungen und Verbänden, Politiker sowie Wissenschaftler

Wir bedanken uns bei der DZ BANK-Stiftung für die finanzielle Unterstützung und allen Projektpartnern für die vertrauensvolle und durchdringende Zusammenarbeit. Ferner gilt unser Dank denjenigen Teilnehmern, welche aktiv an den Befragungen teilgenommen haben.

Markus Andreas Schmolz

**Entwicklungstendenzen auf dem Markt für
Agrarkredite in Deutschland unter besonderer
Berücksichtigung sich verändernder Kreditvergabekrite-
rien und struktureller Anpassungsprozesse auf der Anbie-
terseite**

Kapital zählt neben Boden und Arbeit zu den drei primären Produktionsfaktoren der Landwirtschaft. Der Kapitalbedarf kann von der deutschen Landwirtschaft jedoch nicht ausschließlich durch Eigenkapital gedeckt werden. Vielmehr wird Fremdkapital mit steigender Tendenz benötigt: Allein zwischen dem 31.12.2000 und dem 31.12.2024 stieg in Deutschland das Volumen an Krediten für die Land - und Forstwirtschaft (inkl. Fischerei und Aquakultur) von 31,4 Mrd. EUR auf 56,5 Mrd. EUR (+ 79,9 %) an.¹

Zur Verfügung gestellt wird der deutschen Landwirtschaft dieses Fremdkapital sowohl bei der kurzfristigen als auch bei der mittel- und langfristigen Finanzierung bislang in erster Linie durch genossenschaftlich verfasste Banken, dem öffentlich-rechtlich organisierten Sparkassensektor (inkl. der Landesbanken) und privaten Kreditbanken (siehe Abb.1).

¹ Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, versch. Jahrgänge

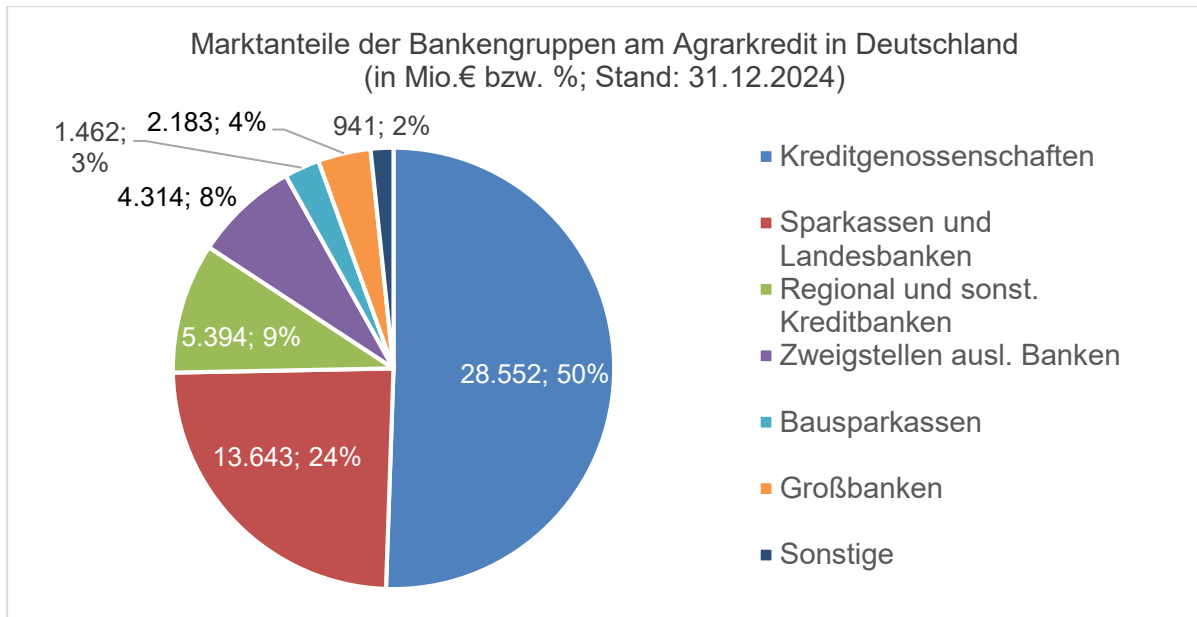


Abbildung 1: Marktanteile der Bankengruppen am Agrarkredit in Deutschland²

Da sich der Finanzsektor in Deutschland nicht erst seit der letzten Finanzkrise inmitten eines laufenden Strukturwandels befindet, der nicht nur an der rückläufigen Zahl von Kreditinstituten bzw. an der Zahl ihrer Filialen zu bemessen ist, stellt sich die **erste Forschungsfrage**, der im Rahmen einer aktuell laufenden Dissertation nachgegangen wird, ob die zu beobachtenden und zu erwartenden Veränderungen in der deutschen Kreditwirtschaft Auswirkungen auf die Versorgung der Landwirtschaft mit Fremdkapital haben bzw. in Zukunft voraussichtlich haben werden.

Dies ist insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, dass die Landwirtschaft an Bedeutung für die deutsche Gesamtwirtschaft verloren hat. Bezogen auf die Bruttowertschöpfung lag der Anteil 1970 noch bei 3,3 %, während es 2024 nur noch 0,9 % waren.³

Theoretisch vorstellbar sind bei der Beantwortung der ersten Forschungsfrage sehr unterschiedliche Szenarien, wie z.B. eine Kreditverknappung in Verbindung mit steigenden Finanzierungskosten durch eine reduzierte Zahl an Anbie-

² Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bundesbank, Bankenstatistiken, 22.09.2025, S. 38-49

³ Statistisches Bundesamt. (23.05.2025). Anteil der Land-, Forstwirtschaft und Fischerei an der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland in den Jahren 1970 bis 2024 [Graph]. In *Statista*. Zugriff am 07. Oktober 2025, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/323856/umfrage/bruttowertschoepfungsanteil-der-agrarwirtschaft-in-deutschland/>

tern von Agrarkrediten („Oligopol“) bis hin zum möglichen Eintritt neuer Marktteilnehmer, die die heutige Wettbewerbssituation signifikant verändern könnten. Untersucht wird die Fragestellung hauptsächlich anhand strukturierter, qualitativer Experteninterviews mit Vertretern von in Deutschland ansässigen Banken, Verbänden und Unternehmen.

Die **zweite Forschungsfrage**, die beantwortet werden soll, knüpft an die oben genannte Strukturanalyse auf der Anbieterseite an und analysiert die kurz- und mittelfristigen Finanzierungsinstrumente der deutschen Landwirtschaft. Sie decken eine Laufzeit von bis zu 5 Jahren ab und dienen in erster Linie der (Vor-)Finanzierung des Umlaufvermögens landwirtschaftlicher Betriebe, erfüllen z.T. aber auch noch andere Anforderungen, z.B. im Rahmen von Preisabsicherungen oder hinsichtlich einer einzelbetrieblichen Risikominimierung.

Zwar steht die kurz- und mittelfristige Finanzierung aktuell nur für knapp 15 % (31.12.2024) der Fremdkapitalaufnahme der deutschen Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Aquakultur, doch das war nicht immer so.⁴ Vor 25 Jahren waren es noch rund 24 % aller Kredite an diesem Sektor (siehe Abb. 2).

⁴ Deutsche Bundesbank. Monatsbericht September 2025, S. 32

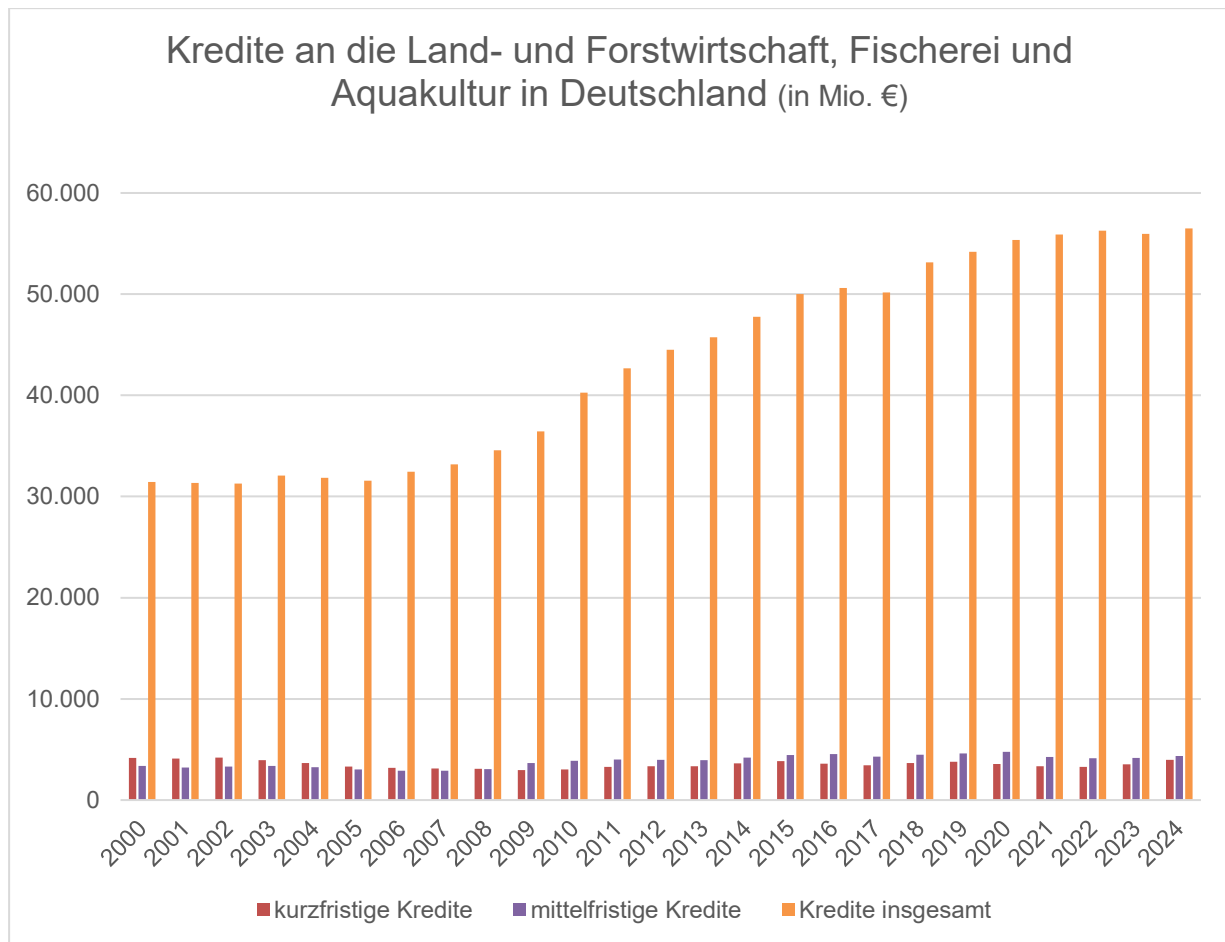


Abbildung 2: Kredite an die Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Aquakultur in Deutschland⁵

Im Gegensatz zur langfristigen Finanzierung, bei der Darlehen als Fremdfinanzierungsform dominieren, präsentiert sich der Finanzierungshorizont mit der Laufzeit von bis zu 5 Jahren wesentlich ausdifferenzierter. Verschiedene Instrumente haben sich im Zeitablauf von mehr als 200 Jahren herauskristallisiert und auch die Anbieterseite zeigt sich heterogener als bei der langfristigen Fremdfinanzierung, was insbesondere für die Ableitung künftiger Entwicklungen unterschiedlichen Optionen Raum gibt.

Dominiert wird die Fremdkapitalaufnahme der deutschen Land- und Forstwirtschaft jedoch von langfristigen Darlehen der Banken und Sparkassen, zumeist zur Finanzierung des betriebsnotwendigen Anlagevermögens oder auch im Rahmen von Hofübergaben. Ihre Laufzeit beträgt mind. 5 Jahre. Sie stellen mit

⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bundesbank, Homepage, Zeitreihen, CSV-files

rund 85 % (Stand: 31.12.2024) des aufgenommenen Fremdkapitals die wichtigste externe Fremdfinanzierungsquelle der landwirtschaftlichen Betriebe dar.⁶ In diesem daher sehr wichtigen Kontext gab es zuletzt eine wesentliche Veränderung auf, die die **dritte Forschungsfrage** Bezug nimmt. Sie adressiert eine Entwicklung im Bereich der Kreditvergabekriterien von Banken und Sparkassen in Deutschland, die durch politische Entscheidungen auf europäischer Ebene in Gang gekommen ist.

Per 29.06.2023 hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die 7. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der Banken veröffentlicht. Damit setzte sie die Leitlinien der European Banking Authority (EBA) um, und machte so transparent, welche neuen Aspekte im Risikomanagement bei der Kreditvergabe, der Kreditüberwachung und der Sicherheitenbewertung von den Kreditinstituten zu berücksichtigen sind.

Es wurde im Rahmen der Dissertation in 2023/2024 untersucht, ob und inwiefern Nachhaltigkeit im Kreditvergabeprozess bereits Einzug gehalten hat und ob die internen Vorbereitungen auf das neu hinzugekommene Kreditvergabekriterium bereits abgeschlossen sind, ob die aufsichtsrechtlichen Vorgaben pünktlich umgesetzt werden konnten und welche relative Bedeutung der Faktor Nachhaltigkeit im Vergleich zu den anderen zentralen Kreditvergabekriterien in der Praxis besitzt.

Ferner soll aus den Ergebnissen abgeleitet werden können, ob durch den komplexer werdenden Kreditvergabeprozess der Strukturwandel auf der Finanzierseite beschleunigt wird, d.h. einzelne Banken und Sparkassen dem Agrarkredit den Rücken kehren und dadurch ggf. Finanzierungen für die deutsche Landwirtschaft durch weniger Wettbewerb auf der Anbieterseite am Ende teurer werden.

Auch diese Fragestellung wurde methodisch vorrangig anhand strukturierter, qualitativer Experteninterviews mit Experten von in Deutschland ansässigen Kreditinstituten, Verbänden und Unternehmen bearbeitet.

⁶ Deutsche Bundesbank. Monatsbericht September 2025, S. 32

Die drei untersuchten Teilaspekte zusammen sollen in Summe so eine Einschätzung ermöglichen, wohin der Agrarkredit in Deutschland steuert, aus unterschiedlichen aber aufeinander bezogenen Blickwinkeln, zusammengefasst: „Quo vadis Agrarkredit?“

**Urban Bacher, Frauke Sander, Eric Lutz und
Robin von Campe**

Wird wero das europäische PayPal?

1. Herausforderung: Strategische Souveränität im Zahlungsverkehr

Der europäische Zahlungsverkehr befindet sich in einem Transformationsprozess, der von Digitalisierung, Marktkonzentration und geopolitischen Abhängigkeiten geprägt ist. Obwohl Europa in nahezu allen Lebensbereichen längst digital bezahlt,¹ erfolgt ein großer Teil dieser Transaktionen über Zahlungsdienstleister, deren technologische und organisatorische Basis außerhalb Europas liegt. PayPal dominiert im europäischen E-Commerce, Visa und Mastercard prägen das Kartengeschäft, und Big-Tech-Ökosysteme wie Apple Pay und Google Pay gewinnen zunehmend Marktanteile, nicht zuletzt durch die Integration in mobile Betriebssysteme und Endgeräte.²

Vor diesem Hintergrund rückt die Frage nach digitaler und wirtschaftlicher Souveränität Europas stärker in den Fokus politischer und gesellschaftlicher Debatten. Ein stabiler, unabhängiger Zahlungsverkehr wird zunehmend als kritische Infrastruktur betrachtet, die für die wirtschaftliche und politische Resilienz der Europäischen Union unverzichtbar ist.³ Die EU entwickelt daher seit mehreren

¹ Sei es beim privaten Geldtransfer, beim Online-Einkauf oder am stationären Point-of-Sale. Vgl. *Deutsche Bundesbank* (2024), Zahlungsverhalten in Deutschland 2023, S. 23, 28 und 37 ff., <https://www.bundesbank.de/de/publikationen/berichte/studien/zahlungsverhalten-in-deutschland-737966>, abgerufen am 21.11.2025; *Europäische Zentralbank* (2024), Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE), S. 42 f. https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/space/shared/pdf/ecb.space2024~19d46f0f17.en.pdf, abgerufen am 21.11.2025.

² *Capgemini Research Institute* (2024), World Report Series 2025 – Payments, S. 23; <https://www.capgemini.com/insights/research-library/world-payments-report-2025/>, abgerufen am 21.11.2025.; *Worldpay* (2025), Global Payments Report 2025, 10th ed., S. 5, 84 ff. und 96 f., <https://www.worldpay.com/en-GB/global-payments-report>, abgerufen am 21.11.2025; *Deutsche Bundesbank*, Fn. 1, S. 25 f.

³ *Europäische Kommission* (2020), Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: EU-Strategie für den Massenzahlungsverkehr, S. 5, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020 DC0592>, abgerufen am 21.11.2025; *European Payments Initiative* (2025a): About EPI, <https://epicompany.eu/about>, abgerufen am 01.10.2025, Vgl. *Deutsche Bank Research* (2023), Europäische Autonomie im Zahlungsverkehr, S. 1, [https://www.dbresearch.de/servelet/reweb2.ReWEB?rwnode=RPS_DE-PROD\\$EUR&rwobj=PROD0000000000435633.alias&rwsite=RPS_DE-PROD](https://www.dbresearch.de/servelet/reweb2.ReWEB?rwnode=RPS_DE-PROD$EUR&rwobj=PROD0000000000435633.alias&rwsite=RPS_DE-PROD), Kommentar vom 12. Juli 2023, abgerufen am 21.11.2025.

Jahren Strategien, um Abhängigkeiten zu reduzieren und die Kontrolle über zentrale Elemente des Zahlungsverkehrs zurückzuerlangen.

Ziel dieses Beitrags ist vor diesem Hintergrund die Darstellung des neuen europäischen Zahlungsdienstes sowie inklusive einer ersten Bewertung.

2. Rolle der Kreditgenossenschaften im Zahlungsverkehr

Nach dem Zweiten Weltkrieg waren Volksbanken Raiffeisenbanken eine treibende Kraft der jungen Bundesrepublik Deutschland. Selbst mittelständisch geprägt spielten sie eine zentrale Rolle beim Wiederaufbau der zerstörten Infrastruktur von Häusern und Industriebetrieben.⁴

In den Nachkriegsjahren war Deutschland noch ein Barzahlerland.⁵ Zusammen mit der Post stellten Sparkassen und Volksbanken Raiffeisenbanken die Bargeldversorgung und den Zahlungsverkehr in der Fläche dar. In den 70er und 80er Jahren bauten die dezentralen Gruppen ihr Filialsystem systematisch aus. In der Spitze unterhielten Kreditgenossenschaften und Sparkassen Anfang der 90er Jahre jeweils 20.000 von insgesamt 50.000 Bankstellen, also mehr als 4/5 aller Bankfilialen.⁶ Etwas zeitversetzt installierten die dezentralen Gruppen jeweils auch etwa 20.000 Geldautomaten. Keine andere Bankengruppe war damit in der breiten Fläche so nah am Kunden und am Kundenkonto wie die Volksbanken Raiffeisenbanken und die Sparkassen.

⁴ Der Aufbau konnte damals nur über Bankkredite finanziert werden, zumal die Börsenfinanzierung bis heute in der mittelständisch geprägten deutschen Wirtschaft keine allgemeine Akzeptanz hat.

⁵ Zum Zahlungsverhalten der Deutschen vgl. regelmäßige Studien der Bundesbank. Beispielhaft: Dt. Bundesbank, Bargeld – Perspektive und Zukunft, in: Monatsbericht der BB, 1/2024, S. 31-50; Dt. Bundesbank, Mobile Payments in Deutschland, in: Monatsbericht der BB, 1/2023, S. 79-96; Dt. Bundesbank, Zugang zu Bargeld in Deutschland, in: Monatsbericht der BB, 1/2023, S. 97-111; Dt. Bundesbank, Zahlungsdienste im Umbruch, in: Monatsbericht der BB 6/2019, S. 51-65; Dt. Bundesbank, Der europäische Binnenmarkt im Zahlungsverkehr vor der Vollendung, in: Monatsbericht der BB, 1/2012, S. 47-59.

⁶ Ohne Bankstellen der Postbank. Heute unterhalten Sparkassen und Kreditgenossenschaften je 7.000 Bankstellen von insgesamt 17.500 Bankstellen. Zu den Zahlen und deren Entwicklung vgl. prägnant Bacher (2022), Bankmanagement, 6. Auflage, S. 45 und 179 m. w. N. ; Bacher, Bankfilialen: Kunden-
nähe neu definieren, in: bank und markt 7/2002, S. 14-18.

In den 60er Jahren wurden die Lastschrift und der Dauerauftrag entwickelt. Miet- und Lohnzahlungen konnten jetzt schnell bargeldlos ausbezahlt werden. Infolgedessen erhöhte sich die Anzahl der Girokonten enorm. Beide dezentralen Bankorganisationen waren zusammen mit ihren Buchungsstellen bzw. Rechenzentren damit auch Treiber der Automatisierung im Zahlungsverkehr.

Heute unterhalten Sparkassen 35 Millionen Girokonten, Kreditgenossenschaften etwa 20 Millionen. Noch präsenter ist die Marktstellung der dezentralen Bankgruppen im Mittelstand: Jedes zweite Unternehmen unterhält ein Girokonto bei einer Volksbank Raiffeisenbank, drei von vier Unternehmen haben ein Girokonto bei einer Sparkasse.

Neben dem Bargeld war in der Nachkriegszeit der Scheckverkehr dominant.⁷ 1968 wurde die Eurocheque-Karte (ec-Karte) eingeführt, wodurch faktisch eine Zahlungsgarantie bis zu 400 DM entstand. 1979 wurde die ec-Karte mit einem Magnetstreifen versehen, wodurch POS-Banking und ab 1982 ein Abheben am Geldautomaten mittels PIN ermöglicht wurden. Ergebnis: Die 70er und 80er Jahre waren die Blütezeit der deutschen Zahlungsdienste. Im Zahlungsdienst waren die deutschen Systeme weltweit führend.

Da der Scheckverkehr nicht vollends digitalisierbar war, ließ die Kreditwirtschaft dieses Instrument immer mehr fallen.⁸ Andere Verfahren wie der Dauerauftrag, das Lastschriftverfahren und die Kartengeschäfte übernahmen immer mehr die Rolle von Bargeld und Schecks. Dabei waren Kreditkarten bis in die 90er Jahre hinein nur für einen ausgewählten Kundenkreis von Interesse. Nicht einmal 10 Prozent der Privatkunden hatten eine Kreditkarte. Marktführer im deutschen Kreditkartengeschäft war bis zur Jahrtausendwende die Eurocard, die an Mastercard verkauft wurde und etwas zeitversetzt dort auch als Marke aufging. Mit einem Marktanteil von 80 bis 90 Prozent bilden Mastercard und Visa heute im

⁷ Im Firmenkundengeschäft dominierten unter Geschäftspartnern bereits seit der Jahrhundertwende Überweisungen.

⁸ 2001 wurde der ec-Scheck ganz abgeschafft.

Kreditkartengeschäft weltweit ein Duopol, beide sind auch dominante Anbieter im Debitkartensystem.⁹

1998 gegründet, ist Paypal im Internet heute das dominante Bezahlungssystem mit Käuferschutz. Weltweit hat Paypal etwa 440 Millionen Nutzer. In Europa agiert Paypal seit 2007 via Luxemburg als Kreditinstitut. Erfolgsfaktor des Paypal-Systems ist die einfache, sichere, schnelle und globale Zahlungsabwicklung, ohne dass man Bank- und Kontendaten direkt eingeben muss.

Die deutsche Kreditwirtschaft wollte 2015 mit den Systemen „Paydirekt“ und „Kwitt“ ein Wettbewerbssystem zu Paypal aufsetzen, 2021 unter der Marke „giropay“. Trotz enormer Aufwendungen misslang dieses Unterfangen. Ende 2024 wurden diese zwei Systeme eingestellt und abgewickelt.

Die allseits bekannten US-Tech-Unternehmen bieten mittlerweile als Neben- und Mehrwertdienste integrative und innovative Zahlungsdienste an. Namentlich hat Amazon einen eingeschwungenen Zahlungsdienst („amazon pay“) und bietet diesen auch Drittunternehmen an. 2014 konzipierte Apple ein kontaktloses Bezahlungssystem („apple pay“). Seit 2020 integrieren viele Institute der deutschen Kreditwirtschaft diesen Dienst, namentlich auch die Kreditgenossenschaften und Sparkassen. Zudem ist Google mit dem (kostenlosen) Zahlungsdienst „google pay“ am Markt, auch whatsapp hat ein Zahlungssystem, ebenso Samsung.

Als Zwischenergebnis kann festgestellt werden: US-Unternehmen dominieren immer mehr die weltweiten Zahlungssysteme und bauen ihr Netzwerk aus. Im Kreditkarten- und Onlinegeschäft gibt es derzeit kein nennenswertes deutsches System mehr. Die dezentralen Bankgruppen wurden insofern von den US-Systemen überrollt und abgehängt.

Eine Antwort auf diese US-Vorherrschaft könnte der „digitale Euro“¹⁰ sein, eine andere das neue europäische Zahlungssystem wero. Nach Paydirekt und kwitt

⁹ Die Marke von Mastercard im Debitsystem heißt Maestro.

¹⁰ Der digitale Euro ist eine strategische Produktidee der EZB. Die Kreditgenossenschaften reagieren hier eher ablehnend. Vgl. Paysys-Studie, Digitaler Euro, Frankfurt 2024; Haeusler, Digitaler Euro, in: Bankinformation 4/2024, S. 70-72; Paysys, Studie „Der digitale Euro“ im Auftrag des BVR, 2024.

ist wero innerhalb von zehn Jahren der dritte Versuch, den amerikanischen Zahlungsdiensten Paroli zu bieten.

3. Wero – Hintergrund und Entwicklung

Wero¹¹ ist das Echtzeit-Zahlungssystem der European Payments Initiative (EPI), einer 2020 gegründeten Initiative führender europäischer Banken und Zahlungsabwickler. EPI wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, die Fragmentierung nationaler Zahlungssysteme in Europa zu überwinden und eine paneuropäische Lösung für den digitalen Zahlungsverkehr bereitzustellen. Dies umfasst sowohl P2P-Zahlungen als auch Anwendungen im E-Commerce und stationären Handel. EPI orientiert sich dabei an erfolgreichen nationalen Instant-Payment-Lösungen, wie sie etwa in den Niederlanden (iDEAL) oder Belgien (Payconiq) etabliert sind, und strebt eine europäische Harmonisierung an.¹²

Der operative Start von wero erfolgte 2024 in Deutschland, Frankreich und Belgien, wobei in Deutschland insbesondere Sparkassen und Volksbanken Raiffeisenbanken eine zentrale Rolle bei der Einführung spielten. Weitere Länder wie Luxemburg und die Niederlande sollen zeitversetzt folgen.¹³ Technischer Kern des Systems ist der SEPA Instant Credit Transfer (SCT Inst), ein Echtzeit-überweisungssystem, dass Überweisungen in wenigen Sekunden ermöglicht und rund um die Uhr verfügbar ist.¹⁴

Zum Start beschränkte sich wero auf Peer-to-Peer-Zahlungen (P2P), also den Austausch von Geldbeträgen zwischen Privatpersonen. Diese Funktion ist seit Jahren eines der wichtigsten Wachstumsfelder im digitalen Zahlungsverkehr.¹⁵

¹¹ Wero ist ein Kunstwort und kommt von „we Euro“.

¹² *European Payments Initiative* (2025a), Fn. 3.; *Huch* (2022), Grundlagen des EU-Kartengeschäfts, 2. Aufl., Springer, S. 47; *Judt/Krueger* (2021), The European Payments Initiative: The next big thing in European payments?, in: *Journal of Payments Strategy & Systems*, 3/2021, S. 319.

¹³ *Wero* (2024): EPI bringt Wero, <https://wero-wallet.eu/de/nachrichten/press-release-wero-in-germany>, abgerufen am 21.11.2025; *Capgemini Research Institute* (2024), Fn. 3, S. 25; *Finken* (2025), *Embedded Finance*, Springer, S. 79.

¹⁴ *Wero* (2025), Payments just got easier, <https://wero-wallet.eu/individuals>, abgerufen am 21.11.2025; *Weimert* (2024), Wero: Shaping the future of European payments, European Payments Council, News & Insights, <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/news-insights/insight/wero-shaping-future-european-payments>, abgerufen am 21.11.2025.

¹⁵ *Ullrich* (2025), Entwicklungen im Zahlungsverkehr - gestern, heute und morgen, S. 5 f., https://www.ikf-server.de/wp-content/uploads/ikf_wuh_24_WEB.pdf, abgerufen am 21.11.2025.

Jedoch plant EPI langfristig ein umfassendes Funktionsportfolio, das Online-Zahlungen, Rechnungsprozesse, direkte POS-Zahlungen über QR-Codes, Buy-Now-Pay-Later-Funktionen und Händlerloyalitätsprogramme umfasst. Der Start des E-Commerce-Checkouts ist für 2025 geplant.¹⁶

Bereits im ersten Jahr seit Einführung verzeichnete wero ein starkes Interesse: Die Zahl registrierter Nutzerkonten stieg von 14 Mio. im November 2024 auf 43 Mio. im Jahr 2025 an. Insgesamt wurden bisher etwa 100 Millionen P2P-Transaktionen mit einem Volumen von über 7,5 Milliarden Euro verarbeitet.¹⁷ Im gleichen Zeitraum erhöhte sich die Markenbekanntheit in Deutschland von 12 % auf 30 %.¹⁸ Ein weiterer strategischer Schritt war die Übernahme zweier etablierter europäischer Systeme: iDEAL (Niederlande) und Payconiq (Belgien/Luxemburg). Dadurch erweitert EPI nicht nur seine Marktpräsenz, sondern gewinnt insbesondere Know-how und Technologie im Bereich Account-to-Account (A2A)-Zahlungen hinzu, was für die Entwicklung eines europaweit einheitlichen Systems zentral ist.¹⁹

4. Beurteilung der Erfolgsaussichten von wero

4.1. Politisch-regulatorische Aspekte

Die regulatorischen Rahmenbedingungen für wero sind ausgesprochen günstig. Die EU verfolgt seit Jahren das Ziel, eine eigenständige europäische Infrastruktur im Zahlungsverkehr zu etablieren, um strukturelle Abhängigkeiten zu reduzieren. Die „Retail Payments Strategy“ der Europäischen Kommission sowie die

¹⁶ *European Payments Initiative* (2025b): After 12 months of existence, Wero has successfully positioned itself on payments between friends and family and is preparing its entry into the online and in-store payment market, <https://epicompany.eu/media-insights/wero-successfully-positioned-itself-on-payments>, abgerufen am 21.11.2025.

¹⁷ *European Payments Initiative* (2025b), Fn. 8.

¹⁸ *Wefer* (2025), Umfrage: 30 Prozent der Deutschen kennen den Bezahl dienst Wero – Bekanntheit mehr als verdoppelt, <https://www.verivox.de/girokonto/nachrichten/umfrage-30-prozent-der-deutschen-kennen-den-bezahldienst-wero-bekanntheit-mehr-als-verdoppelt-1121256/>, abgerufen am 21.11.2025.

¹⁹ *Payconiq International* (2023), EPI successfully completes acquisition of iDEAL and Payconiq International, <https://www.payconiq.com/epi-successfully-completes-acquisition-of-ideal-and-payconiq-international/>, abgerufen am 21.11.2025.

„Eurosysteem Retail Payments Strategy“ der EZB betonen ausdrücklich die Notwendigkeit eines europäischen Zahlungssystems.²⁰ Darüber hinaus stärken mehrere zentrale Regulierungsschritte wero unmittelbar:

- Instant-Payments-Verordnung (2025): Zahlungsdienstleister sind verpflichtet, Echtzeitzahlungen sowohl auszuführen als auch zu empfangen. Damit wird SEPA Instant zum europäischen Standard und wero kann auf eine Infrastruktur zurückgreifen, die nicht nur vorhanden, sondern regulatorisch abgesichert und universell verfügbar ist.²¹
- Öffnung der iPhone-NFC (2024): Beseitigung eines der größten Marktzugangshemmnisse für alternative Wallets.²²
- Die „Third Payment Services Directive“ und die „Payment Services Regulation“ (PSD3/PSR) bringen stärkere Haftungs- und Transparenzregeln.²³
- SEPA Request-to-Pay: Schafft eine standardisierte Architektur für Rechnungs- und Abonnementprozesse und verbindet sie mit Echtzeit-Transaktionen.²⁴

Allerdings bestehen auch Risiken durch regulatorische Unklarheiten, insbesondere bezüglich der finalen Ausgestaltung von PSD3 und PSR sowie durch Verzögerungen bei der Freigabe des E-Commerce-Checkouts.²⁵

²⁰ *Europäische Kommission* (2020), Fn. 3, S. 5.; *Europäische Zentralbank* (2023), The Eurosystem's retail payments strategy – priorities for 2024 and beyond, S. 1 f., <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ecb.eurosystemretailpaymentsstrategy~5a74eb9ac1.en.pdf>, abgerufen am 21.11.2025.

²¹ *Europäische Zentralbank* (2025), Eurosystem to offer verification of payee service, <https://www.ecb.europa.eu/press/intro/news/html/ecb.mipnews250310.en.html>, abgerufen am 21.11.2025; *Europäische Zentralbank* (2023), Fn. 12, S. 4 f.

²² *Europäische Kommission* (2024), Commission accepts commitments by Apple opening access to 'tap and go' technology on iPhones, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/fin/ip_24_3706/IP_24_3706_EN.pdf, abgerufen am 21.11.2025.

²³ Das ist positiv, da A2A-Checkout-Flüsse damit regulatorisch weiter legitimiert und sicherer werden und weil die Authentifizierung bereits in der Bank-App stattfindet. Vgl. hierzu *Europäischer Rat* (2025), Council agrees its position on a more modern payment service framework in the EU, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/06/18/council-agrees-its-position-on-a-more-modern-payment-service-framework-in-the-eu/>, abgerufen am: 21.11.2025.

²⁴ *European Payments Council* (2025), SEPA Request-to-Pay, <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/what-we-do/other-schemes/sepa-request-pay>, abgerufen am 21.11.2025.

²⁵ *Worldline* (2025), Worldline initiates the launch of Wero in ecommerce starting this summer, <https://worldline.com/en/home/top-navigation/media-relations/press-release/worldline-initiates-the-launch-of-wero-in-ecommerce-starting-this-summer>, abgerufen am 21.11.2025.

4.2. Technische Aspekte

Die technische Dimension von wero stützt sich vollständig auf die bestehende europäische Zahlungsinfrastruktur und bildet damit einen zentralen Pfeiler für die langfristige Stabilität und Skalierbarkeit des Systems. Durch seine kontobasierte A2A-Architektur kommt wero ohne kommerzielle Intermediäre wie Kartenzahlungssysteme oder proprietäre Wallet-Plattformen aus und stützt sich stattdessen auf die in Europa etablierte Bankeninfrastruktur und die SEPA-Instant-Systeme als technisches Fundament.²⁶ Kernbereich ist der SEPA Instant Credit Transfer, ein Echtzeitüberweisungssystem, das Übertragungen innerhalb weniger Sekunden ermöglicht und rund um die Uhr an sieben Tagen der Woche verfügbar ist. Diese kontinuierliche Verfügbarkeit führt nicht nur zu einer erhöhten Transaktionsgeschwindigkeit, sondern stärkt zugleich die Liquidität der Händler, da Gelder unmittelbar nach der Zahlung zur Verfügung stehen.²⁷

Ein weiterer positiver technischer Aspekt ist die Integration von wero in die bestehenden Banking-Apps der teilnehmenden Institute. Dieser Ansatz minimiert Implementierungsbarrieren, da Nutzer auf bereits vertraute digitale Umgebungen zurückgreifen können und weder neue Anwendungen herunterladen noch zusätzliche Konten anlegen müssen.²⁸ Gleichzeitig erhöht die Nutzung der etablierten, bankeigenen Authentifizierungsmechanismen das Sicherheitsniveau deutlich und reduziert das Risiko betrügerischer Transaktionen.

Neben den bereits implementierten Funktionen ist das System auf zukünftige Erweiterungen ausgelegt. Wero soll perspektivisch sowohl im Onlinehandel als auch am stationären Point-of-Sale eingesetzt werden, ergänzt um zusätzliche Funktionalitäten wie Rechnungsprozesse, Buy-Now-Pay-Later-Modelle und Händler-Loyalitätsprogramme. Das Zusammenspiel mit dem SEPA Request-to-Pay-Regelwerk ermöglicht zudem eine einheitliche Nachrichten- und Pro-

²⁶ Weimert (2024), Fn. 6.

²⁷ Górka (2024), The rise of instant payments: a cross-country comparison, in: Central European Management Journal 4/2025, S. 581; Europäische Zentralbank (2023), Fn. 12, S. 6.

