

**Hohenheimer
Genossenschaftsforschung**

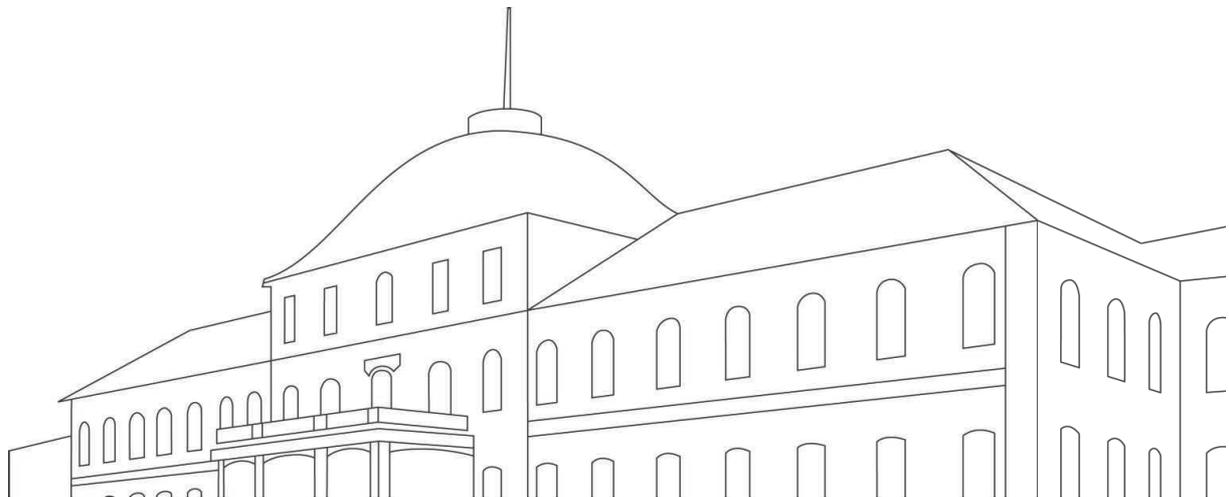
2017



UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN



Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2017



Impressum:

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Senta Breuning

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

In dieser Ausgabe

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum	2
Inhalt	3
Kontakt	5
Aktuelle Veröffentlichungen	6
Autoren dieser Ausgabe	8
Laufende und abgeschlossene Forschungsprojekte der Forschungsstelle	12

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Genossenschaften allgemein

<i>G. Ringle</i>	Friedrich Wilhelm Raiffeisen – eine große Persönlichkeit mit Nachwirkung	14
<i>J. Brixner</i>	Globale Märkte und digitaler Wandel erfordern „neue Solidarität“ genossenschaftlicher Unternehmen	34
<i>U. Werner</i>	Erfolgsfaktoren genossenschaftlicher Entwicklungsarbeit	41
<i>M. Beck, A. Demiri</i>	Genossenschaften in dynamischen Zeiten – Braucht man Genossenschaften auch morgen noch?	45

Kreditgenossenschaften

<i>P. Wippermann, A. Reifschneider, I. Adams, R. Doluschitz</i>	Kreditgenossenschaften heute – Auswirkungen von Fusionen und Rechtsformänderungen	73
<i>R. Glaser, P. Müller</i>	Fusionen von Volksbanken und Raiffeisenbanken – Erfolgsfaktoren für die Praxis	115
<i>M. Beck, A. Demiri</i>	Genossenschaftliche Kooperationen – Kann die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften durch Kooperationen mit Finanzdienstleistern erhöht werden?	125
<i>R. Glaser, J. Klaus</i>	Nutztierhaltung: Potentiale und Strategien aus Sicht einer regionalen Genossenschaftsbank	136

Rückblick und Ausblick auf wichtige Ereignisse

<i>I. Adams, S. Breuning, T. Jensen-Auvermann, O. Sokoli</i>	Workshop für Nachwuchswissenschaftler in der Genossenschaftsforschung	144
<i>J. Klausmann</i>	Costa Rica ist Genossenschaftsland	147
<i>I. Adams, S. Breuning, T. Jensen-Auvermann</i>	Portrait der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim	152

Kontaktaufnahme

Haben Sie Interesse an

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

Möchten Sie Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen bestellen?

Dann wenden Sie sich bitte direkt an uns!

Anschrift

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Universität Hohenheim (421)

70593 Stuttgart

Kontakt

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

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

Mail: geno@uni-hohenheim.de

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



Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

Wohnungswirtschaftliche Schriften

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

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

Bestellung

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

Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



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



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



Nachdem M. Sc. **Senta Breuning** ihren Masterabschluss in Agribusiness an der Universität Hohenheim beendete, begann Sie im August 2016 ihre Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Im Rahmen ihrer Promotion wird sie sich mit der Operationalisierung von gesellschaftlichen Werten beschäftigen.



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



Prof. Dr. **Argjent Demiri** ist Professor für BWL-Dienstleistungsmanagement, Consulting und Services an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Heilbronn. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Dienstleistungsstrategien, strategisches und operatives Dienstleistungsmarketing, Vertriebsmanagement und Vertriebssteuerung sowie Consulting/Beratung und Beratungsmethodik.

Er ist seit mehreren Jahren auch als Lehrbeauftragter an DHBW CAS (Center for Advanced Studies) und DHBW Mosbach und DHBW Stuttgart aktiv. Er promovierte bei Prof. Dr. Helmuth Milde (Universität Trier) und Prof. Dr. Henry Schäfer (Universität Stuttgart). Zuvor war er verantwortlicher Partner für den Bereich „Strategisches Marketing“ und „F&E- und Innovationsmanagement“ bei der Unternehmensberatung compentus/ gmbh in Stuttgart und mehrere Jahre als Leistungsfeldverantwortlicher in einer genossenschaftlichen Unternehmensberatung sowie in einer Sparkasse tätig.



Prof. Dr. **Reiner Doluschitz** ist Geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim und Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung im Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre. Seit 2014 war er Stellv. Direktor und seit 01. Oktober 2017 ist er Direktor des vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) geförderten Food Security Centers (FSC) der Universität Hohenheim. Seit 2016 ist er als 2. Prodekan auch Mitglied des Fakultätsvorstands der Fakultät Agrarwissenschaften der Universität. Nach einem Studium der Allgemeinen Agrarwissenschaften sowie der Tätigkeit als wissenschaftlicher Angestellter und Hochschulassistent bzw. Hochschuldozent an der Universität Hohenheim sowie einer Professur für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Fachhochschule Neubrandenburg wurde er 1995 Professor an der Universität Hohenheim.



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



Frau M. Sc. **Jensen-Auermann** hat ihr Grundstudium der Agrarwissenschaften in Berlin und ihr Masterstudium im Studiengang Agribusiness in Stuttgart-Hohenheim absolviert. Seit Anfang des Jahres 2017 promoviert die wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim im Themenbereich des Managements von Mitgliedern.



Dr. **Johannes Klaus** ist seit September 2013 beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e. V. als Berater und Referent für Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften tätig. An der Universität Hohenheim absolvierte Dr. Johannes Klaus die Studiengänge Agrarwissenschaften und Agribusiness. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim befasste er sich im Zuge seiner Dissertation mit den Export- und Internationalisierungspotentialen süddeutscher Molkereigenossenschaften.



Herr M. Sc. **Johannes Klausmann** hat bereits während seines Bachelorstudiums der Agrarwirtschaft an der HfWU Nürtingen an der jährlich gemeinschaftlich stattfindenden Exkursion mit der Universität Hohenheim nach Kanada teilgenommen. Für den vom Reisen begeisterten jungen Mann, der Länder wie China, Afrika oder Russland bereits kennt, war die Exkursion nach Costa Rica wieder etwas ganz Besonderes. Über seine vielen neuen Eindrücke schreibt er in einem zusammengefassten Exkursionsbericht. Anfang 2017 hat er sein Masterstudium Agribusiness an der Universität Hohenheim abgeschlossen.



Dr. **Peter Müller** ist seit Dezember 2013 beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. als stv. Bereichsleiter/Abteilungsleiter im Bereich Beratung Genossenschaftsbanken; Studium der Betriebswirtschaftslehre (Diplom) sowie der Slavistik und Soziologie (M.A.) u.a. an den Universitäten Trier, Venedig und Sofia; wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für slavische Philologie der Universität Würzburg; Promotion (Dr. phil.). Danach: gut 18 Jahre u.a. Abteilungsleiter bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG bzw. Bereichsleiter (Prokurist) bei der Wüstenrot Bank AG/Wüstenrot Bausparkasse AG – v.a. im (strategischen) Marketing und Vertrieb; seit über 15 Jahren Lehrbeauftragter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg bzw. an der Hochschule Reutlingen.



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



Olta Sokoli is a PhD candidate at the Institute of Farm Management, Faculty of Agricultural Science, Hohenheim, Germany. Her PhD is focused on potential and impact of cooperatives in several regions in Albania. She holds a Master of Science degree (M. Sc.) in Agribusiness Management at the Agricultural University of Tirana as well as Marketing of Food and Rural Development M.Sc. degree at the University College Cork, Ireland in collaboration with SupAgro, Montpellier. As a master student, she has participated on two projects with impact on rural development and territorial management of two different countries: in Ireland evaluating the role of social enterprises in Ballyhaura Region based on development of different EU policies and in Italy evaluation of territorial product such as Parmigiano Reggiano as a protected of designation of origin product.



Ulrich Werner Ausbildung zum Bankkaufmann; berufsbegleitend Weiterbildung in Betriebswirtschaft und Unternehmensführung am Malik Managementzentrum St. Gallen. Seit 1986 in verschiedenen leitenden Funktionen beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e. V. und zudem als Kurzzeitexperte in Entwicklungs- und Schwellenländern für den Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. tätig mit den Beratungsschwerpunkten „Genossenschaftliches Selbstverständnis“ und „Etablierung von genossenschaftlichen Strukturen“.

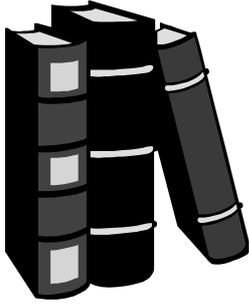


Philipp Wippermann ist ehemaliger Student der Universität Hohenheim. Zum Ende des Masterstudiengangs Agribusiness befasste er sich im Rahmen seiner Abschlussarbeit erstmals intensiv mit dem Thema Genossenschaften. Dem Agrarhandel verfallen arbeitet er aktuell als Trainee in der Getreidevermarktung der ZG Raiffeisen eG. Auch hier versucht er dem genossenschaftlichen Fördergedanken treu zu bleiben und die Landwirte im Raum Baden zu unterstützen.

Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

- **Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken** unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III
M. Sc. Annika Reifschneider
- **Potential of Cooperation** in Albania
M. Sc. Olta Sokoli
- **Genossenschaften in der Daseinsvorsorge**
M. Sc. Isabel Adams
- **Operationalisierbarkeit** von gesellschaftlichen **Werten**
M. Sc. Senta Breuning
- Thema wird noch festgelegt
M. Sc. Tessa Jensen-Auvermann





Klaus, Johannes:

Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2012

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

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

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

Bestellung:

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

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

Günther Ringle

Friedrich Wilhelm Raiffeisen – eine große Persönlichkeit mit Nachwirkung

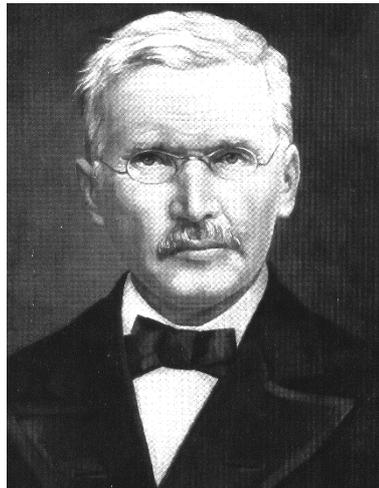


Abbildung 1: Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888).
Quelle: DRV 2016¹.

1 Einführung

Wer denkt, wenn es um ländliche Genossenschaften geht, nicht spontan an Friedrich Wilhelm Raiffeisen, eine der bedeutendsten Persönlichkeiten unter den Initiatoren, Gründern und Gestaltern der modernen Genossenschaftsbewegung? Raiffeisen bedeutet ländliche Genossenschaft schlechthin.² In diesem Beitrag wird das vielfältige Engagement und Werk eines Mannes, dessen Name zu einem weltweit bekannten Markenzeichen geworden ist, nachgezeichnet. Es soll an das erinnert werden, was Raiffeisen zu Lebzeiten hohes Ansehen ver-

¹ Rückenwind für kooperatives Wirtschaften. ULR: <http://www.raiffeisen.de/nuessel-rueckenwind-fuer-kooperatives-wirtschaften/>. Einsicht: 14.08.2017.

² Vgl. Faust, H. (1977): Geschichte der Genossenschaftsbewegung, 3. Aufl., Frankfurt a. M., S. 323 und 367.

schaftte und ihm bis in die heutige Zeit weltweiten Nachruhm sichert. Zu betrachten sind seine Person, Herkunft und Antriebskräfte, das Wirken als Sozialreformer und Genossenschaftspionier, seine Verdienste um die Entwicklung des ländlichen Genossenschaftswesens und die internationale Ausbreitung der Genossenschaftsidee.

Dazu gibt es einen besonderen Anlass. Am 30. März 2018 jährt sich zum 200. Mal der Geburtstag von F. W. Raiffeisen. Dieses Datum findet in der Genossenschaftswelt starke Beachtung, denn dieser Mann hat unbestritten große Verdienste geleistet. Er wird bis in die Gegenwart als einer der Väter der Genossenschaftsidee verehrt. Viele Straßen und Plätze, eine Brücke über den Rhein, ein Denkmal in Neuwied und ein Museum im Geburtsort Hamm tragen seinen Namen. Sein Kopf ziert Briefmarken und Gedenkmünzen. Zu den bisher geflochtenen „Kränzen der Nachwelt“ werden weitere hinzukommen und auch über zwei Jahrhunderte hinaus die Erinnerung an die Persönlichkeit F. W. Raiffeisen wachhalten.

Unter dem Motto „Mensch Raiffeisen. Starke Idee!“ will die Deutsche Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen-Gesellschaft den zweihundertsten Geburtstag gebührend feiern – und zwar ein ganzes Jahr lang. Das Kernanliegen wird sein, die Idee Raiffeisens und die Bedeutung der ländlichen Genossenschaften herauszustellen. Zur Einstimmung auf die für das Raiffeisenjahr 2018 geplante große Jubiläumskampagne fand am 30. März 2017 in Neuwied die Auftaktveranstaltung statt.

2 F. W. Raiffeisen: Herkunft, Person und Gesinnung

(1) Woher kam die Familie, und wer waren die Vorfahren des Friedrich Wilhelm Raiffeisen? Sein Vater Gottfried Friedrich Raiffeisen (1782-1849), Sohn des Pfarrers Johann Carl Ludwig Raiffeisen (1749-1814), übersiedelte aus Mittelfischach bei Schwäbisch Hall in die kleine Westerwaldgemeinde Hamm an der Sieg. Er war dort als Landwirt tätig und wurde Bürgermeister der „Samtgemeinde“ Hamm. Die weitere Ahnenreihe weist unter anderem Pfarrer, Lehrer,

Baumeister und städtische Beamte in schwäbischen und fränkischen Städten aus, also nicht nur Bauern, wie man vom Aktionsfeld und Lebenswerk des F. W. Raiffeisen her vermuten könnte.³

(2) Wer war Friedrich Wilhelm Raiffeisen?⁴ Er ist am 30. März 1818 in Hamm/Sieg geboren. Nach dem Besuch der Volksschule erhielt er durch seinen Patenonkel, Ortspfarrer Seippel, eine weitere schulische Ausbildung. Mit 17 Jahren schlug er zunächst die Offizierslaufbahn ein. Doch ein beginnendes schweres Augenleidens zwang ihn 1843, den Militärdienst aufzugeben und in die zivile Verwaltung zu wechseln.⁵ Nach kurzer Ausbildungszeit wurde er 1845 Bürgermeister des 25 Gemeinden umfassenden Amtes Weyerbusch im Westerwald. Es folgten Versetzungen in größere Amtsbürgermeistereien: 1848 nach Flammersfeld und 1852 nach Heddesdorf bei Neuwied, wo er 13 Jahre tätig war. An allen diesen Wirkungsstätten diente er unermüdlich der Förderung der Wohlfahrt seines Verwaltungsbezirks.⁶

Die Verschlimmerung seines Augenleidens zwang Raiffeisen 1865 dazu, sein Amt aufzugeben und mit erst 47 Jahren in den Ruhestand zu treten. Seine wichtigste Lebensleistung lag allerdings noch vor ihm: der Aufbau des ländlichen Genossenschaftswesens in Deutschland und die Verbreitung der Genossenschaftsidee weit darüber hinaus. Er starb am 11. März 1888 in Heddesdorf.

(3) Welche Grundeinstellung prägte F. W. Raiffeisen? Er war eine von großem Gottvertrauen, sozial-ethischer Verantwortung und Pflichttreue tief durchdrungene Persönlichkeit. Fundament seines Wirkens war eine vom christlichen Gebot der Nächstenliebe und vom Gemeinsinn erfüllte Sinnesart. Darin ist in erster Linie die Antriebskraft für eine selbstlose Hingabe im Dienst seiner vielfältigen

³ Vgl. Märklin, R. (1968): Woher kommen eigentlich die Raiffeisens? In: Abresch, W.; Kaiser, F.: Zukunft gewinnen. F.W. Raiffeisen – Ein großes Leben in Bildern und Dokumenten, Hannover, S. 17 f.; Faßbender, M. (1902): F. W. Raiffeisen in seinem Leben, Denken und Wirken im Zusammenhang mit der Gesamtentwicklung des neuzeitlichen Genossenschaftswesens in Deutschland, Berlin, S. 12 ff.

⁴ Vgl. Faust, H. (1994): Zum Leben Friedrich Wilhelm Raiffeisens, S. 325 ff.; Koch, W. (1994): Friedrich Wilhelm Raiffeisen – Herkunft, Leben, Wirken und seine Bedeutung für den Westerwald, Dachau; Meyerholz, H. (1964): Raiffeisen-Genossenschaften. Die ländlichen Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Neuwied. S. 10 ff.

⁵ Meyerholz, H., Fn. 4., S. 10.

⁶ Vgl. Faßbender, M., Fn. 3, S. 17.

sozialen Initiativen zur Milderung und Abhilfe von Armut vieler in tiefes Elend geratenen Menschen in der Westerwaldregion zu suchen. Im Weiteren in seinen drastischen Erfahrungen während seiner Zeit als Landbürgermeister mit den außerordentlichen Schwierigkeiten, mit denen nicht nur die Bauernschaft, sondern die gesamte ländliche Bevölkerung zu kämpfen hatte.

Raiffeisen hat kein umfassendes Theoriegebäude errichtet. Er war vor allem ein Tatmensch, der seine Mission in der Lösung anstehender Probleme sah. Als es in seinem Umfeld notwendig wurde, handelte er, um die bedrückende Not der Ärmsten zu wenden.⁷ Sein Zielpunkt und zugleich Ansporn war, die Lebensumstände des hilfsbedürftigen Teils der ländlichen Bevölkerung und sodann der Mitglieder moderner Genossenschaften in materieller und sittlicher Hinsicht zu verbessern.