²⁸ European Payments Initiative (2025b), Fn. 8.

zessarchitektur, mit der Zahlungsaufforderungen und wiederkehrende Zahlungen in Echtzeit abgewickelt werden können. Dadurch nähert sich wero funktional klassischen Kartensystemen an, ersetzt zugleich jedoch deren Intermediärstrukturen durch eine direkte Konto-zu-Konto-Logik.²⁹

Insgesamt zeigt sich, dass die technische Ausgestaltung von wero durch hohe Effizienz, starke Sicherheitsmechanismen und flexible Erweiterbarkeit gekennzeichnet ist. Dies schafft eine robuste Ausgangsbasis für die weitere Skalierung des Systems, die jedoch maßgeblich davon abhängt, dass alle beteiligten Institute eine einheitliche und reibungslose Implementierung sicherstellen und kontinuierlich in die technische Weiterentwicklung investieren.

4.3. Markt- und Wettbewerbsaspekte

Trotz der politischen Unterstützung und der soliden technischen Basis gibt es jedoch besonders im Hinblick auf Wettbewerb und Akzeptanz bei Kunden und Händlern zentrale Herausforderungen, die es für eine erfolgreiche Markteinführung von Wero zu überwinden gälte. So ist der europäische Zahlungsverkehr stark durch etablierte Anbieter geprägt. PayPal wickelte 2021 in Deutschland 84 % aller Internetbezahlvorgänge ab, Visa und Mastercard dominieren stationäre Kartenzahlungen.³⁰ Big-Tech-Zahlungssysteme gewinnen durch eine starke Betriebssystemintegration zusätzlichen Einfluss, was die Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter weiter erhöht.³¹

Wero besitzt jedoch mehrere strukturelle Wettbewerbsvorteile:

- **Kostenvorteile:** Die Gebührenparität zwischen Standard-SEPA-Überweisungen und Instant Payments eröffnet nachweislich geringere Händlerkosten (ca. 0,44 %), während PayPal und andere Anbieter spürbar teurer sind.³²

²⁹ Weimert (2024), Fn. 6; Ullrich (2025), Fn. 7, S. 5.

³⁰ Capgemini Research Institute (2024), Fn. 3, S. 25; Deutsche Bundesbank (2021), Fn. 1, S. 23.

³¹ Deutsche Bundesbank, Fn. 1, S. 25 f.; Worldpay (2025), Fn. 2, S. 96 f.; Capgemini Research Institute (2024), Fn. 3, S. 27.

³² Næss-Schmidt u.a. (2022), Standardising QR Code Payments in Europe, S. 20, <https://copenha-geneconomics.com/wp-content/uploads/2022/03/ce-publication-standardising-qr-code-payments-in->

- Echtzeit-Liquidität: Sofortige Verfügbarkeit der Gelder für Händler ist ein deutlicher Vorteil.³³
- Integration des digitalen Euro: Die EPI hat angekündigt, den digitalen Euro in wero zu integrieren. Sollte der digitale Euro mit gesetzlichem Zahlungsmittelstatus eingeführt werden, wären Händler grundsätzlich verpflichtet, ihn zu akzeptieren. Dies könnte die Reichweite von wero indirekt erheblich erhöhen, sofern wero als technisches Zugangssystem zur Nutzung des digitalen Euro eingesetzt wird.³⁴
- Integration in Banking-Apps: Die Integration des Dienstes in die bestehenden Banking-Apps der beteiligten Banken ermöglicht es, rund 120 Millionen verifizierte Nutzer zu erreichen. Hinzu kommt die Nutzung vertrauter Authentifizierungsmechanismen innerhalb dieser Apps, die sowohl das Sicherheitsniveau erhöhen als auch das Betrugsrisiko senken.³⁵
- Reichweiteneffekte durch Übernahmen (iDEAL, Payconiq).³⁶
- Anwenderfreundlichkeit: Alias-Zahlungen über Telefonnummer oder E-Mail sowie die Möglichkeit zur QR-Code-Nutzung steigern die Anwenderfreundlichkeit.³⁷

Gleichzeitig ergeben sich Herausforderungen durch den späten Markteintritt von wero, die starke Marktpräsenz bestehender Lösungen und durch das hohe Vertrauen, das viele Verbraucher und Händler ihren gewohnten Payment-Anbietern entgegenbringen.

europe.pdf, abgerufen am 21.11.2025; *Cabinakova* u.a. (2019), The costs of cash payments in the retail sector, Deutsche Bundesbank (Hrsg.), S. 66 f., <https://www.bundesbank.de/resource/blob/808970/ab9bedd6dbb9000fa525e147bd0e16b8/472B63F073F071307366337C94F8C870/kosten-der-bargeldzahlung-im-einzelhandel-data.pdf>, abgerufen am 21.11.2025.

³³ *Engel/ Rödder* (2024), Wero – was Europas neue Zahlungsmethode für Handel und Dienstleistung bedeutet, <https://banking.vision/europas-neue-zahlungsmethode-wero/>, abgerufen am 21.11.2025. *Europäisches Parlament* (2024): Verordnung 2024/886 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. März 2024, S. 2, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202400886, abgerufen am 21.11.2025.

³⁴ *Deutsche Bank Research* (2023), Fn. 3, S. 3.

³⁵ *Ullrich* (2025), Fn. 7; *Atzler* (2025), Bezahlsystem startet – was haben Verbraucher davon?, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/wero-bezahlsystem-startet-was-haben-verbraucher-davon/100173263.html>, abgerufen am 21.11.2025.

³⁶ *Payconiq International* (2023), Fn. 11.

³⁷ *van Praag* (2025), The future of European payments: faster, cheaper, more digital and more European, in: *Journal of Payments Strategy & Systems*, 4/2025, S. 337; *Engel/ Rödder* (2024), Fn. 25.

Die größte Herausforderung für wero besteht darin, gleichzeitig Händler und Verbraucher von der neuen Zahlart überzeugen zu müssen. Dieses „Henne-Ei-Problem“ führt dazu, dass Händler eine neue Zahlungsform erst dann akzeptieren, wenn eine ausreichende Kundennachfrage besteht, während Verbraucher sie wiederum nur dann nutzen, wenn sie bei vielen Händlern verfügbar ist.³⁸ Hinzu kommt eine ausgeprägte verhaltensökonomische Trägheit: Viele Nutzer greifen weiterhin auf vertraute Zahlungsmittel zurück, selbst wenn objektiv effizientere oder günstigere Alternativen wie wero verfügbar wären.³⁹

Darüber hinaus spielt Vertrauen eine zentrale Rolle für die Nutzerakzeptanz. Ein kritischer Punkt ist hier der Käuferschutz im E-Commerce. PayPal verfügt seit Jahren über ein etabliertes System, das Rückerstattungen bei Nichtlieferung oder mangelhafter Ware ermöglicht und so Vertrauen schafft.⁴⁰ Wero bot in der Anfangsphase keinen vergleichbaren Schutz. Erst im Juni 2025 kündigten EPI und Worldline an, künftig einen integrierten Käuferschutz und einen Dispute-Mechanismus einzuführen.⁴¹ Ob diese Neuerungen von den Kunden ähnlich angenommen werden wie das seit zwei Jahrzehnten bewährte Modell von PayPal, bleibt jedoch offen.

Zu guter Letzt fehlen im Vergleich zu etablierten Kartenmodellen bislang häufig Anreize auf Kundenseite, etwa Bonusprogramme, Cashbacks oder die Möglichkeit, Kreditlinien zu nutzen – Elemente, die A2A-basierte Systeme wie wero erst Schritt für Schritt entwickeln und integrieren müssen.⁴²

Insgesamt wird damit deutlich, dass die Herausforderung weniger in den politischen Rahmenbedingungen oder der technischen Umsetzung liegt, sondern in

³⁸ Caillaud/Jullien (2003), Chicken & egg: competition among intermediation service providers, in: The RAND Journal of Economics, 2/2003, S. 309 f.

³⁹ Die SPACE-Studie der EZB 2024 zeigt, dass am Point of Sale weiterhin, trotz Rückgangs, vor allem Bargeld (52 %) und Kartenzahlung (36 %) genutzt wird. Auch wenn sich die Bezahlung mit mobilen Apps von 2022 auf 2024 verdoppelt hat (3 % auf 6 %), bleibt das Bezahlen mit der App nur eine Nische; vgl. Europäische Zentralbank (2024), Fn. 1, S. 13 ff.

⁴⁰ Atzler (2025), Fn. 27; PayPal (2025), PayPal Händler- und Verkäufergebühren, <https://www.paypal.com/de/business/paypal-business-fees>, abgerufen am 21.11.2025.

⁴¹ Worldline (2025), Fn. 17.

⁴² Engel/ Rödder (2024), Fn. 25; Consumer Financial Protection Bureau (2024), Credit Card Rewards, S. 6 ff., https://files.consumerfinance.gov/f/documents/cfpb_credit-card-rewards_issue-spotlight_2024-05.pdf, abgerufen am 21.11.2025.

der Frage, ob Händler und Kunden das Verfahren tatsächlich nutzen werden. Voraussetzung dafür ist, dass eine kritische Masse an Transaktionen erreicht wird. Bislang sind die meisten Integrationen noch in Vorbereitung, auch die E-Commerce-Implementierung in Deutschland wurde auf Ende 2025 verschoben. Von einer flächendeckenden Akzeptanz kann daher aktuell keine Rede sein.

5. Wird wero es schaffen?

Die Erfolgsaussichten von wero lassen sich insgesamt als günstig einschätzen. Das System profitiert von einer guten Ausgangsbasis, die sowohl technologische als auch organisatorische, institutionelle und politische Elemente umfasst. Die Nutzung der bestehenden SEPA-Infrastruktur, die Integration in die Banking-Apps von Instituten mit hoher Marktdurchdringung sowie die Übernahme erprobter A2A-Systeme wie iDEAL und Payconiq schaffen tragfähige strukturelle Voraussetzungen. Hinzu kommen regulatorische Impulse der Europäischen Union, die Echtzeitzahlungen, Interoperabilität und Wettbewerbsfairness gezielt fördern.

Herausfordernd bleiben die simultane Gewinnung von Händlern und Konsumenten, die Überwindung verhaltensökonomischer Trägheit sowie die Notwendigkeit, anfänglich erhebliche Investitionen in Infrastruktur und Anreizmechanismen zu tätigen. Auch die abschließende Klärung regulatorischer Details im Rahmen von PSD3 und PSR wird Einfluss auf die Marktdynamik haben.

Trotz dieser Unsicherheiten erscheint ein langfristiger Markterfolg realistisch, sofern es gelingt, die vorhandenen Ressourcen koordiniert zu nutzen und die technischen wie organisatorischen Implementierungen stabil auszugestalten. Hierzu können Kreditgenossenschaften einen wesentlichen Beitrag leisten: Die genossenschaftliche Finanzgruppe beteiligte sich früh an der EPI und übernahm eine aktive Rolle in der Entwicklung, Pilotierung und Distribution von wero. Durch ihr umfangreiches Filial- und Kundennetz kann sie signifikant zur Marktdurchdringung beitragen. Ihre breite regionale Verankerung, hohe Vertrauenswerte und gruppenweit harmonisierten IT-Strukturen ermöglichen es ihnen, wero effizient in die Fläche zu bringen und aktiv zur Erreichung der kritischen

Masse beizutragen. Zudem verfügen Genossenschaftsbanken und Sparkassen traditionell über ein hohes Vertrauensniveau in der Bevölkerung und pflegen intensive Kundenbeziehungen im Privat- wie im Firmenkundengeschäft. Durch tragfähige Händlerbeziehungen, insbesondere im regionalen und mittelständischen Umfeld, können Strukturen geschaffen werden, die andere Anbieter schwerer erreichen.

Im Ergebnis könnten Genossenschaftsbanken und Sparkassen einen spürbaren Beitrag zur parallelen Adoption von Händlern und Konsumenten leisten und zur Generierung von Netzwerkeffekten beitragen. Für Volksbanken Raiffeisenbanken und Sparkassen, die historisch eng in regionale Wirtschaftsstrukturen eingebunden sind und traditionell ein starkes Wertefundament haben und pflegen, ist der Gedanke europäischer Souveränität im Zahlungsverkehr zudem besonders anschlussfähig. Die Beteiligung und Mitwirkung an einem europäischen Zahlungssystem stärkt die Unabhängigkeit der eigenen Infrastruktur und trägt dazu bei, ihren Kunden und Mitgliedern langfristig sichere und stabile Zahlungsdienstleistungen bieten zu können. Insgesamt eine gute Perspektive.

Marcel Doege

Bürgerbeteiligung und Tokenisierung im genossenschaftlichen Finanzwesen

1. Regionale Finanzierungsmodelle im Wandel

Genossenschaftsbanken zählen zu den tragenden Säulen regionaler Finanzierungsstrukturen. Ihr Auftrag, Mitgliederförderung und wirtschaftliche Teilhabe vor Ort zu ermöglichen, ist tief im genossenschaftlichen Selbstverständnis verankert. Zugleich sehen sich viele Häuser angesichts wachsender Investitionsbedarfe, etwa in Infrastruktur, Digitalisierung oder Energie, zunehmend mit der Frage konfrontiert, wie neue Finanzierungswege erschlossen werden können, ohne regulatorische oder prozessuale Überforderungen auszulösen.

Parallel dazu verändern sich die Erwartungen der KundInnen: Digitale Abschlussmöglichkeiten, niedrigere Einstiegshürden und transparente Beteiligungsmodelle gewinnen an Bedeutung. Die Präsidentin des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Marija Kolak, forderte 2024, Genossenschaftsbanken sollten sich deutlich aktiver mit digitalen Kundenschnittstellen und neuen Ertragsquellen befassen.¹

Eine mögliche Antwort bietet die Tokenisierung. Laut Prof. Dr. Erwin W. Heri stellt sie die vierte Stufe der Entwicklung des Wertpapierhandels dar, nach der papierbasierten Abwicklung, digitalen Buchung und Onlineverfügbarkeit.² Dabei werden Finanzinstrumente, z. B. Anleihen oder Beteiligungen, digital auf einer Blockchain abgebildet. Dies ermöglicht automatisierte Prozesse, hohe Skalierbarkeit und Beteiligungen in sehr kleinen Stückelungen.

¹ Kolak, M., Chancen und Herausforderungen für Genossenschaftsbanken im Jahr 2024, HGF, 2024, online verfügbar unter: <https://www.der-bank-blog.de/ausblick-genossenschaftsbanken-2024/retail-banking/37706180/> [Zugriff am 05.10.2025].

² Heri, E., Von der Sparkasse zum Token: Das Geldgeschäft ist und bleibt Vertrauenssache, NZZ, 2023, online verfügbar unter: <https://www.nzz.ch/meinung/von-der-sparkasse-zum-token-das-geldgeschaef-ist-und-bleibt-vertrauenssache-ld.1743662> [Zugriff am 05.10.2025].

Trotz dieses Potenzials bestehen in der genossenschaftlichen Praxis noch Zurückhaltung und Hürden: Regulatorische Unsicherheiten, technische Eintrittsbarrieren und die Abgrenzung zu unregulierten Modellen wie dem Crowd-Investment erschweren die Etablierung standardisierter Lösungen. Gleichwohl zeigt sich gerade im Bereich regionaler Bürgerbeteiligung ein wachsendes Interesse an digitalen Formen der Teilhabe.

Der vorliegende Beitrag analysiert, wie Bürgerbeteiligung im genossenschaftlichen Kontext durch tokenbasierte Strukturen weiterentwickelt werden kann. Er beginnt mit einem Überblick über klassische und neue Finanzierungsmodelle, leitet daraus die Relevanz der Tokenisierung ab und schließt mit strategischen Perspektiven für Genossenschaftsbanken.

1.1 Bürgerbeteiligung als genossenschaftlicher Finanzierungsansatz

Die Bürgerbeteiligung ist seit jeher Teil des genossenschaftlichen Kerns. Angesichts neuer Herausforderungen, etwa durch den Wandel der Energie- und Infrastrukturlandschaft, rückt sie erneut in den strategischen Fokus.

Klassische Modelle wie stille Beteiligungen, Nachrangdarlehen oder Fonds stoßen jedoch zunehmend an Grenzen: Hoher Verwaltungsaufwand, geringe Standardisierung und fehlende Übertragbarkeit erschweren eine breite Umsetzung. Auch eine Integration in digitale Bankprozesse ist kaum möglich. In der Praxis erfolgt die rechtliche Abwicklung oft individuell, was Skaleneffekte verhindert.

Trotzdem engagieren sich viele Genossenschaftsbanken aktiv – oft gemeinsam mit Energiegenossenschaften, Kommunen oder Projektträgern. Beispiele wie Windparks, Nahwärmenetze oder Photovoltaikanlagen zeigen, dass BürgerInnen bereit sind, sich finanziell an ihrer Region zu beteiligen, sofern geeignete, transparente und verständliche Instrumente bereitstehen.

Vor diesem Hintergrund wird die Suche nach innovativen und zugleich regulierungskonformen Beteiligungsformen immer drängender. Die Tokenisierung

könnte hier eine Brücke schlagen, durch digitale, standardisierte, kleinteilige und übertragbare Beteiligungen.³⁴

1.2 Finanzierungsmodelle im Wandel

Traditionelle Finanzierungsmodelle von Genossenschaftsbanken, etwa Kredite, Projektfinanzierungen oder Genossenschaftseinlagen, sind institutionell bewährt, stoßen bei kleinteiligen oder dezentralen Beteiligungen jedoch an wirtschaftliche Grenzen.

Eine Alternative bietet das Crowd-Investment. Plattformen wie die VR-Crowd, der VR-Bank Würzburg eG oder GLS Crowd der GLS Gemeinschaftsbank eG ermöglichen vielen Einzelpersonen eine Beteiligung mit kleinen Beträgen. Allerdings beruhen diese Modelle zumeist auf Nachrangdarlehen, unterliegen dem Vermögensanlagengesetz (VermAnlG) und sind weder standardisiert noch zweitmarktfähig.⁵ Für Banken ist ihre Einbindung in etablierte Strukturen daher äußerst limitiert.

Einen anderen Weg eröffnen tokenisierte Finanzinstrumente, etwa Kryptowertpapiere nach dem eWpG oder Security Token sui generis. Sie gelten, je nach Ausgestaltung, als Finanzinstrumente gemäß MiFID II, sind übertragbar, reguliert und können auf einem Sekundärmarkt gehandelt werden.^{6,7} Daraus ergeben sich neue Optionen für rechtssichere, digitale Bürgerbeteiligungen mit niedrigen Mindestinvestitionen, automatisierter Verwaltung und hoher Transparenz.⁴

³ Cashlink, Bürgerbeteiligung One Pager, Frankfurt am Main, 2025, S. 1.

⁴ Cashlink, Tokenisierung One Pager, Frankfurt am Main, 2025, S. 1.

⁵ VR-Crowd, Plattform der Genossenschaftsbanken, verfügbar unter: <https://www.vr-crowd.de/anleger/> [Zugriff am 05.10.2025].

⁶ BaFin, Merkblatt zum Kryptoverwahrgeschäft, 2020, online verfügbar unter: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Merkblatt/mb_200302_kryptoverwahrgeschaeft.html [Zugriff am 05.10.2025].

⁷ BaFin, Merkblatt zur Kryptowertpapierregisterführung, 2022, online verfügbar unter: https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2022/meldung_2022_06_01_Merkblatt_Kryptowertpapierregisterfuehrung.html [Zugriff am 05.10.2025].

Im öffentlichen Diskurs werden solche Finanzinstrumente oft fälschlich mit Kryptowährungen wie Bitcoin oder Ethereum gleichgesetzt. Dabei handelt es sich um grundlegend verschiedene Konzepte: Kryptowährungen sind dezentrale Zahlungsmittel ohne Emittentin, während tokenisierte Wertpapiere regulierten EmittentInnen zugeordnet sind und dem eWpG oder der MiFID II unterliegen.^{6,7,8}

2. Tokenisierung als strategische Antwort

Die Tokenisierung eröffnet Genossenschaftsbanken neue Möglichkeiten, um digitale Anlageformen rechtssicher, effizient und teilhabeorientiert umzusetzen. Im Gegensatz zu klassischen Beteiligungs- und Finanzierungsmodellen lassen sich mit tokenisierten Instrumenten regulatorische Anforderungen, Skalierungspotenziale und Bürgernähe besser verbinden. Die folgenden Abschnitte zeigen technische Grundlagen, rechtliche Rahmenbedingungen und strategische Chancen auf, wie sie sich insbesondere für regional verwurzelte Kreditgenossenschaften ergeben.^{4,8}

2.1 Technische und regulatorische Grundlagen

Token repräsentieren digitale Abbildungen von Vermögenswerten auf Basis einer Distributed-Ledger-Technologie (DLT), meist in Form einer Blockchain. Durch ihre kryptografische Absicherung, Unveränderbarkeit und Transparenz gelten sie als fälschungssicher und effizient übertragbar. Für den Finanzsektor sind insbesondere sogenannte Security Token sui generis und Kryptowertpapiere relevant, da sie bestehende Finanzinstrumente wie Schuldverschreibungen, Genussrechte oder Beteiligungen digital abbilden können.^{4,8}

⁸ Doege, M., Security Token als professionelle Anlageklasse für regionale Universalbanken, Masterarbeit, Donau-Universität Krems, 2025, online verfügbar unter: <http://webthesis.donau-uni.ac.at/thesen/207042.pdf> [Zugriff am 05.10.2025].

In Deutschland wurde mit dem Gesetz über elektronische Wertpapiere (eWpG) und der MiFID II ein regulatorischer Rahmen geschaffen, der die digitale Ausgabe und Verwahrung solcher Wertpapiere erlaubt. So kann auf ein zentrales Depot verzichtet werden, wenn das Register durch einen von der BaFin beaufsichtigten Registerführer geführt wird. Ergänzend regelt das Wertpapierinstitutsgesetz (WpIG) und das Kreditwesengesetz (KWG) die Zulassung und Aufsicht von Dienstleistern, die den Vertrieb, Handel oder die Verwahrung tokenisierter Instrumente übernehmen.⁸

Die rechtliche Trennung zwischen Security Token und Kryptowertpapieren ergibt sich vorrangig aus der Art der Registerführung. Während Security Token als Finanzinstrumente nach MiFID II gelten und typischerweise bei einem Dienstleister eingebucht werden, setzt ein Kryptowertpapier im engeren Sinne ein dezentrales Register nach § 4 eWpG voraus. Beide Formen unterliegen jedoch grundsätzlich denselben kapitalmarktrechtlichen Pflichten.^{4,8}

2.2 Potenziale, Transparenz, Skalierbarkeit, Teilhabe

Tokenisierte Modelle ermöglichen eine signifikante Reduktion von Transaktionskosten und eine höhere Effizienz im Vergleich zu klassischen Strukturen. Die Prozesse von Emission, Handel und Verwahrung lassen sich weitgehend digitalisieren. Gleichzeitig steigt durch die Nachvollziehbarkeit der Transaktionen auf der Blockchain die Transparenz für EmittentInnen und AnlegerInnen.⁸

Ein zentraler Vorteil ist die Teilbarkeit: Selbst geringe Anlagevolumina können durch Token wirtschaftlich sinnvoll emittiert werden, was die Teilhabe für breite Zielgruppen erleichtert, insbesondere in regionalen Kontexten wie Bürgerbeteiligungen. Auch die Skalierbarkeit wird erhöht: Ein standardisierter technischer Rahmen kann für verschiedene Projekte, Institute oder Regionen wiederverwendet werden, ohne erneut hohe Entwicklungskosten zu verursachen.

Zudem erlaubt die Zweitmarktfähigkeit von Security Token perspektivisch den Aufbau liquider Handelsplätze für bislang illiquide Vermögenswerte, etwa Immobilien- oder Infrastrukturprojekte. Gerade für Genossenschaftsbanken bietet die Tokenisierung damit einen Weg, wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele besser miteinander zu verbinden.

3. Anwendungsbeispiele & Ausblick für Genossenschaften

Der folgende Abschnitt zeigt, wie einzelne Genossenschaftsbanken bereits heute konkrete Schritte in Richtung tokenbasierter Anlageformen gehen. Ergänzend wird aufgezeigt, welches Potenzial tokenisierte Strukturen insbesondere für Energie- und Infrastrukturprojekte bieten, etwa durch höhere Skalierbarkeit, transparente Beteiligung und effizientere Umsetzung. Der abschließende Ausblick ordnet diese Entwicklungen in den strategischen Gesamtkontext genossenschaftlicher Teilhabe ein.

3.1. Praxisinitiativen von Genossenschaftsbanken

Die Bandbreite genossenschaftlicher Pilotprojekte zur Tokenisierung hat sich in den vergangenen drei Jahren erweitert. Einige ausgewählte Initiativen zeigen exemplarisch, wie vielseitig die Anwendungsmöglichkeiten sind:

- **DZ BANK AG:** Die Zentralbank der genossenschaftlichen Finanzgruppe hat gemeinsam mit der KfW die Emission eines Kryptowertpapiers auf einer öffentlichen Blockchain erfolgreich getestet. Ziel war es, die Eignung dezentraler Register für Kapitalmarktprozesse zu erproben.⁹
- **Volksbank Mittlerer Schwarzwald eG:** In Kooperation mit DG Nexolution wurde ein regionales NFT-Projekt umgesetzt, bei dem digitale Sammlerstücke als Bestandteil einer lokalen Kampagne ausgegeben wurden.¹⁰

⁹ DZ Bank, „Digitalisierung des Kapitalmarkts: DZ BANK begibt und verwahrt KfW Kryptoanleihe“, Pressemitteilung 03.07.2024, online unter: <https://www.dzbank.de/content/dzbank/de/home/die-dz-bank/presse/pressemitteilungen/2024/digitalisierung-des-kapitalmarkts--dz-bank-begibt-und-verwahrt-k.html> [Zugriff am 05.10.2025].

¹⁰ Steiner, S., „Junge Kunden innovativ ansprechen – Non fungible Token (NFT): Volksbank Mittlerer Schwarzwald eG“, LinkedIn-Beitrag, online unter: https://www.linkedin.com/posts/finexity_volksbank-banking-tokenisierung-activity-7247243953320718337-pEYP [Zugriff am 05.10.2025].

- **Volksbank Mittweida eG:** Das Institut gilt als Pionier im Bereich tokenisierter Goldinvestments. Bereits 2022 erfolgte die Ausgabe eines goldgedeckten Tokens zur Beteiligung an physischen Edelmetallen.¹¹
- **Ihre Volksbank eG Neckar Odenwald Main Tauber:** Das Institut gründete 2025 mit der VB Token GmbH einen Online-Marktplatz für tokenisierte Vermögenswerte, um Genossenschaftsbanken eine standardisierte technische Infrastruktur zur Verfügung zu stellen.¹² Dieses Vorhaben geht zurück auf ein früheres Projekt der Volksbank Main-Tauber eG (Vorgängerinstitut) bei dem bereits ein erstes digitales Wertpapier für die Tochtergesellschaft „Werte NL VMT GmbH“ tokenisiert wurde.¹³

Diese Beispiele zeigen, dass Tokenisierung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe längst kein theoretisches Zukunftsthema mehr ist, sondern aktiv erprobt und ausgebaut wird.

3.2. Fazit: Teilhabe neu denken – tokenisiert, transparent, genossenschaftlich

Die Verbindung von Technologie und Genossenschaftsidee eröffnet neue Wege für demokratische, transparente und effiziente Beteiligungsformen. Tokenisierung kann dabei mehr sein als ein technisches Hilfsmittel, sie ist ein strategisches Instrument, um genossenschaftliche Werte in die digitale Zukunft zu überführen.

Indem Genossenschaften standardisierte, regulierte und zugängliche Beteiligungsformen schaffen, können sie BürgerInnen echte Mitgestaltung ermöglichen.

¹¹ Volksbank Mittweida, Blockchain-Pilotprojekt, IT Finanzmagazin, 2024, verfügbar unter: <https://www.it-finanzmagazin.de/volksbank-mittweida-kann-blockchain-140138/> [Zugriff am 05.10.2025].

¹² Finexity, Volksbank Tokenisierung, LinkedIn-Beitrag, 2025, verfügbar unter: https://www.linkedin.com/posts/finexity_volksbank-banking-tokenisierung-activity-7247243953320718337-pEYP [Zugriff am 05.10.2025].

¹³ Laiqon AG, LAIQON Token GmbH mit erfolgreicher Umsetzung von Token-Projekt mit Volksbank Main-Tauber eG und DORI Vermögensverwaltungs GmbH, 2023, online verfügbar unter: <https://laiqon.ag/news-amp-events/detail/laiqon-token-gmbh-mit-erfolgreicher-umsetzung-von-token-projekt-mit-volksbank-main-tauber-eg-und-dori-vermoegensverwaltungs-gmbh> [Zugriff am 05.10.2025].

chen, sei es bei Energieprojekten, Immobilieninvestments oder neuen Geschäftsmodellen. Die notwendigen technischen und regulatorischen Grundlagen sind vorhanden. Nun liegt es an den Instituten, diese Möglichkeiten aktiv zu gestalten.

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Neue Erscheinungsformen von Genossenschaften

Caroline Ruiner, Niels Grote, Birgit Apitzsch, Martin Möller

Projektvorstellung

Genossenschaften als neue Arbeitsmarktorganisationen von externen Erwerbstätigen – Revitalisierung der Wirtschaftsdemokratie?

1. Einleitung: Genossenschaften im Spannungsfeld neuer Arbeitsmärkte

Genossenschaften erleben seit einigen Jahren eine bemerkenswerte Renaissance – nicht nur im klassischen Kredit- oder Agrarwesen, sondern auch in Bereichen, die traditionell kaum mit genossenschaftlicher Organisation verbunden wurden. Dazu zählen Arbeitsmärkte, die durch Solo-Selbstständigkeit, projektbasierte Tätigkeiten und flexible Erwerbsformen geprägt sind. In Deutschland arbeiteten 2024 im Schnitt 3,6 % der Erwerbstätigen (1,6 Millionen) freiberuflich oder selbstständig,¹ insbesondere in wissensintensiven Dienstleistungen wie IT, Medizin, Medien und Kreativwirtschaft.²

Das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Projekt *„Genossenschaften als neue Arbeitsmarktorganisationen von externen Erwerbstätigen – Revitalisierung der Wirtschaftsdemokratie?“* richtet den Blick auf Genossenschaften, die als intermediäre Akteure zwischen Markt, Staat und individueller Erwerbstätigkeit auftreten. Es ist das Ziel dieses Projekts, Wirtschaftsdemokratie in Genossenschaften als neue Arbeitsmarktorganisationen theoretisch zu erschließen und empirisch zu untersuchen. Das Projekt analysiert, wie solche Zusammenschlüsse die Organisation von Arbeit, Mobilität und sozialer

¹ Statistisches Bundesamt (2024) Qualität der Arbeit. Solo-Selbstständige, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-4/solo-selbstaendige.html>, abgerufen am 8.10.2025.

² Apitzsch, B., Wilkesmann, M., Ruiner, C., Bassyiouny, M., Ehlen, R. & Schulz, L. (2023) Labour market collectivism: New solidarities of highly skilled freelance workers in medicine, IT and the film industry. *Economic and Industrial Democracy*, 44(4), S. 1149–1175. <https://doi.org/10.1177/0143831X221120534>

Sicherung gestalten und fasst diese als Revitalisierung wirtschaftsdemokratischer Prinzipien. Das Projekt wird von 2024 bis 2027 gefördert und basiert auf der Kooperation der Ruhr-Universität Bochum und der Universität Hohenheim.

2. Hintergrund und Forschungsstand

Traditionell werden Genossenschaften als Organisationen der Mitgliederförderung verstanden, die durch demokratische Strukturen, Selbsthilfe und Selbstverantwortung geprägt sind. Im Bereich der Finanz- und Agrargenossenschaften stehen kollektive Ressourcenbündelung und wirtschaftliche Effizienz im Vordergrund.³ Neuere Entwicklungen verdeutlichen jedoch, dass genossenschaftliche Prinzipien auch auf weitere Bereiche des Arbeitsmarkts übertragen werden können. Apitzsch und Ruiner (2022) zeigen,⁴ dass Berufsausübungsgemeinschaften von Solo-Selbstständigen in IT und Medizin genossenschaftliche Modelle nutzen, um

- Aufträge gemeinschaftlich zu akquirieren und zu vermitteln,
- faire und transparente Vergütungsstrukturen sicherzustellen,
- administrative Dienstleistungen bereitzustellen (z. B. Vertragsmanagement, Vorauszahlungen, Absicherung gegen Zahlungsausfälle) und
- Mitbestimmung und demokratische Entscheidungsprozesse zu verankern.

Diese Genossenschaften bewegen sich in einem Feld, das bislang von Vermittlungsagenturen, Zeitarbeitsfirmen oder digitalen Plattformen besetzt wurde.⁵⁶

Im Gegensatz dazu bieten Genossenschaften folgende Vorteile:

³ Arnold, N. (2023) Genossenschaften. In: M. Apelt & V. Tacke (Hg.), Handbuch Organisationstypen (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 65–80.

⁴ Apitzsch, B. & Ruiner, C. (2022) Genossenschaften von Solo-Selbstständigen als neue Arbeitsmarktorganisationen. Zeitschrift für Soziologie 51(1), S. 6–22.

⁵ Apitzsch, B.; Ruiner, C. & Wilkesmann, M. (2016) Zur Rolle von neuen und klassischen intermediären Akteuren in den Arbeitswelten hochqualifizierter Solo-Selbstständiger. Industrielle Beziehungen 23(4), S. 477–497.

⁶ Thäter, L. & Gegenhuber, T. (2020) Plattformgenossenschaften: mehr Mitbestimmung durch die digitale Renaissance einer alten Idee? In: Verena Bader & Stephan Kaiser (Hg.), Arbeit in der Data Society.

- **Mitgliederförderung und Marktintegration:**
Genossenschaften bieten niedrigere und transparente Vermittlungsmargen (oft 10-15 % statt 20-25 % bei Agenturen) und ermöglichen Solo-Selbstständigen damit bessere ökonomische Bedingungen.
- **Demokratische Selbstorganisation:**
Entscheidungen folgen dem Prinzip „one person – one vote“; zentrale Fragen wie Margen, Vertragsstandards und Qualitätskriterien und -prüfungen werden gemeinschaftlich festgelegt.
- **Solidarische Absicherung:**
Durch Vorauszahlungen oder interne Unterstützungsfonds werden typische Risiken selbstständiger Erwerbsarbeit abgedeckt.
- **Netzwerklogik:**
Die Mitglieder bringen eigene Kundenkontakte ein, wodurch sich persönliche Netzwerke in kollektive Zugänge zu Aufträgen transformieren.

3. Zielsetzung des DFG-Projekts und Forschungsfragen

Der Fokus des Forschungsprojekts liegt auf einer Untersuchung neuer Genossenschaftsformen in unterschiedlichen, durch atypische Beschäftigung geprägten Dienstleistungssegmenten. Konkret soll untersucht werden,

- welche Ziele und Zwecke Genossenschaften als neue Arbeitsmarktorganisationen verfolgen,
- welche Erwartungen Genoss*innen an diese Genossenschaften haben,
- wie Genossenschaften als Arbeitsmarktorganisationen das Prinzip der Mitgliederförderung und das Demokratieprinzip umsetzen,

- wie sie persönliche Netzwerke der Genoss*innen organisieren und das Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz der Mitglieder balancieren und schließlich
- wie sich Genossenschaften von klassischen Arbeitgeberorganisationen und politischen Mitgliedsorganisationen abgrenzen und einordnen lassen.

4. Soziologische Kontextualisierung

Das Vorhaben zielt auf einen Beitrag zur Organisations- und Arbeitsmarktsoziologie sowie zur Industrial Relations-Forschung, indem es Strukturen und Dynamiken von Genossenschaften als neue Form der arbeitsmarktbezogenen Wirtschaftsdemokratie theoretisch erschließt und empirisch untersucht.

Genossenschaften institutionalisieren die Doppelrolle ihrer Mitglieder als Beschäftigte und Miteigentümer, womit sie potenziell das traditionelle Spannungsfeld zwischen Kapital und Arbeit unterlaufen. Als Arbeitsmarktorganisationen stellen sie kollektive Zusammenschlüsse dar, die ihren Mitgliedern den Zugang zu Arbeit erleichtern und deren Mobilität fördern, ohne selbst als klassische Arbeitgeber aufzutreten. Anders als profitmaximierende Vermittlungsagenturen basieren Genossenschaften auf demokratischen Prinzipien wie Mitgliederförderung, Transparenz und Mitbestimmung. Insbesondere für hochqualifizierte Solo-Selbstständige – etwa in IT oder Medizin – schaffen sie Strukturen, die über die reine Auftragsvermittlung hinausgehen. Sie bieten nicht nur niedrigere und transparente Vermittlungsmargen, sondern übernehmen auch administrative Leistungen, wie Vertragsgestaltung oder Vorauszahlungen, und können damit Einkommensrisiken abfedern.

Ein zentraler Aspekt von Genossenschaften ist ihre demokratische Basis. Genossenschaften fördern eine Form der Mitbestimmung und partizipativen Entscheidungsfindung, die die Mitglieder gleichberechtigt in die wirtschaftlichen und sozialen Entscheidungen der Organisation einbezieht. Der Grundgedanke, dass die Mitglieder einer Genossenschaft gleiche Rechte und Pflichten haben, steht im Gegensatz zu traditionellen hierarchischen Arbeitsstrukturen, in denen

Entscheidungen eher top-down getroffen werden. Diese Form der wirtschaftlichen Mitbestimmung ermöglicht den Mitgliedern partizipative Entscheidungsprozesse und eine aktive Rolle bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Als Hybride zwischen Interessenvertretung und Vermittlungsorganisation integrieren Genossenschaften Elemente von Markt, Netzwerk und solidarischer Selbsthilfe. Durch die gemeinsame Akquise und Weitergabe von Aufträgen sowie den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zu Auftraggeber*innen organisieren sie Mobilität in hochqualifizierten, oft projektbasierten Arbeitsfeldern und reduzieren zugleich die Unsicherheit selbstständiger Erwerbsarbeit. Ihre demokratische Struktur und die Einbindung der Mitglieder ermöglichen eine Balance zwischen individueller Autonomie und kollektiver Absicherung. Sie sind zudem Ausdruck eines kollektiven Interesses gegen profitmaximierende Prinzipien auf dem Arbeitsmarkt bzw. in der Vermittlungsbranche.

5. Methodisches Vorgehen

Die empirische Grundlage bildet eine qualitative Interviewstudie, die Perspektiven verschiedener Akteur*innen in diesem Feld einholt. Es werden sowohl Expert*innen als auch Genoss*innen aus dem Bereich der niedrig- und mittelqualifizierten (z. B. Pflege, Transport) und dem Bereich der hochqualifizierten Dienstleistungen (z. B. IT, Unternehmensberatung) befragt. Die empirische Untersuchung umfasst:

- (1) Experteninterviews mit der Leitungsebene und mit Vertreter*innen von Genossenschaften,
- (2) leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews mit Genoss*innen unterschiedlicher Erwerbsstatus und
- (3) Experteninterviews mit Organisationsvertreter*innen anderer Arbeitsmarktorganisationen wie Vermittlungsorganisationen und Berufsverbände.

Ergänzt werden diese qualitativen Erhebungen um eine Auswertung bestehender Datenquellen sowie mit Recherchen zu relevanten Arbeitsmarktorganisationen und dem Verbreitungsgrad genossenschaftlich verfasster Arbeitsmarktorganisationen. Durch diesen multimethodischen Ansatz lassen sich sowohl die organisationalen Strukturen als auch die Perspektiven der beteiligten Akteure erfassen.

6. Bedeutung für die Genossenschaftswelt

Für die klassische Genossenschaftsbewegung – insbesondere im Banken- und Agrarsektor – ist dieses Forschungsfeld aus mehreren Gründen relevant:

- Die Betrachtung von Genossenschaften als Arbeitsmarktorganisationen verdeutlicht, wie genossenschaftliche Prinzipien auf weitere Bereiche übertragen werden können.
- Genossenschaften können folglich nicht nur Güter oder Finanzdienstleistungen erbringen, sondern auch externe Arbeit und Beschäftigung auf Dienstleistungsmärkten organisieren, die durch atypische Erwerbstätigkeit geprägt sind und auf denen traditionelle Formen kollektiver Interessenvertretung weitgehend ausfallen.
- Indem sie Marktteilnehmer*innen kollektive Verhandlungsmacht verleihen, knüpfen diese Genossenschaften an die historischen Ideen von Selbsthilfe und Mitbestimmung an.

7. Ausblick

Die Diskussion über Genossenschaften als Arbeitsmarktorganisationen ist besonders im Kontext der Genossenschaftsbewegung von Interesse, die historisch eng mit sozialen und demokratischen Prinzipien verknüpft ist. Die Idee der Wirtschaftsdemokratie, die gleichberechtigte Teilhabe und Mitbestimmung in wirtschaftlichen Prozessen adressiert, ist in Genossenschaften konstitutiv.

Während klassische Genossenschaften in Bereichen wie Banken, Agrarwirtschaft oder Weinbau fest etabliert sind, bleibt unklar, wie diese Prinzipien auf flexible Arbeitsmärkte übertragen werden können.

Die ersten Beobachtungen von genossenschaftlich organisierten Vermittlungsorganisationen geben Hinweise darauf, dass genossenschaftliche Strukturen nicht nur als Wirtschaftsmodelle für landwirtschaftliche Betriebe, die Wohnungswirtschaft oder Finanzinstitute, sondern auch als Modelle für eine inklusive, faire und demokratische Arbeitsorganisation im Falle externer Erwerbstätiger wie Solo-Selbstständiger dienen können.

Johann Brazda und Tode Todev

**Die Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa – aktuelle
Entwicklungen**

Genossenschaftswissenschaftliche Aussagen zur Entwicklung von Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa in den 1990er Jahren waren vielfach euphorisch: Man sah nach Jahrzehnten staatlicher Kontrolle und ideologischer Vereinnahmung die historische Chance, die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Solidarität in authentischer Form neu zu beleben. Genossenschaften galten sowohl als Laboratorien einer demokratisch verfassten Ökonomie, die Marktmechanismen mit sozialer Verantwortung und partizipativer Entscheidungsfindung verbinden, als auch als Lernschulen für die neuen Marktwirtschaften.¹ Realiter durchliefen die Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa einen tiefen Wandel: Vom staatlich kontrollierten Kollektiv über eine Phase des Niedergangs hin zur allmählichen Wiederentdeckung als demokratische, marktwirtschaftlich orientierte Organisationsform – allerdings mit großen regionalen und sektoralen Unterschieden.

1. Kreditgenossenschaften²

Vor der kommunistischen Machtübernahme nach dem Zweiten Weltkrieg existierte in fast allen Ländern Mittel- und Osteuropas, wie etwa in Polen, der Tschechoslowakei, Ungarn, Rumänien oder den baltischen Staaten, ein, primär organisiert nach den Prinzipien von *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* oder *Hermann Schulze-Delitzsch*, entwickelter genossenschaftlicher Bankensektor. Dieser

¹ Eisen, A.; Hagedorn, K. (Hrsg.) (1997): Genossenschaften in Mittel- und Osteuropa. Selbsthilfe im Strukturwandel. Berliner Schriften zur Kooperationsforschung 1. Berlin.

² Karafolas, S.K. (ed.) (2016): Credit Cooperative Institutions in European Countries Part II Credit Cooperative Systems in Eastern Europe, Switzerland.

umfasste sowohl städtische und ländliche Kreditgenossenschaften als auch deren regionale und zentrale Verbände und Zentralbanken³. Kreditgenossenschaften spielten traditionell eine wesentliche Rolle bei der Finanzversorgung, insbesondere der KMUs und der ländlichen Regionen, aber auch bei der finanziellen Inklusion, sowie der Förderung lokaler Entwicklungen.

Nach Errichtung des kommunistischen Regimes in den Ländern Mittel- und Osteuropas ab 1945 stellten die Kreditgenossenschaften durch die Etablierung eines staatlichen Monopols im Einlagengeschäft (Verdrängung der Sparkultur der ländlichen Bevölkerung) und damit einer staatlichen Kontrolle durch Enteignung oder Auflösung, ihre Tätigkeiten ein. Ohne Ersparnisse ihrer Mitglieder war den Kreditgenossenschaften eine Kreditvergabe nicht mehr möglich. Sie wurden in der Folge verstaatlicht (landwirtschaftliche und gewerbliche Aktivitäten wurden in das System staatlicher Planvorgaben eingebunden) und ihre Vermögenswerte wurden auf staatliche Banken oder Kreditinstitute der sozialistischen Planung übertragen.

1.1. Rahmenbedingungen einer Renaissance genossenschaftlicher Bankensektoren

Für den Wiederaufbau genossenschaftlicher Strukturen in Mittel- und Osteuropa nach 1989 waren folgende Faktoren maßgeblich:

- grassierende Knappheit an Kreditressourcen für aufstrebende und sich rasch entwickelnde KMUs⁴;
- großes Engagement der Mitglieder und Mitarbeiter der ehemaligen Kreditgenossenschaften, die Tätigkeiten der verstaatlichten Genossenschaften wieder aufzunehmen und sich damit zurückzuholen, was im Realsozialismus verloren gegangen war;
- Entschiedenheit der neuen politischen Eliten durch Restitution des konfiszierten Privateigentums und die Privatisierung staatlichen Eigentums „historische Gerechtigkeit“ wiederherzustellen;

³ z. B. die Związek Spółdzielni Rolniczych in Polen oder die Zentralna Raiffeisenbanka in der Tschechoslowakei.

⁴ EIB Press Release vom 25. Juli 2025, <https://www.eib.org/en/press/all/2025-279>.

- Bereitschaft internationaler Genossenschaftsorganisationen, sowohl organisatorische als auch finanzielle Unterstützung für den Wiederaufbau von Genossenschaftssystemen als unverzichtbare Bestandteile freier Marktwirtschaften zu leisten.

1.2. Vielfalt an Organisationsformen basierend auf kreditgenossenschaftlichen Grundprinzipien⁵

Gegenwärtig weist der Bankensektor in den postkommunistischen Ländern Mittel- und Osteuropas eine große Formenvielfalt auf. So findet man Genossenschaftsbanken und Credit Unions in Polen, Spar- und Kreditgenossenschaften in Ungarn, Credit Unions in den baltischen Staaten und Kreditgenossenschaften auf Gegenseitigkeit in Bulgarien. In Rumänien haben sich die regional agierenden kreditgenossenschaftlichen Universalbanken mit ihrer Zentralbank zu einem Haftungsverbund zusammengeschlossen, der für die Verbindlichkeiten seiner Mitglieder bürgt.

1.3. Ansätze zum Aufbau eines genossenschaftlichen Bankensektors

Es gab unterschiedliche Zugänge zum Aufbau neuer genossenschaftlicher Bankensektoren in den Ländern Mittel- und Osteuropas. So konzentrierten sich einige Länder auf kreditgenossenschaftliche Formen, die in den 1940/50er Jahren aufgelöst worden waren. Andere tendierten zu Typen, die in der wirtschaftshistorischen Entwicklung dieser Länder bisher völlig fremd waren, wie etwa in den baltischen Ländern oder teilweise auch in Polen.

⁵ EACB Release vom 16. Juli 2025; <https://www.eacb.coop/en/news/eacb-press-releases>.

1.3.1. Aufbau auf bestehenden quasi-genossenschaftlichen Organisationsformen und den historischen Erfahrungen vor Verstaatlichung der Kreditgenossenschaften

Ungarn entwickelte seinen genossenschaftlichen Bankensektor aus den bestehenden Spargenossenschaften heraus. Diese waren entstanden, nachdem es der 1952 gegründeten Nationalen Sparkasse (OTP) nicht gelungen war, weder das gesamte Staatsgebiet noch den ländlichen Raum ausreichend mit Finanzdienstleistungen zu versorgen. 1956 wurden deshalb Kreditgenossenschaften in Form von Spargenossenschaften errichtet. Ihre Gründung erfolgte mit Genehmigung des Finanzministeriums. Sie nahmen Einlagen entgegen und gewährten Kredite nur an Mitglieder. Die Kredite dienten ausschließlich landwirtschaftlichen Zwecken. 1989 gründeten die Spargenossenschaften die Bank der ungarischen Spargenossenschaften, die Takarekbank (Zentralinstitut der ländlichen Genossenschaftsbanken).⁶

1.3.2. Übernahme von Modellen aus Ländern mit entwickelten Genossenschaftsbewegungen unter Beteiligung und materieller Unterstützung privater, staatlicher und internationaler Institutionen

Wichtige Impulse für diese Neugründungen kamen von westeuropäischen Partnerorganisationen, wie der österreichischen Raiffeisenorganisation, dem *Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)* oder der *European Association of Cooperative Banks (EACB)*. Diese Kooperationen stärkten die Professionalisierung und Integration der osteuropäischen Kreditgenossenschaften in den europäischen Finanzmarkt.

Polen und die baltischen Länder übernahmen das Modell der Credit Unions aus den USA und Kanada. In Polen begann der Wiederaufbau eines Spar- und Kreditgenossenschaftssektors mit dem Beschluss zur Wiederaufnahme des Betriebs der Eisenbahner Kreditgenossenschaft auf dem Ersten Kongress der Eisenbahnergewerkschaft im Jahr 1992. Sie nahm ihre Tätigkeit Anfang 1995 auf.

⁶ MOIZS, A., GABOR, G. (2016): The History, the Current System and the Special Features of Savings Cooperatives in Hungary. In: KARAFOLAS, S. K. (ed.): Credit Cooperative Institutions in European Countries Part II Credit Cooperative Systems in Eastern Europe, Switzerland, S. 291ff.

In Lettland und Litauen setzte eine große Gründungswelle von Kreditgenossenschaften in Form von Credit Unions 1994 mit dem Start eines dreijährigen Projekts namens „Introducing Democratic Financial Institutions into the Latvian and Lithuanian Marketplace“ des World Council of Credit Unions (WOCCU) ein. Dieses wurde am Anfang von der United States Agency for International Development (USAID) finanziert und durch die kanadische Development International Desjardins (DID) in der Folge fortgeführt. In Litauen wurde die Initiative lokaler Aktivisten zur Wiederbelebung der Kreditgenossenschaften von Canadian International Development Agency (CIDA), Open Society Fund – Lithuania und USAID unterstützt. Daraufhin starteten zwei internationale Organisationen, die Developement International Desjardins (DID) und der World Council of Credit Unions (WOCCU), zwei separate Projekte zur Unterstützung und Förderung der Entwicklung von Credit Unions in Litauen. Zum Einsatz kam das kanadische Modell der Desjardins credit unions.

1.3.3. Hybride oder teilprivatisierte Formen

In einigen Ländern⁷ entstanden gemischte Modelle, in denen die Genossenschaftsprinzipien (Mitgliedschaft, Regionalität, Selbsthilfe) mit kommerziellen-rechtlichen Organisationsformen⁸ kombiniert wurden. Hierbei wurden Kreditgenossenschaften teilweise in Aktiengesellschaften umgewandelt oder durch kommerzielle Banken mitgenutzt. Diese hybriden Strukturen sollten Kapitalaufnahme und internationale Integration erleichtern, führten jedoch häufig zu einer Abschwächung des genossenschaftlichen Prinzips. Sie zeigten, dass die Revitalisierung des genossenschaftlichen Kreditwesens in postkommunistischen Gesellschaften ohne strukturelle Anpassung an marktwirtschaftliche Bedingungen kaum möglich war.

⁷ z.B. Kroatien, Rumänien.

⁸ Aktiengesellschaft, Holding.

1.4. Hilfsprogramme und finanzielle Unterstützung

In Bulgarien wurden Anfang 1996 von Agrarproduzenten Agrarkreditgenossenschaften (Agricultural Credit Cooperatives, ACCs) gegründet. Im selben Jahr starteten das Landwirtschaftsministerium und die Europäische Union das Agricultural Capital Fund Scheme (ACAS), ein Programm zur Unterstützung der bulgarischen Landwirtschaft. Die Kommission stellte EUR 14 Millionen für Initiativen zur Unterstützung der Landwirtschaft zur Verfügung, die ab dem Mai 1996 33 Agrarkreditgenossenschaften bekamen. Nach einer kurzen Phase der Personalrekrutierung und -schulung begannen sie Ende 1996 mit der Auszahlung erster Kredite an ihre Mitglieder.

Hier ist anzumerken, dass die Ergebnisse dieser Hilfsprogramme sehr bescheiden waren. So konnten etwa in Polen während der dreijährigen Gründungsperiode nur rund 3.200 Menschen zu einer Mitgliedschaft in die neu gegründeten Credit Unions bewegt werden.

Auffallend war auch die Entstehung einer paradoxen Situation, die dazu beitrug, die Verbreitung der Kreditgenossenschaften ernsthaft zu behindern und für Verwirrung und Missverständnisse zu sorgen. Am Anfang forcierten die politischen Eliten eine Reaktivierung der Kreditgenossenschaften, die auf der Grundlage der von *Hermann Schulze-Delitzsch* und *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* formulierten Prinzipien organisiert waren und im Wesentlichen Genossenschaftsbanken waren. Im Gegensatz dazu verfolgten die internationalen Organisationen, die organisatorische und finanzielle Unterstützung anboten, in erster Linie die Gründung von Kreditgenossenschaften in der Form nicht-basierter Finanzinstitute. Bankenkrise spielten hier sicherlich eine große Rolle. Die Stimmung in der Gesellschaft war auch gegen die Errichtung neuer Banken. Daher wurden Kreditgenossenschaften favorisiert.

1.5. Neue Rechtsrahmen für Kreditgenossenschaften

In den meisten Ländern Mittel- und Osteuropas wurden zur Regulierung der Kreditgenossenschaften neue Gesetze erlassen. Dies geschah in der Regel im Rechtsrahmen für Kreditinstitute oder mittels Spezialgesetze zur Regelung der Tätigkeit von Credit Unions. Diese sollten einerseits den genossenschaftlichen Charakter⁹ sichern, andererseits aber auch die Integration in das nationale Bankensystem gewährleisten. Typisch war auch eine doppelte Einbindung, d.h. als eingetragene Genossenschaft nach Zivilrecht und zugleich als Kreditinstitut nach Bankaufsichtsrecht.

In Polen wurden Genossenschaftsbanken im Bankengesetz aus 1990 geregelt, die Credit Unions durch ein Gesetz über Kreditgenossenschaften und Sparkassen aus dem Jahr 2009, welches 2012 novelliert und 2017 konsolidiert wurde. In Rumänien ist seit 1996, in Ungarn seit 2013 ein Genossenschaftsbankengesetz in Kraft. In Lettland wurden die Credit Unions zunächst im 1995 verabschiedeten Kreditwesengesetz normiert. Um die Kapitalanforderungen für Kreditinstitute und Kreditgenossenschaften zu differenzieren, wurde 2001 ein eigenes Gesetz für Credit Unions verabschiedet. In der Tschechischen Republik und Litauen wurden ebenfalls 1995 gesetzliche Regelungen für Credit Unions verabschiedet.

Während Kreditgenossenschaften in Polen und Ungarn gesetzlich als Banken aufgefasst werden, gelten sie in den meisten mittel- und osteuropäischen Ländern als Nichtbanken-Finanzinstitute.

⁹ Mitgliederprinzip, Selbsthilfe, demokratische Kontrolle

1.6. Verschiedene Arten von Kreditgenossenschaften (Polen, Tschechien)

In Polen gibt es drei Typen von Genossenschaftsbanken:¹⁰

- Banken mit einem Grundkapital von mehr als fünf Millionen Euro, die die für Geschäftsbanken geltenden Standards für die Tätigkeit als unabhängiges nationales Unternehmen erfüllen;
- Banken mit einem Grundkapital zwischen einer und fünf Millionen Euro (die nur regional tätig sein dürfen) sowie
- Banken mit einem Kapital von mehr als fünf Millionen Euro, die nicht alle geltenden Standards für die Tätigkeit als unabhängiges Unternehmen erfüllen und einem Netzwerk verbundener Banken angehören müssen.

In der Tschechischen Republik etablierten sich drei Typen von Credit Unions:¹¹

- Credit Unions, die von einer geschlossenen Unternehmergruppe gegründet wurden, die wie eine Art gemeinsame Bank funktionierte und als Reaktion auf den schwierigen Zugang zum Bankenkredit für die Klein- und Mittelunternehmen entstanden war. Diese Credit Unions entsprachen am ehesten dem ursprünglichen Zweck der authentischen Kredit- und Spargenossenschaften und waren im Vergleich zu den anderen beiden Typen am überlebensfähigsten;
- Städtische Credit Unions, die auf die Vorteile ihrer Mitglieder in Form günstiger Kredite in Verbindung mit Wohnungskauf, Autoleasing usw. ausgerichtet waren. Auch dieser Typ schien der ursprünglichen Idee nahe zu stehen, war jedoch aufgrund der oft unüberlegten und ungesicherten Vergabe großer und langfristiger Kredite, sowie der relativ unklaren Bedingungen für die Kreditinanspruchnahme stark vom Zusammenbruch bedroht;

¹⁰ Suchoń, A. (2023): Tendencies and Directions of Development of Cooperative Law and Cooperatives in Poland, especially Agricultural and Food, Housing and Bank Cooperatives, in: International Journal of Cooperative Law Issue V, S. 24.

¹¹ <https://www.cnb.cz/en/supervision-financial-market/conduct-of-supervision/status-of-supervision/supervision-of-credit-institutions/index.html>.

- Große Credit Unions, die die Mitgliedschaft durch hohe, nicht marktübliche Zinsen attraktiv machten, die sich aber nicht aus Erträgen des Kreditgeschäfts ausreichend finanzieren konnten. Das war nur über die Herannahme von neuen Einlagen möglich. Diese Pyramiden brachen sehr bald in sich zusammen und ihre Mitglieder verloren ihre Ersparnisse.

1.7. Rechtliche Besonderheiten¹²

1.7.1. Beteiligung juristischer Personen an Kreditgenossenschaften

In der Tschechischen Republik, Ungarn und Litauen ist die Beteiligung juristischer Personen an Kreditgenossenschaften zulässig. In Lettland ist die Beteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen sowie juristischer Personen nur dann zulässig, wenn ihre Eigentümer Mitglieder der Genossenschaften sind. In Ungarn darf die Zahl der juristischen Personen ein Fünftel der Mitglieder nicht übersteigen. Das bulgarische Genossenschaftsgesetz schließt die Mitgliedschaft juristischer Personen in Genossenschaften aus.

Während in den meisten Ländern die Beteiligung juristischer Personen am Kapital von Kreditgenossenschaften beschränkt ist – wie etwa in Ungarn, wo eine juristische Person maximal ein Drittel des Kapitals besitzen darf und in Lettland, wo sich eine juristische Person mit nicht mehr als EUR 290 am Kapital beteiligen darf – gibt es in der Tschechischen Republik keine derartigen Einschränkungen. In Ungarn und Litauen sehen die Genossenschaftsgesetze zudem die Beteiligung investierender Mitglieder vor, deren Anteil am Eigenkapital aber nicht 10 % übersteigen darf. Die Kreditgenossenschaften in Ungarn sind gesetzlich verpflichtet, sich als Gesellschaften mit beschränkter Haftung zu registrieren, arbeiten aber auf Grundlage genossenschaftlicher Organisations- und Geschäftsprinzipien.

¹² Recherchiert anhand der Jahresberichte der National- und Zentralbanken und der Kapitalaufsichtsbehörden der jeweiligen Länder.

1.7.2. Mitgliederzahl

Die Gesetzgebung der einzelnen Länder legt unterschiedliche Mindestmitgliederzahlen für Kreditgenossenschaften und Credit Unions fest. In Rumänien beträgt sie 1.000, in Ungarn 200, davon müssen mindestens zwei Drittel natürliche Personen sein. In Litauen beträgt die Mindestmitgliederzahl einer Kreditgenossenschaft 150, in Lettland 150. In den meisten Ländern darf eine Person nur Mitglied einer Kreditgenossenschaft sein.

1.7.3. Genossenschaftsanteile für natürliche und juristische Personen

Um eine größere Mitgliederzahl zu ermöglichen und dadurch das Kreditpotential der Kreditgenossenschaften und der Credit Unions zu erhöhen, sah die Gesetzgebung in den meisten Ländern zunächst niedrige Geschäftsanteile und Aufnahmegebühren vor. Das brachte aber eine unzureichende Kapitalausstattung und Krisenanfälligkeit mit sich. In der Folge wurden die Genossenschaftsanteile sukzessive angehoben.

In Ungarn darf eine natürliche Person nicht mehr als 15 % des Eigenkapitals einer Kreditgenossenschaft halten und ein Mitglied darf nur ein weiteres Mitglied in der Mitgliederversammlung vertreten.

1.7.4. Territoriale Mitgliedschaftsbeschränkung

Die Credit Unions dürfen in Lettland nur in einer bestimmten Region, einer Gemeinde oder benachbarten Gemeinden gegründet werden, oder wenn ihre Mitglieder derselben Gewerkschaft, Nichtregierungsorganisation oder Berufs- und Sportorganisation angehören.

1.7.5. Maximale Kredithöhe

In den meisten Ländern sind gesetzliche Beschränkungen für die Höhe der Kreditvergabe festgelegt. Diese Beschränkungen basieren auf denselben Grundsätzen, die auch für Banken gelten. Damit soll das Kreditrisiko begrenzt werden. Üblicherweise liegt der Höchstbetrag zwischen 10 und 25 % des Eigenkapitals. In Litauen darf die Kredithöhe ein Viertel des Eigenkapitals der Credit Union nicht überschreiten.

1.7.6. Maximale Einlagenhöhe

In der Tschechischen Republik wurde der Höchstbetrag für die Einlagen der Mitglieder mit dem 10-fachen des Genossenschaftsanteils begrenzt.

1.8. Teilnahme an Einlagensicherungssystemen

Ursprünglich wurden die Kreditgenossenschaften und die Credit Unions von den staatlichen Einlagensicherungssystemen nicht erfasst. Zahlreiche Insolvenzen in fast allen Ländern veranlassten die Regierungen gesetzliche Maßnahmen zum Schutz der Genossenschaftsmitglieder zu ergreifen. Aktuell sind die Einlagen der Kreditgenossenschaften durch staatliche Garantiefonds abgesichert. Es gibt aber auch Ausnahmen. In Estland haben die Mitglieder des Estonischen Verbandes der Credit Unions einen eigenen Garantiefonds, mit dem die Einlagen bis zu einem Höchstbetrag von EUR 20.000 versichert sind.

Die Höhe der versicherten Einlagen variiert von Land zu Land. In der Tschechischen Republik und in Lettland sind alle Einlagen bei den Credit Unions bis zu einer Höhe von EUR 100.000 pro Einleger versichert, in Estland bis zu EUR 20.000. Da die Ausfallrisiken bei den Credit Unions im Vergleich zu den Banken wesentlich höher sind, sind auch die Einzahlungen in die Garantiefonds höher. So zahlen beispielsweise in der Tschechischen Republik die Credit Unions vierteljährlich 0,08 % des der versicherten Einlagenvolumens ein, ein Betrag der im Vergleich zu den Banken doppelt so hoch ist.

1.9. Zweistufiges Organisationssystem der Kreditgenossenschaften

Die Kreditgenossenschaften sind in den meisten Ländern zweistufig organisiert. In Polen wird der Begriff „Zentralbank“ nicht verwendet. Man spricht stattdessen von angeschlossener Genossenschaftsbank. Sie ist eine Geschäftsbank im Eigentum der angeschlossenen Genossenschaftsbanken.

Derzeit gibt es in Polen zwei angeschlossene Bankennetzwerke, die den teilnehmenden Genossenschaftsbanken finanzielle und nichtfinanzielle Dienstleistungen, wie allgemeine Managementunterstützung, Liquiditätsmanagement oder Markenpflege anbieten. Die Genossenschaftliche Bankengruppe

(Spółdzielcza Grupa Bankowa, SGB) vereint 199 Genossenschaftsbanken, die Bank der Polnischen Genossenschaften (Bank Polskiej Spółdzielczości, BPS) 352 Genossenschaftsbanken. Die Credit Unions in Polen haben sich zur National Association of Credit Unions (NACSU) zusammengeschlossen.

Gemäß dem polnischen Genossenschaftsbankengesetz können auch andere Unternehmen (mit Ausnahme der angeschlossenen Genossenschaftsbanken) Anteile an einer angeschlossenen Bank (Zentralbank) halten. Unabhängig vom Anteil ist ihr Stimmrecht auf 24 % aller Stimmen begrenzt. Bei beiden Banken besitzen andere Unternehmen jedoch nur einen geringen Anteil an den Aktien.¹³ In Litauen wurde 2002 eine Zentralkreditgenossenschaft gegründet. Da die Kreditgenossenschaften jedoch nicht in der Lage waren, das dafür erforderliche Anfangskapital aufzubringen, verpflichtete sich der Staat unter der Bedingung, dass die Kreditgenossenschaften ihre Beteiligung nach einer bestimmten Frist einzahlen, einzuspringen. Die Zentralkreditgenossenschaft schafft zwischen den Kreditgenossenschaften den Liquiditätsausgleich. Sie ist Mitglied in mehreren europäischen und internationalen Verbänden. Ihre Aktivitäten werden von der Bank von Litauen überwacht.

Die Gründung der Central Cooperative Bank in Rumänien erfolgte unter außergewöhnlichen Umständen. Die 28 regionalen Genossenschaftsverbände, Mitglieder der Zentralen Genossenschaftsunion, verfügten über Entwicklungsfonds, deren Mittel aus einem Teil der Gewinne, der ihnen angeschlossenen Konsumgenossenschaften, gespeist wurden und in Form von Darlehen für Investitions- und Betriebsmittelbedarf an die Mitglieder ausgeliehen wurden. Die Mittel aus diesen Fonds bildeten das Stammkapital zur Gründung der Central Cooperative Bank in 1991. Infolge der darauf folgenden Kapitalerhöhungen, die nicht zuletzt durch die galoppierende Inflation und die Abwertung der Landeswährung bedingt war, verschoben sich die Eigentumsverhältnisse so stark, dass am Ende das Handelsunternehmen Chimimport, ein ehemaliges Außenhandelsunternehmen mit einem staatlichen Monopol auf den Import und Export von

¹³ deutlich weniger als 24 %.

Produkten der chemischen Industrie, zum alleinigen Eigentümer der Bank werden konnte. Das Genossenschaftliche an dieser Bank ist nur mehr der Name. Das hinderte diese Bank aber nicht daran, Vollmitglied des Europäischen Verbandes der Genossenschaftsbanken und der International Cooperative Banking Association zu werden.

1.10. Aufsicht über Kreditgenossenschaften

In einigen Ländern ist die Gründung von Kreditgenossenschaften registrierungs-, in anderen genehmigungspflichtig. In Bulgarien ist für die Gründung einer Kreditgenossenschaft weder eine Genehmigung noch eine Lizenz erforderlich, da es sich nach dem Genossenschaftsgesetz dabei um einen Verein auf Gegenseitigkeit handelt. In Lettland erfolgt die Lizenzierung, Regulierung und Aufsicht von Credit Unions durch die Finanzkapitalmarktkommission. Die Aufsicht über die Credit Unions in der Tschechischen Republik wurde zunächst von einer eigens dafür geschaffenen Aufsichtsbehörde durchgeführt (Aufsicht über Genossenschaftsverbände). Allerdings erwies sich diese Behörde als ineffizient und die Aufsicht musste von der Tschechischen Nationalbank übernommen werden, die auch für die Lizenzausstellung verantwortlich ist. In der Tschechischen Republik muss eine Kreditgenossenschaft ab einer Bilanzsumme von CZK 5 Mrd. eine Banklizenz beantragen.

1.11. Missbrauch von Kreditgenossenschaften

In Bulgarien versuchten nach dem Fall des kommunistischen Regimes ehemalige Manager, Angestellte und Mitglieder der Ende der 1940er Jahre verstaatlichten Volksbanken gemeinsam mit ihren Erben, Verwandten und mit der Sache Genossenschaft vertrauten Enthusiasten, diese wiederaufzubauen. Aufgrund des Mangels an Kapital und an Erfahrung, vor allem aber aufgrund der fehlenden gesetzlichen Grundlage für ihre Existenz, kam es zur Gründung von "Pseudobanken", die nach dem Genossenschaftsgesetz operierten, welches aber die Beteiligung juristischer Personen an Genossenschaften gar nicht zulässt und die Einlagenannahme und Kreditvergabe auf die Mitglieder beschränkt. Diese Einschränkungen wurden aber von der Praxis missachtet. In

Rumänien ist die Situation ähnlich. Es gibt zahlreiche Fälle, in denen Volksbanken missbraucht werden, um ihre Mitglieder um ihre Ersparnisse zu bringen.

1.12. Entwicklungstendenzen der Kreditgenossenschaften

Die weit verbreitete Meinung, dass sich die Erwartungen der politischen Eliten in den Ländern Mittel- und Osteuropas, einen starken Genossenschaftssektor auf Grundlage historischer Erfahrungen, der Privatisierung des Volkseigentums und der Restitution des enteigneten Eigentums aufzubauen, nicht erfüllt haben, ist keine Übertreibung. Die Gründe dafür sind aber vielfältig.

Eine der Hauptaufgaben der neuen demokratisch gewählten Regierungen im Kreditwesen war der Umbau eines einstufigen Bankensystems in ein zweistufiges System mit zahlreichen Geschäftsbanken und einer Zentralbank. Der Mangel an notwendigen Kenntnissen und Erfahrungen, sowie der Anspruch auf schnellen Erfolg führten aber zur Entstehung instabiler Bankensysteme, die in allen postkommunistischen Ländern zu Bankenkrisen, in einigen sogar zu Multikrisen führten.

In allen ehemaligen realsozialistischen Ländern, mit Ausnahme Polens, wurden den Bauern nach der kommunistischen Machtübernahme landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften nach dem Vorbild sowjetischer Kolchosen aufgezwungen. Durch die Restitution der Eigentumsrechte an den landwirtschaftlichen Flächen wurden diese nach 1989 aufgelöst. Auch alle anderen neben den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften existierenden Genossenschaftsformen wurden als kommunistische Einrichtungen abgestempelt und abgelehnt. Deshalb kann man nicht von einem Wiederaufbau eines genossenschaftlichen Bankensektors in diesen Ländern sprechen.

Obwohl das genossenschaftliche Eigentum und die zugelassenen Genossenschaftsarten als sozialistisch betrachtet wurden, blieben sie formell kollektive Privatunternehmen, ein Tatbestand, der von den neuen politischen Eliten außer Acht gelassen wurde. Für sie war alles, was genossenschaftlich war, unerwünscht. Mit der Entwicklung der Genossenschaften als solide Wirtschaftsstütze des Mittelstands in den entwickelten Ländern, war man nicht vertraut.

Ein wirkliches Interesse an Kreditgenossenschaften in Mittel- und Osteuropa wurde erst durch die Bankenkrise Mitte der 90er Jahre geweckt, als große Teile der Bevölkerung ihre Ersparnisse verloren und nach Alternativen suchten. Zu diesem Zeitpunkt begannen sich auch die internationalen Genossenschaftsverbände und die Entwicklungsagenturen für diese Region zu interessieren. Großteils ist es den neu gegründeten Kreditgenossenschaften in Mittel- und Osteuropa nicht gelungen, sich auf den Kreditmärkten zu etablieren. Sie waren nicht in der Lage ausreichend Kapital zu akkumulieren, um sich zu soliden Kreditinstituten für KMUs zu entwickeln. Viele von ihnen wurden nur gegründet, um Zuschüsse von internationalen Organisationen zu lukrieren und diese dann wieder unter den Gründern aufzuteilen und die Genossenschaften anschließend zu liquidieren.

Eine Reihe von Kreditgenossenschaften wurde in Kleinstädten und Dörfern errichtet, in denen es noch keine Filialen der Geschäftsbanken gab. Sie waren aufgrund eingeschränkter Möglichkeiten zur Einschätzung des Kreditrisikos aber nicht in der Lage, KMUs ausreichend mit Krediten zu versorgen. Somit kann man die wirtschaftliche Notwendigkeit von Kreditgenossenschaften in den 1990er Jahren primär auf die Zurückhaltung der Geschäftsbanken im ausreichendem Ausmaß Hypotheken- und Konsumentenkrediten zu vergeben, zurückführen. Diese Lage hat sich durch die umfassende Digitalisierung des Finanzsektors grundlegend geändert: Eine Kreditvergabe zugunsten der Geschäftsbanken unabhängig vom Standort des Kreditnehmers wurde damit möglich. Zudem bieten Geschäftsbanken Kredite zu deutlich günstigeren Konditionen als die Kreditgenossenschaften an.

Mit der Entwicklung des elektronischen und mobilen Bankwesens – die erhebliche Investitionen erfordert, die sich die Kreditgenossenschaften nicht leisten konnten – sind der Umfang und das Volumen ihrer Geschäftstätigkeit rückläufig. Mit einem Anteil an den Gesamtaktiva des Bankensektors von unter 2 % haben die Kreditgenossenschaften für die Volkswirtschaften Mittel- und Osteuropas fast keine Bedeutung mehr. Ausnahme ist hier Polen mit einem Marktanteil von 6,9 % (siehe Tabelle 1). Ähnlich ist die Situation bei den Credit Unions. Ausnahmen sind hier Litauen mit einem Marktanteil von 9,1 % und ebenfalls Polen mit

einem Marktanteil von 5,5 % (siehe Tabelle 2). Die Zukunft für Kreditgenossenschaften als auch für Credit Unions in Mittel- und Osteuropa ist herausfordernd.