3 Sein Wirken als Sozialreformer und Genossenschaftspionier

3.1 Gründung von Wohltätigkeitsvereinen

Die in seinem Persönlichkeitsprofil hervortretende soziale Gesinnung erklärt, dass ihn die Hungersnot in der Gegend des Westerwaldes infolge von Missernten 1846/47 und die damit einhergehende Teuerung dazu veranlassten, karitative Einrichtungen zu schaffen zu dem Zweck, der schier ausweglosen Situation der dortigen Bevölkerung zu begegnen. So zuerst in Weyerbusch (1847), wo die Bevölkerung mit aus den königlichen Magazinen beschafftem Getreidemehl versorgt und bald darauf ein Gemeindebackhaus betrieben wurde. Der von Raiffeisen gegründete „Brodverein“ gab Mehl und Brot verbilligt und an nicht zahlungsfähige Bewohner „auf Vorschuss“ ab. Danach errichtete er in Flammersfeld (1849) einen „Hülfsverein zur Unterstützung unbemittelter Landwirthe“, der vor allem gegen den verbreiteten Wucher im Viehhandel ankämpfte, und den „Heddesdorfer Wohlthätigkeitsverein“ (1854). In Heddesdorf sorgte er unter

⁷ Vgl. Abresch, W.; Kaiser, F., Fn. 3, S. 16.

anderem für die Erziehung verwahrloster Kinder, er verschaffte arbeitslosen Personen Beschäftigung, förderte die Resozialisierung entlassener Strafgefangener und richtete eine Volksbibliothek ein.⁸

Diese Zusammenschlüsse waren noch keine Genossenschaften. Jedoch wiesen sie bereits Elemente genossenschaftlichen Denkens und Handelns auf, weshalb Einigkeit darin besteht, dass hier die Wurzeln der ländlichen Genossenschaften liegen. Nach Konstruktion und Zweck handelte es sich um vorgegenossenschaftliche Hilfs- oder Wohltätigkeits-Vereine. Für deren Errichtung und Unterhaltung nahm Raiffeisen die Hilfsbereitschaft noch relativ wohlhabender Mitbürger des jeweiligen Bezirks (Großbauern, Gutsbesitzer u. a.) in Anspruch, die es übernahmen, für die Unterstützungsmaßnahmen der Vereine benötigte Geldmittel einzubringen oder für aufgenommene Anleihen solidarisch zu haften.⁹

Beweggrund der diversen Sozialengagements war zunächst allein die Fürsorge und Wohltätigkeit zu Gunsten der bedürftigen Landbevölkerung.¹⁰ Neben ihrer Hauptaufgabe der Beschaffung von Lebensmitteln und Saatgut gewährten alle drei genannten Vereine bereits Darlehen. Bei alledem erwies sich Raiffeisen als einfallsreicher und aufopfernd tätiger Sozialreformer.

3.2 Die Entstehung moderner ländlicher Genossenschaften

Nach und nach zogen sich die vergleichsweise begüterten Einwohner aus ihren wohltätigen Aktivitäten zurück. Dadurch wurden zur weiterhin anstehenden Verbesserung der ländlichen Verhältnisse Finanzmittel zu niedrigen Zinsen aus anderer Quelle erforderlich. Zu deren Bereitstellung wandte sich Raiffeisen der

⁸ Vgl. Raiffeisen, F.W. (1866): Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter, Neuwied, S. 334; Koch, W. (1998): Die Entwicklung des Genossenschaftsgedankens bei Dr. h.c. Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen, in: Historischer Verein Bayerischer Genossenschaften e.V., München/Genossenschaftsverband Bayern e.V., München (Hrsg.): Schriftenreihe zur Genossenschaftsgeschichte Bd. 1, München, S. 15.

⁹ Vgl. Faust, H., Fn. 4, S. 332.

Als Mitglied konnten nur die Unterstützer in die Vereine eintreten, nicht jedoch die unterstützten ärmeren Einwohner.

¹⁰ Vgl. Koch, W., Fn. 4, S. 14 ff.

Gründung von Darlehnskassen-Vereinen als Spar- und Kreditkassen zu. Lassen wir ihn dazu selbst zu Wort kommen: „Was nun den Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen Viele, das vermag eine Anzahl Bewohner einer Gemeinde oder eines Bezirks, welche zu einem Vereine zusammen treten (...)“¹¹, zu Darlehnskassen-Vereinen.

Im Jahr 1862 errichtete er den „Spar- und Darlehnskassen-Verein für das Kirchspiel Anhausen“ im Westerwald. Dieser Verein, der zum Vorbild für die spätere Gründung moderner Genossenschaften wurde, wies bereits Merkmale auf, die später das genossenschaftliche „System Raiffeisen“ kennzeichneten.¹² Auf Raiffeisens Initiative entstanden noch im selben Jahr drei weitere Darlehnskassen-Vereine: Für die Kirchspiele Rengsdorf und Bonfeld zusammen, für die Bürgermeisterei Engers und für die obere Grafschaft Wied.¹³

Diese ersten Darlehnskassen-Vereine wiesen noch Elemente der Wohltätigkeit auf. Nutznießer waren zu einem erheblichen Teil ärmere Bevölkerungsgruppen wie etwa Gesinde, Gesellen und minderbemittelte Landleute.¹⁴ Zusammenschlüsse dieser Art lassen sich daher als Versuch und Zwischenstufe auf dem Weg zur Entstehung ländlicher Genossenschaften einordnen. Eine nachhaltige Verbesserung der Verhältnisse war von diesen Vereinen nicht zu erwarten. Raiffeisen kam daher nicht umhin, in einem für ihn schmerzhaften Prozess vollends von der christlich-karitativen Idee der Fürsorge für Unbemittelte und Hilflose abzurücken.

Die Umstände verlangten, das Leitmotiv der Wohltätigkeit durch die Prinzipien der Selbsthilfe und Gegenseitigkeit abzulösen.¹⁵ Darunter war nichts anderes als die wirtschaftliche Förderung der solidarisch haftenden Mitglieder durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu verstehen. Zu dieser Neuorientierung

¹¹ Raiffeisen verwendete in diesem Zusammenhang erstmals den Begriff „Volksbanken“; er gab aber der Bezeichnung „Darlehnskassen-Vereine“ den Vorzug. Vgl. Raiffeisen, F. W., Fn. 8, S. 10.

¹² Faust, H., Fn. 4, S. 337 f. erwähnt in diesem Zusammenhang den begrenzten Vereinsbezirk, den Verzicht auf Gewinnausschüttungen und das Prinzip der Selbsthilfe.

¹³ Vgl. Faßbender, M. Fn. 3, S. 190.

¹⁴ Vgl. Raiffeisen, F. W., Fn. 8, S. 24.

¹⁵ Vgl. Faust, H., Fn. 4, S. 335.

wurde der christlich geprägte Raiffeisen in erster Linie durch den Briefwechsel mit dem liberalen Hermann Schulze-Delitzsch, dessen Schriften und erfolgreiches Handeln in der gewerblichen Genossenschaftssparte motiviert. Einfluss auf eine Richtungsänderung hin zu einem auf wirtschaftlichen Prinzipien basierenden Modell ging auch von Wilhelm Haas aus, der in Genossenschaften vorrangig ein Instrument zur Verwirklichung ökonomischer Ziele – mit daraus sich ergebenden sozialen Wirkungen – sah.¹⁶ Nach Jahren schöpferischer Arbeit und persönlicher Weiterentwicklung erkannte Raiffeisen das Erfordernis, die gemeinsamen Mitgliederziele durch Zusammenarbeit aller von sozialen und wirtschaftlichen Problemen Betroffenen zu verfolgen. Damit wurden die Weichen auf die Sicherung der individuellen Lebens- und Leistungsfähigkeit aus eigener Kraft gestellt.

Im Jahr 1864 entschloss sich Raiffeisen endgültig zum Schritt von der wohlthätigen Fremdhilfe zur gemeinschaftlichen Selbsthilfe. Ein deutliches Zeichen der Hinwendung zu einem von ökonomischen Grundsätzen bestimmten Genossenschaftsmodell war die Umwandlung des Heddesdorfer Wohltätigkeitsvereins in den „Heddesdorfer Darlehnskassen-Verein“. Damit entstand die erste Kreditgenossenschaft, die sich an die gesamte ländliche Bevölkerung wandte, und zugleich die erste ländliche Genossenschaft modernen Typs.¹⁷ Raiffeisen wurde in der Folgezeit zu einem erfolgreichen Genossenschaftsgründer.

Die Erfahrungen, die er mit der Gründung von Darlehnskassen-Vereinen gewonnen hatte, fanden ihren Niederschlag in seinem 1866 erschienenen Buch. Er gab dieser Schrift den ungewöhnlich weit gespannten Titel *„Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter. Praktische Anleitung zur Bildung*

¹⁶ Auch die Schulze-Delitzsch-Genossenschaften waren „Wirtschafts- und Erwerbsgenossenschaften“, in die ein geschäftsmäßiger Zug eingezogen war, den Raiffeisen ablehnte. Für ihn blieb die menschlich-sittliche Hilfe das Entscheidende. Vgl. Ziegenfuß, W. (1948): Die Genossenschaft, Berlin, S. 88.

¹⁷ Vgl. Hönekopp, J. (1970): Vom Wohltätigkeitsverein zur Genossenschaft – Ein Bürgermeister wird Genossenschaftsgründer (1845-1864), in: Freiheit und Ordnung, Festschrift für Theodor Sonnemann, Bonn, S. 16. Raiffeisen ließ nun auch die Mitgliedschaft der ärmeren, vorwiegend kreditnehmenden Bevölkerungsschichten zu.

solcher Vereine, gestützt auf sechszehnjährige Erfahrung als Gründer derselben.“

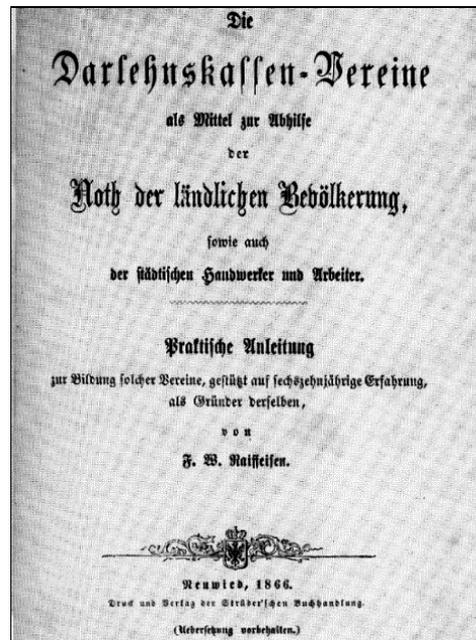


Abbildung 2: Das Hauptwerk von F. W. Raiffeisen „Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter“

Quelle: ¹⁸

Die darin formulierten markantesten Forderungen waren die „unbedingtste“ Selbsthilfe und solidarische Haftung der Mitglieder.¹⁹ Demgemäß mussten die Mitglieder persönlich am Handeln der Genossenschaft interessiert sein, daran mitwirken und ihre schwachen Kräfte zur Stärke der Gesamtheit bündeln. Zudem hielt es Raiffeisen für nötig, dass die Mitglieder „alle für eines und eines für alle haften.“²⁰ Diese Leitlinien bahnten der neuen Organisationsform den Weg.

Den neuen Darlehnskassen-Vereinen als nunmehr genossenschaftlichen Instituten fiel vorrangig die Aufgabe zu, den Kreditbedarf ihrer Mitglieder zu decken. Dies verlangte, die Spargroschen der Bauern und anderer Einwohner zusammenzutragen. Die Darlehnskassen fungierten zum allgemeinen Nutzen als eine

¹⁸ URL: http://reader.digitale-sammlungen.de/de/fs3/object/display/bsb10388494_00007.html. Einsicht: 14.08.2017.

¹⁹ Vgl. Raiffeisen, F. W., Fn. 8, S. 14 und 23 f.

²⁰ Vgl. Raiffeisen, F. W., Fn. 8, S. 23.

Art Geldtruhe der ganzen Gemeinde und schufen damit die Grundlage für Kreditvergabe. Neben der Befriedigung des Kreditbedürfnisses übernahmen sie den Bezug von Saatgut und Düngemitteln, Geräten, Vieh und Futtermitteln für ihre Mitglieder. Daraus wird deutlich, dass sich Raiffeisen für die „Universalgenossenschaft“ in Form einer gemischtwirtschaftlichen Genossenschaft einsetzte, die das Geldgeschäft mit dem Warengeschäft verband.²¹ Insgesamt stabilisierte die Erfüllung des Förderprinzips die wirtschaftliche Lage der Mitglieder, verbesserte die Lebensqualität auf dem Lande und stärkte den Zusammenhalt in der Dorfgemeinschaft.

3.3 Raiffeisen-Prinzipien

Prinzipien, Verfahren und Strukturen, durch die eine Spezifizierung der mehr globalen Genossenschaftsidee erfolgt, in der sie verwurzelt sind, zählten schon früh zu den zentralen Elementen des Wertefundus von Genossenschaften. Es sind Leitgedanken, Grundsätze und / oder Normen, die von den Gründungsvätern in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhundert formuliert und proklamiert wurden.²²

Nach dem Aufkommen allgemein anerkannter genossenschaftlicher Wesensprinzipien wie Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung entstanden damals Prinzipienkataloge für einzelne Genossenschaftszweige, die bei aller Unterschiedlichkeit ihrer Anwendungsbereiche Übereinstimmungen erkennen ließen, etwa die demokratische Verwaltung der Genossenschaften durch ihre Mitglieder oder die Mitgliederhaftpflicht betreffend. Für ländliche Kreditgenossenschaften bildeten sich Grundsätze heraus, die deren Organisation und Führung gemäß dem Raiffeisen-Konzept bestimmten.²³ Zum Teil waren diese

²¹ Demgegenüber bevorzugte Haas, W. ebenfalls Gründer ländlicher Genossenschaften, die Spezialgenossenschaft. Vgl. Wick, H. J. (1980): Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, ländliche, in: Mändle, E.; Winter, H. W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden, Sp. 1656.

²² Vgl. Ringle, G. (2007). Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, Wismarer Diskussionspapiere Heft 01, S. 3 ff.

²³ Vgl. Raiffeisen, F. W. (1951): Die Darlehnskassen-Vereine, 7. Aufl., Neuwied, S. 19 f., 25, 30, 32, 37 ff., 41 f. und 58.

Prinzipien bereits im „Spar- und Darlehnskassen-Verein für das Kirchspiel Anhausen“ praktiziert worden und in Raiffeisens im Jahr 1866 veröffentlichter Schrift erwähnt:

1. *Beschränkung auf einen kleinen Vereinsbezirk*

Es sollen nur Kreditgenossenschaften ins Leben gerufen werden, die in einem möglichst klein abgegrenzten Raum einer Gemeinde oder höchstens eines Kirchspiels (Lokalisierungs- oder Nachbarschaftsprinzip) tätig werden, und die nur Einwohner dieses überschaubaren Bezirks als Mitglieder aufnehmen.

2. *Solidarhaftung*

Alle Mitglieder haben mit ihrem ganzen Vermögen für die Verbindlichkeiten ihrer Genossenschaft einzustehen, getreu dem Leitspruch „Einer für alle – alle für einen“. Diese unbeschränkte Haftpflicht gegenüber der Genossenschaft mit bürgschaftsartigem Charakter gegenüber den Gläubigern war zur Erlangung von Krediten unentbehrlich. Nicht zuletzt sollte sie die Genossenschaft davon abhalten, riskante Geschäfte einzugehen.

3. *Verzicht auf Eintrittsgeld*

In die Genossenschaft eintretende Mitgliedern haben kein „Beitrittsgeld“ als Ausgleichszahlung dafür zu entrichten, dass sie Nutznießer eines durch Leistungen der bisherigen Mitglieder geschaffenen Unternehmens werden.

4. *Nichtausschüttung von Überschüssen*

Eine Gewinnverwendung in Form einer Verteilung von Dividenden an die Mitglieder findet nicht statt. Vielmehr haben erzielte Überschüsse als ein dem Zugriff der Mitglieder entzogenes gemeinschaftliches Vermögen und Reservekapital im genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb zu verbleiben, um eventuell entstehende Verluste zu decken.

5. *Ehrenamtliche Verwaltung*

Diesem Grundsatz entsprechend wird die Tätigkeit in den Organen der Genossenschaft nicht besoldet. Von den „Funktionären“ wird erwartet, dass sie uneigennützig

gennützig und unentgeltlich für die Verwaltungsämter zur Verfügung stehen. Lediglich ein seitens der Verwaltung eingesetzter Rechner (auch „Rendant“ genannt) kann eine geringe Vergütung erhalten.²⁴

6. *Universalprinzip*

Dementsprechend sind alle zur Deckung des Mitgliederbedarfs notwendigen Geschäftszweige in einer „Universalgenossenschaft“ (z. B. nach dem Muster einer Kreditgenossenschaft mit Warenverkehr) zusammenzufassen.

Diese Prinzipien entsprangen der Einstellung Raiffeisens und seiner Umgebung. Sie waren wegweisend für die Führung der frühen und späteren Genossenschaften des ländlichen Genossenschaftswesens. Durch umfangreiche praktische Erfahrungen und in System-Auseinandersetzungen mit anderen Gründern moderner Genossenschaften, wie durch Hermann Schulze-Delitzsch und Wilhelm Haas entwickelt, wurden diese Grundsätze im Jahr 1873 formuliert.²⁵ Es handelt sich um wichtige Bausteine im Lebenswerk von F. W. Raiffeisen.

4 Zur weiteren Entwicklung des ländlichen Genossenschaftszweigs in Deutschland

Als in den 1860er Jahren in Deutschland in verschiedenen Wirtschaftszweigen die ersten modernen Genossenschaften entstanden, ahnten deren Initiatoren und Begründer nicht, welche Erfolgsgeschichte sie damit in Gang setzten. Aus den bescheidenen, auf die Westerwaldregion begrenzten Anfängen einer Umsetzung der genossenschaftlichen Idee erwuchs in einem jahrzehntelangen Expansionsprozess eine großdimensionierte Organisation mit leistungsstarken Wirtschaftsgebilden und Verbandseinrichtungen. Raiffeisen wurde als Vater der deutschen ländlichen Genossenschaften verehrt.

In den 1880er Jahren entstand im ländlichen Genossenschaftssektor Deutschlands eine Vielfalt von Genossenschaftsarten. Das Warengeschäft löste sich

²⁴ Vgl. Crüger, H. (1922): Grundriss des deutschen Genossenschaftswesens, 2. Aufl., Leipzig, S. 42.

²⁵ Vgl. Meyerholz, H., Fn. 4, S. 12 f.

aus den Spar- und Darlehnskassen heraus. Zunehmend wurden spezielle Genossenschaften gegründet. So z. B. Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Molkerei- und Viehverwertungsgenossenschaften, Eier- und Geflügelverwertungsgenossenschaften, Gemüse- und Obstverwertungsgenossenschaften, Winzergenossenschaften, Elektrizitäts- sowie Maschinen- und Dreschgenossenschaften.

Das Genossenschaftsgesetz von 1889 verschaffte der gesamten Genossenschaftsbewegung einen starken Aufschwung. Insbesondere die Einführung der beschränkten Mitgliederhaftpflicht ließ wie in anderen Genossenschaftssparten auch bei den ländlichen Genossenschaften in kurzer Zeit neue Primärgenossenschaften, Zentralunternehmen und Verbände entstehen. Weitere Gründungswellen folgten kurz vor dem Ersten Weltkrieg und in den 1920er Jahren.

Während des Ersten Weltkrieges bewährte sich das ländliche Genossenschaftswesen.²⁶ Für die Erfassung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, die Vorratswirtschaft und Sicherung der Versorgung der Bevölkerung erfuhren die Warengenossenschaften neue Anerkennung. Verständlicherweise verzeichneten die Bezugsgenossenschaften einen starken Zulauf an Neumitgliedern.

Zu Beginn des Jahres 1933 existierten 40.225 ländliche Genossenschaften.²⁷ Eine einschneidende organisatorische Umwälzung brachte in der Zeit des Nationalsozialismus die „Gleichschaltung“ der Genossenschaften, d. h. deren Einverleibung in das neue Ordnungssystem. Die ländlichen Warengenossenschaften waren dem Reichsnährstand zugeführt.

Im Wiederaufbau nach 1945 deckten die wieder selbständig organisierten Genossenschaften dringende Bedarfe weiter Bevölkerungskreise. Den im Zuge der Eingliederung im Dritten Reich abgeschafften genossenschaftlichen Wesensprinzipien (Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung) galt es neue Geltung zu verschaffen. Fortschreitende Technisierung und Rationalisierung der Landarbeit sowie die steigende Anzahl von Fusionen ließen die Betriebsgrößen

²⁶ Vgl. Deumer, R. (1919): Das deutsche Genossenschaftswesen, Erster Teil, Berlin und Leipzig, S. 108.

²⁷ Vgl. Pilgrim, K. (1936): Wege und Probleme der Rationalisierung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens, Diss. Hamburg, S. 104.

wachsen. Das bis dahin überwiegend kleine, örtlich eng begrenzte Geschäftsfeld der Primärgenossenschaften war nicht mehr zeitgemäß. In dieser Phase verringerte sich die Zahl der Genossenschaften bei allen Arten der Raiffeisengenossenschaften nahezu permanent. Dieser Schrumpfungsprozess geht auf die zunehmende Stilllegung landwirtschaftlicher Betriebe und die zahlreichen Fusionen ländlicher Genossenschaften zurück.

Der Genossenschaftssektor gilt heute als die stärkste Wirtschaftsorganisation Deutschlands, und die ländlichen Genossenschaften sind ein wichtiger Bestandteil der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In der folgenden Übersicht wird die Entwicklung der Zahl von Primärgenossenschaften in den letzten Jahren ausgewiesen, strukturiert nach den fünf klassischen Zweigen des deutschen Genossenschaftswesens, zu denen die ländlichen Genossenschaften zählen.

Tabelle 1: Entwicklung der Anzahl von Primärgenossenschaften in Deutschland.

Zahl der Genossenschaften						
Genossenschaftszweige	2005	2007	2009	2011	2013	2015
Bankgenossenschaften	1.290	1.232	1.156	1.121	1.078	1.021
Ländliche Genossenschaften	3.103	2.914	2.537	2.407	2.330	2.212
Gewerbliche Genossenschaften	1.297	1.418	1.811	2.354	2.628	2.734
Konsumgenossenschaften	34	35	35	30	26	26
Wohnungsgenossenschaften	1.993	1.951	1.933	1.921	1.918	1.925
Gesamt	7.717	7.550	7.472	7.833	7.980	7.918

Quelle: Michael Stappel, Die deutschen Genossenschaften. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen (Ausgaben 2006 bis 2016).

Für diesen Bereich wies die Statistik Ende 2015 neben 6 Zentralen 1.382 Raiffeisen-Genossenschaften und 830 Agrargenossenschaften aus. Unter den Raiffeisen-Genossenschaften finden sich unter anderem Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Milchgenossenschaften, Winzergenossenschaften, Vieh-,

Fleisch- und Zuchtgenossenschaften, Obst-, Gemüse- und Gartenbaugenossenschaften sowie Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr. Diese Sparten wiesen 2015 einen Bestand von 1,4 Mio. Mitgliedern und 58.511 Mitarbeitern auf. Die Agrargenossenschaften sind aus den früheren Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften der DDR hervorgegangen. Im Jahr 2015 waren diese Kooperative von rund 27.000 Mitgliedern getragen und beschäftigten 19.742 Mitarbeiter.²⁸

Die im Jahr 2015 insgesamt 2.212 Waren-, Dienstleistungs- und Agrargenossenschaften erfassten und verarbeiteten die gesamte Palette der pflanzlichen und tierischen Produktion. „Als Brücke zum Markt setzen die Genossenschaften diese Produkte im In- und Ausland ab. Dabei kommt dem Ausbau des Exportgeschäfts eine immer größere Bedeutung zu.“²⁹

5 Raiffeisen internationale Verdienste um die Genossenschaftsidee

5.1 Seine Impulse zur weltweiten Verbreitung des Genossenschaftswesens

Die bereits erwähnte Hauptschrift Raiffeisens *„Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung (...)“* erschien bis in das 20. Jahrhundert hinein in mehreren Auflagen. Diese allgemeinverständliche und praktische Darstellung fand weltweite Verbreitung, was wesentlich dazu beitrug, den genossenschaftlichen Gedanken weiterzutragen, den Namen Raiffeisen zusammen mit dem Giebelkreuz zu einem in aller Welt bekannten Symbol für Sicherheit und Wertpotenzial ländlicher Genossenschaften sowie zu einem international bekannten Markenzeichen werden zu lassen.

²⁸ Vgl. Stappel, M. (2016): Die deutschen Genossenschaften 2016. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, S. 8, 14 f., 37 und 44 f.

²⁹ Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) (2016): Zahlen und Fakten der genossenschaftlichen Banken, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften 2016, S. 111.

Raiffeisen gelang damit etwas, was nur wenigen Menschen vergönnt ist: Er hat sich – über das Selbsthilfeanliegen hinaus – um das Gemeinwohl verdient gemacht. „Die weiteste Ausbreitung der genossenschaftlichen Idee, derart, dass sie zum Gemeingut aller wurde, war in Raiffeisens Augen die höchste Aufgabe, die man sich stellen konnte, eine Aufgabe, hinter deren Lösung alle andern Bestrebungen zurücktreten sollten.“³⁰ Nicht allein von der deutschen Raiffeisenorganisation wurde ihr Namensgeber zur Vaterfigur erhoben und verehrt. Raiffeisens Ideen und Wirken drangen weit über Europa hinaus. Sein unter den verschiedensten politischen, wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten angewandtes Konzept ist eng mit der globalen Entwicklung des ländlichen Genossenschaftswesens verbunden. Nach dem Vorbild des „Systems Raiffeisen“ wurden auf allen Kontinenten Kredit- und Warengenossenschaften errichtet, ebenso „gemischtwirtschaftliche“ Genossenschaften, die mehrere Geschäftssparten unter einem Dach vereinen.

Raiffeisen gehört zu den großen Persönlichkeiten des 19. Jahrhunderts, und er gehört heute der ganzen Welt.³¹ Er „entwickelte in schwieriger Zeit eine Idee und verstand es, sie überzeugend zu vermitteln. Er hielt Menschen dazu an, sich auf die eigene Kraft zu besinnen und mit anderen gemeinsam ihr Schicksal zu gestalten.“³² Nicht allein in Deutschland haben es sich zahlreiche Organisationen zur Aufgabe gemacht, das geistige Erbe Raiffeisens, das im Wesentlichen in Selbsthilfe und Gemeinsinn gründet, zu erhalten, zu verwalten und vielfach zu feiern. Alles dies trägt dazu bei, dass die Idee Raiffeisens und sein Ansehen in unsere Zeit hineinwirken.

³⁰ Faßbender, M., Fn. 3, S. 54.

³¹ Vgl. Abresch, W.; Kaiser, F., Fn. 3, S. 138.

³² Croll, W. (o. J.): Begrüßung und Eröffnung des Festaktes Raiffeisentag 1988 in der Alten Oper, Frankfurt/Main, in: Friedrich Wilhelm Raiffeisen 1818 – 1888 – 1988, hrsg. vom Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., Bonn, S. 7.

6 Verbindungen zur Würdigung der Genossenschaftsidee als Weltkulturerbe

Am 30. November 2016 gab das internationale Komitee zur Erhaltung des immateriellen Kulturerbes der UNESCO die Aufnahme der traditionsreichen modernen Genossenschaftsidee in die „Repräsentative Liste“ des Immateriellen Kulturerbes der Menschheit bekannt. Dieser Katalog veranschaulicht und dokumentiert die Vielfalt lebendiger kultureller Ausdrucksformen aus allen Weltregionen als wichtiges Zeugnis menschlicher Kreativität.³³

Mit dem ehrenvollen Kulturerbe-Titel wurden die Genossenschaftsidee mit ihren ökonomischen, sozialen und kulturellen Dimensionen und zugleich die nachhaltig erfolgreiche Arbeit der weltweit vorhandenen Genossenschaften mit ihren rund 800 Millionen Mitgliedern gewürdigt. Was hat das mit Raiffeisen zu tun? Die hohe Anerkennung verpflichtet zur Erhaltung des Erbes der Initiatoren und Pioniere des Genossenschaftswesens. Das Lebenswerk der deutschen Gründerväter, durch deren Wirken wichtige Grundsteine für die Entwicklung der internationalen Genossenschaftsbewegung gelegt wurden, ist darin inbegriffen. Insofern wäre es verfehlt, die Auszeichnung der Genossenschaftsidee zu erörtern, ohne an die Verdienste eines F. W. Raiffeisen zu erinnern. Sein Name steht für kooperatives Engagement und Wirtschaften, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen: „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele.“ Mit diesem Satz sei nebenbei in Kurzform umschrieben, was unter der vielgenannten, jedoch selten näher bezeichneten Genossenschaftsidee zu verstehen ist. Von deren Wirksamkeit überzeugt gründete Raiffeisen die ersten ländlichen Genossenschaften moderner Prägung in Deutschland und regte solche in vielen anderen Ländern an. Eine Idee wurde weithin zum Erfolg!

Bei dieser F. W. Raiffeisen einbeziehenden Sicht dürfen Aspekte von globaler Relevanz nicht in den Hintergrund geraten: Mit dem Blick auf die Gegenwart ist

³³ Die Deutsche Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft und die Deutsche Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen-Gesellschaft hatten die Bewerbung gemeinsam auf den Weg gebracht und die Nominierung vorangetrieben.

von der Ernennung der Genossenschaftsidee zum Weltkulturerbe eine Neubelebung des Genossenschaftsgedankens, größere Bekanntheit genossenschaftlicher Wesensmerkmale und Werte, vermehrte Wahrnehmung der Genossenschaften in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sowie ein stärkeres Bewusstwerden der universalen Bedeutung des Genossenschaftswesens in der Öffentlichkeit zu erwarten.³⁴ Zu guter Letzt ist mit der UNESCO-Auszeichnung die Verpflichtung verbunden, die Idee und gesellschaftsprägende Kulturform „Genossenschaft“ zu bewahren und fortzuschreiben.

7 Eine notwendige Ergänzung

Die obigen Darlegungen zum Wirkungsfeld und Handeln des Friedrich Wilhelm Raiffeisen könnten unvollständig, zudem seine Persönlichkeit partiell als überhöht dargestellt erscheinen. Auf beide Aspekte sei abschließend erklärend eingegangen.

(1) Die Ausführungen zur Entstehung des ländlichen Genossenschaftswesens in Deutschland blieben bewusst auf den primär genossenschaftlichen Bereich beschränkt. Ergänzend ist dazu anzumerken, dass von F. W. Raiffeisen auch Anregungen und Engagement zur Errichtung von Zentralgenossenschaften und Genossenschaftsverbänden ausgingen. Für die breite damalige Öffentlichkeit wurde sein Wirken jedoch ausschließlich auf der örtlichen Ebene des ländlichen Genossenschaftswesens wahrgenommen und als nützlich erlebbar. Nur auf dieses Aktionsfeld an der Basis eines sich allmählich herausbildenden mehrstufigen ländlichen Genossenschaftszweigs sollte der Blick gerichtet sein.

Dafür sprechen gute Gründe. Die Entwicklung des Systems der Darlehnskassen-Vereine in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, die aus Raiffeisens

³⁴ Von welchem Land und von welchen Organisationen die Initiative ausging, der Genossenschaftsidee zu größerer Aufmerksamkeit zu verhelfen, indem sie zu einem Bestandteil des immateriellen Kulturerbes der Menschheit erklärt wurde, dürfte im Grunde einerlei sein. Jedoch wäre es verfehlt, wenn der Eindruck entstünde, die genossenschaftliche Idee sei eine deutsche Erfindung und die weltweite Genossenschaftsbewegung sei von Deutschland ausgegangen. Das trifft allenfalls auf die Entstehung von Kredit- sowie gewerblicher Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften zu. Vgl. Kaltenborn, W. (2016): Illusion und Wirklichkeit. Die Genossenschaftsidee: Fortwährender Begleiter der menschlichen Geschichte, Norderstedt, S. 7 ff. und 47 ff.

Werk herausragt, erleichterte der ländlichen Bevölkerung wesentlich den Zugang zu Krediten. Auch das erfolgreiche Wirken der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften verbesserte das Leben der Menschen auf dem Lande durchgreifend. Aus den frühen Hilfs- und Wohltätigkeitsvereinen und den daraus entstandenen lokalen Selbsthilfegemeinschaften gingen moderne, existenz- und leistungsfähige Primärinstitute im Bankensektor und in der Agrarwirtschaft hervor.

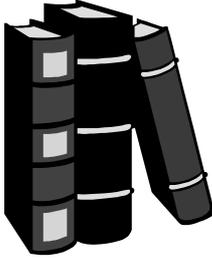
(2) Bei aller Bewunderung und Anerkennung, die F. W. Raiffeisen als „Miterfinder“ der modernen Genossenschaften erfuhr, galt er durchaus nicht als gradlinige, widerspruchsfreie Persönlichkeit. Prominente Zeitgenossen und Beobachter seiner Denkart und seines Handelns äußerten sich wiederholt kritisch. Anlass dazu bot die Vermengung des aus wirtschaftlicher Vernunft gebotenen mit sozialreformerischer Fürsorge selbst dann noch, als sich Raiffeisen im Verlauf der Gründung moderner Genossenschaften zur gemeinschaftlichen Selbsthilfe und Gegenseitigkeit bekannt hatte. Auch seine Neigung, genossenschaftliche Zusammenschlüsse als Instrument nicht nur zur Hebung des materiellen Wohlstands der Mitglieder, sondern auch zur moralischen und sittlichen Erziehung der gesamten Landbevölkerung zu nutzen, galt anderen Genossenschaftsgründern wie Hermann Schulze-Delitzsch und Wilhelm Haas als widerstreitend und mit dem Risiko behaftet, auf Abwege zu geraten.³⁵

Die Einwände seiner Kritiker haben freilich nicht die Kraft, Raiffeisens große Verdienste um die erfolgreiche praktische Umsetzung der Genossenschaftsidee sowie seiner Vorstellung, Selbsthilfe und Gemeininn miteinander zu vereinen³⁶, in Frage zu stellen. Seine Lebensleistung wird bis in unsere Gegenwart gewürdigt. Es ist deutlich mehr Licht als Schatten auszumachen, weshalb man gut daran tut, Raiffeisen sowohl als Idealist als auch als Tatmensch zu sehen und

³⁵ Vgl. K. v. Langsdorff, K. (1986): Nüchterne Erwägungen – ohne Schwärmerei, in: Abresch, W., Kaiser, F., Fn. 3, S. 122 f.: „Wer Raiffeisen liest, gerät immer von neuem in die Gefahr, den ökonomischen Gehalt seiner Veröffentlichungen überwuchert zu finden von christlich-ethischen, moralischen, schlechthin religiösen Gedanken. Damit hat Raiffeisen durch viele Jahre seine Mitarbeiter strapaziert. In den letzten Jahren seines Lebens nahm diese Tendenz stark zu.“; ferner Faßbender, M., Fn. 3, S. 199 ff. und 225 f.

³⁶ Vgl. Scherer, A. (1953): Raiffeisen und die soziale Frage, 2. Aufl., Neuwied, S. 25 f.

zu verstehen. Die Gedanken und das Wirken Raiffeisens waren zwar an den wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen seiner Zeit orientiert, jedoch darf mit Fug und Recht konstatiert werden, dass die genossenschaftliche Grundidee des kooperativen Wirtschaftens auf ein kollektives Ziel hin, deren Umsetzung seinen Nachruhm rechtfertigt, auch heute noch gültig ist.



Gindele, Nicola:

Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft, 2016

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

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

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

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

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

Jörg Brixner

**Globale Märkte und digitaler Wandel erfordern
„neue Solidarität“ genossenschaftlicher
Unternehmen**

Einführung

Im Januar 2017 fand in Davos das 47. Weltwirtschaftsforum statt. Die Stuttgarter Zeitung hat darüber unter dem Titel „Davos steht am Wendepunkt“ berichtet.¹ Anlass für diese Beurteilung war ein vom langjährigen Forumchef Klaus Schwab vorgelegter Vertrag, der von der Mehrzahl der Tagungsteilnehmer akzeptiert wurde. Danach sollen künftig zusammen mit den meist kurzfristigen Wachstums- und Gewinnzielen auch gesellschaftliche Ziele des langfristigen Wohlstands und der sozialen Sicherheit gelten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich für genossenschaftliche Unternehmen mit ihrem gesetzlichen Auftrag zur Mitgliederförderung die Frage, in wieweit sie den in Davos entwickelten Leitlinien für mehr Langfristigkeit und Nachhaltigkeit gerecht werden können.

Ein wichtiger Beitrag dazu ist die Fortentwicklung der in der Gründerzeit im Kampf gegen Not und Armut der Menschen geübten Solidarität der Genossenschaften. Aus heutiger Sicht bedeutet dies neben der herkömmlichen genossenschaftlichen Solidarität vor allem „neue Solidarität“ durch das Engagement von Genossenschaften in ihrem gesellschaftlichen Umfeld.² Diese von den Mitgliedern mitgetragene Entwicklung ist umso mehr von Bedeutung, als die Globalisierung der Märkte und der digitale Wandel eine deutliche Versachlichung und

¹ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 21.01.2017, S. 15.

² Vgl. Brixner, J. (2007): Raiffeisen 21: „neue Solidarität“ im gesellschaftlichen Umfeld – Herausforderung und Chance für Unternehmen und Mitglieder, in Hohenheimer Genossenschaftsforschung, S. 17 ff.

Anonymisierung der Marktbeziehungen bewirken. Der für Genossenschaften typische und prägende persönliche Bezug zu den Mitgliedern und Kunden wird dadurch geschwächt. Dem können Genossenschaften durch gesellschaftliches Engagement mit dem Ziel der indirekten Mitgliederförderung entgegenwirken.