Tabelle 1: Kreditgenossenschaften in ausgewählten Ländern Mittel- und Osteuropas 2023

Land	Kreditgenossenschaften	Mitglieder	Vergebene Darlehen (EURO Mio.)	Gesamtaktiva (EURO Mio.)	Marktanteil (%)
Bulgarien	290	5.957	56	4.187	3,3
Central Co-operative Bank					
Ungarn	14	4.312	3.360	4.176	0,3
Central Body of Integrated Financial Institutions					
Polen	492	856.980	21.412	62.650	6,9
National Union of Co- operative Banks (KZBS)					
Rumänien	695	658.980	245	344	< 1
Creditcoop					

Quelle: European Association of Cooperative Banks (EACB)

Tabelle 2: Credit Unions in ausgewählten Ländern Mittel- und Osteuropas 2023

Land	Credit Unions	Mitglieder	Geschäfts- anteile und Einlagen (Mio. USD)	Vergebene Kredite (Mio. USD)	Reserven (Mio. USD)	Gesamtaktiva (Mio. USD)	Marktanteil (%)
Albanien	16	17.196	117,4	127,2	n.a.	n.a.	0,9
Kroatien	10	43.300	64,3	73,0	14,7	82,7	1,8
Tschechische Republik	6	12.200	348,5	353,0	128,6	451,3	0,2
Estonia	26	13.602	135,1	127,5	5,5	155,1	1,6
Lettland	29	5.478	21,0	23,2	n.a.	n.a.	0,5
Litauen	59	165.600	1 554,0	1 175,1	79,2	1 544	9,1
Polen	18	1 350.960	2 496,4	1 799,8	106,9	2 665,0	5,5
Rumänien	26	136.125	146,3	138,5	18,9	169,2	1,1

Quelle: World Council of Credit Unions: Statistical Report 2023.

2. Landwirtschaftliche Genossenschaften

Vor 1989 war die Landwirtschaft in den meisten postkommunistischen Staaten Osteuropas kollektiviert. Genossenschaften (Kolchosen, LPGs, Staatsgüter) waren keine freiwilligen Zusammenschlüsse, sondern zentrale Bestandteile der Planwirtschaft und dienten der politischen Kontrolle über die Produktionsmittel. In Ländern, wie der DDR, der Tschechoslowakei, Bulgarien oder Ungarn lag der Anteil an kollektiv bewirtschafteten Flächen bei über 80 %. Nach der Wende standen die Regionen vor einer doppelten Herausforderung, alte Kollektivstrukturen abzuwickeln und gleichzeitig marktwirtschaftlich orientierte Kooperationsformen neu aufzubauen. Diese Übergangsphase war durch massive Desintegration gekennzeichnet und ein starker Rückgang des Produktionsvolumens war die Folge. So sank etwa die landwirtschaftliche Produktion in Bulgarien in der Phase 1990-1995 um 35 %. Märkte brachen zusammen und viele Bauern mussten sich neu organisieren. Die Entwicklung war jedoch regional unterschiedlich. In Ungarn und Tschechien wandelten sich die ehemaligen LPGs in privatwirtschaftliche Nachfolgeunternehmen oder freiwillige Genossenschaften um.¹⁴

Nach dem Fall des kommunistischen Regimes stand das Genossenschaftswesen in fast allen osteuropäischen Ländern Europas nicht mehr auf der politischen Agenda. Es war durch die Erfahrung der Zwangskollektivierung diskreditiert. Fehlendes Vertrauen war einer der wichtigsten Gründe für das langsame Wachstum neuer genossenschaftlicher Strukturen. Die aktuelle Wirtschaftspolitik war vom liberalen Wirtschaftsdenken geprägt, d.h. der Fokus lag auf der Wiederbelebung und Stärkung des Privateigentums und des individuellen Unternehmertums. Kollektives Handeln und Kooperation waren aus der Mode gekommen und wurden zu einem fremden, nicht inhärenten Element einer freien Marktwirtschaft deklariert.¹⁵

¹⁴ FAO (2015): *Reforming Agricultural Cooperatives in Transition Economies*, Rom.

¹⁵ FAO (2023): *Agricultural Cooperatives in Europe and Central Asia*, Rom.

2.1. Rechtlicher Rahmen

Zwischen 1990 und 1995 wurden in fast allen postkommunistischen Staaten Gesetze zur Restitution oder Entschädigung ehemaliger Eigentümer landwirtschaftlicher Flächen verabschiedet. In Polen und Slowenien blieb ein Teil der LPGs bestehen und konnte reformiert werden; in Rumänien, Bulgarien und den baltischen Staaten wurden dagegen nahezu alle Kollektivbetriebe aufgelöst.¹⁶

Im Zuge der Transformation entstanden neue Rechtsrahmen, die sich an westeuropäischen Modellen (insbesondere dem deutschen Genossenschaftsgesetz und der ICA-Deklaration) orientierten. Diese Gesetze betonten Freiwilligkeit, demokratische Kontrolle („ein Mitglied - eine Stimme“) und wirtschaftliche Selbstständigkeit. Ungarn (1992), Tschechien (1992), Slowakei (1992), Litauen (1993), Lettland (1998), Bulgarien (1999), Polen (2000), Estland (2001) und Rumänien (2004) verabschiedeten neue Genossenschaftsgesetze. Die EU-Beitrittsverhandlungen ab Ende der 1990er Jahre förderten eine Annäherung an westliche Standards.¹⁷

2.2. Organisationsformen

In vielen mittel- und osteuropäischen Ländern bildeten sich Agrar-Marketing-Kooperative, Maschinenringe und Einkaufsgenossenschaften. Diese dienten weniger der kollektiven Produktion als der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen (Maschinen, Lager, Vertrieb). Mit dem EU-Beitritt vieler Staaten (2004–2013) erhielten Genossenschaften Zugang zu Förderprogrammen im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP). Externe Programme (EU, FAO, EBRD) förderten Schulungen und Governance-Reformen. Dadurch entstanden neue Dynamiken: Investitionsförderungen, Marktorganisationen und LEADER-Programme¹⁸ unterstützten Kooperationen.¹⁹

¹⁶ ebenda.

¹⁷ European Commission (2023): *EU Agricultural Outlook and CAP Reform Reports*, European Union.

¹⁸ LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale) ist ein EU-Förderprogramm zur Entwicklung des ländlichen Raums, das auf regionaler Eigeninitiative und der Umsetzung innovativer Projekte basiert.

¹⁹ FAO (2015): *Reforming Agricultural Cooperatives in Transition Economies*, Rom.

Gegenwärtig dominieren in der Landwirtschaft der postkommunistischen Länder die landwirtschaftlichen Vermarktungs- und Dienstleistungsgenossenschaften. Es gibt aber immer noch LPGs, die jedoch seit Mitte der 1990er Jahre an Bedeutung verlieren. So betrug etwa in Bulgarien der bewirtschaftete Boden der LPGs im Jahre 2023 nur mehr etwa 10 % der Agrarfläche.

2.3. Entwicklungsstand

2.3.1. Polen

In Polen ist die Landwirtschaft einer der wichtigsten Sektoren der Volkswirtschaft und ein Schlüsselsektor für die Ernährungssicherheit des Landes. 75 % der landwirtschaftlichen Betriebe werden immer noch von Betrieben in der Größenordnung von bis zu zehn ha dominiert. Die Bedeutung von Selbstorganisation der Landwirte, beispielsweise in Genossenschaften oder Produzentengemeinschaften, und ihre aktive Mitwirkung auf den verschiedenen Ebenen ihrer Interessengruppen, ist deshalb sehr hoch.

Mit dem politischen und wirtschaftlichen Wandel ab 1989 begann eine umfassende Transformation des Agrarsektors und damit verbunden auch der damals bestehenden Genossenschaftsstrukturen. Viele Genossenschaften, die eng mit dem alten System verknüpft waren, brachen zusammen oder schränkten den Umfang und die Reichweite ihrer Tätigkeit stark ein. So sank die Anzahl der landwirtschaftlichen Genossenschaften von über 6.344 im Jahr 1989 auf 2.622 im Jahr 2013, d.h. um fast 60 %.²⁰

Einige Genossenschaftsarten entwickelten sich jedoch auch weiter. So gehören beispielsweise die Molkereigenossenschaften heute zu den 500 führenden Unternehmen der polnischen Volkswirtschaft. Auf lokaler Ebene sind Genossenschaften nach wie vor wichtige Dienstleister für die Landwirtschaft und bedeutende Lebensmittellieferanten für die Verbraucher. Daten zur Entwicklung landwirtschaftlicher Erzeugergemeinschaften belegen, dass polnische Landwirte längst erkannt haben, dass sie, um auf den internationalen und globalen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben, kooperieren müssen – so ist ein zunehmender

²⁰ GOŁĘBIEWSKI, J./DREJERSKA, N. (2017): Economic role of agricultural cooperativeness in Poland from the perspective of changes in the food Chain, in Acta Sci. Pol. Oeconomia 16 (4).

Trend zur Gründung landwirtschaftlicher Erzeugergemeinschaften zu beobachten. Gemäß den gesetzlichen Bestimmungen können diese in unterschiedlichen Rechtsformen tätig sein, wobei jedoch die Genossenschaft die zweitbeliebteste Rechtsform in Polen ist. Dies ist ein klarer Beleg dafür, dass Genossenschaften eine effiziente Form der Zusammenarbeit in der Landwirtschaft unter sich wandelnden Bedingungen der Lebensmittelwertschöpfungsketten sind.²¹

Die Rechtsgrundlage für Genossenschaften ist nach wie vor das Genossenschaftsgesetz aus 1982. Nach dem Umbruch wurden aber rechtliche Rahmenbedingungen für „neue“ Genossenschaften verabschiedet, weil der Begriff „Genossenschaft“ (Spółdzielnia) teilweise negativ belegt war. So wurde 2001 ein Gesetz über landwirtschaftliche Erzeugergemeinschaften (Gruppen von Produzenten) als eine neue Kooperationsform für die Bauern beschlossen.

2023 zählte man in Polen 2.740 landwirtschaftliche Genossenschaften, davon 973 „Bauernselbsthilfe“-Genossenschaften (Einzelhandel, An- und Verkauf, Verarbeitung usw.), 664 kooperative landwirtschaftliche Erzeugergemeinschaften, 578 LPGs (Kollektivbetriebe), 360 „Bauernringe“-Genossenschaften (landwirtschaftliche Dienstleistungen), 124 Molkereigenossenschaften und 41 Gartenbau- und Imker-genossenschaften.

2.3.2. Rumänien²²

Rumänien hat in jüngster Zeit einen wahren Gründungsboom an landwirtschaftlichen Genossenschaften erlebt. Die chaotische Auflösung der alten LPGs im Jahre 1991 war der Startschuss für eine Kooperation „Neu“ ab 2004 – diesmal freiwillig und marktwirtschaftlich orientiert.²³

Die Kollektivierung der landwirtschaftlichen Nutzfläche in Rumänien wurde seit den 1950er Jahren mit staatlichem Druck und Enteignungen umgesetzt – ähn-

²¹ ebenda.

²² Roşu, E., Tudor, M. (2021): Agricultural cooperatives: Farmers' chance to get integrated in the value chain, in: Agrarian Economy and Rural Development - Realities and Perspectives for Romania. International Symposium, 12th Edition, The Research Institute for Agricultural Economy and Rural Development (ICEADR), Bucharest.

²³ Agarwal, B., Dobay, K., Sabates-Wheeler, R. (2021): Revisiting group farming in a post-socialist economy: The case of Romania, in: Journal of Rural Studies 81.

lich wie in der DDR, aber noch konsequenter zentralisiert. Damit war die rumänische Landwirtschaft vor 1989 stark kollektiviert. Rund 90 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche (ca. 14,5 Mio ha) befand sich in staatlichen oder produktionsgenossenschaftlichen Händen. Neben den großen Staatsbetrieben existierten noch 3.172 LPGs, die ca. 8,9 Mio ha der Bodenfläche bewirtschafteten. Private landwirtschaftliche Betriebe waren nur in geringem Umfang erlaubt (ca. 1 ha je Familie).²⁴

1991 wurden mit dem Gesetz über landwirtschaftliche Bodenressourcen die bestehenden LPGs liquidiert oder in Agrargesellschaften umgewandelt. Am Anfang der großangelegten Entkollektivierung verfolgte man das Ziel, das Land an die früheren Eigentümer oder deren Erben zu restituieren. Sie sollten jene Grundstücke zurückbekommen, die sie bei Gründung der LPGs eingebracht hatten. Diese Vorgangsweise erwies sich aber sehr bald als nicht umsetzbar und so konnten in der Folge nur teilweise Eigentumsrechte restituiert werden. Gründe hierfür waren, dass der Großteil der ehemaligen Besitzer in die Städte gezogen war und etwa 57 % von ihnen bereits über 65 Jahre waren. Schließlich wurde entschieden, dass die ehemaligen Bodenbesitzer und deren Nachkommen nur Grundstücke mit einer Fläche von 0,5 ha bis maximal 10 ha zurückbekommen sollten. Jene Bodenbesitzer, deren Land von den Staatsgütern bewirtschaftet wurde und ca. 30 % der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche des Landes ausmachte, sollten statt Boden Dividenden erhalten. Die durchschnittliche Fläche des restituierten Ackerbodens betrug pro Eigentümer 2,2 ha und bei Weideland 1 ha. Die Folge war, dass die Grundstücksgrößen nach der Restitution sehr klein waren und damit ein landwirtschaftlicher Maschineneinsatz kaum möglich war. Deshalb war zur Bodenbewirtschaftung eine Flurbereinigung unausweichlich. Während verwandte Familien begannen ihre Grundstücke gemeinsam zu bewirtschaften, legten viele ihre Bodenflächen in formellen oder informellen Vereinigungen zusammen. Diese entstanden als logische Folge der

²⁴ Turnock, D. (2020): *The Romanian Economy in the Twentieth Century*, London 1986.

äußerst bescheidenen finanziellen Ressourcen der Familienbetriebe sich zu modernisieren, sowie aufgrund sehr ungünstiger Rahmenbedingungen.²⁵

Ein Neubeginn von modernen landwirtschaftlichen Genossenschaften wurde erst mit dem Gesetz über landwirtschaftliche Genossenschaften aus dem Jahre 2004 eingeläutet, diesmal basierend auf den internationalen Genossenschaftsprinzipien. Mit dieser neuen Rechtslage steht nun sowohl privaten Landwirten, wie auch juristischen Personen die Mitgliedschaft in Genossenschaften offen. Es regelt neben Produktionsgenossenschaften (*cooperativă agricolă de producție*), Vermarktungsgenossenschaften (*cooperativă de valorificare*) und Multifunktionalen Genossenschaften auch zwei Arten von Dienstleistungsgenossenschaften (*cooperativă agricolă de servicii*): Die locker strukturierten, die sich auf den Informationsaustausch konzentrieren, und die integrativen, die zusätzliche Dienstleistungen anbieten. Die meisten Mitglieder bevorzugen derzeit die locker strukturierte Genossenschaftsform. Daneben gibt es noch Landwirtschaftliche Vereine und Erzeugergemeinschaften.²⁶

Durch die genossenschaftliche Zusammenarbeit erhalten die landwirtschaftlichen Produzenten Zugang zu Märkten, Informationen, Technologien, Krediten und verschiedenen Schulungsmaßnahmen. Die Zusammenarbeit garantiert den Bauern aber auch eine Teilnahme am Entscheidungsprozess und, am wichtigsten, sie können auf eine rechtliche Beratung für die Ausverhandlung von Verträgen mit Lieferanten von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln und Geräten zurückgreifen.

Die Landwirte nutzten diese neuen Möglichkeiten am Anfang nur zögerlich. Hauptgrund dafür war, dass das nationale Steuersystem nicht an die Besonderheiten landwirtschaftlicher Dienstleistungsgenossenschaften angepasst war. Sie wurden steuerlich wie Gesellschaften mit beschränkter Haftung behandelt, da zwischen der Geschäftstätigkeit von Mitgliedern und Nichtmitgliedern nicht

²⁵ Wolz, A., Möllers, J., Mihai, M. (2020): Options for agricultural service cooperatives in a postsocialist economy: Evidence from Romania, in: Outlook on agriculture 49 (1).

²⁶ Roșu, E., Tudor, M. (2021): Agricultural cooperatives: Farmers' chance to get integrated in the value chain, in: Agrarian Economy and Rural Development - Realities and Perspectives for Romania. International Symposium, 12th Edition, The Research Institute for Agricultural Economy and Rural Development (ICEADR), Bucharest.

unterschieden wurde. Die Überschüsse der Genossenschaften wurden als Gewinne versteuert, und die Dividenden der Mitglieder noch einmal besteuert (Doppelbesteuerung). So gab es für potenzielle Mitglieder durch einen Genossenschaftsbeitritt keine ersichtlichen wirtschaftlichen Vorteile. Ebenso gab es für sie keine Förderprogramme.

Aufbauend auf den Erfahrungen der Länder mit entwickelten Genossenschaftsbewegungen im Agrarsektor erkannte die rumänische politische Elite Mitte der 2000er Jahre, dass auch in Rumänien Genossenschaften eine entscheidende Rolle im Rahmen der Modernisierung der Landwirtschaft spielen können. Durch eine gezielte und ressourcengestützte staatliche Förderpolitik, aber auch durch den Beitritt Rumäniens zur Europäischen Union im Jahr 2007, kam es zu einem regelrechten Gründungsboom von landwirtschaftlichen Dienstleistungsgenossenschaften.

Zwischen 2005 und 2020 wurden 1.696 neue landwirtschaftliche Dienstleistungsgenossenschaften registriert (siehe Abbildung 1), davon waren 12 % nicht tätig, da sie sich in verschiedenen Liquidationsverfahren befanden. Von den bis Ende 2019 registrierten Genossenschaften legten nur 42,5 % eine Bilanz vor, was bedeutet, dass nur diese Genossenschaften eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübten und weniger als die Hälfte von ihnen Gewinne erzielte. Von den zwischen 2008 und 2018 neu gegründeten 962 Genossenschaften waren 77 % landwirtschaftliche Dienstleistungsgenossenschaften.

Mit der Gründung von 280 landwirtschaftlicher Dienstleistungsgenossenschaften im Jahre 2018 erhielt diese Entwicklung einen besonders großen Schub (siehe Abbildung 1). Hauptgrund für diesen Aufschwung war eine neu verabschiedete Regierungsregelung, mit der Landwirte, die Mitglieder einer Genossenschaft sind, bei der Gewährung von Investitionszuschüssen für ihre Betriebe bevorzugt werden.

Laut dem Nationalen Handelsregisteramt bestanden im Jahr 2021 in Rumänien 2.641 landwirtschaftliche Dienstleistungsgenossenschaften. Davon erzielten 1.152 einen Umsatz von EUR 588 Millionen.²⁷

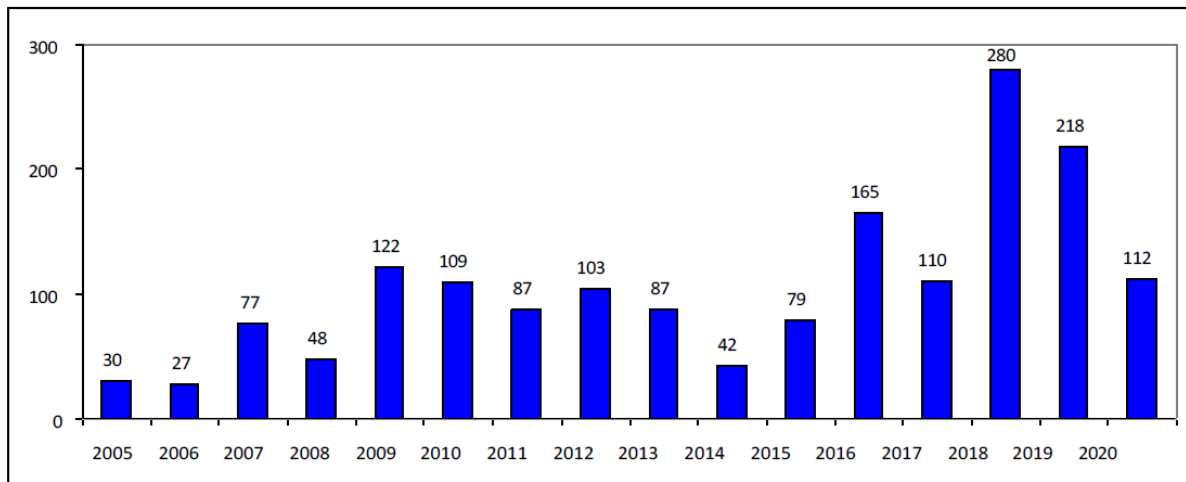
²⁷ Zlati, M., Florea, A., Antohi, V., Dinca, M., Bercu, F., Fortea, C., Silviu, S. (2023): Financing Romanian Agricultural Cooperatives' Investments for the 2023–2027, in: Horizon. Sustainability.

Zu einer weiteren Stärkung landwirtschaftlicher Dienstleistungsgenossenschaften in Rumänien wird von Experten folgender Maßnahmenkatalog gefordert:²⁸

- Identifizierung der Haupthindernisse für das Wachstum und die Integration von Genossenschaftsunternehmen innerhalb der Wertschöpfungsketten;
- Aufbau von „Testgenossenschaften“, für die eine Finanzierung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sichergestellt wird;
- Aufbau eines statistischen Datenmanagementsystems zur langfristigen Analyse der wirtschaftlichen und finanziellen Aktivitäten von Genossenschaften;
- Analyse des Registrierungsverfahrens und der Folgeverfahren. In vielen Ländern der EU-27 begleiten üblicherweise Branchen- und Genossenschaftsverbände diesen Prozess, in dem sie Geschäftspläne und standardisierte Dokumente überprüfen.
- Konsolidierung der Berichterstattung und
- Zentralisierung der Daten als ersten Schritt zu einer genossenschaftlichen Prüfungsorganisation, wie in den meisten EU-27-Ländern.

²⁸ UNCSV (ed.) (2021): Agricultural Cooperatives in Romania - Current State and Objectives, Volume 1 Bucharest.

Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl neu registrierter landwirtschaftlicher Genossenschaften pro Jahr in Rumänien (2005-2020) ²⁹



2.3.3. Bulgarien

Im Vergleich dazu verlief die Entwicklung in Bulgarien ganz anders. Mit der Gründung agroindustrieller Großunternehmen Anfang der 1970er Jahre wurden die zuvor bestehenden LPGs in neue Wirtschaftseinheiten eingebracht und damit praktisch liquidiert. Während ihrer erzwungenen Gründung in der zweiten Hälfte der 1940er und zu Beginn der 1950er Jahre hatten die Bauern ihre, in kleine Parzellen zerstückelten, Bodenflächen eingebracht. Als Anfang der 1990er Jahre die Eigentumsrechte an diesen Bodenflächen wiederhergestellt wurden, wurde das zuvor von den agroindustriellen Konglomeraten bewirtschaftete Land erneut zersplittert. Da die Mehrheit der Eigentümer und deren Nachkommen jedoch längst in den Städten lebten und praktisch nichts mehr mit der Bewirtschaftung und Kultivierung landwirtschaftlicher Flächen gemein hatten, wurden diese Böden auch nicht mehr genutzt. Dieser Tatbestand führte zu einem dramatischen Rückgang der Agrarproduktion, zum Anstieg der Preise und zu massiven Nahrungsmittelimporten.

Nach ihrer Machtübernahme im Jahr 1994 startete die ehemalige kommunistische Partei, die sich in eine sozialdemokratische Partei umgewandelt hatte, die

²⁹ Rosu, E., Tudor, M. (2021): Agricultural cooperatives: Farmers' chance to get integrated in the value chain, in: Agrarian Economy and Rural Development - Realities and Perspectives for Romania. International Symposium, 12th Edition, The Research Institute for Agricultural Economy and Rural Development (ICEADR), Bucharest.

Gründung neuer LPGs. Bulgarien ist damit das einzige postkommunistische Land, in dem es zur Wiederbelebung von LPGs gekommen ist. Ihre Unternehmensstrukturen haben aber, wenn man ihre Organisationsformen und ihren Tätigkeitsbereich betrachtet, nur mehr sehr wenig mit Genossenschaften gemein. Historisch waren sie auf Initiative ehemaliger Führungskräfte agroindustrieller Großunternehmungen entstanden. Da nur sehr wenige Bodeneigentümer realiter in der Lage waren, ihr Land selbst zu bewirtschaften, boten ihnen die neuen LPGs an, ihr Land zu pachten. In den meisten Fällen wird aber die Pacht mit landwirtschaftlichen Produkten bezahlt. Durch diese so gestalteten Pachtverhältnisse wurden die Eigentümer aber keine Mitglieder der LPGs. Mit anderen Worten: Die neuen LPGs sind in Wahrheit Pächterunternehmen unter einem genossenschaftlichen Scheinmantel und die Bodeneigentümer voll der Willkür der Geschäftsleitung der LPGs ausgeliefert. Realiter verlieren sie auch seit Mitte der 1990er Jahre vehement an Bedeutung. Die neuen LPGs bewirtschafteten 2023 nur mehr etwa 10 % der bulgarischen Agrarfläche.

Burghard Flieger

**Kooperations- und Verbundstrukturen neuer wohnungs-
und energiegenossenschaftlicher
Unternehmen**

1. Einführung: genossenschaftliche Kooperationen

In zahlreichen traditionellen Genossenschaftsbranchen wie der Konsumgenossenschaften, der Volks- und Raiffeisenbanken oder der landwirtschaftlichen Genossenschaften wurden erfolgreich Verbundstrukturen entwickelt. Bei den gegenwärtig quantitativ relevantesten neuen Genossenschaftsformen, den gemeinschaftlichen Wohnprojekten und den Energieproduktionsgenossenschaften lassen sich ebenfalls entsprechende Entwicklungen beobachten.

Mit dem Begriff genossenschaftlicher Verbund werden verschiedene Formen der Zusammenarbeit von Genossenschaften bezeichnet. Solche auf Kooperation basierenden Organisationsstrukturen ermöglichen ihren Mitgliedern, Ressourcen zu bündeln und ökonomische oder soziale Synergien zu erzielen, die sie andernfalls nicht hinbekommen würden.¹ Beispiele hierfür sind der gemeinsame Einkauf von Produkten und Dienstleistungen zu günstigeren Konditionen, der Informationsaustausch oder der Zugang zu Kapital und Finanzierungsmöglichkeiten. Verfolgt werden mit Verbundstrukturen aber nicht nur ökonomische Aufgaben, sondern auch Öffentlichkeitsarbeit sowie Einflussnahme auf politische Entscheidungen.

Genossenschaftliche Verbundstrukturen weisen eine große Vielfalt und Bandbreite auf. Typisch für ökonomische Verbundstrukturen sind unter anderem Organisationsansätze, die als Sekundär-genossenschaften bezeichnet werden.² In

¹ Grosskopf, W. et al. (2017), *Unsere Genossenschaft: Idee - Auftrag – Leistungen*, Neuwied, S. 188ff.; Sellien, R. und Sellien, H. (2013), *Gablers Wirtschafts Lexikon*, Wiesbaden, S. 2051.

² Fehl, U. und Korte, O. (2013), *Genossenschaft*, in: Häberle, S. G. (Hrsg.), *Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, München / Wien, S. 479; Blome-Drees, J. und Moldenhauer, J. (2023), *Morphologie und Typologie genossenschaftlicher Betriebe*, Münster, S. 166.

diesen schließen sich mehrere lokal aktive, eigenständige Genossenschaften, als Primärgenossenschaften bezeichnet, zusammen. Sie können dadurch Leistungen anbieten oder Vorteile erzielen, die sie allein nicht hinbekommen würden.³ Ansonsten nur begrenzt wirtschaftlich tragfähige, kleine Genossenschaften bzw. solidarökonomische Kooperativen werden so gegenüber finanzstarken größeren Unternehmen und Konzernen in die Lage versetzt, am Markt mitzuhalten.⁴ Gründe dafür sind das Vermeiden von Mehrfachbearbeitungen derselben Aufgabe oder Ausnutzen von Kostendegressionen.

In dem Forschungsprojekt Teilgabe wurden erstmals für neue genossenschaftsartige Unternehmen detaillierter anhand von vier Fallstudien die Potentiale kooperativer Verbundwirtschaft und Dachorganisationen aufgezeigt, aber auch zahlreiche Hindernisse für mehr Kooperation identifiziert.⁵ Wesentliche Kennzeichen solcher sekundärgenossenschaftlicher Verbundstrukturen sind⁶:

- Eigenständigkeit durch Subsidiarität;
- Freiwilligkeit trotz Bindung;
- Genossenschaftliche Demokratie;
- Wirtschaftliche Ausrichtung.

Grundlage dieser Zusammenarbeit, weshalb Primärgenossenschaft sich überhaupt solchen Kooperationen anschließen, ist das Subsidiaritätsprinzip: Jede Genossenschaft kann darüber entscheiden, ob und in welchem Maße sie Dienstleistungen der höheren Ebene in Anspruch nimmt. Unterscheidungsmerkmale zu Konzernen sind das Dezentralitäts- und Demokratieprinzip: Eine Zentrale kann die einzelnen Einheiten weder rechtlich noch wirtschaftlich beherrschen.

³ Flieger, B. (2021), Sekundärgenossenschaften: Transformative Wirkungen, in: Zeitschrift CONTRASTE, Ausgabe 38/10, S. 7.

⁴ Flieger, B. et al. (1995) Gemeinsam mehr erreichen: Kooperation und Vernetzung alternativökonomischer Betriebe und Projekte, München.

⁵ Blome-Drees, J. et al. (2024), Kooperatives Wirtschaften in der Zivilgesellschaft. Gemeinwohlorientiert, tragfähig und transformativ, Frankfurt a.M., S. 31f.

⁶ Flieger, B. (2021), (Fn. 3), S. 7.

2. Sekundär-genossenschaftliche Ansätze der Bürgerenergiegenossenschaften

Das bekannteste und überzeugendste Beispiel für einen sekundär-genossenschaftlichen Ansatz bei den Bürgerenergiegenossenschaften sind die Bürgerwerke eG. Sie wurde am 13.12.2013 gegründet. Unter ihrem Dach haben sich mittlerweile über 125 Bürgerenergiegenossenschaften mit insgesamt mehr als 50.000 Mitgliedern zusammengeschlossen.⁷ Ein wichtiges gemeinsames Ziel liegt in der Energiewende in Bürgerhand. Das Spektrum der Zusammenarbeit ist breit gefächert. Mit Hilfe der Bürgerwerke können die einzelnen Energieproduktionsgenossenschaften als Energieversorger Bürger- bzw. Ökostrom anbieten. Sie bringen so die dezentrale Energiewende voran mit den Bürgerwerken als gemeinschaftlich von den Energiegenossenschaften getragene, wirtschaftliche Unterstützungseinrichtung.⁸ Sie können durch diese Zusammenarbeit als Vollversorger ihrer Stromkundinnen und -kunden agieren, indem neben dem von einer Anlage vor Ort gelieferten Strom auch der Reststrom als Ökostrom geliefert wird. Dies ist eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung von Mieterstromprojekten nach dem Mieterstromgesetz.

Generell kann die Affinität der Energiegenossenschaften zu verbundwirtschaftlicher Zusammenarbeit als relativ hoch eingestuft werden. Entsprechend existieren eine Reihe weiterer sekundär-genossenschaftlicher Ansätze, beispielsweise die Vianova eG mit Sitz in Mainz. In dieser schlossen sich 2020 deutschlandweit Energiegenossenschaften und nachhaltige Firmen zusammen, um das Thema Elektromobilität verknüpft mit Sharing voranzubringen. Durch die Vianova steht eine Plattform zur Verfügung, die angepasst an unterschiedlichste Zielgruppen wie Nachbarschaften ohne Rechtsform, Kommunen und Stadtwerken, Wohnungsbauunternehmen, Carsharing-Organisationen oder eben Bürge-

⁷ Dagott, M.-P. (2024), Die Volks- und Raiffeisensparkasse eG. Narrative, Synergiepotenziale und Umsetzungsskizze der Fusion von Sparkassen und Genossenschaftsbanken einschließlich ihrer Finanzgruppen, Wiesbaden, S.153; Blome-Drees, J. et al. (2024), (Fn. 4), S. 31f.; Bürgerwerke eG (2024), Ein Netzwerk für Bürgerenergie (<https://buergerwerke.de/ueber-uns/genossenschaften>).

⁸ Lautermann, C. (2023), Bürgerenergie als Vorbild kooperativen Wirtschaftens, in: Zeitschrift CONTRASTE, Ausgabe 40/2, S. 11.

renergiegenossenschaften differenziert eingesetzt werden kann. Ziel der Sekundärgenossenschaft ist, ihre Mitglieder mit Dienstleistungen bei der Umsetzung von E-Carsharing umfassend zu unterstützen. Das Service-Angebot umfasst zahlreiche Bausteine von der Projektierung, dem Kauf der Fahrzeuge, dem Bau der Ladesäulen über die Entwicklung von Geschäftsmodellen und Tarifen bis hin zu allen Prozessen rund um die Nutzung der Fahrzeuge.⁹

Sekundärgenossenschaftsgründungen in diesem Geschäftsbereich tun sich bisher allerdings noch schwer bei der Entwicklung ihres Leistungsspektrums und dem Erreichen positiver Bilanzzahlen. Das zeigen nicht nur die Startschwierigkeiten der Ladegrün! eG mit Sitz in Berlin.¹⁰ Gegründet 2020 als Sekundärgenossenschaft mehrere Ökostromanbieter mit verbraucher-genossenschaftlichem Charakter machte Ladegrün! eG hohe Verluste und wurde schließlich im August 2025 von dem Münchner Unternehmen Wirelane übernommen. Mehrere andere genossenschaftliche Gründungen in diesem Geschäftsfeld stellten sogar ganz ihren Geschäftsbetrieb ein wie die EMA eMobilität für alle eG, Stuttgart, oder die E-Mobilitätsgenossenschaft Frankfurt am Main eG. Das ändert nichts daran, dass sekundärgenossenschaftliche Gründungen im Energiesektor zukunftssträchtig sind. Sie benötigen aber einen „langen Atem“ und ausreichende Gründungsmitglieder, die ihre Leistungen schon in der Aufbauphase in Anspruch nehmen.

3. Verbundwirtschaftliche Strukturen neuer Wohnungsbau-genossenschaften

Dass lange Anlaufzeiten im Spektrum der neuen, alternativökonomischen Genossenschaften beim Aufbau verbundwirtschaftlicher Lösungen nicht untypisch sind, zeigen die Erfahrungen in der Branche der Wohnungsbaugenossenschaften. Hier dominieren vor allem Lösungen im städtischen Umfeld, konzentriert

⁹ Eisele, M. (2023), Bald auch in Waghäusel und Philippsburg: Vianova will Menschen für E-Carsharing begeistern, in: Badische Neuste Nachrichten, 23.01.2023 (<https://bnn.de/karlsruhe/karlsruher-norden/graben-neudorf/projekt-zeo-carsharing-e-carsharing-groessere-flotte-mehr-standorte>).

¹⁰ Franke, P. (2020), E-Mobilität. Genossenschaft für grüne Ladeinfrastruktur gegründet, in: naturstrom AG (Hrsg.), energie-zukunft, 22.12.2020 (<https://www.energie-zukunft.eu/mobilitaet/genossenschaft-fuer-gruene-ladeinfrastruktur-gegruendet>).

auf einen überschaubaren lokalen oder regionalen Einzugsbereich. Als Pionier fungiert hier die Genossenschaftliche Immobilienagentur München eG, GIMA eG. Sie nahm im Sommer 2005 ihre Arbeit im Rahmen der damals noch jungen Münchner Wohnungsgenossenschaft WOGENO auf.¹¹ Ihre Aufgabe ist, zwischen verkaufswilligen Eigentümern, Mietergemeinschaften und Wohnungsgenossenschaften bei der Übernahme von Wohnungsbeständen und Wohnimmobilien durch Genossenschaften zu vermitteln. Sie arbeitet faktisch als Maklergenossenschaft für Wohnungsbaugenossenschaften. Anfang 2007 erfolgte die Eintragung beim Registergericht. Geschäftsgegenstand ist die Förderung der Mitglieder durch Erbringung von Dienstleistungen zur Unterstützung des Ausbaus sozial verantwortbaren Wohnens in München und Umgebung. Vor diesem Hintergrund sollen Wohnungsbestände und gewachsene Bewohnerstrukturen in ihrem sozialen und wirtschaftlichen Bestand gesichert werden. Mietergemeinschaften können sich zu diesem Zweck von der GIMA beraten lassen, wenn von ihnen bewohnten Objekte absehbar veräußert werden sollen. Ende 2024 nutzen 37 Wohnungsgenossenschaften die Dienstleistungen dieser Sekundär-genossenschaft im Münchner Raum.

Auf den langen Atem und den Erfolg der GIMA baut die Isarwatt eG München auf, die Energiedienstleistungen ebenfalls für Wohnungsbaugenossenschaften zur Verfügung stellt. Sie wurde beim Verband bayerischer Wohnungsunternehmen am 5. Juli 2017 als neues Mitgliedsunternehmen aufgenommen. Dabei ist sie kein klassisches Wohnungsunternehmen, sondern ein Dienstleistungsunternehmen für die Wohnungswirtschaft in der Rechtsform der Genossenschaft, letztlich eine Energiegenossenschaft. Sie entwickelt im Bereich Energie und Mobilität ein integriertes Angebot für Münchner Mietwohnungen.¹² Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören:

- Errichtung und Betrieb von Energieanlagen in und rund um Wohngebäude;
- Lieferung von Wärme und Strom an Privathaushalte;

¹¹ Praum, C. (2024), Gemeinschaftlicher Wohnungsbau. Ein System der Stadtentwicklung und Wohnungsver-sorgung in München und Frankfurt, Bielefeld, S. 203ff.

¹² Straubing, T. (2017), Energiedienstleistungen für Wohnungsbaugenossenschaften, in: Zeitschrift CONTRASTE, Ausgabe 34/9, S. 10.

- Messung und Abrechnung aller damit verbundenen Energiearten und –mengen;
- Errichtung und Betrieb von Mobilitätsstationen;
- Datentechnische Vernetzung der angeschlossenen Unternehmen in diesen Bereichen.

Hauptzweck ist, allen beteiligten Unternehmen und insbesondere allen Privathaushalten, die in den Häusern der beteiligten Wohnungsunternehmen leben, einen wirtschaftlichen Zusatznutzen zu bieten. Nebeneffekt ist ein Beitrag zur Reduzierung des fossilen Energieverbrauchs durch den Einsatz regenerativer Energien. Die Initiative ging von der neuen Wohnungsbaugenossenschaft, der WOGENO München eG, aus. Hervorzuheben ist jedoch, dass sich die sechs Gründungsmitglieder aus alten und neuen Genossenschaften zusammensetzen. Im Unterschied beispielsweise zur Schweiz stellt das in Deutschland eine eher seltene Form der Zusammenarbeit dar. Sie erweist sich als sehr tragfähig. Die Zahl der Isarwatt-Mitglieder ist mittlerweile auf 24 Wohnungsunternehmen angestiegen. Die Sekundärgenossenschaft bezeichnet sich selbst als erfolgreichster Mieterstromanbieter in München.

Solche Gründungen erweisen sich als „ansteckend“. Nachahmungen mit Unterstützung der GIMA München sind die GIMA Berlin-Brandenburg eG und die Genossenschaftliche Immobilienagentur Frankfurt am Main eG.¹³ Den „Fußstapfen“ der Isarwatt eG folgt die StadtWatt eG in Berlin. Sie wurde als genossenschaftliches Gemeinschaftsprojekt von 21 Wohnungsgenossenschaften und der BürgerEnergie Berlin eG am 9. November 2023 gegründet. Bisher zählt diese Sekundärgenossenschaft 22 Mitglieder, die fast 50.000 Wohneinheiten halten. Mit ihr könnte der Ausbau Erneuerbarer Energien in den Liegenschaften der Mitglieder zügiger als bisher vorankommen. Dazu werden Planungsleistungen angeboten und die Bewirtschaftung der Anlagen unter besonderer Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte. Im Fokus stehen zu Beginn vor allem

¹³ Praum, C. (2024), (Fn. 3), S. 291.

die Installation von Photovoltaik. In einem zweiten Schritt ist auch die Umsetzung von Mobilitäts- und Wärmelösungen geplant.

4. Dachgenossenschaften – Einbindung gemeinschaftlicher Wohnprojekte unter einem organisatorischen „Dach“

Von der kooperativen Zusammenarbeit in Form der Sekundär-genossenschaften lässt sich eine weitere Erscheinungsform kooperativen Wirtschaftens von Genossenschaften unterscheiden, aber mit einer völlig anderen Ausprägung: die Dachgenossenschaften. Konzeptionell wurden sie zuerst in der Wohnprojektszene entwickelt. Als Reaktion auf die Anonymität und geringen Mitgestaltungsmöglichkeiten bei den traditionellen Wohnungsbaugenossenschaften waren die ersten gemeinschaftlichen Wohnprojekte, wenn sie denn überhaupt die Rechtsform der Genossenschaften nutzten, als Hausgenossenschaften oder auch Einprojekt-Genossenschaften organisiert. Dies erwies sich für viele Hausprojekte als sehr zeitaufwendig, bürokratisch und mit Zusatzkosten verbunden. Viele Wohnprojekte wollten und konnten dies aufgrund ihrer knappen finanziellen Ressourcen nicht tragen. Als Lösung dieses Problems wurde die Idee der Dachgenossenschaften entwickelt.

Die Dachgenossenschaft fungiert als Träger und Rechtsrahmen für verschiedene, vom Selbstverständnis her eigenständige Wohnprojekte. Den Wohnprojekten als Basiseinheiten gewährt eine Dachgenossenschaft weitgehende Entscheidungsrechte bezogen auf die Selbstverwaltung der einzelnen Hausgemeinschaften. Sie dient als Struktur, unter deren Dach sich Wohnprojekte organisieren, indem die Bewohnerinnen und Bewohner ihre Vorstellungen von Selbstverwaltung umsetzen, ohne dafür eine eigene Hausgenossenschaft gründen zu müssen. Der Dachgenossenschaft obliegen die Rechte der Eigentümerin oder Erbpachthemerin der Grundstücke, die saniert oder bebaut werden.

Die Mitglieder der Projekte organisieren sich meistens als Verein oder Gesellschaft bürgerlichen Rechts.¹⁴ Im Unterschied zur Sekundär-genossenschaft geht es also nicht um rechtlich eigenständige Organisationen, sondern um Organisationseinheiten, denen, im besten Fall vertraglich, eigenständige Verwaltungsaufgaben übertragen werden.

Als Vorreiterin gilt die Schanze eG in Hamburg. Ihre Gründung erfolgte im Jahr 1987 als Trägerorganisation und Form gesellschaftlicher Innovation wirtschaftlicher Selbsthilfe und sozialer Teilhabe. Erst sechs Jahre später, im Jahr 1993, wurde ein weiteres bekanntes dachgenossenschaftliches Pionierprojekt, die WOGENO München eG, gegründet.¹⁵ Deren Gründungsmitglieder wollten neue wohnungs- und sozialpolitische Zeichen setzen. Dies wurde im Untertitel des Unternehmensnamens „Genossenschaft für soziales, ökologisches und selbstverwaltetes Wohnen“ verdeutlicht. Diese satzungsrechtlich verankerten Ziele werden nur alle zusammengefasst als zukunftsweisend angesehen.

Eine weitere Pionierrolle als Dachgenossenschaft kommt der AllerWohnen eG in Verden zu, gegründet im Herbst 1997. In ihrer Geschichte ist sie stark verbunden mit dem Ökologischen Zentrum auf einem alten Kasernengelände in Verden und anders als die meisten Dachgenossenschaften nicht großstädtisch geprägt.¹⁶ Das nur kurzzeitig bestehende „Eigenheimzulagegesetz“ wurde von deren Initiatorinnen und Initiatoren genutzt, um mit Hilfe von nicht wohnversorgten Mitgliedern für die ersten Projekte bundesweit das notwendige Kapital einzusammeln. Bis heute gelingt der Dachgenossenschaft über das Engagement der Mitglieder, ihre Vision von einem anderen Wohnen und Arbeiten für Alle leben-

¹⁴ Schendel, R. (2016), Wohnprojekte in der Rechtsform von Genossenschaften: Grundlegendes, in: FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e.V. (Hrsg.), Potentiale und Grenzen genossenschaftlicher Kooperationen, Hannover, S. 14 (https://verein.fgw-ev.de/media/forum_genossenschaft_a4_web.pdf).

¹⁵ Ritzinger, A. (2019), Zeit ist nicht nur Geld! Wachstumskritische Lebens- und Wirtschaftsformen aus der Perspektive der Zeitgerechtigkeit betrachtet, in: Henckel, D., Kramer, C. (Hrsg.), Zeitgerechte Stadt. Konzepte und Perspektiven für die Planungspraxis, Hannover, S. 66-85, hier S. 79f.

¹⁶ Ferder, M. (2020), Ein Dach für Fünf — bis zum nächsten Streich, in: Zeitschrift CONTRASTE, Ausgabe 37/3, S. 7.

dig zu halten. Vom jährlichen Haus-TÜV in den Projekten über den gemeinsamen Zukunftstag bis hin zum Tag der Offenen Projekte wird ein reger Austausch nach innen und außen praktiziert.

5. Vorbehalte und Vorteile dachgenossenschaftlicher Lösungen

Die Idee der Dachgenossenschaften stößt unter genossenschaftsrechtlichem Blickwinkel bei manchen Prüfungsverbänden auf Skepsis bis hin zur Ablehnung. Nach deren Interpretation werden bei diesem Organisationkonzept, je nach Ausprägung, die Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes in der novellierten Fassung von 1973 nicht eingehalten. Danach leitet der Vorstand einer Genossenschaft nach § 27 Genossenschaftsgesetz diese in eigener Verantwortung.¹⁷ Trotz solcher Bedenken wurde dem Grundgedanken der Dachgenossenschaft im Rahmen mehrerer geförderter Projekte des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ (ExWoSt) – Laufzeit November 2004 bis Dezember 2006 – zum Durchbruch verholfen.¹⁸ 21 Modellvorhaben erhielten eine Förderung, von denen fünf unter dem Ansatz Dachgenossenschaft zusammengefasst wurden. Deren Koordination lag damals beim Autor. Vom Marburger Genossenschaftsinstitut wurde in diesem Zusammenhang eine Rechtexpertise erstellt, die noch heute als Einstieg und Leitfaden in das Thema Dachgenossenschaften dient, indem dort wichtige Überlegungen und Grundlagen aufbereitet wurden.¹⁹ Eine aktuelle Broschüre des wohnbund e.V. veranschaulicht, wie breit und vielfältig die Idee der Dachgenossenschaft mittlerweile umgesetzt ist.²⁰ Ergänzend dazu fungiert die stärker konzeptionell zu

¹⁷ Grottko, M. und Heinrich, F. (2024), Die digitale Genossenschaft, Norderstedt, S. 35.

¹⁸ Maron, H. et al. (2007), Genossenschaftspotenziale. Modelle genossenschaftlichen Wohnens, hrsg. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Bonn, S. 11 und S. 63ff.

¹⁹ Brunner, D. et al. (2006), Modelle genossenschaftlichen Wohnens. Praxisleitfaden Dachgenossenschaften in der Wohnungswirtschaft, Marburg (<https://www.dbrunner.de/pub/PraxisleitfadenDachgenossenschaften.pdf>).

²⁰ wohnbund e.V. (2024), Unter vielen Dächern: Modelle für genossenschaftliche Wohnprojekte gestern, heute, morgen, in: wohnbund-Informationen 2024 / 1+2, Leipzig.

dem Thema ausgerichtete neue Veröffentlichung vom FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e.V. und dem Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. (BzFdG) als Vertiefung.²¹

Mit dem Konzept der Dachgenossenschaften wird faktisch ein Ansatz nachhaltigkeitskonformen Wachstums verfolgt.²² Auch eine Charakterisierung als Organisationsentwicklung durch Zellteilung passt zu diesem Vorgehen.²³ Viele genossenschaftsartige Unternehmen sind wachstumsskeptisch. Die wertegeprägte Umsetzung von „small is beautiful“ führt aber bei Einhaus-Projekten schnell zur Ineffizienz durch zu hohe Verwaltungskosten. Effizienzsteigerungen durch Dachgenossenschaften, beinhalten hierfür einen innovativen Lösungsansatz. Neue Projektgruppen mit analogem Geschäftsgegenstand können unter einem gemeinsamen genossenschaftlichen Dach ihre eigenen Ideen realisieren. Das führt zu einer Win-Win-Situation. Die Neuen verschaffen der Genossenschaft breitere wirtschaftliche Grundlagen. Als „Gegenleistung“ ersparen sie sich den aufwendigen Gründungsprozess mit einem eigenen aufwandserzeugenden Verwaltungsaufbau.

6. Diffusion des Dachgenossenschaftskonzepts in weitere kooperationsgeprägte Branchen

Während im Wohnprojektsektor dafür schon zahlreiche Beispiele existieren, ist dies für andere Branchen wie Energiegenossenschaften noch Neuland mit erheblichem Mehrwert und Erweiterungspotential. Eine der Bürgerenergiegenos-

²¹ FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e.V. und Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. (BzFdG) (Hrsg.) (2025), Dachstrukturen für gemeinschaftliche Wohnprojekte, sorgende Gemeinschaften und soziale Träger, Hannover (https://win.fgw-ev.de/media/rz_fgw_broschuere_dachstrukturen_0525_web_barrierefrei.pdf).

²² Radermacher, F. J. (2003), Die Zukunft der Wirtschaft: Nachhaltigkeitskonformes Wachstum, sozialer Ausgleich, kulturelle Balance und Ökologie, in: Angrick, M. (Hrsg.): Auf dem Weg zur nachhaltigen Informationsgesellschaft, Marburg, S. 13-41.

²³ Paech, N. et al. (2019), Eine Ökonomie der Nähe. Horizontale Ausbreitung resilienter Versorgungsmuster, in: Antoni-Komar, I. et al. (Hrsg.), Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft, Marburg, S. 361-397, hier S. 366.

senschaften, die damit experimentiert, ist die Freiburger Solar-Bürger-Genossenschaft (Solargeno).²⁴ Gründe dafür, dass die zeitweilige beeindruckende Gründungswelle bei den Energiegenossenschaften trotz verbesserter rechtlicher Rahmenbedingungen nicht wieder die frühere Dynamik erreicht, liegen in den erheblich gestiegenen Wissensanforderungen für die Umsetzung von Projekten nach dem EEG, dem Erneuerbare-Energien-Gesetz. Vor diesem Hintergrund agiert die Solargeno in ihrer Region mit dem Konzept: wachsen durch Kooperation mit lokalen Energiegemeinschaften. Sie greift damit den EEG-Ansatz der Bürgerenergiegesellschaften auf, die in Deutschland im Erneuerbare-Energien-Gesetz von 2017 erstmals rechtlich definiert wurden. In der jüngsten EEG-Reform 2023 wurde diese Definition – nicht zuletzt aufgrund der politischen Einflussnahme von Bürgerenergie-Akteuren – überarbeitet.²⁵

Aufgabe der Genossenschaft ist das Zurverfügungstellen eines organisatorischen und rechtlichen Rahmens für Energieprojekte der Energiegemeinschaft(en). Lokale Klimaschutzgruppen können die Vorteile einer Genossenschaft nutzen, ohne selbst eine eigene gründen zu müssen. Gleichzeitig genießen sie die Attraktivität einer lokalen Energieinitiative, die konkrete Projekte der Energiewende durch Finanzmittel ihrer Mitglieder und deren Verzinsung umsetzt, sich über eigenständiges Engagement profiliert und zur lokalen Wertschöpfung beiträgt. Zwei Energiegemeinschaften haben sich bisher der Solargeno angeschlossen, die Bürger-Energiegemeinschaft SulzbachTal BEST²⁶ sowie die Energiegemeinschaft Schallstadt. In Stegen, Bad Krozingen und im Hexental, allen Gemeinden und Verwaltungseinheiten rund um Freiburg, gibt es weitere interessierte Klimaschutzgruppen, die die damit verbundenen Möglichkeiten der Umsetzung lokaler Energieprojekte nutzen wollen.

²⁴ Flieger, B. (2025), Die Entwicklung des EEG und seine Wirkung auf die Energiegenossenschaften am Beispiel der Freiburger Solar-Bürger-Genossenschaft eG, in: ZfgG 2024; 74(4): S. 25–41, hier S. 36 ff.

²⁵ Bundesamt für Justiz - Kompetenzzentrum Rechtsinformationssystem des Bundes (2014), § 22b Bürgerenergiegesellschaften, in: Erneuerbare-Energien-Gesetz - EEG 2023. https://www.gesetze-im-internet.de/eeg_2014/_22b.html (Bundesamt für Justiz 2014).

²⁶ Münch, V. (2023), Gemeinschaft will Solarstandort stärken, in: Badische Zeitung, 26.10.2023.

Die Genossenschaft bietet in diesem Zusammenhang den lokalen Energiegemeinschaften eine vertragliche Vereinbarung an, die ihnen eigenes Engagement vor Ort erleichtert. Sie können dadurch dezentral – vor Ort – relativ eigenständig, haftungsbegrenzt mit unkompliziertem Ein- und Ausstieg ihrer Mitglieder zahlreiche Energieprojekte ohne Prospektpflicht und mit Rückgriff auf deren Know-how umsetzen. Die Mitglieder der lokalen Gruppe identifizieren sich mit „ihren“ Projekten und „ihrer“ Gemeinschaft. Sie fühlen sich nicht als „eines unter relativ vielen Mitgliedern“. Im Gegenzug gehen die Gruppen vertragliche Verpflichtungen ein, die sicherstellen, dass potenzielle Haftungsrisiken für die „Dachgenossenschaft“ auf ein Minimum beschränkt bleiben.²⁷

Hilfreich für das Aufgreifen dieses Ansatzes und einer „eigenständigen Weiterentwicklung“ bei Energiegenossenschaften, aber auch anderen genossenschaftlichen Unternehmen ist, dass in Genossenschaften Mitglieder zur Organisation eigenständiger Belange dauerhaft oder zu Einzelfragen Gremien bilden können. Sie lassen sich zusammenfassend als Beiräte, Regionalbüros oder auch als Energiegemeinschaften bezeichnen. Energiegemeinschaften, gemeinschaftliche Wohnprojekte oder auch Gemeinschaften im Rahmen anderer Genossenschaftsansätze sind Teil der dezentralen Selbstorganisation der jeweiligen Genossenschaft und grundsätzlich ehrenamtlich tätig. Ihre Aufgabe ist, lokales Engagement auf Stadtteil- oder Gemeindeebene zu initiieren, zu organisieren und zu verwalten. Das erfolgt in enger Absprache und mit Zustimmung des Vorstandes unter Berücksichtigung des Gesamtinteresses der Genossenschaft, unter deren Dach dies stattfindet – ein Organisationsansatz, der ursprüngliche Genossenschaftsideen, wie sie von Raiffeisen vertreten wurden, wieder aufgreift und zukunftsträchtig modifiziert: das Kirchturmprinzip.

²⁷ Schings-Boitz, C. (2023), Bürgerbeteiligung dezentral und partizipativ, in: Zeitschrift CONTRASTE, Ausgabe 40/12, S. 12; Flieger, B. (2023), Energiegemeinschaften unter einem Dach, in: CONTRASTE, Ausgabe 40/12, S. 12.

7. Zukunftsperspektiven für solidarökonomische Genossenschaften durch Kooperation?

Abschließend steht die entscheidende Frage im Raum, ob und in welchem Ausmaß es durch ökonomische Verbundstrukturen für neue, meist kleine wohnungs- und energiegenossenschaftliche Ansätze tatsächlich gelingen kann, ihre Wirkungskraft für ihre förderwirtschaftlichen Ziele zu stärken? Lassen sich dadurch Aufgaben und Ressourcen verschiedener gleichgesinnter und gleichartiger Organisationen derart bündeln, dass Effizienzgewinne erzielt und soziale und ökonomische Vorteile für alle beteiligten Gruppen geschaffen werden? Gute empirische Untersuchungen hierzu stehen noch aus, nicht zuletzt, weil die Zahl solcher Verbundstrukturen bei neuen genossenschaftlichen Ansätzen bisher nicht sehr hoch liegt. Auch weisen sie sehr unterschiedliche Autonomiegrade auf und setzen differenzierte Kooperationsmechanismen ein. D.h. ihre Art der Zusammenarbeit ist jeweils anders gestaltet und ausgeprägt und lässt von daher keine verallgemeinernden Aussagen zu.

Das wird auch durch das Forschungsprojekt Teilgabe deutlich, auf das zu Beginn der Ausführungen verwiesen wurde.²⁸ In dieser Studie geht es vor allem um den Versuch, die Faktoren des Gelingens von Kooperationen besser zu verstehen, so dass es zu einer größeren Tragfähigkeit der zusammengeschlossenen genossenschaftlichen Projekte und Unternehmen kommt. Hier zeichnen sich bisher allerdings keine einfachen Lösungen ab. Als Spannungsfelder des Gelingens werden rechtliche und politische Rahmenbedingungen, das Zusammenspiel von Ehrenamtlichkeit und Professionalität sowie die Dynamik von Diversität und Inklusivität angesehen. Damit lassen sich Konturen von verbundwirtschaftlicher Zusammenarbeit zwar systematischer betrachten.²⁹ Gleichzeitig wird aber deutlich, um Wirkungen zu erzielen, müssen die neuen wohnungs-

²⁸ Blome-Drees et. al. (2024), (Fn. 4), S. 31f.

²⁹ Schulz-Nieswandt, F. (2025), Kooperatives Wirtschaften in der Zivilgesellschaft, in: Zeitschrift CONTRASTE, Ausgabe 42/1, S. 7.

und energiegenossenschaftlichen Ansätze eine fortschreitende Selbstverständigung zu ihren eigenen übergreifenden Kooperationsperspektiven hinbekommen.

Versuche, dies zu erreichen, gibt es immer wieder. Auf zwei aktuelle Ansätze hierzu soll abschließend verwiesen werden. Mitte 2024 gründeten mehrere engagierte Verbände und Organisationen genossenschaftsartiger Unternehmen in Berlin den Verbund Kooperatives Wirtschaften – Social Solidarity Economy Germany e.V. (VKW).³⁰ Er ist seit Ende des Jahres 2024 beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg im Vereinsregister eingetragen. Die zehn Gründungsorganisationen vertreten mehr als 2.000 Mitglieder. Überwiegend sind es kleine genossenschaftsartige Unternehmen, die sich in vielfältigen Organisations- und Rechtskonstruktionen formieren.

Der VKW konnte ein Förderprojekt akquirieren mit dem die Ziele, branchenübergreifende Kooperationen zu initiieren und zu stärken, unterstützt wird. Seit August 2025 wird das Verbundvorhaben „Soziale Solidarische Ökonomie stärken – durch Vernetzung und Transfer“ bundesweit umgesetzt.³¹ Dafür erhält der Verbund Kooperatives Wirtschaften - Social Solidarity Economy Germany e.V. (VKW) Mittel aus dem Förderprogramm „Nachhaltig wirken – Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen“. Ziel ist es, die Soziale Solidarische Ökonomie (SSÖ) und damit auch Kooperationen energie- und wohnungsgenossenschaftlicher Unternehmen sichtbarer zu machen, ihre Netzwerke zu stärken und klimafreundliche Innovations- und Kooperationsmodelle zu verbreiten.

Die Möglichkeiten dafür haben sich durch das skizzierte Vorhaben wesentlich verbessert. Das geförderte Projekt zielt darauf ab, die Potenziale der SSÖ in den kommenden drei Jahren sichtbar zu machen. Workshops, Kurzberatungen und Peer-Formate stärken den Austausch zwischen Organisationen, während internationale Kooperationen mit europäischen Netzwerken zusätzliche Impulse liefern. Eine digitale Plattform wird zum zentralen Ort des Wissensaustauschs

³⁰ Flieger, B. (2025), Verbund Kooperatives Wirtschaften, in: Zeitschrift CONTRASTE, Ausgabe 42/3, S. 7.

³¹ Klerman, A. et al. (2025), Aufbau eines Ökosystems solidarischer Unternehmen, in: Zeitschrift CONTRASTE, Ausgabe 43/12, S. 12.

und der Zusammenarbeit. Begleitende Öffentlichkeitsarbeit, Bundesversammlungen und Positionspapiere erhöhen wesentlich Anerkennung, politische Anschlussfähigkeit und Verstetigung der Ergebnisse: Kooperatives Wirtschaften als zukunftsfähiges Prinzip.

Neben Kompetenzaufbau wird die Bildung ökonomischer Strukturen in Form von Sekundärgenossenschaften angeregt. In der Folge sollen regionale zirkuläre Wertschöpfungsketten oder intersektorale Kooperationen der Akteure entstehen. Die Laufzeit des Projekts beträgt drei Jahre (bis August 2028). Am Ende können die Funktionsweise und Rahmenbedingungen für kooperatives Wirtschaften in Deutschland nachhaltig verbessert sein durch:

- Skalierung erfolgreicher Kooperationsmodelle und Übertragung von Best Practice-Beispielen;
- Effektive Vernetzung von lokalen, regionalen und überregionalen Initiativen;
- Ausbau der Struktur- und Organisationskompetenz kooperativer Akteure über Schulungs- und Beratungsangebote;
- Höhere Bekanntheit und politische Einflussnahme für kooperative Wirtschaftsformen.

8. Förderprojekt KlimaCoops: Beratung für genossenschaftlich fundierte Kooperation

In eine analoge Richtung wie der skizzierte Ansatz von SSÖ geht das Projekt KlimaCoops. Akteure von Genossenschaften oder ökologischen KMU, die an der gemeinwohlorientierten Weiterentwicklung ihres kooperativen Unternehmens interessiert sind, können über dieses Förderprojekt die nächsten drei Jahre kostenlose Unterstützung in Anspruch nehmen.³² Seit dem 01.07.2025 werden über das Projekt KlimaCoops entsprechende Beratungen bereitgestellt. In den letzten Jahren ist eine neue Form gemeinwohlorientierter Genossenschaften entstanden, die den Schutz des Klimas ausdrücklich in ihre Geschäftstätigkeit integrieren – sogenannte Klimaschutzgenossenschaften (KlimaCoops), denen auch viele Energiegenossenschaften und zahlreiche gemeinschaftliche

³² Flieger, B. (2025), KlimaCoops nachhaltig stärken, in: Zeitschrift CONTRASTE, Ausgabe 43/12, S. 9.

Wohnprojekte zugeordnet werden können.³³ Solche Kooperativen oder die dies werden wollen, sind Adressaten des Vorhabens KlimaCoops. Dahinter steht ebenfalls das Förderprogramm „Nachhaltig wirken“, für das das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie verantwortlich ist, kofinanziert durch die Europäische Union. Ziel der Förderung ist es, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gemeinwohlorientierter Unternehmen zu erhöhen. Das Programm unterstützt gleichzeitig deren Beitrag zu einem CO2-armen Europa und trägt dadurch zur ökologischen Nachhaltigkeit bei.³⁴

Das Projekt KlimaCoops verfolgt das Anliegen, vorhandene Genossenschaften u.a. durch mehr Zusammenarbeit zu stabilisieren und weitere KlimaCoops zu initiieren. Fokussiert wird auf die vier Branchen erneuerbare Energien, nachhaltige Landwirtschaft und Ernährung, gemeinschaftliches Wohnen und alternative Mobilitätskonzepte. Im Mittelpunkt stehen:

- Betriebe nachhaltiger Ernährung, die eine Hofübernahme oder andere Geschäftstätigkeiten genossenschaftlich umsetzen wollen;
- Mobilitätskooperativen, die ihre Unternehmensnachfolge mit der Umwandlung in eine Genossenschaft verbinden oder auf den Aufbau einer Sekundärgenossenschaft setzen, in die sie Leistungen auslagern, um effizienter zu werden;
- Energiegenossenschaften, die das Thema Energy Sharing für sich erschließen oder die den Generationswechsel durch Vorstandsverjüngung angehen;
- Gemeinschaftliche Wohnprojekte, die beispielsweise energieeffizientes Bauen in den Mittelpunkt stellen oder die Weiterentwicklung zur Dachgenossenschaft – teilautonome Hausprojekte und im Rahmen einer gemeinsamen genossenschaftlichen Rechtsform – anstreben.

Der Projektzeitraum von KlimaCoops erstreckt sich vom 01.07.2025 bis 30.06.2028. In der ersten, bereits begonnenen Phase werden 40 interessierte

³³ Ullmann, T. (2025), Klimagenossenschaften und die sozial-ökologische Transformation urbaner Räume, Baden-Baden.

³⁴ https://www.esf.de/portal/DE/ESF-Plus-2021-2027/Foerderprogramme/bmwe/nachhaltig_wirken.html.

KMU und Genossenschaften beraten. Unter ihnen sind 14 Pilotunternehmen aus den vier Branchen erneuerbare Energien, nachhaltige Landwirtschaft, gemeinschaftliches Wohnen und alternative Mobilitätskonzepte, deren Entwicklung als Vorbild für Nachahmungen eine intensivere Unterstützung und Aufbereitung erfahren. Umgesetzt wird das Projekt von der Beratungs- und Qualifizierungsgenossenschaft innova eG, gegründet 2001. Sie arbeitet als Zusammenschluss von Beraterinnen und Beratern sowie genossenschaftsfördernden Organisationen. Selbst Genossenschaft, ist sie die am längsten bestehende, professionelle Unterstützungseinrichtung außerhalb der genossenschaftlichen Verbände, die erfolgreich (neue) Genossenschaften berät und qualifiziert.³⁵

9. Resümee: Erwartungen an Kooperations- und Verbundstrukturen wohnungs- und energiegenossenschaftlicher Unternehmen

Ziel und Schwerpunkt der Genossenschaftsberatungen im Rahmen von KlimaCoops sind die Unterstützung gemeinwohlorientierter Unternehmen 1. in ihrer Ausrichtung auf Klimaschutzaspekte 2. beim Generationenwechsel und 3. beim nachhaltigkeitskonformen Wachstum:

- Erweiterung von Klimaschutzleistungen: Die Unternehmen werden befähigt, sich zu KlimaCoops zu entwickeln, indem sie Klimaschutzbelange noch stärker in ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten integrieren und in ihrer Satzung verankern.
- Unternehmensnachfolge mit/ohne Rechtsformwechsel: Ist ein Unternehmen bereits als Genossenschaft organisiert, kann der Stabwechsel im Management fokussiert werden. Ist das Unternehmen noch keine Genossenschaft, stehen für den Rechtsformwechsel viele unternehmensbezogene (u.a. rechtliche und steuerliche) Prozesse an, die intensiv begleitet und koordiniert werden sollten.
- Nachhaltigkeitskonformes Wachstum: Viele genossenschaftsartige Unternehmen weisen infolge ihrer Wachstumsskepsis ineffiziente Strukturen auf.

³⁵ <https://www.innova-eg.de/klimacoops/>.

Im Zuge einer Unternehmenserweiterung durch die Bildung z.B. von Dachgenossenschaften als gemeinschaftliche Trägerorganisation mehrerer eigenständiger Projekte können diese optimiert werden: Initiativen schließen sich bestehenden Genossenschaften an und verfolgen ihre Ziele teilautonom unter einem gemeinsamen Dach. So erweitert sich die wirtschaftliche Grundlage der bestehenden Genossenschaft. Die Neuen ersparen sich den Gründungsprozess.

Die im Projekt KlimaCoops anvisierte Gründung von Dach- und Sekundärge-nossenschaften hat hohes Innovationspotenzial. Während im Wohnprojektesektor – wie skizziert – schon einige Beispiele existieren, stellt dies in anderen Branchen (z.B. Energiegenossenschaften) Neuland mit erheblichem Mehrwert und Erweiterungspotential für KlimaCoops dar. Die damit verbundenen, abschließend genannten, erwarteten Wirkungen, können auch als eine Art Resümee und Ausblick dieser Ausführungen über Kooperations- und Verbundstrukturen wohnungs- und energiegenossenschaftlicher Unternehmen verstanden werden:³⁶

- Die Nutzung gemeinsamer Ressourcen sowie der Know-how-Transfer zur Projektentwicklung fördern die Ressourceneffizienz und verringern zusätzliche Investitionsbedarfe.
- Gemeinsame Finanzierung und Risikoteilung schaffen eine stabilere, nachhaltigere wirtschaftliche Basis und reduzieren Erfordernisse kurzfristiger Gewinnmaximierungen.
- Die Kooperation reduziert Abhängigkeiten von globalen Märkten, minimiert Transportaufwände und festigt regionale Wertschöpfungsketten.

³⁶ Weitere Informationen über <https://www.innova-eg.de/seite/792852/klimacoops.html>. oder durch Fragen an: klimacoops@innova-eg.de.

Christian Bresgen und Johannes Blome-Drees

Nachhaltige Geschäftsmodelle von Mobilitätsgenossenschaften

1. Einleitung

Der Mobilitätssektor steht vor großen Herausforderungen wie hohen Treibhausgasemissionen, zunehmenden Raumknappheiten und ineffizienten Fahrzeugnutzungen. Mobilitätsgenossenschaften bieten hierfür ein erhebliches Lösungspotenzial. Das Konzept der Mobilität als Dienstleistung – auch bekannt als „Mobility-as-a-Service“ – rückt dabei zunehmend in den Fokus. In diesem Zusammenhang entwickeln Mobilitätsgenossenschaften nachhaltige Geschäftsmodelle, die gegenüber herkömmlichen Mobilitätsdienstleistern mehrere Vorteile aufweisen. Als demokratisch und solidarisch verfasste Unternehmen, die soziale Nähe fördern, ermöglichen sie insbesondere die Transformation sozialer Prozesse, die im Kontext geteilter Mobilität („Shared Mobility“) für eine Verkehrswende notwendig sind. Der vorliegende Beitrag zeigt anhand der morphologisch-typologischen Methode, welche Vorteile mobilitätsgenossenschaftliche Geschäftsmodelle gegenüber konventionellen Carsharing-Dienstleistern bieten und welche Lösungsansätze sie bereitstellen. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf drei von Bresgen (2025)¹ definierten Typen mobilitätsgenossenschaftlicher Geschäftsmodelle: den bereitstellungsorientierten, dienstleistungsorientierten und koordinierungsorientierten Geschäftsmodellen.

¹ Bresgen, Christian (2025): Mobilitätsgenossenschaftliche Geschäftsmodelle – Eine morphologische Untersuchung, Köln: Eigenverlag.

2. Begriffliche Grundlagen

2.1. Genossenschaftliche Geschäftsmodelle

Um genossenschaftliche Geschäftsmodelle zu beschreiben, wird zunächst der Begriff des Geschäftsmodells definiert. Trotz unterschiedlicher Begriffsverständnisse besteht mittlerweile Einigkeit darüber, dass Geschäftsmodelle als vereinfachende Modelle dienen, um komplexe unternehmerische Zusammenhänge verständlich darzustellen.² Geschäftsmodelle können als grundlegende Logik eines Unternehmens verstanden werden und erklären, auf welche Weise dieses Wert generiert. Sie werden als Zusammenspiel mehrerer Dimensionen aufgefasst, die jeweils spezifische Aspekte der Unternehmensrealität abbilden und nur im Zusammenspiel die grundlegende Logik eines Unternehmens vollständig erfassen.³

Genossenschaftliche Geschäftsmodelle zielen sowohl auf die Förderung der Mitgliederbetriebe (Fördererfolg) als auch auf den Erfolg genossenschaftlicher Geschäftsbetriebe (Markterfolg) ab. Zur Analyse mobilitätsgenossenschaftlicher Geschäftsmodelle wird im vorliegenden Beitrag der St. Galler Business Model Navigator von Gassmann et al. (2017)⁴ herangezogen, der von Blome-Drees et al. (2023) um genossenschaftsspezifische Aspekte erweitert wurde.⁵ Das Modell gliedert genossenschaftliche Geschäftsmodelle in vier Dimensionen: Die „Wer?“-Dimension bezieht sich auf die Mitglieder als primäre Leistungsadressaten und betont das Identitätsprinzip sowie die Regionalität. Die „Was?“-Dimension beschreibt das Nutzenversprechen, das in der Bereitstellung konkreter Leistungen zur bedarfswirtschaftlichen Förderung der Mitglieder besteht und sich damit grundlegend von der dominierenden Gewinnorientierung

² Thimm, Philipp/Blome-Drees, Johannes (2022): Von der Schale bis zum Kern – morphologische Überlegungen zu genossenschaftlichen Geschäftsmodellen. In: *Z'GuG* 45 (4), S. 680 (675–700). DOI: 10.5771/2701-4193-2022-4-675.

³ Ebd., S. 680.

⁴ Gassmann, Oliver/Frankenberger, Karolin/Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 2. Auflage, München: Hanser.