Der gesellschaftspolitische Rahmen für die Marktwirtschaft und damit auch für die Genossenschaften hat sich seit der Jahrtausendwende und vor allem im zurückliegenden Jahrzehnt gravierend verändert. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die seit 2015 wachsende Zuwanderung von Flüchtlingen und deren Integration innerhalb der deutschen und EU-weiten Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Aber auch Einflussfaktoren im rein ökonomischen Bereich wie etwa der immer höhere Anteil des Online-Handels, der mit dem Versprechen „Frisches aus dem Netz“ Lebensmittel im Internet anbietet, bewirken tiefgreifende Veränderungen der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.³

Im Blick auf diese Entwicklung haben genossenschaftliche Unternehmen die Chance, durch gesellschaftliches Engagement im Sinne von „neuer Solidarität“ ihre Förderfähigkeit zu stärken und zugleich ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind die Förderung der Regionalität sowie ökologische Orientierung und soziale Verantwortung. Diese genossenschaftlichen Aufgabenschwerpunkte sollen nachfolgend untersucht und vertieft werden.

Regionale Präsenz fördert ländliche Räume

Die fortschreitende Konzentration der Bevölkerung in den Großstädten und im städtischen Umfeld erfordert solidarische Beiträge zur Erhaltung und Förderung ländlicher Räume.

Dieser Aufgabe können genossenschaftliche Unternehmen auf Grund ihrer Mitgliederbindung und ihrer vorwiegend regionalen Kundenorientierung in besonderer Weise gerecht werden.

³ Vgl. Die Welt vom 03.04.2017, S. 14.

Ein praktisches Beispiel hierfür sind regionale Wertschöpfungsketten der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft. Diese Unternehmungsgruppe kann die regionale Herkunft ihrer Produkte gewährleisten und damit ihre Marktleistung steigern, zugleich aber auch gesellschaftlichen Belangen wie Standortnähe („aus der Heimat“) und Umweltbewusstsein gerecht werden.

Ein indirekter Nutzen für die Mitglieder der Genossenschaften ergibt sich dabei aus der nachhaltigen Sicherung genossenschaftlicher Förderpräsenz im ländlichen Raum.

Auch im Bereich der Dienstleistungen, insbesondere für die genossenschaftlichen Banken, bleibt „Präsenz in der Fläche“ künftig mehr denn je ein wichtiges Anliegen. Bei einer gemeinsamen Tagung des Deutschen Sparkassenverbandes und des Bundesverbandes der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) im März 2017 wurde mit Unterstützung des Bundesfinanzministers ausdrücklich festgestellt, dass diese Bankengruppen auch künftig wichtige Partner für die regionale Entwicklung bleiben.⁴ Allerdings darf dabei nicht übersehen werden, dass im Zuge des Strukturwandels und des weiteren Ausbaus der digitalen Kundenbeziehungen die Zahl der Banken und ihrer Filialen weiter rückläufig sein wird. Dennoch hat der BVR erst vor kurzem versichert, dass es keinen „Rückzug aus der Fläche“ geben wird, da die genossenschaftliche Bankengruppe wegen ihrer Präsenz vor Ort bei Mitgliedern und Kunden unverändert hohes Vertrauen genießt.⁵

Die positive Wechselwirkung zwischen „neuer Solidarität“ im gesellschaftlichen Umfeld von Genossenschaften und regionaler Präsenz wird auch von der Politik anerkannt und gefördert. Dies zeigt ein aktueller Bericht der Bundesregierung zur Entwicklung ländlicher Räume. Er wurde Ende 2016 vorgelegt mit dem Ziel, ländliche Räume als attraktive Standorte für Wohnen und Wirtschaften mit hoher Lebens- und Umweltqualität zu erhalten und zu stärken.⁶

⁴ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 10.03.2017, S. 9.

⁵ Vgl. Die Welt vom 15.03.2017, S. 13.

⁶ Vgl. Die Welt vom 16.11.2016, S. 8.

Bioökonomie – Auftrag für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft

In einem Faltblatt der Universität Hohenheim aus dem Jahr 2015 wird die Bioökonomie als Kernkompetenz der Universität und als Wirtschaftsweise der Zukunft bezeichnet. Um sich weiter durchzusetzen, benötigt die Bioökonomie ein hohes Maß an Forschung und Innovation sowie einen grundlegenden Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft mit den Aufgabenschwerpunkten Ernährung und Klimaschutz.⁷

Die Mitverantwortung von Genossenschaften in den Bereichen Ernährung und Energie war schon in den zurückliegenden Jahren ein wichtiger Beitrag zu einer positiven Entwicklung im Sinne der Bioökonomie. Daher können Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auch künftig „neue Solidarität“ genossenschaftlicher Unternehmen bei der ökologischen Sicherung und Fortentwicklung von Produkten und Produktionsverfahren erwarten.

Aus der Sicht der Politik war Mitte Februar 2017 bei der weltweit wichtigen Leitmesse „Biofach“ in Nürnberg die Zukunftsstrategie ökologischer Landbau (ZÖL) der Bundesregierung ein vorrangiges Thema. Ziel der ZÖL ist es, die Bioanbaufläche von derzeit ca. 1,2 Mio. ha oder 7 % baldmöglichst auf 20 % zu verdreifachen.⁸ Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine Erhöhung der staatlichen Förderung, vor allem aber die Eigeninitiative der Agrarwirtschaft im Sinne von Selbstverantwortung und Selbsthilfe erforderlich. Auf diesem Wege kann durch solidarisches Zusammenwirken die gesellschaftliche Akzeptanz ökologisch gebotener Maßnahmen nachhaltig gesichert werden.

Auch die sogenannte Energiewende ist im Blick auf die Ziele der Weltklimakonferenz 2015 in Paris darauf angewiesen, notwendige Investitionen wie z. B. Windräder oder Biogas-Anlagen mit hoher Akzeptanz bei Wirtschaft, Kommunen und Bürgern zu realisieren. In diesem gesellschaftlichen Umfeld kann das solidarische Engagement genossenschaftlicher Unternehmen wesentlich dazu

⁷ Vgl. Faltblatt der Universität Hohenheim Forschungszentrum für Bioökonomie, 2015.

⁸ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 14.02.2017, S. 12.

beitragen, dass erneuerbare Energien von der Gesellschaft akzeptiert und zugleich zum Nutzen von Genossenschaften und ihrer Mitglieder realisiert werden.

Die Notwendigkeit, eine solche Entwicklung auf breiter gesellschaftlicher Basis zu beschleunigen, ist im März 2017 bei einem Treffen von Vertretern aus 93 Ländern in Berlin deutlich geworden. Danach muss der Anteil erneuerbarer Energien in kurzer Zeit erheblich höher werden, wenn die Ziele der Pariser Konferenz von Ende 2015 erreicht werden sollen.⁹ Die Chancen hierfür können sich durch „neue Solidarität“ genossenschaftlicher Unternehmen und ihrer Mitglieder erhöhen.

Soziale Belange der Mitglieder – soziale Verantwortung der Genossenschaften

Die soziale Verantwortung genossenschaftlicher Unternehmen ist im zurückliegenden Jahrzehnt aus mehreren Gründen deutlich größer geworden.

Im Bereich der Gesetzgebung wurde durch die Novelle zum Genossenschaftsgesetz vom 14.08.2006 der Förderzweck von Genossenschaften auf soziale und kulturelle Belange der Mitglieder ausgedehnt. Auf dieser gesetzlichen Grundlage übernehmen Genossenschaften zunehmend auch soziale Aufgaben, um dadurch ihre Mitglieder zumindest indirekt zu fördern.

Im gleichen Sinne wirksam sind Initiativen zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereich. Dazu hat insbesondere die Landesregierung von Baden-Württemberg seit dem Jahr 2007 eine sog. Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt.¹⁰ Danach gilt es z. B. nach dem Leitsatz „Heute das Morgen gestalten“ bei der Kooperation oder Fusion von Genossenschaften darauf hinzuwirken, dass der im Blick auf globale Märkte notwendige Strukturwandel intern auch die genossenschaftliche Förderleistung intensiviert.

⁹ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 20.03.2017, S. 9.

¹⁰ Vgl. Umweltminister Untersteller in Stuttgarter Zeitung vom 13.04.2017, S. 19.

Diese zukunftsorientierte Aufgabenstellung erfordert z. B. die Betreuung neuer Mitgliedergruppen, spezifischer Produktgruppen (z. B. Bio-Sortiment) oder regionaler Schwerpunkte (z. B. Sonderkulturen wie Obst und Wein).

Auf diesem Weg können genossenschaftliche Unternehmen gezielt „neue Solidarität“ zum Nutzen ihres gesellschaftlichen Umfeldes und zugleich zur indirekten Förderung ihrer Mitglieder entwickeln.

Ausblick

Die regionale, ökologische und soziale Orientierung von Genossenschaften ist Ausdruck einer Entwicklung, die sich auch in Zukunft fortsetzen wird. Im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Digitalisierung einerseits und dem Gebot der Nachhaltigkeit andererseits wird es darauf ankommen, den optimalen Weg zwischen Marktleistung und Wettbewerbsfähigkeit sowie Mitglieder- und Kundennähe zu finden. So engagieren sich z. B. örtlich oder regional tätige Raiffeisen- und Volksbanken im erweiterten Mitglieder- und Kundenkreis durch kulturelle, sportliche oder touristische Angebote. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der Nachhaltigkeitsbericht 2016 der Volksbank Stuttgart e.G. mit den Schwerpunktthemen Soziales Engagement, Klima- und Umweltschutz sowie Mitarbeiterverantwortung.¹¹

Aber auch Genossenschaften, die auf überregionalen und globalen Märkten aktiv sind, bleiben dem gesellschaftlichen Umfeld ihrer Mitglieder und Kunden eng verbunden.

Ein praktisches Beispiel hierfür ist die BayWa AG in München. Das 1923 als „Bayrische Warenvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaften“ gegründete Unternehmen mit einem Jahresumsatz (2016) von rd. 15,3 Mrd. Euro ist inzwischen weltweit tätig, aber dennoch regional verankert. Dies zeigt beispielhaft ein Blick in das aktuelle Mitarbeitermagazin „BayWa-live“. In Heft 1/2017 wird einerseits über weltweite Aktivitäten der BayWa-Tochter „BayWa r.e.“ im

¹¹ Vgl. Volksbank Stuttgart e.G. „Meine Heimat. Meine Bank. Unsere Region.“, URL: https://www.volksbank-stuttgart.de/content/dam/f0054-0/pdf/Sozialberichte/VOBA_15_376_Nachhaltigkeitsbericht_2015_Ansicht.pdf. Einsicht: 14.08.2017.

Bereich erneuerbarer Energien berichtet. Im gleichen Heft findet sich aber auch ein Bericht aus dem BayWa Standort Sonthofen mit dem Titel „Berge, Sport und Energie“. Darin schildern BayWa-Mitarbeiter aus dem Bereich flüssige Brenn- und Kraftstoffe ihren Arbeits- und Heimatort mit dem Tenor „wir liefern Energie für eine besondere Region“. Das Beispiel zeigt erneut, dass sich genossenschaftliche Unternehmen über das Tagesgeschäft hinaus mit der gesellschaftlichen Entwicklung im Umfeld ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit durch „neue Solidarität“ eng verbunden fühlen.

Umso mehr darf an dieser Stelle der abschließende Ausblick auf das unmittelbar bevorstehende Raiffeisenjahr 2018 nicht fehlen. Am 30. März 2018 wird die Raiffeisenorganisation in Deutschland des 200. Geburtstags von Friedrich Wilhelm Raiffeisen als einem der Gründerväter moderner Genossenschaften gedenken und sein Werk würdigen. Aus diesem Anlass möchte der genossenschaftliche Verbund in Deutschland, insbesondere die Genossenschaftsverbände und die DZ-Bank-Gruppe sich mit der Aussage „Mensch Raiffeisen – Starke Idee“ zur sozialen Marktwirtschaft sowie zur gesellschaftlichen Teilhabe und Eigenverantwortung aller Bürger bekennen.¹² Mit dieser inhaltsreichen Zielsetzung wird sich „neue Solidarität“ genossenschaftlicher Unternehmen zur indirekten Förderung der Mitglieder auch unter den zunehmend globalen und digitalen Markt- und Wettbewerbsbedingungen bewähren.

¹² Vgl. Deutscher Raiffeisenverband e.V., Raiffeisen-Magazin Ausgabe 1/2017, S. 9 f.

Ulrich Werner

Erfolgsfaktoren genossenschaftlicher Entwicklungsarbeit

Es folgt kein wissenschaftlicher Beitrag, sondern ein Erfahrungsbericht nach fast 30jähriger Tätigkeit als Kurzzeitexperte (KZE) für den Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV) in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Die Deutsche Genossenschaftsorganisation, handelnd durch den DGRV, ist seit vielen Jahrzehnten in der Entwicklungsarbeit, früher treffender als Entwicklungshilfe bezeichnet, tätig. Von Bonn aus werden Projekte in Entwicklungs- und Schwellenländern koordiniert, die strukturbildende Maßnahmen im Genossenschaftswesen zum Ziel haben. Der DGRV etabliert eigene personelle Ressourcen in den jeweiligen Ländern. Zu „Spezialthemen“ greift er hierbei auf Kurzzeitexperten zurück. Die Finanzierung der Projekte erfolgt in der Regel aus Bundesmitteln.

Drei genossenschaftstheoretische Grundgedanken stellen aus Sicht des Verfassers – gerade in der genossenschaftlichen Entwicklungsarbeit - wesentliche Leitplanken dar:

Der Begriff „Genossenschaft“ wird marktwirtschaftlich und nicht politisch interpretiert, das heißt: Eine Genossenschaft ist ein Instrument, mit dessen Hilfe vor allem lokale Wirtschaftskreisläufe zur Armutsbekämpfung aus individueller Kraft nachhaltig geschaffen und stabilisiert werden können.

Eine Genossenschaft ist Teil eines Systems, das (zumindest) aus Genossenschaften der Primärstufe besteht, die von Individuen (Landwirten, Handwerkern, u. a.) getragen werden und diesen Nutzen stiften (Identitätsprinzip), sowie von genossenschaftlichen (Prüfungs-)einrichtungen.

Das genossenschaftliche System funktioniert nur dann, wenn Rahmenbedingungen wie Rechtsnormen bestehen, in denen zwingend eine Pflicht zur Buchprüfung und Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung verankert ist.

Vor diesem Hintergrund befasst sich der Beitrag mit persönlichen Erfahrungen aus der Arbeit vor Ort, vor allem in Afrika und Südostasien. Es geht um Herausforderungen, wie um Erfahrungen und Lösungen, die ursächlich für den, nach Meinung des Verfassers, zielführenden Ansatz einer nachhaltig erfolgreichen Entwicklungsarbeit der deutschen Genossenschaftsorganisation sind. Aus der Reihenfolge der nachfolgenden Parameter lässt sich keine Priorisierung ableiten.

Hilfe zur Selbsthilfe

Dieses urgenossenschaftliche Prinzip prägt auch die genossenschaftliche Entwicklungsarbeit. Wir wollen nicht „permanent Brunnen bauen. Wir wollen anleiten, Brunnen zu bauen“. Auf das Genossenschaftswesen übertragen, heißt das beispielsweise: Wir wollen nicht ständig vor Ort die Bücher von Genossenschaften prüfen. Wir wollen mit den Partnern zusammen vor Ort die Voraussetzungen schaffen, dass die Partner hierzu selbst in der Lage sind, indem wir das Personal qualifizieren oder Regierungen bei der Erarbeitung von gesetzlichen Rahmenbedingungen beraten. Dass dies eine längerfristige, aber keine endlose Aufgabe ist, liegt auf der Hand.

Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass die deutsche Genossenschaftsorganisation nicht eine einzelne Genossenschaft vor Ort fördert, sondern ihren Beitrag zur Arbeit am System „Genossenschaftswesen“ (Strukturbildung) leistet.

Knowhow-Transfer versus Finanztransfer

„Wir haben alles außer Geld“. Es führt oft zu Beginn des Kontaktes mit den ausländischen Partnern zu Enttäuschungen, dass wir „nur“ Knowhow zur Verfügung stellen. Gelingt es allerdings, die Empfänger unserer Leistungen von diesem Gedanken zu überzeugen, ist eine hohe intrinsische Motivation festzustellen.

Denn dadurch unterstreichen wir auch, dass wir mit unserem Handeln kein (wirtschaftliches) Eigeninteresse verfolgen. Bisweilen führt dies gerade zu Beginn von einzelnen Maßnahmen zu einer „Wettbewerbssituation“ mit genossenschaftlichen Organisationen aus anderen Ländern, die vor allem mit dem schnellen Erfolg (=Geld) locken. Im Nachhinein kann der Verfasser mit Befriedigung feststellen, dass die Empfänger schnell die eigentliche Absicht der Hilfe erkannt haben, mit der Folge, dass die deutsche Genossenschaftsorganisation heute „preferred partner“ ist.

Genossenschaftliche Pflichtprüfung

Die genossenschaftliche Pflichtprüfung (Buchprüfung und Ordnungsmäßigkeitsprüfung), idealerweise basierend auf einer gesetzlich verankerten Pflichtmitgliedschaft in einer Prüfungseinrichtung, muss von einem vertrauensbildenden Selbstverständnis getragen sein. Im Gegensatz dazu steht eine Prüfung, die sich von „kontrollierenden, überwachenden“ Grundgedanken leiten lässt.

Mit der genossenschaftlichen Pflichtprüfung führt die deutsche Genossenschaftsorganisation ein Systemmerkmal ins Feld, das einer großen Überzeugungskraft bedarf, nicht zuletzt, weil sie weltweit nicht zwingend als systemimmanenter Erfolgsfaktor gesehen wird, sondern als „deutsche Besonderheit“, ob zu Recht oder zu Unrecht sei dahingestellt. Dies gilt insbesondere für die auf den ersten Blick abstrakt klingende und erläuterungsbedürftige „Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung“. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass aus Sicht der Genossenschaftsmitglieder der Prüfung von Genossenschaften in jungen, noch fragilen, sich in Transformationsprozessen befindlichen gesellschaftlichen Umfeldern ein sehr hoher Stellenwert zukommt.

Wanderlehrer und Treuhandstellen – Aus der Geschichte lernen

Es lohnt sich gerade auf dem Gebiet der genossenschaftlichen Entwicklungsarbeit, sich mit den Anfängen des deutschen Genossenschaftswesens auseinanderzusetzen. Denn dabei erkennt man durchaus die eine oder andere Parallele von seinerzeitigem wirtschaftlichen, sozialen, infrastrukturellen Umfeld in

Deutschland und der heutigen Situation vor Ort in Entwicklungs- und Schwellenländern. Gründervater Raiffeisen war selbst „Wanderlehrer“. Er ist über die Lande gereist und hat genossenschaftliches Gedankengut vermittelt. Dass dies heutzutage auch funktionieren kann, zeigen Beispiele in Südafrika oder Vietnam.

Blickt man auf die Genossenschaftsgeschichte im Nachkriegsdeutschland, stößt man auf das Instrument der „Buch- und Treuhandstellen“, die in der Regel als selbständige Einrichtungen bei den Prüfungsverbänden angesiedelt waren. Diese Stellen erledigten in Ermangelung der erforderlichen fachlichen Qualifikation in der Ortsgenossenschaft zentral die Buchhaltung für Genossenschaften. Insoweit ist der jüngst in Vietnam festzustellende Ansatz, eine selbständige Genossenschaft zu etablieren, die die Übernahme von Buchhaltungsarbeiten für andere Genossenschaften zum Geschäftszweck hat, bestes Beispiel für die These, dass sich Geschichte wiederholen kann.