⁵ Blome-Drees, Johannes/Thimm, Philipp/Wieg, Andreas (2023): Genossenschaftliche Geschäftsmodelle - Semantik, Morphologie und Typologie. In: Johannes Blome-Drees, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt (Hg.): *Handbuch Genossenschaftswesen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 364–402.

erwerbswirtschaftlicher Unternehmen unterscheidet. Die „Wie?“-Dimension umfasst die Art und Weise der Wertschöpfung, bei der Ressourcen unter Einbindung interner Leistungsbeziehungen im Sinne der Mitglieder kombiniert werden. Schließlich beschreibt die „Wert?“-Dimension die Ertragsmechanik – also, wie Genossenschaften ökonomischen Wert generieren.⁶

2.2 Mobilitätsgenossenschaften

Roos und Wittowsky (2025) definieren Mobilitätsgenossenschaften als ein Konzept, bei dem sich Privatpersonen und/oder Organisationen in einer bestimmten Region zusammenschließen, um Fahrzeuge gemeinschaftlich zu nutzen.⁷ Mobilitätsgenossenschaften verfolgen grundsätzlich das Ziel, die Zahl privater Fahrzeuge in urbanen Räumen zu verringern und die daraus resultierenden Herausforderungen im Zusammenhang mit Fahrzeugbesitz und -nutzung zu minimieren. Dies erreichen sie unter anderem durch die gemeinsame Nutzung von Fahrzeugen (Carsharing), die ansonsten die meiste Zeit ungenutzt bleiben, oder durch Ridesharing-Angebote, bei denen Fahrzeuge von mehreren Personen gemeinsam genutzt werden. Zudem setzen sie Fahrzeuge ein, die gezielt auf die Bedürfnisse der Mitglieder abgestimmt sind.⁸

Durch unterschiedliche Geschäftsmodelle bieten Mobilitätsgenossenschaften vielfältige Lösungsansätze für verschiedenartige Herausforderungen, die im weiteren Verlauf anhand von drei Fallbeispielen erläutert werden. Diese Fallbeispiele veranschaulichen mobilitätsgenossenschaftliche Geschäftsmodelle – von klassischen Carsharing-Dienstleistungen über Fahrdienste und spezifischen Angeboten für mobilitätseingeschränkte Personen bis hin zu europäischen Bündnissen von Energie- und Mobilitätsgenossenschaften.

⁶ Ebd., S. 367.

⁷ Roos, Michael/Wittowsky, Dirk (2025): Mobilitätsgenossenschaften und Mobilitätsstruktur. In: Michael Roos, Marcel Hunecke, Matthias Weiss, Nicola Werbeck und Dirk Wittowsky (Hg.): Genossenschaftliche Organisation von nachhaltiger Mobilität, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 10 (1–21).

⁸ Ebd.

3. Morphologisch-typologische Methode

In der Betriebswirtschaftslehre zielen morphologisch-typologische Analysen darauf ab, betriebliche (Sinn-)Strukturen systematisch zu erfassen, deren spezifische Funktionen zu identifizieren und auf Grundlage struktureller sowie funktionaler Unterschiede verschiedene Betriebstypen zu klassifizieren. Die Kölner Forschung zur Unternehmensmorphologie geht dabei von der Annahme aus, dass Unternehmen in der Realität sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Im Fokus stehen nicht die extremen Idealtypen, sondern die vielfältigen Zwischenformen und Varianten real existierender Typen.⁹

Eine Typologie ist ein methodisches Werkzeug, das hilft, komplexe Phänomene durch die Einteilung in Typen systematisch zu ordnen, Begriffe zu bilden und Strukturen verständlich zu machen. Laut Welter (2006) lässt sich die morphologisch-typologische Methode in fünf Schritte unterteilen: (1) Abgrenzung des Objektbereichs, (2) Auswahl geeigneter Merkmale, (3) Festlegung sinnvoller Merkmalsausprägungen, (4) Typenbildung durch Kombination von Merkmalen und (5) grafische Darstellung der Typen.¹⁰

4. Typologie mobilitätsgenossenschaftlicher Geschäftsmodelle

Im vorliegenden Beitrag werden drei Typen mobilitätsgenossenschaftlicher Geschäftsmodelle vorgestellt. Für die Typenbildung wurde das Leitmerkmal „Leistungsart“ herangezogen. Sämtliche Typen entsprechen dem von Blome-Drees et al. (2023) beschriebenen produktionsorientierten Geschäftsmodell von Genossenschaften.¹¹ Wir unterscheiden zwischen: 1. Bereitstellungsorientierten Mobilitätsgenossenschaften, die den „klassischen“ Mobilitätsgenossenschaften entsprechen, deren Hauptzweck in der Bereitstellung physischer Ressourcen für Mobilität liegt – etwa Carsharing-Fahrzeuge, E-Ladesäulen oder Parkplätze.

⁹ Blome-Drees, Johannes/Moldenhauer, Joschka (2023). Morphologie und Typologie genossenschaftlicher Betriebe, Berlin: LIT, S. 145.

¹⁰ Welter, Markus (2006): Die Forschungsmethode der Typisierung. In: WIST 35 (2), S. 113–116. DOI: 10.15358/0340-1650-2006-2-113.

¹¹ Blome-Drees, Johannes/Thimm, Philipp/Wieg, Andreas, (Fn 5), S. 399.

Die physischen Bereitstellungsdienstleistungen tragen direkt zur Mobilität bei. 2. Dienstleistungsorientierten Mobilitätsgenossenschaften, bei denen kontaktbasierte Dienstleistungen im Vordergrund stehen – etwa in Form von Abholdiensten wie Bürgerbussen oder anderen Abholservices. Die Mobilitätsdienstleistungen können dabei über einfache Fahrdienste hinausreichen, wie später anhand des Fallbeispiels gezeigt wird. 3. Koordinierungsorientierten Mobilitätsgenossenschaften, deren Hauptzweck in der Koordinierung von Mobilitätsdienstleistungen liegt und die somit einen indirekten Beitrag zur Mobilität leisten. Diese Genossenschaften stellen beispielsweise digitale Plattformen oder andere Infrastrukturen zur Verfügung, die anderen Akteuren als Grundlage zur Organisation und Erbringung eigener Mobilitätsdienstleistungen dienen.

5. Typologie nach Leistungsarten

Im Folgenden werden die beschriebenen Typen anhand real existierender Mobilitätsgenossenschaften beispielhaft erläutert. Die Geschäftsmodelle werden dabei entlang der „Wer“, „Was“, „Wie“ und „Wert“ Dimensionen des von Blome-Drees et al. auf Genossenschaften adaptierten St. Galler Business Model Navigator beschrieben.¹² Die Darstellungen basieren auf schriftlichen Selbstbeschreibungen der Mobilitätsgenossenschaften. Als Quellen wird auf deren Internetseiten verwiesen, über die entsprechende Informationen zugänglich sind.

5.1. Bereitstellungsorientiertes Geschäftsmodell der Car&Ridesharing Community eG

Als bereitstellungsorientiertes Genossenschaftsmodell wird die Car&Ridesharing Community eG vorgestellt. Bei der Car&Ridesharing Community eG handelt es sich um eine im Jahr 2019 gegründete Genossenschaft in Overath.¹³

In der „Wer“-Dimension richtet sich das Angebot der Genossenschaft an ein breites Spektrum potenzieller Nutzer:innen. Mitglied können sowohl natürliche als auch juristische Personen werden, wobei auch investierende Mitglieder

¹² Blome-Drees, Johannes/Thimm, Philipp/Wieg, Andreas, (Fn 5), S. 389.

¹³ Car&ridesharing Community eG (o.J.): Online verfügbar unter <https://sharing-community.de/community/>.

ohne Stimmrecht zugelassen sind. Während der direkte Nutzen insbesondere auf Mitglieder und externe Nutzer:innen zielt, verfolgt die Genossenschaft darüber hinaus ein gesellschaftliches Ziel: Sie will durch spürbare Reduktion von Individualverkehr und Emissionen zur Gestaltung lebenswerter urbaner und ländlicher Räume beitragen.

In der „Was“-Dimension liegt das zentrale Nutzenversprechen der Genossenschaft in der Bereitstellung emissionsarmer, bezahlbarer und wohnortnaher Sharing-Angebote (etwa. Pkw, Fahrräder, Roller) als Ergänzung zum Umweltverbund. Neben digitaler Infrastruktur umfasst das Angebot auch Kooperationen – etwa mit Wohnungsbaugenossenschaften oder Kommunen – und trägt zur Reduktion von Emissionen und zur Verbesserung der Lebensqualität bei.

Die „Wie“-Dimension zeigt, dass die Leistungen gemeinschaftlich organisiert und in enger Kooperation mit Kommunen, Energieversorgern und der Wissenschaft erbracht werden. Die Angebotsgestaltung basiert auf partizipativer Bedarfsanalyse. Ehrenamtliches Engagement senkt Kosten. Eine hohe Nutzerfreundlichkeit sorgt für Akzeptanz.

In der „Wert“-Dimension erfolgt die Finanzierung durch Mitgliedsanteile sowie Beiträge und Gebühren – ohne Fremdkapital. Die Genossenschaft schafft so ein wirtschaftlich tragfähiges Modell für Regionen, die von marktgetriebenen Anbietern nicht bedient werden, und leistet zugleich einen Beitrag zu ökologisch nachhaltiger und sozialer Teilhabe.

Gerade in ländlichen Räumen, in denen sich konventionelle Mobilitätsangebote aufgrund hoher Kosten häufig nicht wirtschaftlich betreiben lassen, bieten genossenschaftlich organisierte Modelle eine tragfähige Alternative. Durch eine enge Zusammenarbeit mit Kommunen können Genossenschaften langfristige, bedarfsgerechte und ökologisch tragfähige Mobilitätslösungen bereitstellen. So adressiert etwa die Car&Ridesharing Community eG zentrale Herausforderungen wie steigendes Verkehrsaufkommen und hohe Treibhausgasemissionen durch gemeinschaftlich genutzte Fahrzeuge (Carsharing) und organisierte Mitfahrgelegenheiten (Ridesharing). Der Einsatz von Elektrofahrzeugen trägt zusätzlich zur Emissionsreduktion bei. Das genossenschaftliche Prinzip „Autos

von Bürgern für Bürger“ schafft dabei nicht nur funktionale, sondern auch soziale Nähe und verbindet individuelle Mobilitätsbedürfnisse mit kollektiven Zielen.

5.2. Dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell der BETAX Genossenschaft

Zur Darstellung eines dienstleistungsorientierten Geschäftsmodells wird die Schweizer BETAX Genossenschaft herangezogen, die 1984 in Bern gegründet wurde.¹⁴

In der „Wer“-Dimension richtet sich BETAX primär an Menschen mit temporären oder dauerhaften Mobilitätseinschränkungen – etwa Rollstuhlfahrende, gehbehinderte oder blinde Personen –, die den öffentlichen Verkehr nicht selbstständig nutzen können. Die Genossenschaft wird von rund 90 Mitarbeitenden getragen, darunter ehrenamtlich Engagierte und Zivildienstleistende.

Die „Was“-Dimension beschreibt das zentrale Nutzenversprechen der BETAX: sichere, verlässliche und bedarfsgerechte Beförderung im Sinne eines „Tür-zu-Tür“-Dienstes – auch an Sonn- und Feiertagen, national und international. Neben klassischen Fahrdiensten bietet BETAX begleitende Unterstützungsdienstleistungen wie Hilfe beim Ein- und Aussteigen, beim Tragen von Einkäufen oder beim Transfer in den Rollstuhl. Das Leistungsangebot umfasst auch Patiententransporte, Rollstuhltaxis und Projekte wie das „Museumstaxi“.

In der „Wie“-Dimension erfolgt die Leistungserbringung durch eine barrierefrei ausgestattete Fahrzeugflotte und qualifiziertes Personal. Bestellungen sind telefonisch oder online möglich. BETAX kooperiert mit Einrichtungen wie Seniorenresidenzen und agiert als von Krankenkassen anerkanntes Transportunternehmen. Die Organisation ging aus einer politischen Protestbewegung hervor und entwickelte sich über Jahrzehnte zur Pionierin barrierefreier Mobilität in der Schweiz.

Als gemeinnützige Organisation arbeitet BETAX nicht gewinnorientiert. Rund 75 % der Finanzierung erfolgen über Fahreinnahmen, die restlichen Mittel stam-

¹⁴ Betax Genossenschaft (o.J.): Mit BETAX kommen Sie voran. Online verfügbar unter <https://www.betax.ch/>

men aus Spenden, Partnerschaften und öffentlicher Förderung. Genossenschaftsanteile, Rücklagen und Drittmittel ermöglichen zusätzlich größere Investitionen. Das Modell basiert auf Solidarität und gemeinsamer Selbsthilfe und trägt zur Verwirklichung sozial gerechter, partizipativer und inklusiver Mobilität bei.

Das Beispiel der BETAX Genossenschaft verdeutlicht die Stärken genossenschaftlicher Organisationsformen gegenüber konventionellen Mobilitätsanbietern. Insbesondere für mobilitätseingeschränkte Menschen trägt die solidarisch und demokratisch organisierte Bereitstellung von Mobilitätsdiensten zur Verbesserung der gesellschaftlichen Teilhabe bei. BETAX steht dabei exemplarisch für das genossenschaftliche Selbsthilfeprinzip, bei dem sich Menschen freiwillig zusammenschließen, um individuelle Mobilitätsbedarfe gemeinschaftlich zu lösen. Damit leistet BETAX einen Beitrag zu einer sozial gerechten, partizipativen und inklusiven Mobilität im Sinne eines fairen Verkehrssystems von Mobility-as-a-Service.

5.3. Koordinierungsorientiertes Geschäftsmodell The Mobility Factory SCE

Als koordinierungsorientierte Genossenschaft wird die europäische Genossenschaft The Mobility Factory SCE vorgestellt, die im Jahr 2018 in Brüssel aus einem Zusammenschluss von acht Genossenschaften hervorging.¹⁵

In der „Wer“-Dimension wird deutlich, dass sich die Mobility Factory nicht an Privatpersonen richtet, sondern ausschließlich an andere Mobilitäts- und Energiegenossenschaften aus verschiedenen europäischen Ländern. Sie besteht aktuell aus neunzehn Mitgliedsgenossenschaften, darunter Akteure aus Belgien, den Niederlanden, Deutschland, Spanien und dem Vereinigten Königreich. Damit fungiert die Mobility Factory als übergeordnete Plattformgenossenschaft, die lokale Organisationen miteinander vernetzt und ihnen die technologische Grundlage für nachhaltige Mobilitätsangebote bereitstellt.

¹⁵ The Mobility Factory SCE (o.J.): Empower local citizen communities with knowledge and tools. Online verfügbar unter <https://themobilityfactory.coop/>

In der „Was“-Dimension zeigt sich, dass das zentrale Nutzenversprechen der Mobility Factory in der Bereitstellung nachhaltiger Mobilitätslösungen liegt, die durch die Zusammenarbeit aller Mitglieder gefördert werden. Ein Schwerpunkt liegt auf elektrischen Carsharing-Konzepten, weshalb sich die Mobility Factory als technologische Plattformgenossenschaft versteht. Sie bietet ein breites Leistungsspektrum: von Softwareentwicklung, IT-Beratung, Datenverarbeitung und Webhosting über App-Bereitstellung, Hardwarekonfiguration und Serverwartung bis hin zu Schulungen, Support und regelmäßigen Updates. Ergänzend werden kundenspezifische Schnittstellen für Buchhaltung, Mitgliedermanagement und Systemintegration entwickelt, um die betrieblichen Abläufe der Mitgliedsgenossenschaften optimal zu unterstützen.

In der „Wie“-Dimension wird deutlich, dass die Mobility Factory ihre Leistungen über ein kooperatives Netzwerk erbringt, in dem jede Mitgliedsgenossenschaft eine eigenständige Funktionseinheit bildet. Die Mitglieder sind Miteigentümer der Plattform und wirken demokratisch an deren Weiterentwicklung mit. Durch die Nutzung gemeinsamer Software und den regelmäßigen Austausch innerhalb der Community entsteht kollektives Wissen, das allen Akteuren zugutekommt. The Mobility Factory setzt auf gemeinschaftlich genutzte Fahrzeuge, erneuerbare Energien und die Mitgliedschaft im Energiegenossenschaftsnetzwerk „REscoop.eu“. Eine besondere Stärke ist die Roaming-Funktion, durch die genossenschaftlich betriebene Fahrzeuge grenzüberschreitend genutzt werden können – ein Vorteil gegenüber konventionellen Anbietern.

In der „Wert“-Dimension zeigt sich, dass die Mobility Factory vorwiegend durch den Verkauf von Genossenschaftsanteilen an Mitgliedsorganisationen und Investoren finanziert wird. Die demokratische Beteiligung der Mitglieder, der gemeinsame Besitz der Softwareplattform und der intensive Wissenstransfer innerhalb des Netzwerks schaffen einen Mehrwert für alle Beteiligten. Die lokale Wertschöpfung wird dadurch gestärkt, dass Ausgaben für Mobilität in der Region bleiben und nicht an große Konzerne fließen. Durch die Verbindung von Mobilität und Energie im Sinne von Mobility-as-a-Service bietet die Mobility Factory eine zukunftsfähige, gemeinschaftlich getragene Alternative zu kommerziellen Mobilitätsmodellen.

Das Beispiel der Mobility Factory unterstreicht, dass demokratisch verfasste und bedarfswirtschaftlich ausgerichtete Mobilität nicht nur mehr Mitbestimmung ermöglicht, sondern auch zu europäischen Bündnissen führt, die gegenüber konventionellen Anbietern klare Wettbewerbsvorteile haben. Der Zusammenschluss von Energie- und Mobilitätsgenossenschaften unter dem Dach der Mobility Factory zeigt, wie nachhaltige Mobilität europaweit gemeinschaftlich realisiert werden kann.

6. Fazit

Die exemplarisch dargestellten Geschäftsmodelle zeigen, dass Mobilitätsgenossenschaften für aktuelle Probleme im Mobilitätssektor nachhaltig geeignete Lösungen anbieten. Gegenüber kommerziellen Anbietern haben genossenschaftliche Anbieter einen klaren Vertrauensvorsprung ihrer Stakeholder. Ihre bedarfswirtschaftliche Ausrichtung und demokratische Verfassung schaffen eine hohe Akzeptanz für geteilte Mobilitätsangebote. Solidarisch organisierte Dienste arrangieren gesellschaftliche Teilhabe mobilitätseingeschränkter Personen und realisieren eine sozial gerechte, inklusive Mobilität. Darüber hinaus ermöglichen genossenschaftliche Mobilitätskonzepte europaweite Allianzen im Verkehrssektor.

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Genossenschaftliche Innovationen im Agrar- und Ernährungssektor

***Kristina Gruber, Christian Herzig, Clara Menke und Christin
von Schönfeldt***

**Die Rolle bio-regionaler Wertschöpfungsketten in
Kooperativen Lebensmittelläden aus Sicht der Kooperati-
ven, ihrer Mitglieder und Lieferant*innen**

1. Einleitung

Lebensmittelkooperativen (eng. Food Cooperatives) sind von Verbraucher*innen organisierte Initiativen zur eigenen Versorgung mit Lebensmitteln sowie weiteren Produkten des täglichen Bedarfs. Es können verschiedene Formen von Lebensmittelkooperativen unterschieden werden. Während *Bestell- und Lagerkooperativen* keine sichtbare Ladenfläche oder festangestellte Mitarbeitende haben, unterscheiden sich *Lebensmittelkooperativen mit eigenem Mitgliederladen* bereits dadurch, dass sie eine sichtbare Laden-/Verkaufsfläche haben. Eine besondere Form stellt das Konzept *Kooperativer Lebensmittelläden* dar.¹ Die genossenschaftlich organisierten Initiativen zählen zu den Konsumgenossenschaften im Lebensmittelbereich. Das von der Park Slope Food Coop in New York² inspirierte partizipative Supermarktmodell hebt sich von anderen Formen ab (Tabelle 1). Ein wichtiges Merkmal ist die verpflichtende Mitarbeit der Mitglieder in Form einer bestimmten Anzahl von Stunden (oftmals ca. 3 Stunden pro Monat). Dadurch lassen sich Personalkosten senken und Lebensmittel zu günstigeren Preisen (Einkaufspreis plus Aufschlag) verkaufen. Abbildung 1 stellt die Unterschiede eines *Kooperativen Lebensmittelladens* im Vergleich zu weiteren Formen des Lebensmittelvertriebs im Überblick dar.

¹ Menke, C., 2025, *Der Supermarkt von morgen? Über Potenziale und Herausforderungen von Kooperativen Lebensmittelläden*, Kobra, <https://doi.org/10.17170/kobra-2025041011040>; Menke, C., von Schönfeldt, C., Gruber, K., Herzig, C. 2026, *Kooperative Lebensmittelläden: Eine andere Art des Einkaufens*, in: *Ökologie & Landbau* (01/2026), Online verfügbar unter: www.oekologie-landbau.de.

² <https://www.foodcoop.com/>

Genossenschaftliche Innovationen im Agrar- und Ernährungssektor

Bezeichnung	Organisation	Räumlicher Zugang	Sortiment und bio-regionaler Bezug der Produkte	Rechtsform	Besonderheiten	Beispiele
Bestell-Kooperative	Gemeinsame Bestellung von Lebensmitteln durch Mitglieder	Keine gemeinsame Fläche vorhanden	Eingeschränktes Produktsortiment, überwiegender Bezug über Bio-Großhandel, regionaler Fokus	Häufig keine Rechtsform	Wenig Aufwand, hohe Flexibilität	Private Initiativen
Lager-Kooperative	Gemeinsame Bestellung und Verteilung von Lebensmitteln durch Mitglieder in angemieteter Fläche	Selten direkt sichtbar, nur für Mitglieder zugänglich	Eingeschränktes Produktsortiment, überwiegender Bezug über Bio-Großhandel, regionaler Fokus	insb. e.V.	Höherer Aufwand als Bestellkooperative, eigenverantwortliche Entnahme aus Lager, Vertrauen notwendig	Foodcoop Bergmannstraße (Berlin)
Lebensmittelkooperative mit eigenem Mitgliederladen	Lager- und Verkaufsfläche für Lebensmittel, verpflichtende Mitarbeit durch Mitglieder	Sichtbar, nur für Mitglieder zugänglich	Tlw. Vollsortiment, Überwiegender Bezug über Bio-Großhandel, regionaler Fokus	insb. e.V., e.G.	Tlw. monatliche Zahlungen von Mitgliedern, tlw. Einkauf über Guthaben, eingeschränkte Öffnungszeiten	KörnerKlub (Bremen)
Kooperativer Lebensmittelladen	Lager- und Verkaufsfläche für Lebensmittel, Bestellung durch Angestellte, verpflichtende Mitarbeit durch Mitglieder	Offen zugänglich, Einkaufsberechtigung nur für Mitglieder	Vollsortiment, überwiegender Bezug über Bio-Großhandel, regionaler Fokus	e.G.	Große Ladenfläche, v.a. in Großstädten angesiedelt, breite Einbindung der Mitglieder, tlw. Einkauf über Guthaben, umfangreiche Öffnungszeiten, gleiches Vorbild: Park Slope Food Coop (New York)	SuperCoop Berlin, FoodHub München
(Bio-)Mitgliederladen	Lager- und Verkaufsfläche für Lebensmittel, Bestellung durch Angestellte, tlw. Mitarbeit durch Mitglieder	Offen zugänglich, Einkaufsberechtigung für Mitglieder und Nicht-Mitglieder (Zwei-Preis-Modell)	Vollsortiment, Überwiegender Bezug über Bio-Großhandel, regionaler Fokus	insb. GmbH, GbR, e.G.	Mitarbeit oder Beitragszahlung	Robinhood (Berlin), PUNKT (Marburg), Schmackes (Kassel)

Abbildung 1: Differenzierung des Konzeptes „Kooperativer Lebensmittelladen“ im Vergleich zu anderen Typen zur kooperativen Vermarktung von Lebensmitteln (eigene Darstellung in Anlehnung an Albrecht 2025³).

³ Albrecht, T., 2025, FoodCoop Typen Übersicht, <https://lebensmittelkooperativen.de.fcoop.org/starthilfe/foodcoops-typen/>.

Der vorliegende Beitrag basiert auf Ergebnissen aus dem Forschungsprojekt „WERTSCHÄTZEN – Kooperative Lebensmittelläden zur Stärkung regionaler Bio-Wertschöpfungsketten“.⁴ Ziele des Projektes sind die Erfassung der Potenziale und Herausforderungen für die Weiterentwicklung und Verbreitung dieses Konzeptes, die Durchführung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Etablierung der Läden sowie die Förderung des Wissenstransfers und der Vernetzung zwischen den Akteur*innen. Die im Projekt betrachteten Fallstudien sind die Praxispartner*innen „SuperCoop Berlin“, „FoodHub München“, „köllektiv“ in Köln und „SuperCoop Bremen“, die alle genossenschaftlich organisiert sind. Eine zentrale Forschungsfrage lautet, welches Potenzial die Kooperativen für den Ausbau bio-regionaler Wertschöpfungsketten besitzen und wie dies ggf. gefördert werden kann.

2. Stärkung bio-regionaler Wertschöpfungsketten

Von unserem derzeitig dominierenden Agrar- und Ernährungssystem gehen negative ökologische, soziale und wirtschaftliche Auswirkungen aus, die sich sowohl im globalen als auch regionalen Kontext bemerkbar machen.⁵ Hierzu zählen z. B. Biodiversitätsverluste sowie eine hohe Belastung durch Chemikalien,⁶ sozioökonomische Ungleichheiten⁷ und eine wachsende Marktkonzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, die mit Preis- und Qualitätsdruck oder ungleichen Handelspraktiken einhergehen.⁸ Diese fortlaufenden Verschlechterungen spiegeln sich mitunter im Konzept der planetaren Grenzen wider.⁹ Empfehlungen für eine nachhaltige Transformation des Ernährungssystems sind u. a.

⁴ www.uni-giessen.de/ibae/wertschaetzen

⁵ Schrode, A. et al., 2019, *Transformation des Ernährungssystems: Grundlagen und Perspektiven*, UBA-Texte 84/19, S. 19ff.

⁶ z. B. Campell et al., 2017, *Agriculture production as a major driver of the Earth system exceeding planetary boundaries*, in: Ecology and Society, <https://doi.org/10.5751/ES-09595-220408>.

⁷ z. B. Pirscher, F.; Laschewski, L. & Frieder, T., 2022, Soziale Aspekte in der Landwirtschaft, in: Kritischer Agrarbericht 2022.

⁸ z. B. Lademann, R. & Kleczka, M., 2023, *Marktbeherrschung im Lebensmitteleinzelhandel? Eine wettbewerbsökonomische Analyse der Handelsentwicklung und ihrer Folgen für Lieferanten und Verbraucher*, Deutscher Fachverlage, Fachmedien Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main.

⁹ Planetary Boundaries Science (PBSscience), 2025, *Planetary Health Check 2025*, Potsdam Institute for Climate Impact Research (PIK), Potsdam, Germany.

die Weiterentwicklung der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft und die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten.¹⁰

Vor diesem Hintergrund sind entsprechende Ansätze häufig Untersuchungsgegenstand in Forschungsarbeiten zu Alternativen Lebensmittelnetzwerken (eng. Alternativ Food Systems, AFN) oder sozialen Innovationen (SI), die aus der Nische heraus die Transformation des Ernährungssystems beeinflussen können.¹¹ Kooperative Lebensmittelläden bieten fair gehandelte Produkte (z. B. Kaffee) sowie überwiegend Produkte aus ökologischem Anbau (z. B. Obst und Gemüse) an. Darüber hinaus streben sie direkte Kooperationen mit Produzent*innen aus der Region an und fördern damit den Aufbau kurzer Lebensmittelketten (*Short Food Supply Chains*, SFSC).

Dieser Beitrag untersucht daher bio-regionale Wertschöpfungsketten in Kooperativen Lebensmittelläden entlang der folgenden zwei Forschungsfragen:

- Welche Rolle spielen bio-regionale Wertschöpfungsketten für die Kooperativen und aus Sicht der Mitglieder?
- Wie kann die Zusammenarbeit der Akteur*innen Kooperativer Lebensmittelläden entlang der gesamten Wertschöpfungskette gelingen?

Zunächst wird die Relevanz bio-regionaler Produkte aus Sicht der Mitglieder Kooperativer Lebensmittelläden aufgezeigt. Anschließend wird erläutert, wie die Kooperativen bio-regionale Produkte beziehen und die Ausgestaltung sowie Gelingensbedingungen der direkten Zusammenarbeit mit regionalen Lieferanten*innen erörtert. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

¹⁰ z. B. Hanke, G.; Jägle, J.; Jánosky B.; Quack, D.; Meier, J.; von Mering, F. & Wolff, F., 2023, *Pflanzlich, bio, regional: Drei Strategien für mehr Nachhaltigkeit und systemischen Wandel im Ernährungssystem*, in: *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 38(4), 40–44, <https://doi.org/10.14512/OEW380440>.

¹¹ z. B. Bayer, K.; Herzig, C.; Gueunet Mandaron, C.; Russ-Sattar, S. & Sanchez-Bajo, C., 2024, *Ernährungswirtschaft neu gedacht: Hochschule als Treiber für soziale Innovationen im Ernährungssektor*, WSP Schriftenreihe "Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Praxisstudien zur nachhaltigen Agrar- und Ernährungswirtschaft", Band 3, Gießen, 77 Seiten.

3. Methodik

Unsere Überlegungen basieren auf den drei empirischen Erhebungsschritten aus dem laufenden Forschungsprojekt WERTSCHÄTZEN. Erstens wurden 15 Interviews mit Vorstandsmitgliedern vom FoodHub München und der Super-Coop Berlin (4 Interviews) sowie mit ausgewählten regionalen Lieferant*innen (11 Interviews) geführt. Zweitens haben 42 Mitglieder von den Kooperativen in Berlin, München und Köln Einkaufstagebücher geführt, mit denen die Wertschätzung des ökologischen und regionalen Lebensmittelangebots über die Dokumentation und Reflexion der Einkäufe untersucht wurde. Drittens nahmen insgesamt 781 Mitglieder aus Berlin, München und Köln an einer Mitgliederbefragung teil. Mit der Umfrage wurden die Mitglieder unter anderem nach der Bedeutung bio-regionaler Produkte für ihren Einkauf befragt. Die Interviews wurden im Frühjahr 2024 und die Einkaufstagebücher im Winter 2024 geführt und inhaltsanalytisch mit MAXQDA© ausgewertet. Die Mitgliederbefragung fand im Sommer 2025 statt und die quantitativen Daten wurden deskriptiv ausgewertet. In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse präsentiert.

4. Rolle bio-regionaler Produkte aus Sicht der Mitglieder

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Mitglieder Kooperativer Lebensmittel-läden eine starke Tendenz zu Bio-Produkten aus der Region besitzen: 91,4 % der befragten Mitglieder stimmen zu, dass es ihnen generell wichtig ist, Bio-Lebensmittel aus der Region zu kaufen (wo es möglich ist). Über 90 % finden es zudem wichtig, dass die Kooperative eng mit regionalen Bio-Betrieben zusammenarbeitet, wobei 60 % der Mitglieder sogar mehr über die regionalen Bio-Betriebe, mit denen ihre Kooperative zusammenarbeitet, erfahren wollen. Dies unterstützen die Kooperativen bereits aktiv, wie das Beispiel aus München zeigt, wo regionale Lieferant*innen im FoodHub-Podcast einen Einblick in ihre Arbeit geben können (Bsp.: „Brot, Qualitätsansprüche und Elon Musk – zu Besuch in der Bäckerei Neulinger“) oder gemeinsame Besuche bei regionalen Erzeuger*innen (z. B. beim Obergrashof, einem Gemüsehof in Dachau) organisiert werden.

Für circa zwei Drittel der Mitglieder (65 %) ist es wichtig, dass die Lebensmittel in der Kooperative bio-zertifiziert sind. Ein Großteil der Produkte in der SuperCoop Berlin ist aus ökologischem Anbau; konventionelle Produkte sollen nur angeboten werden, wenn die Preisdifferenz zu ökologischen Alternativen zu hoch ist.¹² Auch der FoodHub München bezieht überwiegend ökologische Lebensmittel.¹³ Über 90 % finden es zudem gut, wenn Produkte von regionalen Betrieben bezogen werden, die auf Bio umstellen und somit noch zwar noch nicht bio-zertifiziert sind, aber zu einer Erweiterung der ökologisch bewirtschafteten Fläche oder verarbeiteter Bio-Produkte beitragen.

Bemerkenswert ist, dass für ca. 85 % der Mitglieder die faire Entlohnung der Erzeuger*innen die wichtigste Eigenschaft bei der Auswahl von Lebensmitteln ist. Auch bei den Mitgliedern, die Einkaufstagebücher führten, wurde an erster Stelle die faire Entlohnung für Erzeuger*innen als wichtigste Eigenschaft bei der Auswahl von Lebensmitteln genannt. An zweiter Stelle folgt die ökologische Produktion und an dritter Stelle die Regionalität von Bio-Lebensmitteln. Das deutet auf ein hohes Umweltbewusstsein der Mitglieder Kooperativer Lebensmittelläden hin. Rund 83 % der befragten Mitglieder gaben zudem an, dass sie bereit wären, mehr für regional hergestellte Bio-Lebensmittel zu zahlen.

Bei den folgenden Produktgruppen ist den Mitgliedern eine regionale Herkunft besonders wichtig: Gemüse (94,1 %), Eier (82,3 %), Brot- und Backwaren (80,4 %), Obst (78,2 %) und Molkereiprodukte (70,5 %). Auch bei der Einkaufstagebuch-Studie wurde Gemüse als wichtigste Produktgruppe genannt. Der Hälfte der befragten Mitglieder aus der Online-Befragung ist zudem ein regionaler Bezug von Fleisch- und Wurstwaren wichtig.

Die Ergebnisse machen insgesamt deutlich, dass die Mitglieder Kooperativer Lebensmittelläden eine starke Präferenz für regionale Bio-Produkte aufweisen. Im nachfolgenden Abschnitt wird zunächst auf den Stellenwert bio-regionaler

¹² SuperCoop Berlin, 2025, *Was kann ich in der SuperCoop kaufen*, online unter: <https://supercoop.de/haeufige-fragen/> (Zugriff: 23.10.2025).

¹³ FoodHub München, 2025, *Dein Mitmach-Supermarkt*, online unter: <https://foodhub-muenchen.de/> (Zugriff: 23.10.2025).

Produkte aus Sicht der Mitglieder der Kooperativen eingegangen und auf die Ausgestaltung beim Bezug entsprechender Produkte.

5. Stellenwert bio-regionaler Produkte bei den Kooperativen

Die Kooperativen bewerben die Zusammenarbeit mit regionalen Betrieben. Der FoodHub München wirbt z. B. auf seiner Website damit, dass die Mitglieder faire, frische, regionale und überwiegend biologische Lebensmittel einkaufen können. Auch wird festgehalten, dass „wo immer möglich saisonale Bioware aus der Region“ angeboten wird.¹⁴ Die SuperCoop Berlin erläutert im Hinblick auf die angebotenen Produkte, dass direkt mit Erzeuger*innen zusammengearbeitet wird, um regionale und saisonale Produkte anzubieten. Wo Produkte nicht auf direktem Weg von den regionalen Erzeuger*innen bezogen werden können, wird mit dem Großhandel zusammengearbeitet.¹⁵

In den Interviews verweisen alle Kooperativen darauf, dass es wichtig sei, den Begriff Regionalität zu definieren. Zudem wird betont, dass ein regionales Produkt nicht immer die nachhaltigere Entscheidung ist. Als Beispiel werden die klimaintensive Lagerung von Äpfeln genannt oder der Getreideanbau, dessen Anbau in Deutschland je nach Region unterschiedlich effizient ist. Außerdem wird teilweise betont, dass es schwierig sei, Produkte regional zu beziehen (z. B. Käse, Obst und Gemüseangebot in den Wintermonaten). Eine Kooperative betont jedoch auch, nicht „dogmatisch“ sein und die individuellen Konsumbedürfnisse der Mitglieder respektieren zu wollen.

Ein Großteil der Produkte in den Kooperativen wird über den Bio-Großhandel bezogen. Es wird betont, dass eine Zusammenarbeit mit dem Großhandel ohne ein breites Produktangebot aus unterschiedlichen Warengruppen nicht realisierbar wäre. Bemängelt wird dabei, dass die Auswahl an Bio-Großhändlern begrenzt und somit der Wettbewerb unter ihnen gering sei. Mit dem Anspruch an ein Vollsortiment unterscheiden sich *Kooperative Lebensmittelläden* jedoch von

¹⁴ FoodHub München, 2025, *Dein Mitmach-Supermarkt*, online unter: <https://foodhub-muenchen.de/> (Zugriff: 23.10.2025).

¹⁵ SuperCoop Berlin, 2025, *Was kann ich in der SuperCoop kaufen*, online unter: <https://supercoop.de/haeufige-fragen/> (Zugriff: 23.10.2025).

den anderen Typen. In der Zusammenarbeit mit dem Großhandel spielt Regionalität bereits eine Rolle, einerseits, weil mit regionalen Bio-Großhändlern zusammengearbeitet wird (Beispiel: SuperCoop Berlin mit Terra Naturkosthandel, FoodHub München mit Ökoring) und andererseits, weil sich der jeweilige Großhandel um die Zusammenarbeit mit regionalen Erzeuger*innen bemüht (Beispiel: „Regional ist 1. Wahl“ als ein Schritt zu mehr Nachhaltigkeit bei Terra Naturkosthandel).¹⁶

Darüber hinaus beziehen die Kooperativen Produkte direkt von regionalen Erzeuger*innen. Alle Kooperativen wollen die direkte Zusammenarbeit mit Erzeuger*innen perspektivisch ausbauen. Die Zusammenarbeit mit kleinbäuerlichen Betrieben wird hierbei bevorzugt: Die Kooperativen unterstützen damit Solidarisches Landwirtschaften, Tiny Farms oder auch Umstellungsbetriebe (auf Bio). Der Einkauf von Produkten von größeren Bio-Betrieben soll vermieden werden, denn es wird eine fehlende gemeinsame Werterhaltung unterstellt.

6. Ausgestaltung der Zusammenarbeit

Wie sich die bestehende Zusammenarbeit mit bio-regionalen Lieferant*innen ausgestaltet und auf dieser Basis weiter ausbauen lässt, zeigen die Interviews mit den Kooperativen und ihren Lieferant*innen. Es wird deutlich, dass der Kontakt zu kleinen, regionalen Lieferant*innen in allen Kooperativen weitgehend von persönlichem Austausch geprägt ist. Einzelne Teammitglieder betreuen eigenverantwortlich bestimmte Lieferant*innen. Der Großteil der Lieferant*innen beschreibt die Zusammenarbeit mit den Kooperativen als unkompliziert und gut organisiert bzw. professionell. Dennoch besteht Verbesserungsbedarf in der Kommunikation, insbesondere bezüglich der Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse und Herausforderungen der Lieferant*innen. Die direkte Zusammenarbeit mit regionalen Erzeuger*innen ist jedoch, im Vergleich zum Einkauf beim Großhandel, mit einem deutlich höheren Aufwand verbunden. Logistische Hürden ergeben sich vor allem bei geringen Bestellmengen, die teils eine Eigenabholung erfordern. Auch für die Erzeuger*innen ist die Vermarktung über den

¹⁶ <https://www.terra-natur.com/nachhaltigkeit-2023/>

Großhandel an die Kooperativen zum Teil leichter. Die Erzeuger*innen benennen insbesondere Planbarkeit und die Abnahme größerer Mengen als erfolgskritische Aspekte der Zusammenarbeit.

Bemerkenswert ist der bisherige Verzicht auf formale Lieferverträge in allen Kooperativen, was sowohl auf die Größe der beteiligten Akteur*innen als auch auf die gegenseitige vertrauensvolle Zusammenarbeit zurückzuführen ist. Sowohl Mengen als auch Liefertage werden flexibel und bedarfsorientiert festgelegt. Beide Parteien betonen dabei, dass es wichtig ist, sich gut zu kennen. Jedoch wurde in einem Fall von einem Lieferant der Wunsch nach vertraglicher Absicherung und höherer Planungssicherheit geäußert, beispielsweise durch die Einrichtung eines Mitglieder-Fonds zur finanziellen Unterstützung der Erzeuger*innen. Dies spiegelt das Bestreben wider, die Partnerschaft gleichberechtigt und nachhaltig zu gestalten. Formalisierte Evaluationsmechanismen zur Zusammenarbeit mit Lieferant*innen sind bislang noch bei keiner der untersuchten Kooperativen etabliert.

7. „Gelungene“ Zusammenarbeit setzt auf Vertrauen und faire Preise

Neben der Ausgestaltung der Zusammenarbeit wurden die Interviewpartner*innen nach Kriterien einer gelungenen Zusammenarbeit gefragt. Ein zentrales Prinzip ist demnach eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Kriterien wie Verlässlichkeit und Planungssicherheit sowie eine faire Preisgestaltung werden in diesem Zusammenhang genannt. Verlässlichkeit und Planungssicherheit beziehen sich insbesondere auf die anvisierte Zusicherung einer langfristigen Kooperation und die Gewährleistung planbarer Abnahmemengen, die für Lieferant*innen wirtschaftliche Sicherheit bieten.

Im Hinblick auf eine faire Preisgestaltung unterscheidet sich diese zum klassischen Lebensmitteleinzelhandel. In Kooperativen Lebensmittelläden bildet sich der Verkaufspreis auf Basis der Erwartungen der Produzent*innen durch Aufschläge zwischen etwa 15 bis 30 %.¹⁷ Die Erzeuger*innen schlagen Preise vor,

¹⁷ u. a. Menke, C. (1), S. 46.

die von den Kooperativen entsprechend angenommen und keine Preisverhandlungen geführt werden. Mit dem Großhandel finden in der Regel keine Preisverhandlungen statt, u. a. aufgrund der geringen Abnahmemengen durch die Kooperativen. Dennoch vergleichen die Kooperativen verschiedene Preise von Produkten unterschiedlicher Herkunft und entscheiden sich zum Beispiel auch für andere Lieferant*innen (Erzeuger*innen bzw. Großhandel) oder konventionelle Produkte, wenn die Preisdifferenz zu hoch ist.

Im Gegensatz zur Zusammenarbeit mit dem klassischen LEH ist die Abnahme der Produkte zu den von Erzeuger*innen festgelegten Preisen ein großer Vorteil für diese. Gerade Obst und Gemüse werden vor allem vom LEH abgenommen.¹⁸ Die wenigen großen LEH-Unternehmen besitzen eine große Marktmacht und diktieren Preise und Konditionen, die für zahlreiche (Klein-)Betriebe nur schwer zu erfüllen sind.¹⁹

Ein zentraler Aspekt für eine gelungene Zusammenarbeit, den sowohl die Kooperativen als auch die Lieferant*innen hervorheben, ist die gegenseitige Wertschätzung, die über rein geschäftliche Beziehungen hinausgeht. Die Tatsache, dass einige Lieferant*innen selbst Genossenschaftsmitglieder sind, unterstreicht die enge Bindung und gemeinsame Überzeugung. Die wertschätzende Zusammenarbeit beinhaltet auch ein hohes Maß an Solidarität: Eine Kooperative unterstützt zum Beispiel wirtschaftlich unter Druck stehende Erzeuger*innen freiwillig durch höhere Zahlungen oder durch eine erhöhte Abnahme von Produkten. Umgekehrt werden die Kooperativen von den Lieferant*innen überwiegend als strategisch passende Partner*innen verstanden, mit denen nicht nur wirtschaftliche, sondern vor allem wertebasierte Interessen geteilt werden (z. B. Regionalität, Transparenz, solidarisches Wirtschaften).

¹⁸ Bundesinformationszentrum Landwirtschaft (BZL), 2025, *Warum bauen wir in Deutschland so wenig Obst und Gemüse an?*, online abrufbar unter <https://www.landwirtschaft.de/wirtschaft/agrarmärkte/markt-und-versorgung/warum-bauen-wir-in-deutschland-so-wenig-obst-und-gemuese-an>.

¹⁹ BZL (17).

8. Fazit

Das Angebot regionaler Bio-Produkte ist für Kooperative Lebensmittelläden ein wesentliches Merkmal. Dabei stammt ein Großteil des Sortiments der Kooperativen vom Bio-Großhandel. Die Kooperation mit dem regionalen Großhandel und der Bezug regionaler Bio-Produkte über den Großhandel spielen somit eine wesentliche Rolle. Letztere setzen dabei auf die Zusammenarbeit mit regionalen Erzeuger*innen, wie die Beispiele Terra Naturkosthandel in Berlin-Brandenburg oder Ökoring für die Region München zeigt. Neben der Zusammenarbeit mit dem regionalen Bio-Großhandel streben die Kooperativen den Ausbau direkter Beziehungen zu regionalen Erzeuger*innen an – auch wenn dies einen höheren Aufwand verursacht und nach mehr Flexibilität (z. B. im Hinblick auf Lieferzeiten, Mengen) verlangt. Das Fundament der Kooperation bilden eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und faire Preisgestaltung. Die Kooperativen betonen, dass die von den Erzeuger*innen geforderten Preise gezahlt werden und keine Preisverhandlungen stattfinden – ein entscheidender Vorteil für regionale Erzeuger*innen, die im klassischen LEH häufig Preise und Konditionen diktiert bekommen, die für zahlreiche Betriebe nur schwer zu erfüllen sind.²⁰ Zugleich sind einige Lieferant*innen auch Mitglied in der Genossenschaft, was zeigt, dass die Kooperativen für die Lieferant*innen auch strategische und wertorientierte Partner sind.

Die Kooperativen betonen, dass die regionale Herkunft eines Lebensmittels jedoch nicht automatisch zu mehr Nachhaltigkeit führt – beispielsweise kann die Lagerung von regionalen Äpfeln klimabelastend sein. Auch die saisonale Verfügbarkeit (Wintermonate) schränkt ein ganzjähriges regionales Angebot ein. Hinzu kommt der Anspruch an ein Vollsortiment, wonach auch Produkte, die nicht regional verfügbar sind (z. B. Kaffee, Avocado) bezogen werden und dabei Kriterien wie fairer Handel relevanter sind. Bemängelt wird, dass der Begriff Regionalität nicht definiert ist, die Auswahl regionaler Lieferant*innen basiert demnach auf eigens festgelegten Kriterien.

²⁰, BZL, 2025

Mit ihren Bemühungen, ein breites regionales Bio-Angebot zu haben bzw. auszubauen, werden die Kooperativen den Bedürfnissen der Mitglieder gerecht. Diese zeigen eine eindeutige Präferenz für regionale Bio-Produkte auf und wären sogar bereit, mehr Geld dafür auszugeben. Diese Bereitschaft ist möglicherweise mit einem hohen Umweltbewusstsein sowie auf eine durchschnittlich hohe Kaufkraft zurückzuführen. Vor dem Hintergrund der weiteren Verbreitung des Konzeptes, die mit dem Projektvorhaben unterstützt wird, wirft dies jedoch Fragen für die Übertragbarkeit auf andere Städte und Regionen mit geringerer Kaufkraft auf. Diese und weitere Aspekte sollen in weiteren laufenden Forschungsprozessen und in der Gründungswerkstatt für Mitmach-Supermärkte aufgegriffen werden, die zum Ende des Projektes (19. - 20. Juni 2026) an der Justus-Liebig-Universität Gießen organisiert wird.

Insgesamt zeigt sich, dass kooperative Lebensmittelläden bio-regionale Produkte und die Zusammenarbeit mit kleinbäuerlichen Erzeuger*innen aktiv fördern, dabei aber pragmatisch mit Herausforderungen wie Logistik, saisonaler Verfügbarkeit und Sortimentstiefe umgehen. Die Beziehungen sind von gegenseitigem Vertrauen, Solidarität und einer gemeinsamen Werteorientierung geprägt. Durch die faire Preisgestaltung unterscheidet sich die Zusammenarbeit deutlich von den Bedingungen im klassischen Lebensmitteleinzelhandel.

Förderhinweis

Das von der Justus-Liebig-Universität Gießen durchgeführte Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL).

Frederik Nikolai Schulz und Jon H. Hanf

Winzergenossenschaften im Wandel: Strukturelle Entwicklungen und strategische Herausforderungen in der deutschen Weinbranche

1. Einleitung

Winzergenossenschaften stellen in der deutschen Weinwirtschaft seit Jahrzehnten eine zentrale Organisationsform dar. Sie bilden die wichtigste Form der Kooperation unter Winzern und sind maßgeblich an der nationalen Weinproduktion und -vermarktung beteiligt: Mit einem Marktanteil von rund einem Drittel prägen sie die regionale Wertschöpfung.¹

Während die deutschen Winzergenossenschaften nach dem Zweiten Weltkrieg an wirtschaftlicher Bedeutung gewannen, entwickelte sich parallel dazu die Weinbranche sowohl in Deutschland als auch weltweit tiefgreifend weiter. Anhaltende Globalisierung, ein struktureller Wandel vom Nachfrage- zum Anbietermarkt, veränderte Konsumgewohnheiten sowie die wachsende Marktmacht des Lebensmitteleinzelhandels führten zu einem zunehmend kompetitiven Umfeld, in dem Genossenschaften neben privaten Weingütern und Kellereien als dritte große Marktakteure bestehen müssen.^{2,3}

Vor diesem Hintergrund untersucht der Beitrag die strukturellen, ökonomischen und institutionellen Entwicklungen der deutschen Winzergenossenschaften und analysiert ihre Anpassungsstrategien an die sich wandelnden Marktbedingungen. Im Zentrum steht die Frage, wie Winzergenossenschaften ihre genossenschaftlichen Prinzipien mit betriebswirtschaftlichen Zielen verbinden können, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

¹ „Wein“, zuletzt geprüft am 14.09.2025, <https://www.raiffeisen.de/wein-0>.

² Barbara Richter und Jon H. Hanf, „Competitive Strategies for Wine Cooperatives in the German Wine Industry“, *Wine Economics and Policy* 9, Nr. 2 (2021), <https://doi.org/10.36253/web-8872>.

³ Kym Anderson und Vicente Pinilla, „Wine's belated globalization, 1845–2025“, *Applied Economic Perspectives and Policy* 44, Nr. 2 (2022), <https://doi.org/10.1002/aepp.13174>.

Ziel des Beitrags ist es, zentrale Trends und Herausforderungen zu identifizieren und daraus Ansatzpunkte für relevante Strategien in einem zunehmend dynamischen Weinmarkt abzuleiten.

Nach einer Darstellung der historischen und gegenwärtigen Strukturveränderungen (Abschnitt 2) werden zentrale Trends in Winzergenossenschaften sowie im nationalen Weinmarkt beleuchtet (Abschnitt 3). Ein Fazit (Abschnitt 4) fasst die wesentlichen Inhalte zusammen und skizziert künftige Handlungsfelder.

2. Strukturelle Entwicklung der deutschen Winzergenossenschaften

Genossenschaftliche Zusammenschlüsse gründeten sich in der deutschen Weinwirtschaft bereits ab Mitte des 19. Jahrhunderts. Während in der Zeit der Weimarer Republik und des Dritten Reichs die Winzergenossenschaften eine zunehmende wichtige Rolle einnahmen, erlebte die Rechtsform erst nach dem Zweiten Weltkrieg einen bedeutenden Aufschwung. Diese Entwicklung stand in engem Zusammenhang mit der agrarpolitischen Ausrichtung der Europäischen Gemeinschaft und den allgemeinen Wachstumsprozessen der Nachkriegsjahre. Subventionierte Produktionsanreize, steigender Wohlstand und eine wachsende Nachfrage nach Konsumgütern, darunter Wein, führten zu einer kontinuierlichen Ausweitung der Rebflächen bis in die 1990er-Jahre.⁴

Winzergenossenschaften ermöglichten insbesondere den zahlreichen Nebenerwerbswinzern in Baden und Württemberg eine verlässliche Abnahme und Verwertung ihrer Trauben. Dies trug zu einer schrittweisen Spezialisierung vieler Mischbetriebe auf den Weinbau bei. Die genossenschaftliche Organisation diente damit sowohl der Marktintegration kleiner Betriebe als auch der Sicherung regionaler Einkommen.

Bereits ab den 1960er-Jahren setzte eine Phase verstärkter Fusionen ein, durch die die Zahl der Genossenschaften abnahm, während sich die Größe einzelner Betriebe erhöhte. Diese Konsolidierung führte jedoch nicht zu einem proportionalen Mitgliederzuwachs. Ab den 1990er-Jahren sind vielmehr ein Rückgang der Mitgliedschaften und der bewirtschafteten Rebflächen zu beobachten (siehe

⁴ Heinrich Tappe, „Alkoholverbrauch in Deutschland“, *Der Bürger im Staat*, Nr. 4 (2002).

Tabelle 1). Ursachen hierfür liegen in der demografischen Struktur des Winzerstandes und fehlender Betriebsnachfolge.

Tabelle 1: Entwicklung deutscher Winzergenossenschaften^{5,6,7}

	1960	1980	1990	2000	2010	2015	2024
Anzahl Mitglieder	543	342	314	245	188	160	138
Weinproduktion (Mio hl)	56.000	67.000	68.000	58.000	49.000	43.000	33.000
Deutsche Weinproduktion (Mio hl)	2,00	1,67	3,04	3,01	2,14	2,68	k. A.
Fläche (ha)	7,43	4,63	8,51	10,08	7,06	8,82	7,75
Deutsche Rebfläche (ha)	19.000	35.000	37.000	30.000	32.000	28.000	k. A.
Anteil Genossenschaft an dt. Rebfläche	66.000	89.000	95.000	102.000	100.000	100.000	101.000
	25%	39%	39%	29%	32%	28%	k. A.

Gleichzeitig veränderten sich die Marktbedingungen grundlegend. Seit Mitte der 1980er-Jahre verstärkte sich der Wettbewerb in der deutschen Weinbranche infolge einer Globalisierungswelle. Der Rückgang des Weinkonsums in traditionellen Produktionsländern wie Frankreich oder Italien erhöhte den Exportdruck in diesen Ländern, was zu einer verstärkten Präsenz ausländischer Weine auf dem deutschen Markt führte.⁸ Während 2000 noch 52 % des in Deutschland verkauften Weins aus heimischer Produktion stammten, lag der Importanteil 2010 bereits bei 65 %.⁹ Der Anteil ausländischer Weine ist seither wieder leicht gesunken, 2023 lag er bei 58 Prozent.¹⁰

Neben europäischen Herkunftsländern traten vermehrt außereuropäische Produzenten auf, insbesondere aus Australien, Chile, Argentinien, Neuseeland und den USA. Handelsliberalisierungen und konsequente Markenstrategien dieser

⁵ „Zahlen und Fakten“, zuletzt geprüft am 14.09.2025, <https://www.raiffeisen.de/presse/zahlen-und-fakten>.

⁶ „Deutscher Wein Statistik 24/25“,

⁷ „Kennzahlen zur genossenschaftlichen Weinwirtschaft: 1960 bis 2016“, zuletzt geprüft am 10.09.2025, <https://www.raiffeisen.de/presse/zahlen-und-fakten>.

⁸ Deutsches Weininstitut, „Deutscher Wein Statistik 24/25“.

⁹ Barbara Richter et al, „Strukturveränderungen in der Weinwirtschaft“, *Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Aktuelle Beiträge*, 2021, <https://doi.org/10.12767/buel.v99i2.362>, <https://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/362>.

¹⁰ Deutsches Weininstitut, „Deutscher Wein Statistik 24/25“.

Anbieter verstärkten die internationale Konkurrenz.¹¹ Für deutsche Genossenschaften bedeutete dies eine deutliche Verschärfung des Wettbewerbs, zumal der Lebensmitteleinzelhandel als dominanter Absatzkanal über erhebliche Preis- und Verhandlungsmacht auch im Weinbereich verfügt.¹²

Dieser Strukturwandel setzt sich seit den 2010er-Jahren fort. Fusionen und Mitgliederrückgänge prägen die Branche, zugleich veränderte sich der Markt durch den Eintritt „zukaufender Weingüter“, die Trauben von externen Produzenten erwerben und die Weine über den Lebensmitteleinzelhandel vermarkten. Dadurch entstand in den vergangenen Jahren eine zusätzliche Konkurrenz auf dem Traubenmarkt, der lange Zeit fast ausschließlich Genossenschaften vorbehalten war.

Seit 2017 ist in Deutschland zudem ein moderater Rückgang des Pro-Kopf-Weinkonsums zu verzeichnen.¹³ Dieser Trend verschärft den Preis- und Margendruck in einem ohnehin gesättigten Markt, der sich global in einem massiven Überangebot widerspiegelt: 2023 lag die Differenz zwischen weltweiter Produktion und Konsum bei etwa 11,6 Mio. hl.¹⁴

Von Relevanz für die deutschen Winzergenossenschaften war darüber hinaus die Reform des deutschen Weingesetzes im Jahr 2021, im Zuge dessen die Regelungen zur Herkunftskennzeichnung und Lagenbezeichnung angepasst wurden. Genossenschaftliche Verbände kritisierten dabei potenzielle Nachteile durch den Wegfall etablierter Großlagenbezeichnungen. Unter anderem diese Veränderungen führten 2021 zum Austritt des Deutschen Raiffeisenverbandes und mehrerer Regionalverbände aus dem Deutschen Weinbauverband (DWV).¹⁵

¹¹ Anderson und Pinilla, „Wine's belated globalization, 1845–2025“.

¹² Richter und Hanf, „Competitive Strategies for Wine Cooperatives in the German Wine Industry“.

¹³ Deutsches Weininstitut, „Deutscher Wein Statistik 24/25“.

¹⁴ „State of the World Vine and Wine Sector in 2024“, zuletzt geprüft am 05.09.2025, https://www.oiv.int/sites/default/files/2025-04/OIV-State_of_the_World_Vine-and-Wine-Sector-in-2024.pdf.

¹⁵ „Genossenschaften treten aus dem Weinbauverband aus“, Christoph Murmann, zuletzt geprüft am 10.09.2025, <https://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/weinbau-genossenschaften-treten-aus-dem-weinbauverband-aus-160093>.

Trotz der strukturellen Herausforderungen behaupten Winzergenossenschaften ihre Marktposition. Der Anteil an der nationalen Weinproduktion liegt weiterhin bei rund einem Drittel.¹⁶

Besondere Bedeutung besitzen in der deutschen Weinbranche die Sekundär-genossenschaften, deren Mitglieder aus "trockenen" (ohne eigene Kellerwirtschaft) sowie "nassen" (mit eigener Kellerwirtschaft") bestehen. In Baden und Württemberg übernehmen der Badische Winzerkeller eG (Breisach) und die Württembergische Weingärtner-Zentralgenossenschaft eG (Möglingen) zentrale Funktionen in Verarbeitung und Vermarktung. Im Jahr 2023 existierten in den beiden Anbaugebieten insgesamt 102 Winzergenossenschaften, die gemeinsam etwa zwei Drittel der regionalen Rebflächen bewirtschafteten.^{17,18} Charakteristisch für deutsche Winzergenossenschaften bleiben eine starke regionale Verankerung, ehrenamtliche Strukturen und zugleich eine zunehmende Professionalisierung in Geschäftsführung, Qualitätsmanagement und Marketing.

Tabelle 2: Die größten deutschen Winzergenossenschaften¹⁹

Genossenschaft	Mitgliederzahl	(Eigene) Rebfläche	Umsatz	Typ
Moselland eG Winzergenossenschaft	1.750	2.050 ha	94 Mio. € (2024)	Primär ²⁰
Württembergische Weingärtner-Zentralgenossenschaft eG	24 Genossenschaften	2.091 ha	64,8 Mio. € (2023)	Sekundär
Badischer Winzerkeller eG	52 Genossenschaften ²¹	1.264	40,65 Mio. € (2023)	Sekundär
Deutsches Weintor eG	444	746	32 Mio. € (2023)	Primär
Winzergemeinschaft Franken eG	2.100	1.250	30 Mio. € (2024)	Primär

¹⁶ Deutscher Raiffeisenverband e. V., „Wein“.

¹⁷ „Genossenschaftliche Weinlese in Baden: Aufwändige Arbeit im Weinberg sichert hohe Qualität im Glas“, Marcus Gernsbeck, zuletzt geprüft am 10.09.2025, <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Genossenschaftliche-Weinlese-in-Baden-Aufwendige-Arbeit-im-Weinberg-sichert-hohe-Qualitaet-15456.htm>.

¹⁸ „Weinherbst in Württemberg: Genossenschaften erwarten nach Rekordzeit bei der Lese hohe Qualität im Glas“, Marcus Gernsbeck, zuletzt geprüft am 10.09.2023, <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Weinherbst-in-Wuerttemberg-Genossenschaften-erwarten-nach-Rekordzeit-bei-der-Lese-hohe-15545.htm>.

¹⁹ „Die Top 100 der Weinbranche“, *WEINWIRTSCHAFT*, Nr. 4 (2025).

²⁰ Darüber hinaus hält die Moselland eG zahlreiche Tochtergesellschaften, zu denen auch Winzergenossenschaften zählen.

²¹ Davon 28 voll- und 24 teilanliefernde Genossenschaften.

3. Trends

3.1. Genossenschaftsspezifische Entwicklungen

Genossenschaftliches Unternehmertum

Die beschriebenen Entwicklungen und Herausforderungen erhöhen die Relevanz von Unternehmertum als zentrales Instrument zur Schaffung von Wertschöpfung in Winzergenossenschaften. Dies betrifft einerseits den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb, dessen Aufgabenbereiche sich im Kontext der Wettbewerbssituation zunehmend erweitern und mittlerweile vielfach Bereiche abseits des originären Leistungsspektrums umfassen. Neben der klassischen Funktion als Traubenabnehmer bewirtschaften einzelne Genossenschaften inzwischen eigene Rebflächen, tätigen Traubenzukäufe oder beteiligen sich an privaten Weingütern. Ziel ist eine höhere Flexibilität, etwa zur Deckung spezifischer Weinmengen für den Export. Gleichzeitig führt eine zunehmend heterogene Mitgliederstruktur dazu, dass das genossenschaftliche Management immer flexibler auf individuelle Bedürfnisse und die einzelbetrieblichen Ressourcen eingehen muss.

Parallel dazu weisen die Marktentwicklungen darauf hin, dass sich das unternehmerische Selbstverständnis der Genossenschaftsmitglieder zukünftig sukzessive verändern könnte: Vor allem der Markteintritt zukaufender Weingüter hat den Markt für Trauben diversifiziert und damit auch die unternehmerischen Alternativen für die Genossenschaftsmitglieder erweitert.

In diesem Zusammenhang gewinnt das Konzept der Teilablieferung wieder an Bedeutung.²² Genossenschaftsmitglieder liefern hierbei Teile ihrer Ernte an die Genossenschaft und vermarkten den Rest eigenständig. Diese Praxis, oft als Risiko für Qualitätsverluste betrachtet, wird heute von einzelnen großen Genos-

²² Linda Bitsch und Jon H. Hanf, „The gateway from grape growers to wine cooperatives“, *Journal of Wine Research* 34, Nr. 3 (2023), <https://doi.org/10.1080/09571264.2023.2229766>.

senschaften erfolgreich angewandt. Diese Entwicklungen fördern unternehmerische Eigeninitiative, vergrößern jedoch auch die Anforderungen an das genossenschaftliche Management.

Genossenschaftsübergreifende Kooperationen

Kooperationen zwischen Winzergenossenschaften haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Besonders im Exportgeschäft erweist sich eine gemeinsame Vermarktung als sinnvoll, um Absatzmengen zu bündeln und internationale Wettbewerbsnachteile auszugleichen.

Solche Zusammenschlüsse reichen von temporären Allianzen bis hin zu formalisierten Gemeinschaftsprojekten. Neben der Marktbearbeitung gewinnen auch technologische und ökologische Kooperationen an Bedeutung. Ein aktuelles Beispiel stellt die 2023 in Baden-Württemberg gegründete Genossenschaft zur Einführung einer 0,75-Liter-Mehrweg-Weinflasche dar, deren Mitglieder überwiegend Winzergenossenschaften sind.²³ Diese Initiative verdeutlicht den Trend zu ressourceneffizienten und gemeinschaftlich getragenen Innovationsstrategien.

3.2. Allgemeine Trends des deutschen Weinmarktes

Einflüsse der Alkoholpolitik und alkoholfreie Getränkealternativen

Der deutsche Weinmarkt befindet sich gegenwärtig in einer Phase moderaten, aber kontinuierlichen Nachfragerückgangs. Prägend sind hier soziodemografische Veränderungen.²⁴ Andererseits haben verändernde politische Rahmenbedingungen das Potenzial, zu einer weiteren Verschärfung der Marktsituation beizutragen. Internationale Organisationen wie die WHO und die EU empfehlen die Erhöhung von Alkoholsteuern, Werbeverbote sowie Einschränkungen der Verfügbarkeit alkoholischer Getränke zur Reduktion des Alkoholkonsums, ohne

²³ Simon Lauinger, „Die Weinbranche auf dem Weg zur 0,75-Liter-Mehrwegflasche“, *GenoGraph*, 2023, zuletzt geprüft am 10.09.2025, <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Die-Weinbranche-auf-dem-Weg-zur-0-75-Liter-Mehrwegflasche-15348.htm>.

²⁴ „Fast die Hälfte der jungen Erwachsenen trinkt keinen Alkohol“, Peter-Philipp Schmitt, zuletzt geprüft am 14.09.2025, <https://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/menschen/fast-die-haelfte-der-jungen-erwachsenen-trinkt-keinen-alkohol-18185888.html>.

dabei zwischen unterschiedlichen Getränkekategorien zu unterscheiden.²⁵ Als Reaktion erweitern zahlreiche Produzenten ihr Sortiment um alkoholfreie Alternativen. Während der Marktanteil entalkoholisierter Stillweine derzeit bei rund 1 % liegt, ist in den vergangenen Jahren eine dynamische Marktentwicklung sichtbar.²⁶ Winzergenossenschaften beteiligen sich zunehmend an diesem Trend und integrieren entalkoholisierte Varianten in ihre Produktportfolios.

Klimawandel und neue Rebsorten

Der Klimawandel zählt zu den zentralen Einflussfaktoren für die zukünftige Entwicklung des Weinbaus in Deutschland. Steigende Durchschnittstemperaturen, veränderte Niederschlagsmuster und eine erhöhte Variabilität extremer Witterungsereignisse wirken sich unmittelbar auf die Ertrags- und Qualitätsbedingungen aus. In vielen Anbaugebieten verlängern sich die Vegetationsperioden, wodurch bislang kühle Lagen zunehmend für den Weinbau erschlossen werden können. Gleichzeitig steigen die Risiken von Trockenstress, Spätfrost oder Starkniederschlägen, die sowohl den Ertrag als auch die Weinqualität beeinträchtigen können.²⁷

Vor diesem Hintergrund gewinnen pilzwiderstandsfähige Rebsorten an strategischer Relevanz. Diese Kreuzungen aus europäischen und resistenten Wildreben zeichnen sich durch eine erhöhte Widerstandsfähigkeit gegenüber Pilzkrankheiten wie *Peronospora* und *Oidium* aus und ermöglichen damit eine deutliche Reduktion des Pflanzenschutzmitteleinsatzes. Piwi-Sorten (pilzwiderstandsfähige Reben) leisten somit einen Beitrag zu einer klima- und ressourcenschonenden Produktion, die den Anforderungen an Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit entspricht.^{28,29}

²⁵ Frederik N. Schulz et al, „Current Developments in European Alcohol Policy: An Analysis of Possible Impacts on the German Wine Industry“, *Beverages* 8, Nr. 4 (2022), <https://doi.org/10.3390/beverages8040075>.

²⁶ Frederik N. Schulz und Jon H. Hanf, „The market for non-alcoholic wine in Germany – Structural analysis and implications for competitive strategies“, *Wine Economics and Policy* 13, Nr. 2 (2024), <https://doi.org/10.36253/wep-15454>.

²⁷ Moritz Wagner et al, „Developing a Sustainability Vision for the Global Wine Industry“, *Sustainability* 15, Nr. 13 (2023), <https://doi.org/10.3390/su151310487>.

²⁸ Barbara Richter und Jon H. Hanf, „Eine Chance für PIWIs?“, *Der Deutsche Weinbau*, Nr. 7 (2022).

²⁹ Barbara Richter und Jon H. Hanf, „Zeiten ändern sich: Mit PIWIs in die Zukunft“, 59, Nr. 9 (2022).

Für Winzergenossenschaften eröffnet der Anbau von Piwi-Sorten neue Perspektiven, auch wenn die Implementierung eine strategische Herausforderung durch den Zeithorizont sowie bislang fehlenden Erfahrungswerte darstellt. Durch ihre enge Bindung an zahlreiche Klein- und Nebenerwerbsbetriebe verfügen Genossenschaften jedoch vielfach über geeignete Strukturen, um den Sortenwechsel koordiniert umzusetzen und Skaleneffekte in der Verarbeitung und Vermarktung zu nutzen. Winzergenossenschaften integrieren Piwi-Weine bereits vielerorts in ihre Portfolios und nutzen deren ökologisches Profil gezielt in der Kommunikation.

4. Fazit und Ausblick

Winzergenossenschaften nehmen auch in einer sich wandelnden Markt- und Branchenstruktur eine zentrale Stellung in der deutschen Weinwirtschaft ein. Sie verbinden betriebswirtschaftliche und soziale Funktionen, sichern Absatzwege für zahlreiche kleine und mittlere Betriebe und tragen zur regionalen Wertschöpfung bei.

Der vorliegende Beitrag verdeutlicht, dass sich Winzergenossenschaften in einem stetigen Spannungsfeld zwischen genossenschaftlicher Identität und marktwirtschaftlicher Anpassungsnotwendigkeit bewegen. Ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit hängt in erheblichem Maße davon ab, wie erfolgreich sie diese beiden Dimensionen miteinander in Einklang bringen.

Der anhaltende Strukturwandel, geprägt durch Fusionen, Professionalisierung und veränderte Marktbedingungen, führt zu einer fortschreitenden Konzentration, die zugleich Effizienzpotenziale birgt. Kooperationen, insbesondere im Bereich gemeinsamer Vermarktungs- und Nachhaltigkeitsinitiativen, erscheinen als zunehmend bedeutsame strategische Instrumente zur Stärkung der Marktposition.

Darüber hinaus weisen aktuelle Entwicklungen wie die Einführung neuer Rebsorten, die Diversifizierung von Produktportfolios oder die Reaktionen auf den Klimawandel darauf hin, dass Innovationsfähigkeit zunehmend zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor genossenschaftlicher Organisationen wird. Die Fähig-

keit, ökologische, ökonomische und institutionelle Anpassungen zu koordinieren, dürfte damit entscheidend für die zukünftige Position der Winzergenossenschaften im deutschen Weinsektor sein.

Insgesamt deutet sich an, dass Winzergenossenschaften auch unter veränderten Rahmenbedingungen eine tragende Rolle im Weinbau behalten können, sofern sie in der Lage sind, die Balance zwischen gemeinschaftlicher Struktur und marktorientierter Dynamik zu wahren.

Nikolas Bublik und Sebastian Hess

Preisstabilität durch Kooperation – Die Rolle deutscher Hopfengenossenschaften in der Bierwertschöpfungskette

1. Einleitung

Bier gehört zu den traditionsreichsten und zugleich wirtschaftlich bedeutendsten Agrarprodukten Deutschlands.¹ Mit einer jährlichen Produktion von über 85 Millionen Hektolitern und einem Umsatz von mehr als acht Milliarden Euro ist die Bierwertschöpfungskette ein zentraler Bestandteil der deutschen Ernährungswirtschaft.²³ Sie verbindet Landwirte, Mälzereien, Brauereien und den Handel in einer verflochtenen und international orientierten Produktionsstruktur.

Zwei Rohstoffe stehen dabei im Mittelpunkt: Hopfen und Malz (und damit auch die Braugerste). Beide prägen maßgeblich die Qualität und die Kosten des Endprodukts Bier – unterscheiden sich jedoch deutlich in ihrer Marktorganisation. Während Malz über privatwirtschaftliche Mälzereien vermarktet wird, erfolgt der Hopfenabsatz in Deutschland überwiegend über genossenschaftliche Strukturen. Diese Organisationsform ist ein Alleinstellungsmerkmal innerhalb der Bierwertschöpfungskette und spielt eine Schlüsselrolle für Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten landwirtschaftlichen Betriebe.

Hopfen ist ein agrarökonomisch hochspezialisiertes Produkt: Er wird auf kleiner Fläche, aber mit erheblichem technischem und finanziellem Aufwand erzeugt. Gleichzeitig unterliegt er starken Nachfrageschwankungen, globalen Preiszyklen und klimatischen Risiken. In dieser Situation übernehmen Hopfengenossenschaften eine zentrale Funktion – sie bündeln Mengen, sichern Qualität, ermöglichen den Zugang zu internationalen Märkten und stabilisieren Preise. Dieser Beitrag gibt einen kurzen Überblick über die Rolle der Hopfengenossenschaften

¹ Colen, Liesbeth und Swinnen, Jo, *Economic Growth, Globalization and Beer Consumption*, in: *Journal of Agricultural Economics*, 67 (1), Oxford 2016, S. 186–207.