Schlussbemerkung

Genossenschaftliche Entwicklungsarbeit braucht einen langen Atem. Es gilt in erster Linie, Menschen von einer Idee zu überzeugen. Wer dies mit Hilfe von Geldtransfers versucht, kann unter Umständen schnelle Erfolge erzielen, gewiss aber keine nachhaltigen. Die deutsche Genossenschaftsorganisation ist mit ihrem Selbstverständnis, Hilfe zur Selbsthilfe durch Knowhow-Transfer zu leisten, auf dem richtigen Weg. Es gibt keinen Grund, einen anderen einzuschlagen.

Genossenschaften in dynamischen Zeiten – Braucht man Genossenschaften auch noch morgen?

1 Ausgangssituation

Zur Würdigung der Genossenschaftsidee und der weltweiten Bedeutung der Genossenschaften wurde durch die 66. Vollversammlung der Vereinten Nationen das Jahr 2012 zum „Internationalen Jahr der Genossenschaften“ erklärt.¹ Allein in Deutschland gibt es knapp 8.000 Genossenschaften, mit insgesamt 22,4 Millionen Mitgliedern und 968.7000 Mitarbeitern.² Somit zählen die Genossenschaften zu einem elementaren Bestandteil der deutschen Wirtschaft.

In den vergangenen Jahrzehnten konnten sich die Genossenschaften in vielen Bereichen der Wirtschaft etablieren. Das deutsche Genossenschaftswesen lässt sich in diesem Zusammenhang in sechs Sparten aufteilen:³

- Kreditgenossenschaften,
- Ländliche Genossenschaften,
- Gewerbliche Genossenschaften,
- Konsumgenossenschaften,
- Wohnbaugenossenschaften.

Anteilig sind die gewerblichen Genossenschaften (Handel, Handwerk, Freie Berufe, Verkehr, Produktivgenossenschaften u. a.) mit 2.735 Unternehmen am

¹ Vgl. International Year of Cooperatives: International Year of Cooperatives, online im Internet: <https://social.un.org/coopsyear/>, 2012.

² Vgl. Deutscher Raiffeisen- und Genossenschaftsverband (DRGV) (2016): Die deutschen Genossenschaften 2016 Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden, S. 7.

³ Vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH (2015): Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft, Köln, S. 78.

häufigsten vertreten. Im Gegensatz dazu stehen die Konsumgenossenschaften mit 26 Unternehmen (siehe Abbildung 1).⁴

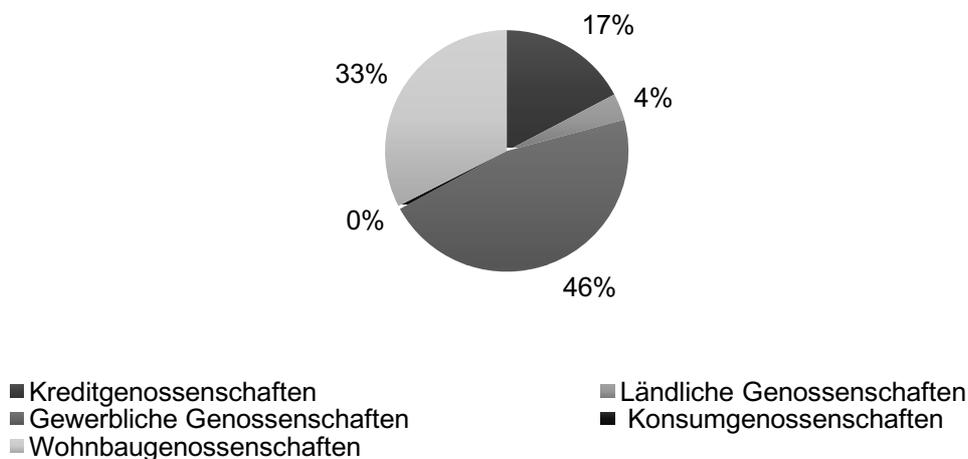


Abbildung 1: Genossenschaftliche Unternehmen.
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an DRGV, S. 7. [Fn. 4].

Interessant ist die Entwicklung der Neugründungen von Genossenschaften: Die Anzahl der Neugründungen zeigt, dass in den letzten Jahren die Attraktivität der Genossenschaften leicht zurückgegangen ist (siehe Abbildung 2). Daraus folgt die Frage, woran dieser rückläufige Trend liegt. Sind die Genossenschaften keine Alternative mehr? Oder stellen Genossenschaften keine zukunftsfähigen Geschäftsmodelle dar?

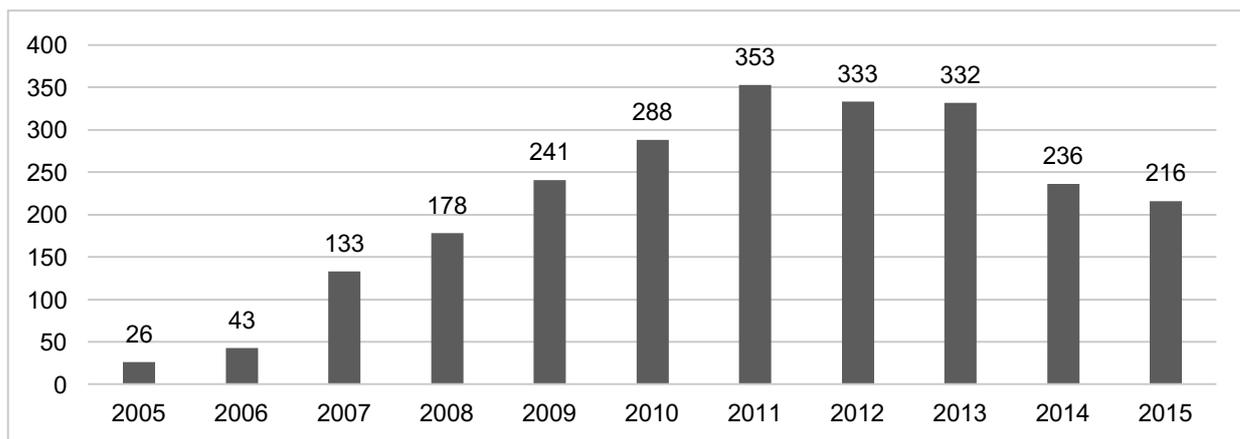


Abbildung 2: Neugründungen von Genossenschaften von 2005 bis 2015.
Quelle: Stappel, M. (2016): Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes – geht der Boom der ‚2000er-Genossenschaften‘ zu Ende?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 2, S. 61-78.

⁴ Vgl. DRGV (2016), S. 7.

Der folgende Beitrag untersucht im Rahmen eines triangulatorischen Ansatzes die Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, um vom Diskurs unterschiedlicher Theorien, Methoden und Daten ein möglichst ganzheitliches Bild über die Attraktivität der Genossenschaften zu erhalten. Die Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells wurde sowohl von den Gründern als auch von den Mitgliedern beurteilt. Hierfür wurden vor allem die Motivation, Identifikation und Erfolgsfaktoren von der Genossenschaft zugehörigen Zielgruppen erforscht. Die empirische Grundlage bilden zum einen Experteninterviews mit neun Vorstandsmitgliedern bzw. Geschäftsführern einer Genossenschaft, zum anderen eine Onlinebefragung der Mitglieder (89 Teilnehmer) von Genossenschaften. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, stellen jedoch eine gute Grundlage dar, um sie als Trendindikatoren zu verstehen. Auf deren Basis erfolgt eine kritische Diskussion, welche neue Denkanstöße liefert und somit einen weiteren Forschungsbedarf initiiert.

Abbildung 3 liefert einen kurzen Überblick über die Teilnehmer der Onlinebefragung.

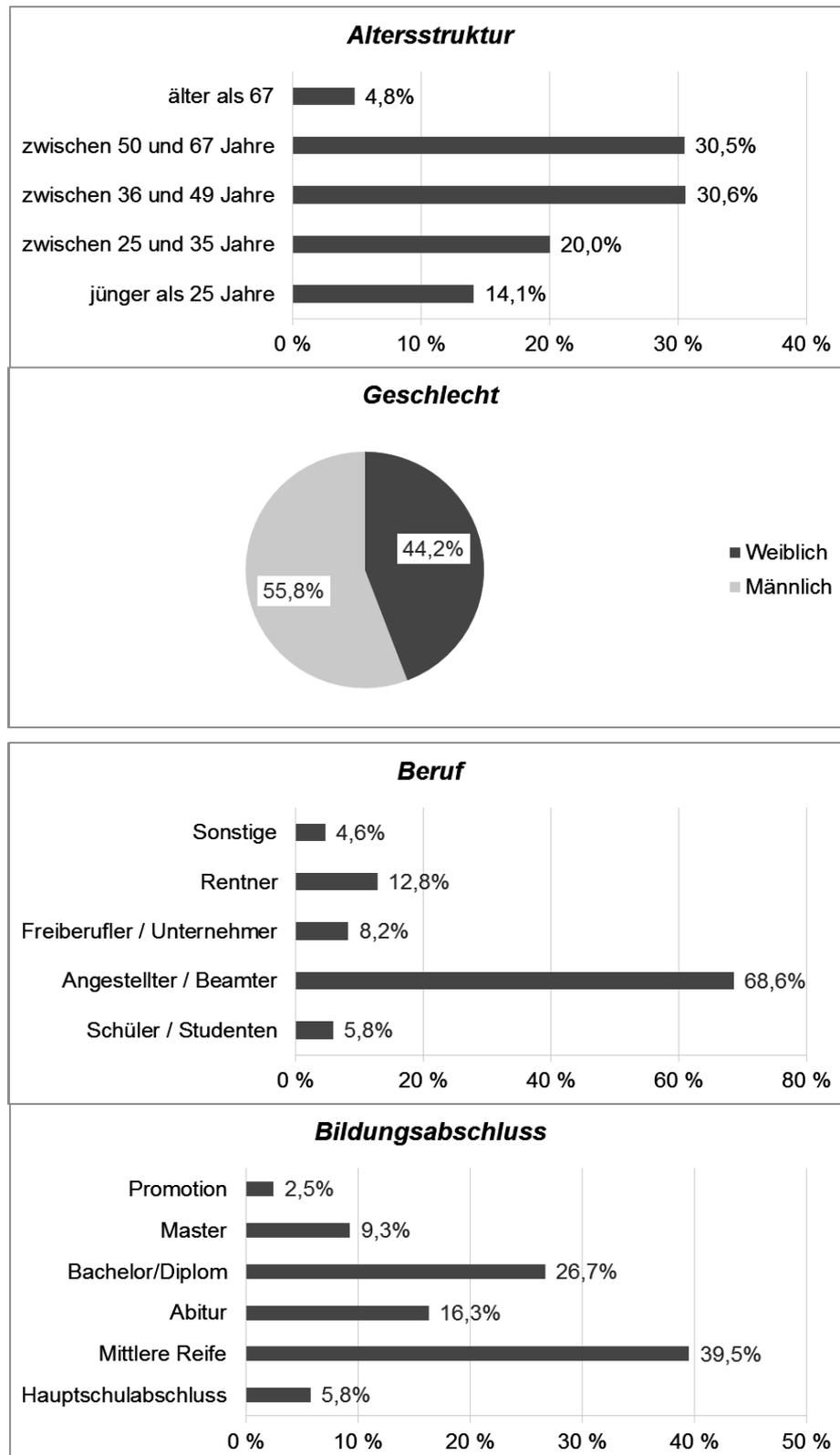


Abbildung 3: Statistische Auswertung der Probanden.
Quelle: Eigene Abbildung.

2 Genossenschaftliches Geschäftsmodell

Folgendes Kapitel soll die Grundlagen für die empirische Untersuchung legen. Hierfür findet zu Beginn eine kurze Erläuterung der Genossenschaften statt. Im Anschluss daran erfolgt die Definition eines Geschäftsmodells. Eine Zusammenführung der beiden Begriffe bildet ein einheitliches Verständnis des Begriffes „Genossenschaftliches Geschäftsmodell“.

2.1 Genossenschaften

Genossenschaften sind „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf ausgerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch (einen) gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“.⁵ Die Genossenschaft stellt eine kooperative Form eines Unternehmens dar. Hierbei können sich nicht nur einzelne Personen zusammenschließen, sondern auch verschiedene Unternehmen. Somit ist eine Genossenschaft ein Zusammenschluss von Menschen oder Unternehmen, welche dieselben Ziele verfolgen z. B. wirtschaftlicher, sozialer oder kultureller Art und dadurch gemeinsam leistungstärker sind.⁶ Daraus ergibt sich der Kern der Definition: der sogenannte Förderungszweck. Die Mitglieder sollen durch Leistungsbeziehungen gefördert werden und das zu guten Rahmenbedingungen.⁷

Die genossenschaftlichen Grundprinzipien sind bereits in der Historie durch die Gründer Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schultze-Delitzsch zu finden. Ihr Genossenschaftsmodell war geprägt vom Prinzip der freiwilligen Mit-

⁵ § 1 Genossenschaftsgesetz – GenG. Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), das zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 10. Mai 2016 (BGBl. I S. 1142) geändert worden ist.

⁶ Vgl. Wieg, A. (2016): Genossenschaften: Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, soziale Belange und bürgerschaftliches Engagement, in: Schmale, I.; Blome-Drees, J. (Hrsg.): Genossenschaft innovativ – Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, Wiesbaden, S. 161-174.

⁷ Vgl. Münker, H.-H. (2014): Organisiert euch Genossenschaften! - Anders Wirtschaften für eine bessere Welt, in: Schultz-Nieswandt, F.; Blome-Drees, J.; Schmale, I. (Hrsg.): Kölner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Berlin, S. 25-38.

gliedschaft und einer klar definierten Zielsetzung. Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung sind daher die Kernprinzipien („3 S-Prinzipien“)⁸ einer Genossenschaft und stellen mit dem daraus abgeleiteten Fördergedanken das Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften gegenüber anderen Rechtsformen dar.⁹

Unter *Selbsthilfe* ist der freiwillige Zusammenschluss von Personen mit ähnlichen Interessen zu verstehen. Die Genossen sind sowohl Mitglieder als auch Träger der Genossenschaft. Dadurch entstehen neben einer Hilfe zur Selbsthilfe auch Kooperationen mit anderen Mitgliedern. Es besteht kein Zwang zur Mitgliedschaft. Ein Austritt ist problemlos möglich.¹⁰

Selbstverantwortung ist ein Resultat aus der Selbsthilfe. Die Genossenschaft, und damit ihre Mitglieder, handelt eigenverantwortlich. Dies zeigt sich auch in der Solidarhaftung^{11, 12} *Selbstverwaltung* bedeutet, dass die Organe der Genossenschaft durch ihre eigenen Mitglieder besetzt werden.¹³

Hinzu kommen weitere Prinzipien für Genossenschaften, durch welche diese ihre Werte vermitteln und umsetzen können¹⁴ (siehe Abbildung 4).

⁸ Vgl. Münker, H.-H., Fn. 7, S. 25-38.

⁹ Vgl. Bokelmann, F. (2016): Förderer der Selbsthilfe - Das Modell der Genossenschaftsbanken, in: Schwäbisch Hall-Stiftung (Hrsg.): Kultur des Eigentums, Berlin / Heidelberg, S. 18.

¹⁰ Vgl. Münker, H.-H. (1995): Genossenschaftsidentität als strategisches Führungsinstrument (Schwerpunkt Genossenschaftsbanken), in: Herrmann, A.; Ringle, G. (Hrsg): Perspektiven des genossenschaftspolitischen Führungssystems, Göttingen, S. 510.

¹¹ Ein Ausschluss bzw. Beschränkung der Nachschusspflicht ist heute gesetzlich möglich vgl. § 6 Nr. 3 GenG.

¹² Vgl. Grosskopf, W.; Münker, H.-H.; Ringle, G. (2012): Unsere Genossenschaft; Idee – Auftrag – Leistungen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 19.

¹³ Vgl. Siebenbäck, H. (2005): Kommentar zu § 33 – 40 GenG, in: Dellinger, M. (Hrsg): Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen. Kommentar, Wien, S. 296 ff.

¹⁴ Vgl. Zerche, J.; Schmale, I.; Blome-Drees, J. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsengagement, München / Wien, S. 120.

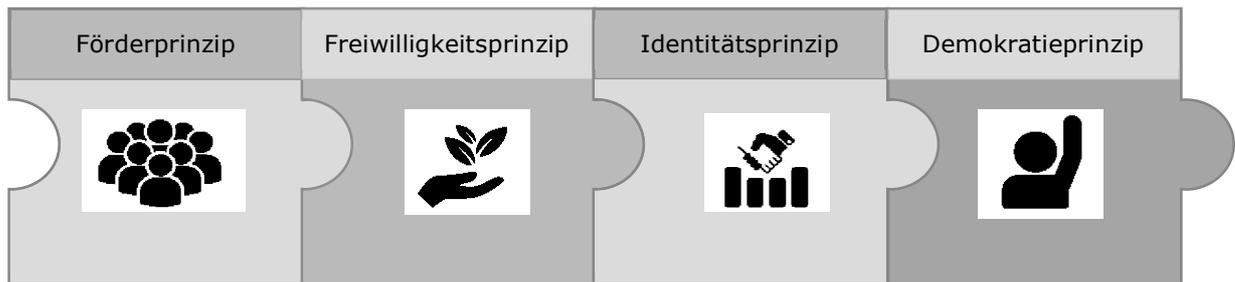


Abbildung 4: Prinzipien der Genossenschaften.

Quelle: Eigene Abbildung, in Anlehnung an Zerche et al.¹⁴

Nachfolgend erfolgt eine kurze Erläuterung der angesprochenen Prinzipien:¹⁵

Förderprinzip: In einer Genossenschaft steht die Nutzung der Dienstleistungen durch die Mitglieder im Vordergrund. Die Kapitalmehrung in Form einer Dividende ist zweitrangig.

Freiwilligkeitsprinzip: Die Mitgliedschaft und die geschäftlichen Beziehungen innerhalb einer Genossenschaft entstehen auf freiwilliger Basis.

Identitätsprinzip: Die Genossenschaft vereinigt zwei Positionen, die sich sonst im Wirtschaftsleben gegenüberstehen. Demnach sind bspw. die Mitglieder der Genossenschaft zugleich ihre Kunden bzw. ihre Eigentümer zugleich auch ihre Mitarbeiter.

Demokratieprinzip: Der Umfang des Stimmrechts ist nicht von der individuellen Kapitaleinlage abhängig. Es gilt das Prinzip "Ein Mensch, eine Stimme".

Solange diese Prinzipien innerhalb der Genossenschaften gelebt werden, führen sie zu einem vertrauensbildenden Effekt. Das führt wiederum dazu, dass die Genossenschaften in der Literatur als nachhaltig, krisenstabil und ökonomisch erfolgreich gelten.¹⁶ Die Frage stellt sich, ob diese Prinzipien noch heute von den Gründern und Mitgliedern einer Genossenschaft im vollen Umfang mitgetragen werden.

¹⁵ Vgl. Theurl, T.; Schweinsberg, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie. Moderne Governancestrukturen, Tübingen, S. 37 ff.; Grosskopf, W.; Münker, H.; Ringle, G., Fn. 12, S. 19.