² Statistisches Bundesamt (Destatis), *Hopfenanbaufläche und Erntemengen in Deutschland*, Wiesbaden 2024

³ Deutscher Brauer-Bund e. V., *Deutsche Brauwirtschaft in Zahlen*, Berlin 2025

innerhalb der Bierwertschöpfungskette. Eine ausführliche wissenschaftliche Analyse hierzu wurde im Fachjournal *Agricultural and Food Economics* veröffentlicht.⁴

2. Der Anbau von Hopfen

Deutschland zählt zu den weltweit führenden Hopfenproduzenten und exportiert mehr als die Hälfte seiner Jahresproduktion ins Ausland.⁵ Mehr als 46.500 t Hopfen aus Deutschland deckten dadurch im Jahr 2024 41 % des weltweiten Bedarfs.⁶ Im Jahr 2025 wurde von 965 landwirtschaftlichen Betrieben etwa 19.000 Hektar Hopfen angebaut. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft zeigt sich auch im Hopfenanbau: Seit 2004 ist die Zahl der hopfenanbauenden Betriebe um rund 40 % zurückgegangen, während die Anbaufläche im gleichen Zeitraum um etwa acht Prozent zugenommen hat.⁷

Hopfen (*Humulus lupulus*) gehört zur Familie der Hanfgewächse und wird an bis zu sieben Meter hohen Gerüstanlagen kultiviert. Aufgrund seiner Standortansprüche – lockere, tiefgründige Böden sowie ein ausgewogenes Verhältnis von Sonne und Niederschlag – ist der Anbau auf wenige geeignete Regionen begrenzt. In Deutschland konzentriert er sich auf die Gebiete Hallertau (82,88 % der Anbaufläche 2024), Tettnang (7,53 %), Elbe-Saale (7,55 %) und Spalt (1,95 %), die über geschützte geografische Angaben (g.g.A.) beziehungsweise für Spalt eine geschützte Ursprungsbezeichnung (g.U.) verfügen. Die Hallertau ist gleichzeitig das größte Hopfenanbaugebiet der Welt. Aus den Blüten entwickeln sich bis Ende August die Dolden, die anschließend geerntet und weiterverarbeitet werden dürfen, sofern sie aus anerkannten Anbaugebieten stam-

⁴ Bublik, N. und Hess, S. Comparing hops and malt price transmission in the beer value chain: evidence from Germany. *Agric Econ* 13, 82 (2025). <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00425-y>

⁵ FAO, Führende Exportländer von Hopfen weltweit nach Ausfuhrvolumen in den Jahren 2021 und 2022 (in Tonnen), Rom 2024,

⁶ Landwirtschaft.de, „Deutscher Hopfen deckt 41 Prozent des weltweiten Bedarfs“, 2025, <https://www.landwirtschaft.de/infothek/landwirtschaft-in-zahlen/markt-und-versorgung/deutscher-hopfen-deckt-41-prozent-des-weltweiten-bedarfs>

⁷ Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), Hopfen – Anbau, Bodennutzung und pflanzliche Erzeugung, Berlin 2025, <https://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/bodennutzung-und-pflanzliche-erzeugung/hopfenanbau>

men. Die hopfenanbauenden Betriebe sind überwiegend familiengeführt, hochspezialisiert und stark technisiert. Der Anbau erfordert erhebliche Investitionen in Gerüstanlagen, Bewässerungs- und Erntetechnik sowie einen hohen Arbeitsaufwand – von der Pflege der Reben über Pflanzenschutzmaßnahmen bis hin zur Ernte im Spätsommer.⁸

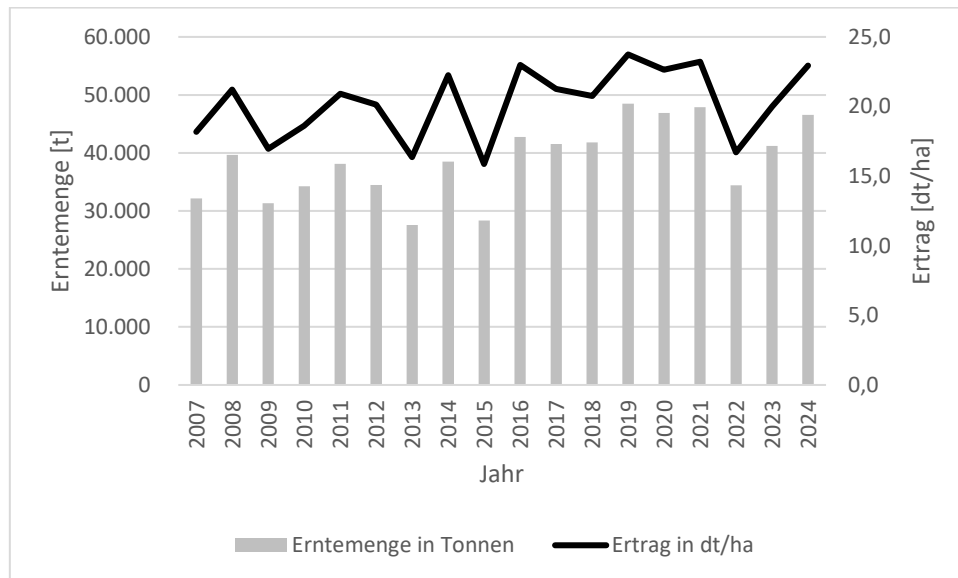


Abbildung 1: Hopfen: Erntemengen und Erträge 2007-2024⁹

Da die Produktion stark schwankenden Erträgen (siehe Abbildung 1) und Preisen unterliegt, spielt die Vermarktungsform eine zentrale Rolle für die wirtschaftliche Stabilität der Betriebe. Hier kommen die Hopfengenossenschaften ins Spiel, die Erzeugung, Verarbeitung und Absatz koordinieren und damit zur Absicherung des Anbaus beitragen.

3. Hopfengenossenschaften

Die bedeutendste Akteurin ist die HVG Hopfenverwertungsgenossenschaft e.G. mit Sitz in Wolnzach (als größte Hopfengenossenschaft der Welt). Sie vereint seit 2001 die regionalen Genossenschaften aus Hallertau, Elbe-Saale, Jura und Tettngang. Die HVG bereitet die Ernte von über 995 Mitgliedsbetrieben auf, veredelt und vertreibt diese weltweit. Die mehr als 20.000 ha Anbaufläche ergeben

⁸ Ebd.

⁹ Ebd.

etwa 40.500 t Hopfen für 900 Mio. hl Bier.¹⁰ Als Vergleich: Auf dem Oktoberfest 2025 wurden 6,5 Mio. Maß (Liter) getrunken.¹¹

Die HVG versteht sich als Dienstleistungs- und Vermarktungsorganisation ihrer Mitglieder und verfolgt das Ziel, den Hopfen der Erzeuger zu bestmöglichen Konditionen an die internationale Brauwirtschaft zu vermarkten. Zu diesem Zweck übernimmt sie die gesamte Wertschöpfungskette von der Ernte bis zum Export: Der Rohhopfen wird in modernsten Anlagen gereinigt, getrocknet und zu Pellets oder Extrakten verarbeitet. Dabei ist die HVG Mitgesellschafterin der Hopfenveredlung St. Johann GmbH, dem größten und technologisch führenden Hopfenverarbeitungswerk der Welt. Ein wesentlicher Teil ihrer Arbeit liegt in der Qualitätssicherung und Lagerhaltung. In eigenen Kühllhallen in Mainburg wird der Hopfen bei niedrigen Temperaturen gepresst und gelagert („Cold Storage“), um die natürlichen Aromen und Bitterstoffe langfristig zu erhalten. So kann die Genossenschaft flexibel auf Marktschwankungen reagieren und eine gleichbleibend hohe Produktqualität garantieren.

Darüber hinaus unterstützt die HVG ihre Mitglieder durch Beratung, Forschung und Innovationsförderung. Sie fördert Versuche zur Sortenentwicklung, Maßnahmen zum Pflanzenschutz sowie Schulungen zu Nachhaltigkeit und Energieeffizienz. Durch diese kontinuierliche Weiterentwicklung leistet die Genossenschaft einen wichtigen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des deutschen Hopfenanbaus. Gleichzeitig ist die HVG ein internationaler Akteur mit ca. 75 % Exportquote.¹²

Neben der HVG gibt es als weiterhin bestehende regionale Genossenschaft die HVG Spalt e.G. Die Tochtergesellschaft Spalter Hopfen GmbH, 100 %ige Tochter der Genossenschaft, bündelt den Handel mit Hopfen und Hopfenprodukten – nicht nur aus dem eigenen Anbaugebiet, sondern auch aus anderen Regionen.

¹⁰ <https://www.hvg-germany.de/de/>

¹¹ <https://www.muenchen.de/veranstaltungen/oktoberfest/aktuell/wiesn-bilanz-2025-zahlen-und-fakten>

¹² <https://www.hvg-germany.de/de/de/die-hvg/>

Aber nicht nur in Deutschland, sondern auch weiteren Ländern gibt es Hopfengenossenschaften: Die New Zealand Hops Ltd. ist beispielsweise eine Kooperative von Master Growers mit Sitz in der Region Nelson/Tasman in Neuseeland – einer Gegend mit über 150 Jahren Hopfenbau-Tradition. In über 25 einzelnen Farmen in vier unterschiedlichen Regionen bündelt die Genossenschaft die Ernte, um weltweit Hopfen zu liefern: Im Jahr 2020 exportierte NZ Hops bereits in über 20 Länder, darunter die USA, das Vereinigte Königreich, Australien und Märkte in Asien.¹³

Auch in den USA gibt es Hopfengenossenschaften, wie zum Beispiel die California Hop Cooperative. Die Mitglieder sind überwiegend kleine Familienbetriebe, die ihre Ressourcen bündeln, um Verarbeitung, Verpackung und Vertrieb effizienter zu gestalten und bessere Marktchancen im stark wachsenden Craft-Beer-Segment zu erreichen.¹⁴ Im Gegensatz zu den großen, international ausgerichteten Hopfengenossenschaften in Deutschland agiert die California Hop Cooperative in deutlich kleinerem Maßstab und fokussiert sich auf regionale Brauereien und Spezialsorten. Dennoch verfolgt sie ähnliche genossenschaftliche Ziele: gemeinsame Vermarktung, Kostenteilung und Stärkung der Produzentenposition gegenüber größeren Marktakteuren.

4. Die Bier Wertschöpfungskette

Um die Rolle der Hopfengenossenschaften in ihrer gesamten wirtschaftlichen Bedeutung zu verstehen, gilt es ebenso, die Bierwertschöpfungskette (Bier-WSK) als Ganzes zu betrachten. Sie verbindet mehrere, teils stark unterschiedlich organisierte Marktstufen – von der landwirtschaftlichen Rohstoffherzeugung über die industrielle Verarbeitung bis hin zur Distribution und zum Konsum.

Die Bier-WSK lässt sich in vier Hauptstufen gliedern:

- Landwirtschaftliche Erzeugung (Hopfen und Braugerste),
- Verarbeitung (Mälzerei und Hopfenveredelung),
- Herstellung (Brauereien) sowie

¹³ https://nzhops.co.nz/?utm_source=chatgpt.com

¹⁴ <https://calhops.com/about-us/>

- Handel und Konsum (Gastronomie, Groß- und Einzelhandel).

Zwischen diesen Stufen bestehen komplexe Preis- und Machtbeziehungen, die bestimmen, wie Wertschöpfung verteilt wird und welche Akteure Markteinfluss ausüben können.

Während die vorgelagerten Stufen – also die landwirtschaftliche Produktion von Hopfen und Braugerste – durch eine Vielzahl kleiner, meist familiengeführter Betriebe geprägt sind, zeigt sich in den nachgelagerten Stufen ein gegensätzliches Bild: hohe Marktkonzentration und zunehmende Internationalisierung. Besonders im Brauereisektor dominieren wenige große Unternehmensgruppen den Markt, auch international: Weltweit vereinen die Konzerne AB InBev, Heineken, Carlsberg und China Resources Snow Breweries zusammen mehr als die Hälfte der globalen Bierproduktion auf sich.¹⁵¹⁶ Die hohe Marktkonzentration im globalen Brauereisektor ist das Ergebnis einer anhaltenden Fusions- und Übernahmewelle. Besonders prägend war der Zusammenschluss von AB InBev und SAB Miller, der 2016 von der Europäischen Kommission nur unter der Auflage genehmigt wurde, wesentliche Marken und Produktionskapazitäten in Europa zu veräußern.¹⁷ In der Folge übernahm Asahi Group Holdings 2019 diese abgestoßenen Aktivitäten in Mittel- und Osteuropa.¹⁸ Diese oligopolistische Struktur wirkt sich unmittelbar auf die Preisbildungsmechanismen innerhalb der Wertschöpfungskette aus. Große Brauereien verfügen über erhebliche Verhandlungsmacht gegenüber Mälzereien und Hopfen – Lieferanten, wodurch Preisänderungen häufig asymmetrisch weitergegeben werden – also schneller/stärker bei Kostensteigerungen als bei Kostensenkungen.¹⁹ Parallel zur zunehmenden

¹⁵ BarthHaas Group, *BarthHaas-Bericht Hopfen 2023/2024*, Nürnberg, 2024

¹⁶ Deutscher Brauer-Bund e. V., *Statistiken*, Berlin, 2025, <https://brauer-bund.de/statistiken/>

¹⁷ European Commission, *Case M.7881 – AB InBev / SABMiller*, Brüssel, 2016.

¹⁸ European Commission, *Case M.9356 – Asahi / Carlyle (Group) / SABMiller Eastern Europe*, Brüssel, 2019.

¹⁹ Bunte, Frank und Peerlings, Jack, *Asymmetric Price Transmission due to Market Power in the Case of Supply Shocks*, in: *Agribusiness*, 19 (1), 2003, S. 19–28.

Marktkonzentration hat sich mit dem Aufkommen von Craft-Bier-Brauereien ein Gegenteil entwickelt, der auf Regionalität, Qualität und Produktvielfalt setzt.²⁰

Für den vorgelagerten Agrarsektor bedeutet dies eine strukturelle Schwächeposition. Während Mälzereien und Brauereien in der Regel kapitalstark und international organisiert sind, stehen ihnen auf der Erzeugerseite viele kleine, spezialisierte Betriebe gegenüber. Hier kommt den Hopfengenossenschaften eine besondere Funktion zu: Sie bündeln das Angebot, schaffen durch gemeinsame Vermarktung (und teils Veredelung) Skaleneffekte und erhöhen die Verhandlungsmacht der Landwirte. Darüber hinaus ermöglichen sie den Zugang zu globalen Absatzmärkten und wirken stabilisierend, indem sie Preisschwankungen dämpfen und langfristige Verträge abschließen. Während Gerste und Malz in enger Beziehung zu anderen Getreidemärkten stehen und teilweise substituierbar sind, ist Hopfen aufgrund seiner spezifischen Inhaltsstoffe und begrenzten Anbauregionen nur eingeschränkt ersetzbar.²¹ Auch durch das Reinheitsgebot (und der Tatsache, dass dies die Grundlage zahlreicher Brauereien ist), ist die Rolle des Hopfens im Bier festgesetzt. Dies verdeutlicht erneut die Wichtigkeit stabiler Wertschöpfungs- und Lieferketten beim Hopfen.

Anders sieht es bei Mälzereien aus, diese sind i.d.R. privatwirtschaftlich organisiert. Der Markt ist auch hier vergleichsweise konzentriert; wenige große Mälzereigruppen dominieren den europäischen Markt, wodurch eine ähnliche Marktmachtstruktur wie im Brauereisektor entsteht. Deutschland besitzt zugleich Europas größte Malz-Produktions-Kapazität.²²

Am Ende der Wertschöpfungskette steht der Handel, der durch eine hohe Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel und den zunehmenden Preisdruck im Discountsegment geprägt ist. Bier dient dort häufig als Aktions- und Lockware, was den Preisdruck entlang der Kette verstärkt und die Weitergabe von Rohstoffkosten weiter asymmetrisch macht. Händler passen ihre Promotions zudem

²⁰ Garavaglia, Christian und Swinnen, Johan (Hg.), *Economic Perspectives on Craft Beer: A Revolution in the Global Beer Industry*, Cham, 2018.

²¹ Gu, Yan et al., *Volatility Spillovers in Agricultural Commodity Markets: Linking Corn, Barley, and Hops Prices*, in: *Agricultural Economics*, 50 (3), 2019, S. 333–343.

²² EUROMALT, *Annual Report 2024*, Brüssel, 2024.

häufig an das Verhalten der Konkurrenz an, statt sie selbst zu initiieren.²³ Gleichzeitig spielt die Gastronomie als Absatzkanal eine wichtige Rolle, insbesondere für regionale und Spezialbiere.

Insgesamt zeigt die Betrachtung der Bierwertschöpfungskette ein asymmetrisches Machtgefüge zwischen landwirtschaftlichen Erzeugern und industriellen Abnehmern. Hopfengenossenschaften übernehmen darin eine ausgleichende und koordinierende Funktion.

5. Preis-Transmission in der Bier-WSK

Um die Dynamik der Bierwertschöpfungskette und insbesondere die Stellung der einzelnen Akteure besser zu verstehen, kann man die Preistransmission zwischen den Märkten betrachten. Sie beschreibt, wie stark und wie schnell Preisänderungen auf einer Marktstufe – etwa beim Hopfen oder Malz – auf nachgelagerte Stufen wie den Biermarkt übertragen werden. Mit anderen Worten: Wenn sich der Preis eines Rohstoffs verändert, zeigt die Preistransmission, ob und in welchem Maß diese Veränderung bei Verarbeitern oder Konsumenten ankommt. Eine gleichmäßige Weitergabe von Preissteigerungen und -senkungen gilt als symmetrische Preistransmission, während eine asymmetrische Transmission darauf hinweist, dass Preissteigerungen meist schneller und stärker weitergegeben werden als Preisrückgänge.²⁴²⁵²⁶ Für die empirische Analyse der Bierwertschöpfungskette wurden monatliche Preisreihen von 2015 bis 2024 ausgewertet – für Hopfen, Malz, Bier und Braugerste. Grundlage der Untersuchung waren reale Transaktionsdaten einer deutschen Hopfengenossenschaft sowie offizielle Preisindizes der anderen Güter (Braugerste, Malz, Bier).²⁷

²³ Ren, Yanan et al., *Spatial Transmission of Price Promotion for German Beer Retailers*, in: *Regional Studies*, 57 (10), 2023, S. 1967–1980.

²⁴ Vavra, Pavel und Goodwin, Barry K., *Analysis of Price Transmission Along the Food Chain*, OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers 3, Paris, 2005.

²⁵ Lloyd, Tim, *Forty Years of Price Transmission Research in the Food Industry: Insights, Challenges and Prospects*, in: *Journal of Agricultural Economics*, 68 (1), 2017, S. 3–21.

²⁶ Assefa, Tilahun T. et al., *Price Volatility Transmission in Food Supply Chains: A Literature Review*, in: *Agribusiness*, 31 (1), 2015, S. 3–13.

²⁷ Bublik, N. und Hess, S. Comparing hops and malt price transmission in the beer value chain: evidence from Germany. *Agric Econ* 13, 82 (2025). <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00425-y>

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen deutlich, dass sich die Preisentwicklungen von Hopfen, Malz und Bier in der deutschen Wertschöpfungskette erheblich unterscheiden. Die Hopfenpreise erweisen sich dabei als weitgehend eigenständig und stabil. Zwar reagieren sie auf kurzfristige Schocks, etwa durch außergewöhnliche Ernten oder Nachfragerückgänge, kehren jedoch rasch zu einem langfristigen Gleichgewicht zurück. Dadurch zeigen sie insgesamt eine höhere Preisstabilität als Malz- oder Bierpreise.

Im Gegensatz dazu sind Malz- und Bierpreise deutlich enger miteinander verknüpft. Sie bewegen sich langfristig stark im Gleichklang und reagieren spürbarer auf äußere Einflüsse. Besonders deutlich wurde dies während der Energiepreiskrise 2022/23, in der sowohl Malz- als auch Bierpreise merklich anstiegen. Der Grund liegt in der hohen Energieintensität des Mälzungs- und Brauprozesses²⁸, wodurch gestiegene Energiepreise direkt auf die Produktionskosten und damit auf die Preise durchschlagen.

Der Hopfensektor hingegen war von dieser Energiekrise kaum betroffen. Das liegt womöglich unter anderem daran, dass die Hopfenverarbeitung weniger energieabhängig ist und dass ein großer Teil der Ernte über langfristige Lieferverträge und Genossenschaften vermarktet wird. Diese Strukturen wirken preisstabilisierend und schützen die Erzeuger vor kurzfristigen Marktschwankungen. Zudem passen sich Hopfenpreise schneller an langfristige Gleichgewichte an als Malzpreise. Das deutet auf eine stabilisierende Rolle der Hopfengenossenschaften und der verbreiteten Vertragslandwirtschaft hin.

Externe Schocks wirken sich generell unterschiedlich auf die beiden Sektoren aus: Während die COVID-19-Pandemie vor allem den Hopfensektor traf – bedingt durch den Absatzrückgang in Gastronomie und Brauereien, reagierten Malz- und Bierpreise insbesondere auf die Energiekrise, die ihre Produktionskosten direkt erhöhte. Insgesamt zeigt sich, dass Hopfenmärkte durch genos-

²⁸ Toews, Thomas und Nguyen, Thi Lan, *Preiszusammenhänge zwischen Energie, Braugerste und Malz*, in: *Rheinische Bauernzeitung*, 22, 2023.

senschaftliche Strukturen stabiler und widerstandsfähiger sind, während der privat organisierte Malzmarkt anfälliger für Preisschwankungen und externe Einflüsse bleibt.

6. Fazit

Die Analyse macht deutlich, dass Hopfengenossenschaften eine zentrale Rolle für die Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Bierwertschöpfungskette spielen. Durch ihre genossenschaftliche Organisation gelingt es ihnen, die wirtschaftlich schwächere Position der landwirtschaftlichen Erzeuger gegenüber den stark konzentrierten und international agierenden Brauereien zu stärken. Sie bündeln Angebot und Qualität, ermöglichen den Zugang zu globalen Märkten und sichern den Absatz über langfristige Verträge. Damit wirken sie preisstabilisierend und schützen ihre Mitglieder vor kurzfristigen Marktschwankungen.

Insgesamt verdeutlicht der Beitrag, dass kooperative Organisationsformen in hochspezialisierten Agrarsektoren wesentlich zur Krisenresilienz beitragen können. Die Hopfengenossenschaften sichern nicht nur faire Marktbedingungen für die Erzeuger, sondern leisten auch einen wichtigen Beitrag zur Stabilität der gesamten Bierwertschöpfungskette – sowohl in ökonomischer als auch in struktureller Hinsicht.

Aus unseren Reihen

Nachruf: Herr Dr. jur. Jörg Brixner



Im Gedenken an Dr. jur. Jörg Brixner und als äußeres Zeichen unseres Dankes veröffentlicht die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim diese Zeilen. Das Lebenswerk von Jörg Brixner war geprägt durch Engagement für die genossenschaftliche Idee.

Dr. jur. Jörg Brixner wurde am 16. Juni 1934 in Stuttgart geboren. Ein Jahr nach seiner Promotion mit dem Titel „Zweckmäßigkeit und Möglichkeiten genossenschaftlicher Betätigung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft: dargestellt an Beispielen aus dem ländlichen Genossenschaftswesen“, ¹ kehrte er aus Münster nach Stuttgart zurück. Von 1962 bis 1999 war Dr. Brixner in der Praxis der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft tätig. In dieser Zeit arbeitete er 22 Jahre lang für die damalige Württembergische Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft (WLZ) und gestaltete in leitender Funktion maßgeblich deren Entwicklung und Ausrichtung. Ab 1991 war er als Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV) in Bonn tätig. In seiner Zeit als Genossenschaftler im Agrar- und Ernährungsbereich hatte er vielfältige Kontakte zur Forschungsstelle für Genossenschaftswesen in Hohenheim und veröffentlichte regelmäßig Beiträge für die Hohenheimer Genossenschaftsforschung. Nach acht Jahren an der Spitze des

¹ Brixner, Jörg, Zweckmäßigkeit und Möglichkeiten genossenschaftlicher Betätigung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft: dargestellt an Beispielen aus dem ländlichen Genossenschaftswesen, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Rechte, Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster, Münster, 1961.

DRV trat Dr. Brixner am 30. September 1999 in den Ruhestand. In Anerkennung seiner herausragenden Leistungen wurde ihm unter anderem die Professor-Niklas-Medaille in Gold – die höchste Auszeichnung des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft – sowie die Raiffeisen/Schulze-Delitzsch-Medaille in Gold als höchste Ehrung der Raiffeisenorganisation verliehen.²

Kennzeichnend für sein Wirken war das Bestreben, die genossenschaftliche Rechtsform kontinuierlich an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen, um Mitgliederförderung nachhaltig zu sichern. Prof. Dr. Werner Grosskopf würdigte ihn mit den Worten: „Dr. Brixner hat in verantwortungsvollen Positionen des deutschen Genossenschaftswesens vielfältige Erfahrungen sammeln können und daraus Perspektiven für zentrale Diskussionspunkte zur gegenwärtigen Neuorientierung der Genossenschaften entwickelt.“³ Das Förderprinzip verfolgte Dr. Jörg Brixner mit einem interdisziplinären Ansatz.

Wir nehmen in großer Dankbarkeit Abschied von einem geachteten und verdienten Genossenschaftler, der Menschen im Genossenschaftswesen zusammenbringen konnte und zusammengebracht hat. „Dr. Brixner habe es stets verstanden, Brücken zwischen Praxis, Forschung und Politik zu schlagen“, so DRV-Präsident Franz-Josef Holzenkamp⁴. Herr Dr. Brixner starb im Alter von 91 Jahren am 31. August 2025 in Stuttgart, wo auch seine letzte Ruhestätte ist. Wir danken Dr. Jörg Brixner außerordentlich dafür, dass er ein Pionier-Mitglied des Vereins zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim war. Dadurch konnten Generationen junger Menschen in das Genossenschaftswesen eingeführt, für die genossenschaftliche Idee begeistert und in ihrer Forschung in erheblichem Umfang auch finanziell unterstützt werden. Besonders dankbar sind wir für seinen Wunsch, im Sinne

² k. A., Verabschiedung von Raiffeisen-Präsident Dr. Jörg Brixner: Höchste Auszeichnungen als Anerkennung seiner Lebensleistung, Deutsches Verbände Forum, Pressestelle, 13.09.1999, URL: <https://www.verbaende.com/news/pressemitteilung/verabschiedung-von-raiffeisen-praesident-dr-joerg-brixner-hoechste-auszeichnungen-als-erkennung-seiner-lebensleistung-56/>.

³ Grosskopf, Werner, Im Wettbewerb wachsen – die Mitglieder mitnehmen, Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Band 22, Stuttgart-Hohenheim, 2022, S. 2.

⁴ Gernsbeck, Markus, Konsequente Marktorientierung und Integration der ostdeutschen Genossenschaften, 17.09.2025, URL: <https://www.raiffeisen.de/konsequente-marktorientierung-und-integration-der-ostdeutschen-genossenschaften>.

seines Engagements auf Blumen zu verzichten und stattdessen um eine Spende an den Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim zu bitten. Diese Geste unterstreicht sein nachhaltiges Wirken und seine Verbundenheit mit unserer Einrichtung, die wir sehr zu schätzen wissen. Wir sind dankbar, Dr. Jörg Brixner als beständigen und wertvollen Unterstützer unserer Forschungsstelle gehabt zu haben.

Ihnen, liebe Angehörige, versichern wir unser aller herzliche Anteilnahme. Wir werden dem Verstorbenen ein ehrendes Andenken bewahren.

Aus unseren Reihen

Marion Danneboom

Neue Koch-Stipendiatinnen der Raiffeisen-Stiftung

Mit Beginn des Wintersemesters 2025/2026 gibt es zwei neue Stipendiatinnen unter den Master-Studierenden bei der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen; Fachgebiet Agrarmärkte an der Universität Hohenheim: Natalya Montero Archundia (Mexiko) und Shobita Neupane (Nepal) haben jeweils für zwei Jahre ein „Kunigunde und Ludwig Koch-Stipendium“ erhalten. Die Stipendien wurden 2025 erstmalig von der Raiffeisen-Stiftung an der Universität Hohenheim vergeben.

Die Stifter des Stipendiums (Familie Koch) möchten angehende Agrarökonom*innen aus dem nicht-europäischen Ausland fördern, die einen klaren Focus auf das Genossenschaftswesen setzen: Zu den wesentlichen Voraussetzungen zum Erhalt eines solchen Stipendiums gehört es, eine fundierte Vorstellung davon zu haben, wie im jeweiligen Heimatland genossenschaftliche Strukturen zur Verbesserung der dortigen Situation der Landwirtschaft beitragen und umgesetzt werden können.

Die jetzt ausgewählten Stipendiatinnen haben im Auswahlverfahren ihre Pläne überzeugend dargestellt.

Natalya Montero möchte nach ihrer Masterprüfung mit dem Aufbau genossenschaftlicher Strukturen die wirtschaftliche Basis lokaler Erzeuger von Zierpflanzen in ihrer Heimatregion in Mexiko verbessern. An der Forschungsstelle in Hohenheim interessiert sie sich deshalb besonders für die Gründung von Genossenschaften. Sie wird dabei auch ihre Expertise aus Mexiko einbringen, denn sie hat dort bereits berufliche Erfahrungen bei Produktion und Vermarktung von Zierpflanzen gesammelt.

Shobita Neupane hat ebenfalls Erfahrungen in ihrem Heimatland Nepal gemacht, wie schwierig es gerade für kleinere Erzeuger ist, ihre Produkte wirtschaftlich zu vertreiben. Deshalb möchte sie nach Beendigung ihres Masterstudiums in Nepal eine digitale Plattform mit einer genossenschaftlichen Struktur aufbauen, die die Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse für die dortigen

Bauern und Bäuerinnen erleichtert. Durch ihre Erfahrungen vor allem aus Praktika in Nepal und Israel ist sie von den Chancen überzeugt, die gerade hier digitale Formate bieten.

Beide Stipendiatinnen wollen außerdem Praktika bei landwirtschaftlichen Genossenschaften in Baden-Württemberg absolvieren, um neben den wissenschaftlichen Erkenntnissen auch möglichst viel praktisches Know-how mit in ihre Heimatländer zu nehmen. Die Stiftung und die Forschungsstelle werden sie dabei unterstützen geeignete Genossenschaften zu finden.

Das Stipendium, das mit einer monatlichen Zahlung von 1000 Euro verbunden ist, soll dabei helfen, dass sich junge Studierende vor allem aus Schwellenländern stärker auf genossenschaftliche Studieninhalte konzentrieren können und sich etwas weniger um die Finanzierung ihres Lebensunterhalts sorgen müssen.

Die Raiffeisen-Stiftung, die die finanziellen Mittel zur Ausgestaltung der Stipendien von den Spendern zur Verfügung gestellt bekommt, freut sich sehr, mit der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim unter der Leitung von Prof. Dr. Sebastian Hess einen erfahrenen und professionellen Partner zur Realisierung der Spende gefunden zu haben.



Abbildung 1: Erstes persönliches Kennenlernen: Die Stipendiatinnen des „Kunigunde und Ludwig Koch-Stipendiums“, Natalya Montero Archundia und Shobita Neupane, besprachen mit Dr. Nicola Bühler, Dr. Pamela Laven (Geschäftsführerinnen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen) und Marion Danneboom (Geschäftsführerin Raiffeisen-Stiftung) ihre Studienschwerpunkte und die Umsetzung des Stipendiums.

Tessa Jensen-Auermann

**Preisverleihung des GENO-
Studierendenwettbewerbs 2025**

Am 22. Oktober 2025 richtete die GENO-Stiftung WissenSchafftPartner im GENOHotel in Karlsruhe-Rüppurr den diesjährigen GENO-Studierendenwettbewerb aus. Studierende aller Fachrichtungen aus Baden-Württemberg waren eingeladen, wissenschaftliche Poster zum Thema „Genossenschaften in der modernen Gesellschaft“ einzureichen. Ziel des GENO-Studierendenwettbewerbs ist es, das wissenschaftliche Netzwerk auszubauen und den Erkenntnis-transfer zwischen Wissenschaft und Praxis zu stärken. Die Fachjury besteht aus Mitgliedern des Verbandsrates des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (kurz: BWGV).

Der dritte Platz wurde an das Stuttgarter-Team der Hochschule für Technik vergeben (Alisha Barzen, Cora Fronius, Kathrin Grill, Lena Pietsch, Hannah Nell, Marie Ruck und Kira Schlee). Ihr Beitrag widmete sich der Frage: „Was bindet die Generation Z“ und lieferte wertvolle Erkenntnisse über die Bedürfnisse und Erwartungen junger Menschen an Genossenschaften.

Die ersten beiden Plätze wurden an Studierende der Universität Hohenheim verliehen: Frau Maren Bach und Herr Nils Artschwager.

Frau Bach fragte sich "Genossenschaftliche Dorfläden: bürgerschaftliches Engagement mit Risiko?". Sie kommt zu dem Schluss, dass das Scheitern von Dorfläden in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft auf multifaktorielle Ursachen zurückzuführen ist. Sowohl endogene als auch exogene Herausforderungen können die nachhaltige Existenz von genossenschaftlichen

Dorfläden gefährden. Frau Bach empfiehlt, zukünftige Forschungsansätze darauf zu richten, Lösungsansätze und Unterstützungsstrukturen für genossenschaftlich getragene Dorfläden zu identifizieren und weiterzuentwickeln.

Herr Nils Artschwager thematisiert ein aktuelles Feld der Daseinsvorsorge: Medizinische Genossenschaften. Er identifiziert Erfolgsfaktoren wie ausreichend Finanzierung und niedrige Betriebskosten, den Abbau bürokratischer Hürden sowie die Sicherstellung qualifizierten Personals.

Die Forschungsstelle für Genossenschaftswesen gratuliert allen SiegerInnen zu ihren überzeugenden Einreichungen. Die Auszeichnung soll junge Menschen ermutigen, sich zukünftig im Genossenschaftswesen einzubringen.

Genossenschaftliche Dorfläden: bürgerschaftliches Engagement mit Risiko

1. Hintergrund und Problemstellung:

- seit Jahrzehnten schließen Lebensmittelgeschäfte im ländlichen Raum
➤ keine flächendeckende Nahversorgung ²
- häufige Reaktion der Bürger auf diese Bedarfslücke: Gründung von genossenschaftlichen Dorfläden ⁵
- einerseits gibt es erfolgreiche Initiativen
• andererseits gibt es Initiativen, die an den sich ergebenden Herausforderungen scheitern ⁴

2. Leitfrage: Welche Herausforderungen können die Existenz von genossenschaftlichen Dorfläden gefährden?

3. Ergebnisse der Literaturrecherche:

- Herausforderungen und Schwächen sind individuell und teilweise von örtlichen Gegebenheiten abhängig ^{1,4}
- die nachfolgend dargestellten Herausforderungen sind bei mehreren Dorfläden aufgetreten

Endogene Herausforderungen:

- Ehrenamtliches Engagement** ^{4, 5, 1}

 - nachlassendes Engagement muss durch bezahlte Mitarbeiter kompensiert werden
 - Probleme bei der Bestellung der Organmitglieder
- Räumlichkeiten** ¹

 - limitierte Ladenfläche begrenzt die Ausweitung des Sortiments
- Standort** ⁴

 - abgelegene Lage gefährdet hohe Kundenfrequenz, z.B. weniger Spontaneinkäufer*innen und Pendler*innen
- Genossenschaftskapital** ^{4, 1}

 - Kapital reicht oft nur für Einrichtungsgegenstände und Grundsoriment
 - keine Rücklagen für unvorhergesehene Kosten

Exogene Herausforderungen:

- Abhängigkeit vom Hauptlieferant** ^{3, 4}

 - aufgrund kleiner Abnahmemengen schwierig einen Lieferanten zu finden
 - häufig Machtgefälle zugunsten des Lieferanten
- Konkurrenzsituation** ^{4, 1}

 - große Versorgerketten bieten:
 - größeres Angebotssortiment
 - längere Öffnungszeiten
- Multifunktionalität** ³

 - Angebot zusätzlicher Dienstleistungen, um Kundeninteressen zu berücksichtigen
 - zusätzliche Dienstleistungen verursachen mehr Aufwand und steigende Personalkosten
- Kundenverhalten** ⁴

 - Bequemlichkeit und Gewohnheit können Grund für die Nichtnutzung des Dorfladens sein

- das Scheitern eines Dorfladens ist selten durch einen alleinigen Grund bedingt, sondern ergibt sich meist aus einem Ursachenkomplex ⁴

4. Fazit:

- es existieren viele Herausforderungen, die sich in zwei Kategorien unterteilen lassen:
 - (1) endogene Herausforderungen: entstehen aus Gründungsentscheidungen und der Organisation der Genossenschaften
 - (2) exogene Herausforderungen: entstehen durch die Wettbewerbssituation mit dem privatwirtschaftlichen Lebensmittelhandel
- **die Existenz ist vor allem gefährdet, wenn genossenschaftliche Dorfläden mehrere dieser Herausforderungen nicht meistern können; insbesondere dann, wenn die Kunden die Wettbewerber bevorzugen**
- weiterführende Frage: Wie können genossenschaftliche Dorfläden die Herausforderungen bewerkstelligen?

Literatur:

- (1) Adams, I.; Durst, S. (2018): Eigenschaften der genossenschaftlichen Dorfläden in Deutschland. In: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018, Seite 122-138.
- (2) Eberhardt, W.; Küpper, P.; Seel, M. (2021): Dynamik der Nahversorgung in ländlichen Räumen verstehen und gestalten: Impulse für die Praxis, Thünen-Institut für ländliche Räume.
- (3) Haunstein, S. (2021): Sozialgenossenschaftliche Initiativen in ländlich-peripheren Räumen Deutschlands: eine fallstudienbasierte Untersuchung zu den Gründungsprozessen bürgerschaftlich getragener Dorfläden. Dissertation, Universität Leipzig.
- (4) Rabiger, M. (2020): Bürgerschaftlich getragene Dorfläden und ihre Herausforderungen: Befunde einer fallstudienbasierten Untersuchung zum Scheitern solcher Initiativen. In: Europa Regional, 26.2018, 3, S. 40 – 54.
- (5) Willersinn, C.; Laven, P.; Doluschitz, R. (2015): Möglichkeiten und Grenzen von Genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität im ländlichen Raum. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Vol. 65, 1, S. 41-58.