¹⁶ Vgl. Ringle, G. (2010): Genossenschaften ein Hort der Nachhaltigkeit, in: Verbands-Management, Nr. 1, S. 59 f.

2.2 Geschäftsmodelle

Im Folgenden erfolgt ein kurzer Überblick über die Thematik der Geschäftsmodelle. Dieses Kapitel soll aufzeigen, welche Arten von Geschäftsmodelle aktuell bestehen und welche unter Umständen zu einer Optimierung der bestehenden genossenschaftlichen Geschäftsmodelle führen können. Somit könnte die Attraktivität von Genossenschaften erneut gesteigert werden und zu einem Anstieg der Anzahl der Neugründungen führen.

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition des Begriffes „Geschäftsmodell“. Daher muss zu Beginn eine eigene Definition erstellt werden.

Ein Geschäftsmodell lässt sich in seine zwei verschiedenen Wortbestandteile „Geschäft“ und „Modell“ zerlegen. *Nemeth* definiert als „Geschäft“ den entgeltlichen Austausch von Gütern und Leistungen zwischen Geschäftspartnern¹⁷. *Hoppe* und *Kollmer* subsumieren alle Tätigkeiten die auf den Gewinn von Unternehmen abzielen.¹⁸ Unter dem Begriff „Modell“ wird im Allgemeinen eine vereinfachte Abbildung der realen Welt verstanden.¹⁹ Bei einer Zusammenführung der beiden Begriffskomponenten Modell und Geschäft gelingt die erste Annäherung an den Inhalt eines Geschäftsmodells. Somit ist ein Geschäftsmodell eine einfache Abbildung eines Unternehmens, welches durch einen Austausch von Gütern / Leistungen Gewinne erzielt.

Das Geschäftsmodell nach *Knyphausen-Aufseß* und *Meinhardt* besteht aus drei Bausteinen: Produkt- / Marktkombination, Wertschöpfung und Ertragsmechanik sowie den beiden Zielelementen: Kundennutzen und Haltbarkeit von Wettbewerbsvorteilen (siehe Abbildung 5).²⁰ Die Bestandteile eines Geschäftsmodells werden im Folgenden näher erläutert.

¹⁷ Vgl. *Nemeth, A. (2011): Geschäftsmodellinnovation – Theorie und Praxis der erfolgreichen Realisierung von strategischen Innovationen in Großunternehmen, S. 89.*

¹⁸ Vgl. *Hoppe, K.; Kollmer, H. (2002): Strategie und Geschäftsmodell, in: Meinhardt, Y. (Hrsg): Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien: Fallstudien aus der Biotech-, Pharmaindustrie und bei Business-to consumer-Portalen, Wiesbaden, S. 3.*

¹⁹ Vgl. *Doleski, O. (2014): Integriertes Geschäftsmodell – Anwendung des St. Galler Management-Konzepts im Geschäftsmodellkontext, Wiesbaden, S. 4 f.*

²⁰ Vgl. *Knyphausen-Aufseß, D.; Meinhardt, Y. (2002): Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen, in: Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; Knyphausen-Aufseß, D.; Reding,*

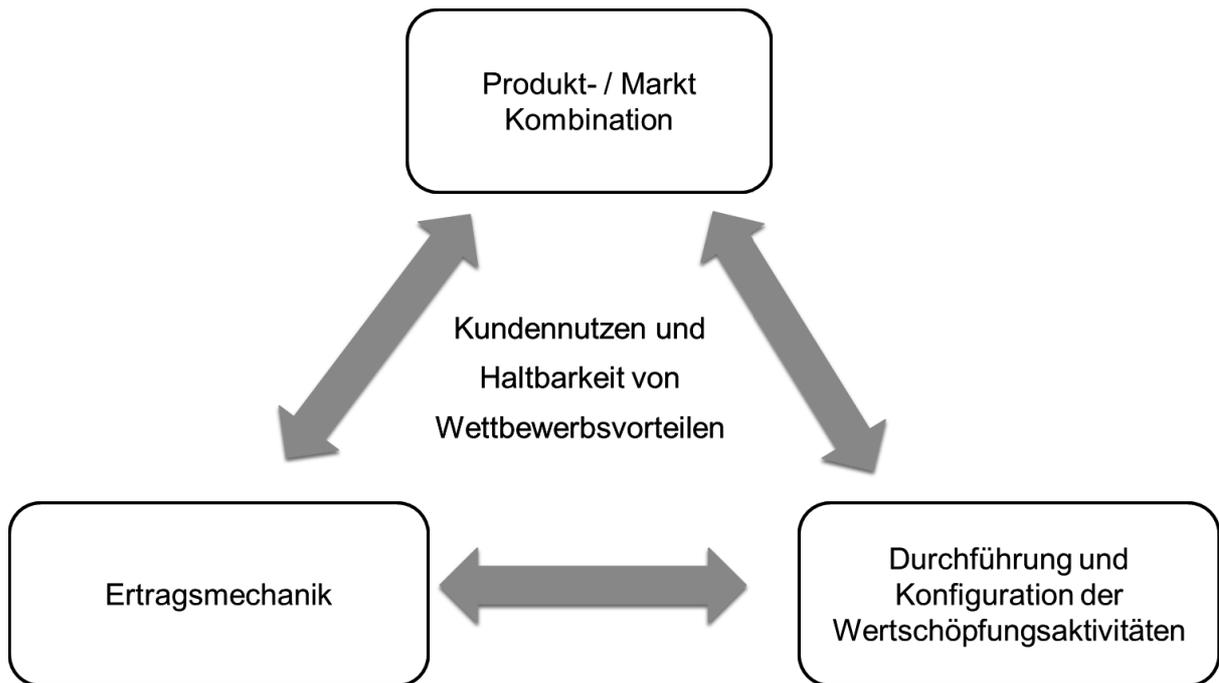


Abbildung 5: Bausteine und Zielelemente eines Geschäftsmodells

Quelle: Knyphausen-Aufseß, D. / Meinhardt, Y.²⁰, 2002, S. 66.

Die Produkt-/ Marktkombination ist das Leistungsangebot eines Unternehmens. In diesem Leistungsangebot wird festgelegt, auf welchem Markt ein Unternehmen tätig ist und welches Produktangebot bzw. welche Dienstleistungen den Kunden zur Verfügung stehen.²¹

Die beiden Bausteine Produkt-/ Marktkombination und Durchführung / Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten spiegeln die Kostenstruktur eines Geschäftsmodells wider. In der Ertragsmechanik hingegen sollen die Quellen und die Art und Weise der Einnahmen definiert werden. Das Verhältnis der Kosten zu den Einnahmen zeigt die Gewinnspanne eines Geschäftsmodells.²²

Die Wertschöpfungskette nach Porter strukturiert die Unternehmensaktivitäten und stellt sie in der Reihenfolge ihrer Durchführung dar. Mit Hilfe dieser Strukturierung lassen sich Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen herausarbeiten.²³

K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Berlin, S. 63-90.

²¹ Vgl. Knyphausen-Aufseß, D.; Meinhardt, Y., Fn. 20, S. 66.

²² Vgl. Stähler, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen, Lohmar, S. 47.

²³ Vgl. Porter, M. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Aufl., Frankfurt am Main, S. 65 ff.

Je nach Geschäftsmodell ergeben sich unterschiedliche Wertschöpfungsaktivitäten.

Bei der Differenzierung von den verschiedenen Geschäftsmodelltypen hat sich bisher noch kein eindeutiges System herausgebildet. Osterwalder und Pigneur definierten fünf Geschäftsmodelltypen.²⁴

Entflechtungs-orientiertes Geschäftsmodell

Die drei grundlegenden Geschäftsarten Kundenbeziehungen, Produktinnovation sowie Bereitstellung und Wartung von Infrastrukturen werden vereint. Ein Beispiel sind Mobilfunkanbieter: Sie konkurrieren seither im Bereich der Netzwerkqualität. Nun wird der Netzwerkbetrieb an die Gerätehersteller ausgelagert oder die Unternehmen schließen sich mit anderen Anbietern zusammen, um sich ein Netzwerk zu teilen.²⁵

Nischenprodukt-orientiertes Geschäftsmodell

Bei diesem Geschäftsmodell geht es darum, eine große Anzahl von Nischenmärkten zu bedienen. Eine überlegene Logistik ermöglicht einem Unternehmen Produkte auf Nischenmärkte anzubieten. Der Online-Händler Amazon ist hier als Beispiel anzuführen.²⁶

Mehrseitiges Plattform-Geschäftsmodell

Dieses Modell beschreibt eine Vermittlung von zwei oder mehreren unterschiedlichen, aber voneinander abhängigen, Kundengruppen. Eine Plattform schöpft hierbei den Wert durch die Interaktion dieser Personen. Der Gewinn an Wert steigt nur, wenn die Plattform weitere Nutzer für sich begeistern kann. Als Beispiel ist hier eBay anzuführen.²⁷

²⁴ Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation, New Jersey, S. 56-119.

²⁵ Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., Fn. 24, S. 60.

²⁶ Vgl. Anderson, C. (2009): The Long Tail: Nischenprodukte statt Massenmarkt: Das Geschäft der Zukunft, München, S. 17.

²⁷ Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., Fn. 24, S. 80.

Freemium-Geschäftsmodell

Hier wird eine Standard-Dienstleistung unentgeltlich angeboten, wobei die erweiterten Funktionalitäten einem kostenpflichtigen Abonnement bedürfen. Ein Beispiel ist das soziale Netzwerk Xing.²⁸

Verbundene Produkte Geschäftsmodell

Ein kostengünstiges oder unentgeltliches Erstprodukt oder eine Dienstleistung soll bei diesem Geschäftsmodell motivieren, zukünftige kostenpflichtige Ersatzprodukte oder Dienstleistungen zu nutzen. Zwei sehr bekannte Produkte in diesem Zusammenhang sind HP Farbtintenstrahldrucker (sehr günstiges Gerät und verhältnismäßig teure Druckpatronen) oder Nespresso (sehr günstige Kaffeemaschinen und verhältnismäßig teure Kaffeekapseln).²⁹

Es kommt die Frage auf, welche der genannten Geschäftsmodelle für Genossenschaften, mit ihren spezifischen Prinzipien und Werten, am besten umsetzbar sind. Dies ist bei der Gründung einer Genossenschaft kritisch zu hinterfragen. Für die meisten Unternehmen steht die Ertragsmaximierung im Vordergrund, während für Genossenschaften die Förderung der Mitglieder als Leitmaxime gilt. Die Ertragsmechanik nimmt eine strenge Nebenbedingung ein, da sie das Wachstum einer Genossenschaft fördert. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit neuen Innovationen bei Geschäftsmodellen.

2.3 Geschäftsmodellinnovation

Ein Aspekt, welcher in der Literatur fehlt, ist die Auswirkung der Digitalisierung auf bestehende Geschäftsmodelle.

Die Digitalisierung führt dazu, dass Kunden ihr Verhalten verändern. Für eine Genossenschaft bedeutet dies, dass sich Präferenzen bei einem möglichen Eintritt neuer Mitglieder ebenfalls ändern. Aus der Digitalisierung ergeben sich nicht

²⁸ Vgl. Bieger, T.; Rüegg-Stürm, J.; v. Rohr, T. (2002): Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell, in: Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; Knyphausen-Aufseß, D.; Reding, K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Berlin, S. 54.

²⁹ Vgl. Osterwalder, A.; Pigneur, Y., Fn. 24, S. 112.

nur Risiken sondern auch Chancen. Die Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung der Digitalisierung validieren. Zusätzlich müssen Innovationen bei der Validierung der Geschäftsmodelle beachtet werden. Hier besteht nach Ansicht der Autoren weiterer Forschungsbedarf.

Im Folgenden erfolgt eine Vorstellung möglicher Ansätze zur Initiierung von Innovationen. In Abbildung 6 sind die verschiedenen Innovationsarten in Anlehnung an Gerpott dargestellt.

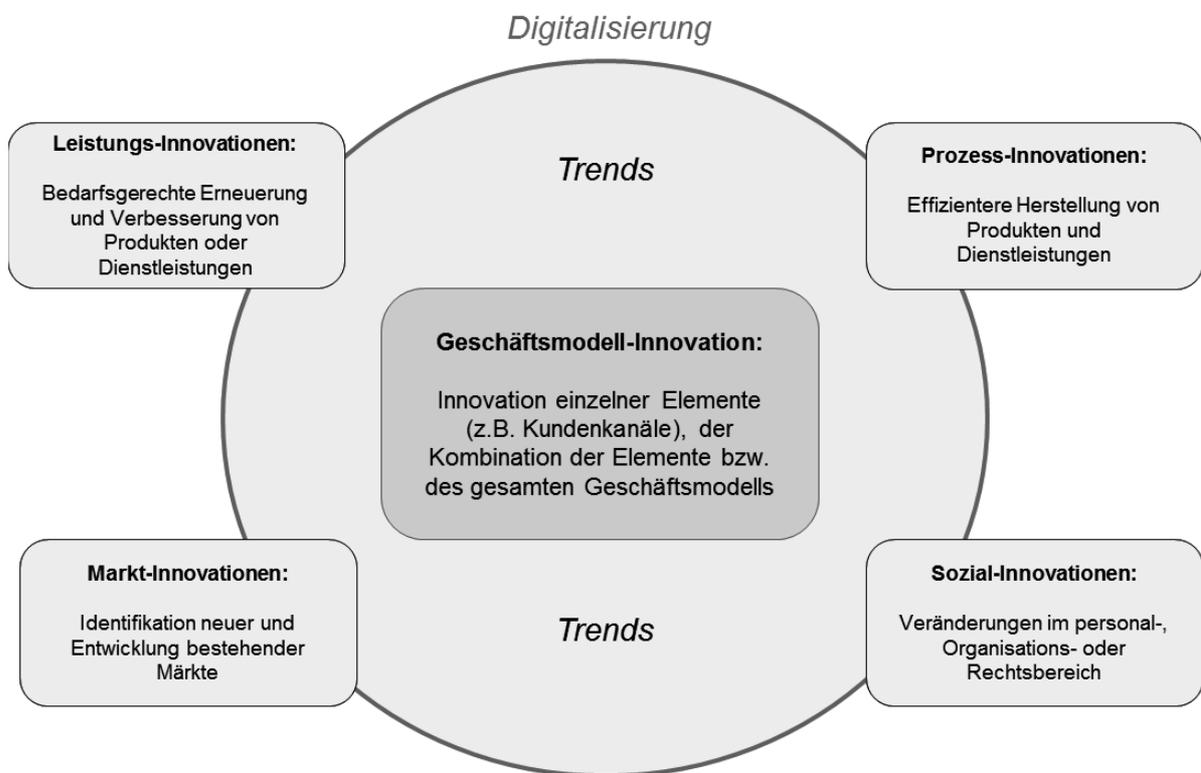


Abbildung 6: Teilbereiche von Geschäftsmodell-Innovation.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Gerpott, Thorsten, Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, 2005, S. 37.

Geschäftsmodelle müssen aktuelle Trends, wie beispielsweise die fortschreitende Globalisierung und Individualisierung, Internetkultur und Digitalisierung, Konnektivität, den Klimawandel und Ökologisierung, New Work, Mobilität, Wissenskultur, Urbanisierung, Sicherheit usw. berücksichtigen.³⁰

³⁰ Vgl. Zukunftsstark, Megatrends, 2016, online im Internet: <http://www.zukunftsstark.org/megatrends/>.

Innovation bedeutet in diesem Sinne unternehmensinterne qualitative Neuerungen am Markt, die das Ziel verfolgen, den eigenen wirtschaftlichen Erfolg zu verbessern.³¹

- Leistungs-Innovationen umfassen die Erneuerungen und Verbesserungen von Produkten und Dienstleistungen.
- Prozess-Innovationen enthalten die effizientere Herstellung von Produkten und Dienstleistungen.
- Markt-Innovationen haben die Identifikation neuer und die Entwicklung bestehender Märkte zum Inhalt.
- Sozial-Innovationen umfassen die Veränderungen im Personal-, im Organisations- oder im Rechtsbereich.

Die Digitalisierung wirkt hierbei als Bindeglied zwischen den einzelnen Teilbereichen von Geschäftsmodellinnovationen. Dies bedeutet zum Beispiel, dass sich bei Prozess-Innovationen die Herstellungskosten von Produkten und Dienstleistungen durch eine schnellere Lieferung (bei mindestens gleichbleibender Qualität) reduzieren lassen.

Die Frage ist, inwieweit die obengenannten Geschäftsmodellformen in das Leistungs- bzw. Dienstleistungsportfolio einer Genossenschaft integrierbar sind. Sofern sich die Bedarfe und Strukturen im Markt ändern, müssen sich auch die Leistungen ändern bzw. innovative Leistungen entstehen. Auf eine Genossenschaft bezogen wären Beispiele hierfür: die Übernahme der Aufgabe als Innovationstreiber, Koordinationsaufgaben zwischen anderen Genossenschaften usw.

³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Gerpott, T. (2005): Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, S. 37 - 48.

2.4 Chancen der Genossenschaften in Bezug auf innovative Geschäftsmodelle

Im Mittelpunkt des genossenschaftlichen Geschäftsmodells steht die Identität der Eigentümer und Kunden. Die Geschäftsbeziehung ist somit auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet, denn gerade in schwierigen Zeiten ist das Vertrauen der Genossenschaften und deren Mitgliedern von immenser Bedeutung. Ein herausstechendes Merkmal der Genossenschaften ist ihre Uneigennützigkeit. Diese spiegelt sich in der Verlässlichkeit gegenüber den Mitgliedern als Geschäftspartnern wider. Die Dienstleistungen und Produkte einer Genossenschaft müssen den wirtschaftlichen Zielen ihrer Mitglieder dienen.³²

Ein Trend ist die Tendenz der Menschen zur Zugehörigkeit in Gruppen bzw. Communities, um ähnliche Interessenlagen / Bedarfe zu befriedigen bzw. Ideen gemeinsam umzusetzen. In diesem Zusammenhang ergeben sich, insbesondere für die Genossenschaften, neue Formen der Kooperationsmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Genossenschaftsarten. Eine Kreditgenossenschaft kann die Koordinationsaufgabe übernehmen, um bei Gründungen die Professionalisierung der unterstützenden Prozesse (Marketing, Personal, F&E- / Innovationsmanagement) zu bündeln oder andere Initiativen übernehmen, um nach dem Gemeinschaftsprinzip von Ideen zu profitieren.

Die Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells ist auch abhängig von den Leistungs- / Dienstleistungsentwicklungen und deren Attraktivität für potenzielle Mitglieder. Zusätzlich sind für Genossenschaften die Aspekte der Diversifikation zu berücksichtigen. Damit besteht die Möglichkeit das Leistungsportfolio durch alternative Produkte und Dienstleistungen zu erweitern. Zum Beispiel könnte eine Solarenergiegenossenschaft auch zusätzlich Photovoltaikmodule verkaufen, Energieberatungen für Neubauten anbieten usw.

³² Vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value – das genossenschaftliche Geschäftsmodell, 2012, online im Internet: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08964.pdf>.

3 Zukunftsfähigkeit der Genossenschaften

Das folgende Kapitel analysiert die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften aus Sicht der Vorstände bzw. Geschäftsführer und den Mitgliedern einer Genossenschaft. Hierfür wurden sowohl traditionsreiche Genossenschaften (Gründung im Jahr 1911) als auch jüngere Genossenschaften (Gründung 2010) untersucht.

3.1 Motivationen der Vorstände und Mitglieder

Dieses Unterkapitel untersucht die Motivationen der Vorstände und Mitglieder einer Genossenschaft. Die Fragestellungen lauten hierbei:

Welche Motivationen und Ziele waren ausschlaggebend für die Gründung der Genossenschaft? Aus welchen Gründen sind Sie einer Genossenschaft beigetreten? Nachfolgend werden die Ergebnisse, unterteilt nach Erhebungsgruppe, vorgestellt.

Vertreter der Genossenschaft

Aus Sicht der Vorstände bzw. Geschäftsführer war die Hauptmotivation zur Gründung einer Genossenschaft die Vertretung der gemeinsamen Interessen und die damit einhergehende Förderung der Mitglieder. Durch die Bündelung der gemeinsamen Interessen lassen sich bspw. Produkte besser vermarkten und verkaufen oder es kann mehr Wohnraum angeboten werden. Hier geht es um folgendes Prinzip: Was einer allein nicht schafft, schaffen viele zusammen! Diese Maxime nannten alle Experten unabhängig der Genossenschaftsausrichtung als wichtigsten Punkt.

Eine weitere Motivation zur Gründung einer Genossenschaft war deren rechtliche Ausgestaltung. Als Beispiele wurden folgende Punkte genannt: Durch den flexiblen Ein- und Austritt aus einer Genossenschaft wird der bürokratische Aufwand relativ gering gehalten. Des Weiteren führt das Gemeinschaftsgefühl der eigentümergeprägten Unternehmen zur hohen Identifikation und Akzeptanz innerhalb der Genossenschaft. Auch das demokratische Prinzip: Ein Kopf – eine Stimme führt zur hohen Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen. Darüber

hinaus gelten Genossenschaften gegenüber Insolvenzen als sehr resistente Rechtsform.

Folgende Übersicht (siehe Abbildung 7) stellt die wichtigsten Teilergebnisse der Befragung dar:

Motivation und Ziele	Vorteile einer Genossenschaft
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vertretung gemeinsamer Interessen ➤ Förderung der Mitglieder ➤ Arbeitsteiliges Geschäftsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demokratieprinzip ➤ Gleichstellung der Mitglieder ➤ Insolvenzsichere Rechtsform

Abbildung 7: Teilergebnisse der qualitativen Befragung.

Quelle: Eigene Abbildung.

Genossenschaftsmitglieder

Die Mitglieder sind im Rahmen der Onlineumfrage unter anderem zu den Motivationen für den Eintritt in eine Genossenschaft befragt worden.

Sie gaben als Beweggründe für den Eintritt in die Genossenschaft an, dass sie als Mitglieder der Genossenschaft sowohl von den Sonderkonditionen profitieren möchten als auch die Unterstützung bei der Erreichung der gemeinsamen Ziele erwarten (siehe Abbildung 8).

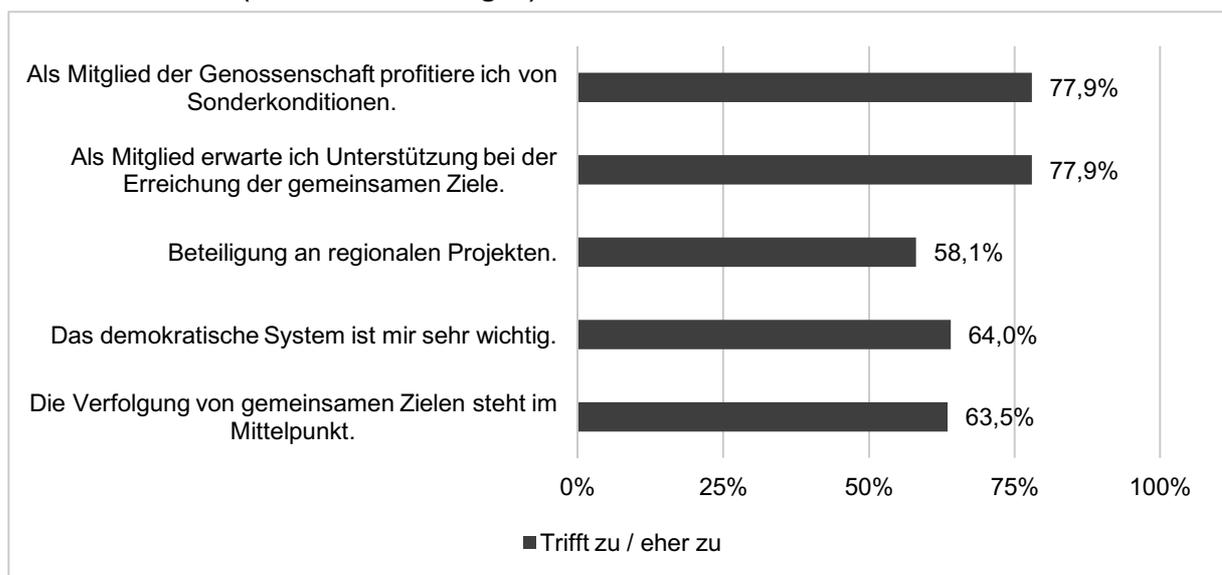


Abbildung 8: Beweggründe für den Eintritt in eine Genossenschaft.

Quelle: Eigene Abbildung.

Besonders für die Mitglieder einer Wohnungsgenossenschaft sind die Sonderkonditionen ein Hauptmotiv für den Eintritt. Dies lässt sich gut erklären: Mitglieder von Wohngenossenschaften können in bezahlbarem Wohnraum leben und profitieren von Sonderkonditionen der Genossenschaft beispielsweise bei der Stromversorgung oder des Kabel-Anbieters.

Bei einer Betrachtung der Beweggründe für den Eintritt in eine Genossenschaft, kommt die Frage auf, ob es zwischen den einzelnen Gründen Zusammenhänge existieren. Insbesondere bei der Motivation der „Verfolgung der gemeinsamen Ziele“ und „Als Mitglied erwarte ich Unterstützung bei der Erreichung der gemeinsamen Ziele“ ist eine hochsignifikante mittlere Korrelation von 0,637 ($p < 0,01$ Niveau, zweiseitig) erkennbar. Damit liegt die Vermutung nahe, dass die Verfolgung der gemeinsamen Ziele mit einer Erwartung auf gegenseitiger Unterstützung verbunden ist. Auch bei anderen Motiven lässt sich dieser Zusammenhang erkennen:

- „Unterstützung bei der Erreichung der gemeinsamen Ziele“ korreliert mit dem „demokratischen System“ und die „Beteiligung bei regionalen Projekten“
- „Beteiligung an regionalen Projekten“ und die „Verfolgung gemeinsamer Ziele“ sowie die „Bedeutung des demokratischen Systems“ hängen zusammen
- „Das demokratische System ist mir wichtig“ und „Die Verfolgung der gemeinsamen Ziele steht im Mittelpunkt“ korrelieren.

Nur bei dem Motiv „Als Mitglied der Genossenschaft profitiere ich von Sonderkonditionen“ gibt es keinen signifikanten Zusammenhang mit anderen Motivationen. Dies zeigt, dass die diejenigen Mitglieder, die nur wegen den Sonderkonditionen Mitglieder geworden sind, vor allem preisorientiert sind. Deren Mitgliedschaft baut nicht auf den Grundideen einer Genossenschaft auf. Daher ist es sehr wichtig, die Sonderkonditionen eher als Nebenaspekt bei der Vermarktung des Genossenschaftsgedankens darzustellen. Eine Mitgliedschaft nur aufgrund

der Sonderkonditionen, baut eher auf kurzfristigen ökonomischen Vorteilen auf und kann somit nicht nachhaltig sein.

Auf einer Fünferskala (1=sehr hoch; 5=niedrig) wurden die Probanden bezüglich ihrer Priorisierung der Motivationen zum Eintritt in eine Genossenschaft befragt (siehe Abbildung 9). Im Folgenden werden nur die „extremen“ Priorisierungen analysiert. Fast 39 % der Probanden priorisieren die „Profitierung von Sonderkonditionen“ als Mitglied. Die „Verfolgung von gemeinsamen Ziele“ wird bei 33,3 % der Probanden als Priorität 1 angegeben. Interessant ist, dass das „demokratische System“ bei nur 5,6 % der Probanden als wichtigste Priorität angegeben wird. Für 23,3 % der Mitglieder ist als Eintrittsgrund in eine Genossenschaft das demokratische Prinzip nicht wichtig.

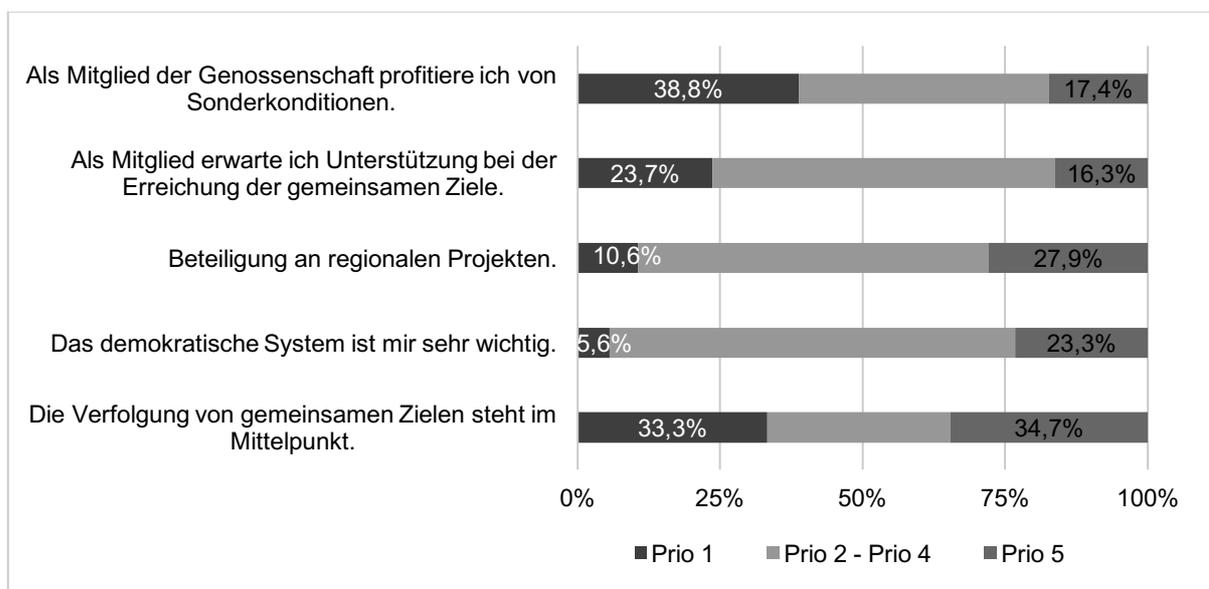


Abbildung 9: Priorisierung der Motivationen zum Eintritt in eine Genossenschaft.
Quelle: Eigene Abbildung.

Trotz der Tatsache, dass methodisch die Probanden die Möglichkeit gehabt hätten jede Aussage mit einer Priorität 1 zu versehen, ist interessant, dass die Grundprinzipien einer Genossenschaft häufig als „unwichtig“ im Sinne einer niedrigen Priorisierung für den Eintrittsgrund angegeben wurden.

Hieraus lässt sich ableiten, dass die Mitgliedschaft eher über Sonderkonditionen vermarktet wird und nicht über die Mehrwerte der Genossenschaften. Daher ist es wichtig, dass bei der Ansprache von neuen Mitgliedern (auch wenn für diese

zum Beispiel die Sonderkonditionen im Vordergrund stehen) die Grundprinzipien als Gesamtpaket angeboten werden. Damit wird gewährleistet, dass die Genossenschaftsidee einheitlich gelebt wird.

Bei der Frage nach der Bekanntheit der Ziele der eigenen Genossenschaft, ist zu sehen, dass vor allem die Mitglieder gewerblicher Genossenschaften die Ziele kennen (siehe Abbildung 10). Auch bei den Raiffeisengenossenschaften sind die Ziele transparent und bekannt.

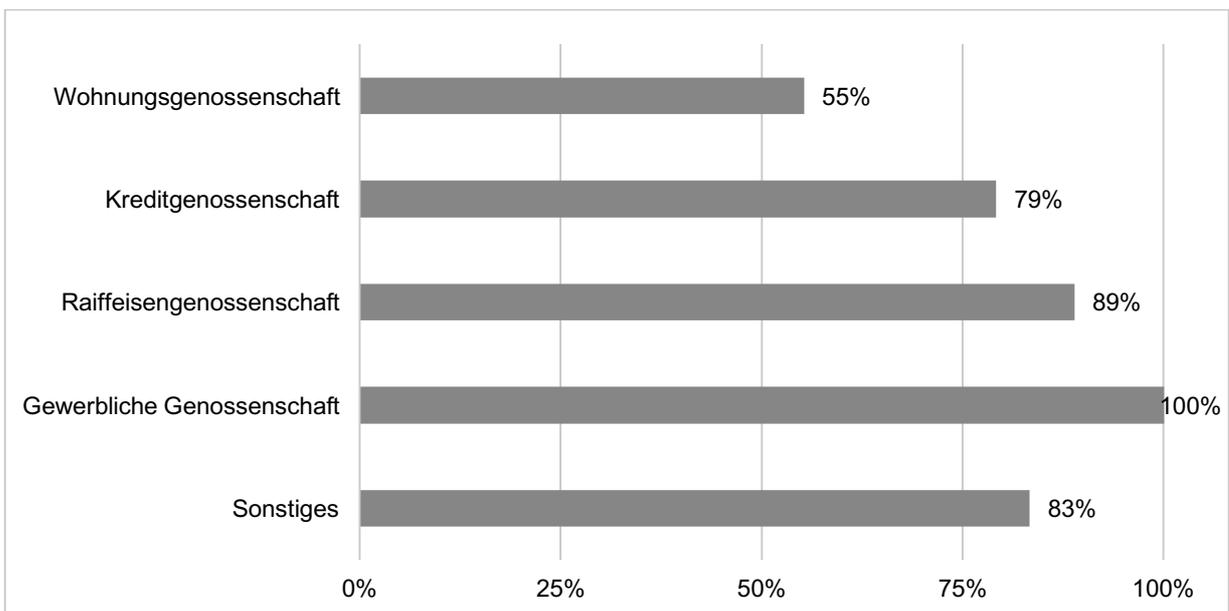


Abbildung 10: Bekanntheit der Ziele der Genossenschaft.

Quelle: Eigene Abbildung.

Im Umkehrschluss bedeutet dies allerdings, dass 45 % der Mitglieder einer Wohnungsgenossenschaft nicht die Ziele ihrer Genossenschaft kennen. In diesem Zusammenhang ist die Frage zu beantworten, inwieweit eine höhere Transparenz bei den Zielsystemen geschaffen werden muss, um die Mitglieder mehr an der Zielerreichung zu involvieren.

Ein Großteil der Probanden aus den gewerblichen Genossenschaften, Raiffeisengenossenschaften und sonstigen Genossenschaften, die die Ziele ihrer Genossenschaft kennen, gaben als Beweggrund für den Eintritt die „Verfolgung der gemeinsamen Ziele“ an. Die Verfolgung gemeinsamer Ziele ist besonders für Mitglieder gewerblicher Genossenschaften und Raiffeisengenossenschaften

von hoher Bedeutung. Hingegen sind die Mitglieder der Kredit- und Wohnungsgenossenschaften aufgrund der Sonderkonditionen in die Genossenschaft eingetreten, obwohl sie angegeben hatten die Ziele der Genossenschaft zu kennen (siehe Abbildung 11).

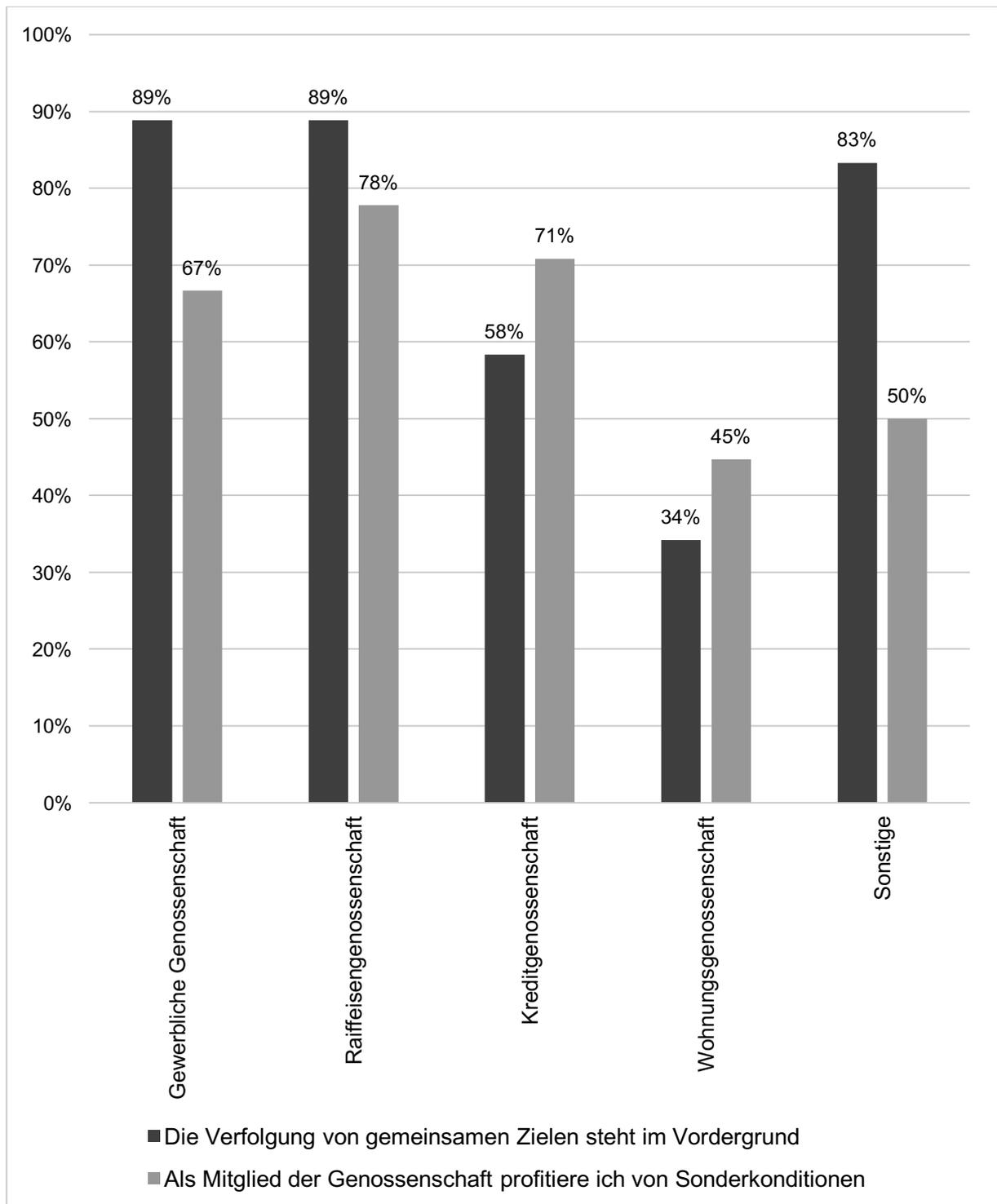


Abbildung 11: Zusammenhang "Bekanntheit der Ziele" zwischen "Verfolgung von gemeinsamen Zielen" und „Profitieren von Sonderkonditionen“.

Quelle: Eigene Abbildung.

Dadurch zeigt sich noch einmal, dass die Identifikation der Mitglieder mit den Zielen der Genossenschaft größer ist, wenn Mitglieder mehr Wert auf ideelle Motivationen legen.

3.2 Identifikation mit der Gesellschaft

Die Zukunftsfähigkeit einer Genossenschaft kann nur gegeben sein, wenn diese genügend Mitglieder (Eigentümer) hat. Fehlen die Mitglieder, kann die Motivation zur Gründung einer Genossenschaft noch so stark ausgeprägt sein. Ohne deren finanzielle und persönliche Unterstützung ist die Überlebensfähigkeit einer Genossenschaft gering. Daher ist es wichtig zu klären, ob und wie sich die Mitglieder mit „ihrer“ Genossenschaft identifizieren.

Dies lässt sich an mehreren Faktoren messen. Einer der Faktoren ist die Bereitschaft der Mitglieder zur Übernahme eines Amtes. Eine geringe Bereitschaft könnte für die Genossenschaft dazu führen, dass diese lediglich als Service- und Dienstleistungsunternehmen wahrgenommen wird. Ebenfalls dient die Frage als Information darüber, ob Mitglieder bereit sind, Verantwortung für ihre Genossenschaft zu übernehmen.

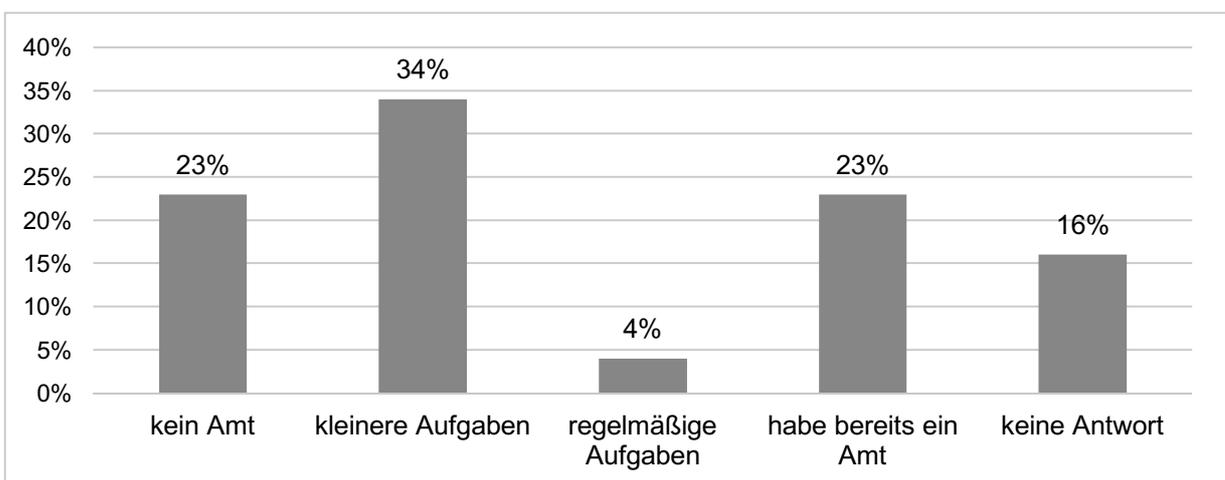


Abbildung 12: Engagement der Mitglieder.

Quelle: Eigene Abbildung.

Knapp 23 % der Probanden haben kein Amt bzw. Aufgaben innerhalb der Genossenschaft. 34 % wären bereit kleinere Aufgaben zu übernehmen. Lediglich

4 % würden sich für die regelmäßigen Aufgaben bereiterklären. Hier ist eindeutig zu erkennen, dass die Mitglieder keine große Verantwortung gegenüber ihrer Genossenschaft haben wollen. Immerhin sind es 23 % der Mitglieder, die bekunden für ein Amt zur Verfügung zu stehen.

Hier stellt sich die Frage, inwieweit das Engagement der Mitglieder mit ihrer empfundenen Einflussnahme auf die Geschäftspolitik zusammenhängt. Mehr als die Hälfte der Mitglieder glauben, dass sie keinen Einfluss auf das Management der Genossenschaft haben und nur 44 % der Mitglieder sind der Meinung, dass eine Mitentscheidung möglich ist (siehe Abbildung 13).

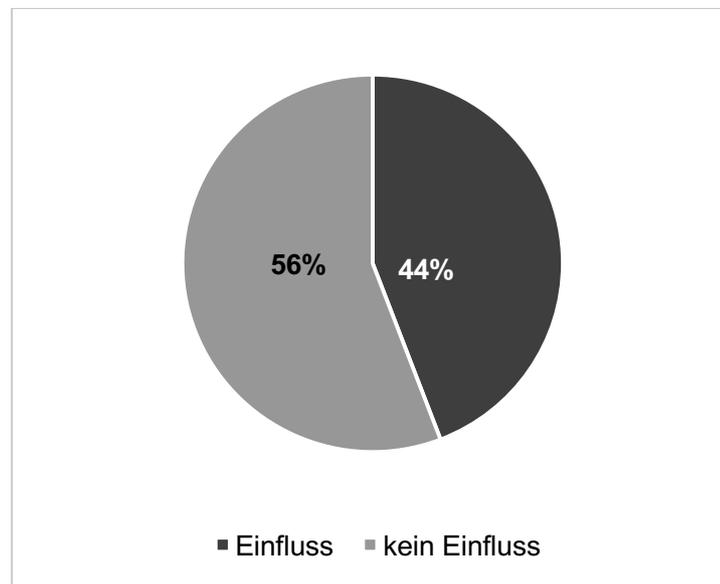


Abbildung 13: Einflussnahme auf das Management.
Quelle: Eigene Abbildung.

Ein Großteil (80 %) der Mitglieder, die bereits ein Amt ausüben, geben an, dass sie einen Einfluss auf die Geschäftspolitik der Genossenschaft haben. Mitglieder, die sich nicht vorstellen können ein Amt zu übernehmen bzw. kein Amt ausüben, sehen ihre Einflussnahme auf die Geschäftspolitik als gering (70 %) an. Daher ist eine aktive Ansprache der Mitglieder wichtig, damit diese mehr in die Geschehnisse innerhalb der Genossenschaft einbezogen werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass 95 % der Befragten, die ein Amt ausüben, die Ziele der Genossenschaft kennen. Eine mittlere Korrelation von 0,358 ($p < 0,01$ Niveau, zweiseitig) zeigt sich bei der empfundenen Einflussnahme auf die Geschäftspolitik und Kenntnis der Genossenschaftsziele. Somit scheint es,

dass Mitglieder, die eine empfundene Einflussnahme auf die Geschäftspolitik haben, sehr wohl die Ziele einer Genossenschaft kennen.

Im nächsten Schritt wurde die Teilnahme an den Mitgliederversammlungen erfragt. Mehr als die Hälfte (64 %) der befragten Mitglieder nehmen regelmäßig an der Mitgliederversammlung teil. Um herauszufinden, weshalb die restlichen Mitglieder nicht teilnehmen, wurde im anschließend nach den Gründen für die Nicht-Teilnahme gefragt (siehe Abbildung 14).

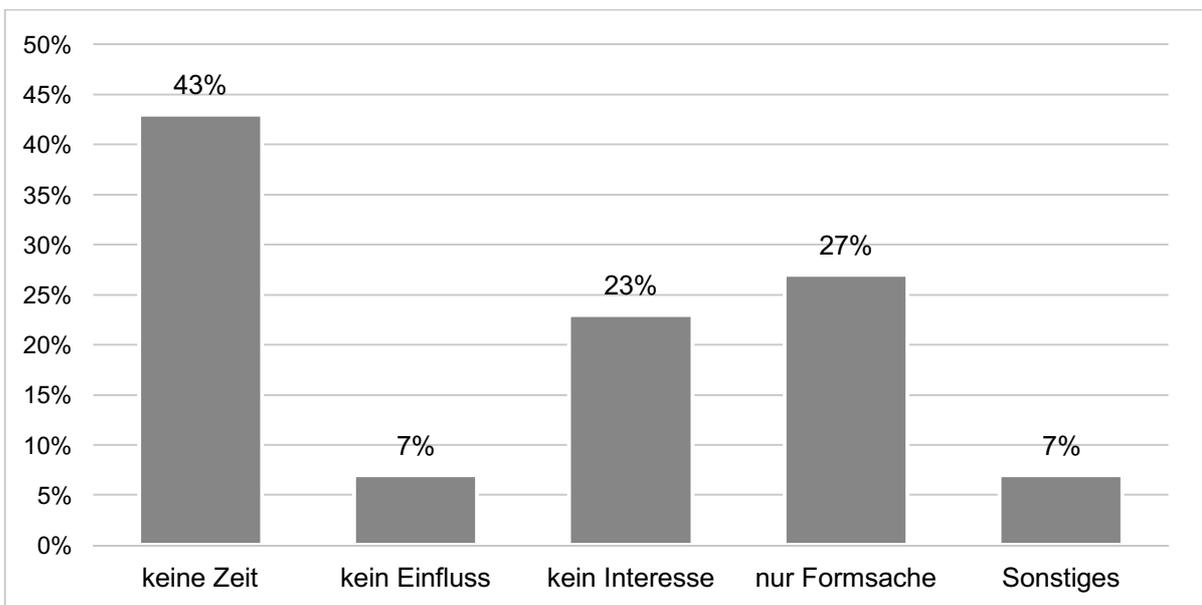


Abbildung 14: Gründe für die Nicht-Teilnahme an der Mitgliederversammlung.

Quelle: Eigene Abbildung.

Die meisten Mitglieder gaben an, dass sie keine Zeit für diese Versammlung haben. Der am zweithäufigsten genannte Grund war mit 27 %, dass sie die Mitgliederversammlung nur als Formalie sehen. 23 % der Probanden gaben an, dass überhaupt kein Interesse besteht an diesen teilzunehmen. In einer weiteren Untersuchung müsste hier noch genauer analysiert werden, wieso die Mitgliederversammlung nur als „Formsache“ angesehen wird, obwohl das Demokratieprinzip ein wichtiger Beitrittspunkt ist (siehe 3.1).

3.3 Erfolgsfaktoren der Genossenschaften

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren der Genossenschaft.

Hierfür wurden die Vorstände der Genossenschaften zu ihren Geschäftsmodellen, Kooperationen und ihrer Meinung über die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften befragt. Folgende Abbildung 15 liefert eine aggregierte Übersicht der Ergebnisse:

Geschäftsmodell	Kooperation	Zukunftsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Herstellung und Vermarktung von Produkten ➤ Bereitstellung von Wohnraum ➤ Finanzgeschäfte 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Steuerberater ➤ IT-Dienstleister ➤ Versicherungen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lange Historie ➤ Versorgungsfunktion ist in andere Bereiche übertragbar ➤ Solidaritätsgedanke wird heutzutage immer wichtiger

Abbildung 15: Teilergebnisse der qualitativen Befragung.
Quelle: Eigene Abbildung.

Die Geschäftsmodelle der befragten Genossenschaften stellen sich als sehr klassisch heraus. Allerdings wird ein Bedarf an Kooperationen erkannt, damit sich die Genossenschaften mehr auf ihre Mitglieder konzentrieren können. Die Kooperationen mit Steuerberatern, IT-Dienstleistern und Finanzdienstleistern werden als sehr sinnvoll erachtet. Die Vertreter der Genossenschaften gaben an, dass eine Zukunftsfähigkeit der Genossenschaften vorhanden ist. Zum einen haben die Genossenschaften aufgrund ihrer langen Historie einige Krisenzeiten gut überstanden und zum anderen stellt die Versorgungsfunktion in anderen Bereichen der Wirtschaft einen wichtigen Faktor dar.

Bei der Onlinebefragung wurden den Mitgliedern folgende Frage (vergleiche Abbildung 16) gestellt: „Sind Sie der Meinung, dass Ihre Genossenschaft in 10 Jahren noch erfolgreich agiert?“

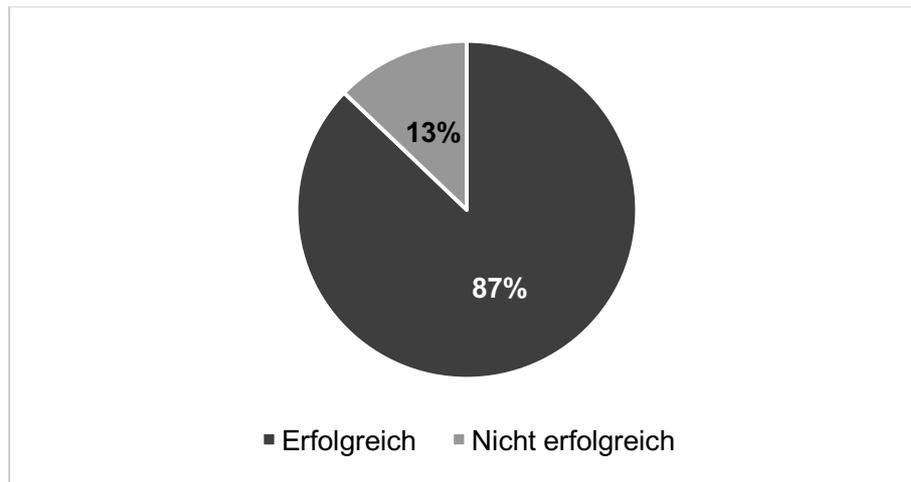


Abbildung 16: Ist die Genossenschaft auch noch in 10 Jahren erfolgreich?
Quelle: Eigene Abbildung.

87,2 % der Befragten sind davon überzeugt, dass ihre Genossenschaft auch in zehn Jahren noch erfolgreich sein wird. Dies begründeten die befragten Mitglieder unterschiedlich. Die derzeit gute Stellung am Markt ist für die Mitglieder ein Indikator für eine weiterhin erfolgreiche Genossenschaft. Auch die konservative und vorausschauende Geschäftspolitik der Genossenschaften ist ein wesentlicher Punkt. Aufgrund der vorausschauenden Geschäftspolitik sind die Genossenschaften anpassungsfähiger an die aktuelle Marktsituation. Interessanterweise sehen die Mitglieder die Ausgestaltung der Rechtsform der Genossenschaft an sich als einen Erfolgsfaktor. Dies war auch, wie im Kapitel 3.1 dargestellt, ein Motivationsgrund zur Gründung einer Genossenschaft. Auch hier wird wieder das demokratische Prinzip genannt. Da die Mitglieder alle dasselbe Stimmrecht haben, kann es zu keinem einseitigen Mehrheitsverhältnis kommen. Daraus resultiert ein höheres Gemeinschaftsgefühl beziehungsweise eine höhere Identifikation als bei anderen Rechtsformen. Mitglieder und auch Mitarbeiter setzen sich stärker für das Wohl der Genossenschaften ein. Das demokratische System ist somit ein Erfolgsfaktor der Genossenschaft. Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt in der leichten Aufnahme von Mitgliedern. Kleinere Einzelunternehmungen können einfach aufgenommen werden und von den Vorteilen einer Genossenschaft profitieren. Eine Genossenschaft birgt durch die Verbandsprüfung des Genossenschaftsverbandes ein hohes Maß an Sicherheit. Durch diese

Prüfung und die Betreuung durch den Verband ist die Rechtsform Genossenschaft sehr stabil und die Rechtsform mit der geringsten Anzahl an Insolvenzen. Zusammengefasst birgt die Genossenschaft verschiedene Erfolgsfaktoren, welche wie folgt gruppiert wurden (siehe Abbildung 17):

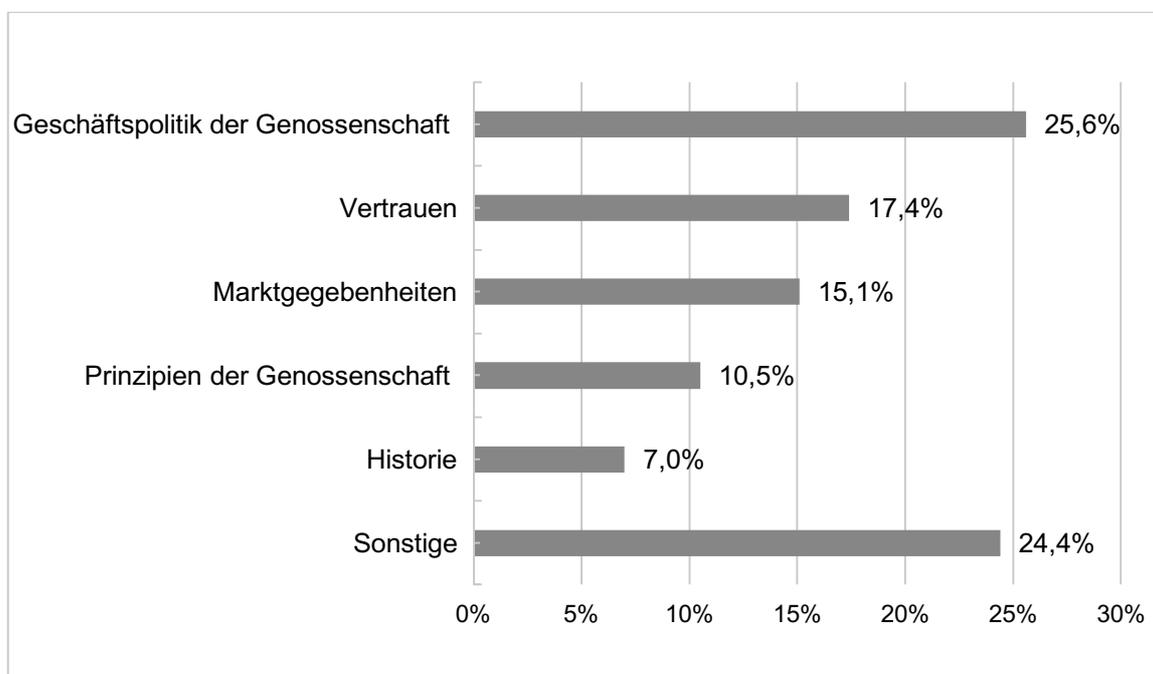


Abbildung 17: Erfolgsfaktoren von Genossenschaften.

Quelle: Eigene Abbildung.

Dennoch gehen 12,8 % der befragten Mitglieder davon aus, dass ihre Genossenschaft in zehn Jahren nicht mehr erfolgreich agieren wird. Ein Großteil (63,6 %) hiervon geht davon aus, dass sie keinen Einfluss auf die Geschäftspolitik haben.

4 Handlungsempfehlungen für Genossenschaften der Zukunft

Die Idee der Genossenschaft stellt sich als zukunftsfähig dar, allerdings zeigt die empirische Untersuchung auch, dass in einigen Bereichen noch Anpassungsbedarf besteht.

Ein Großteil der Probanden gaben als Eintrittsgrund in die Genossenschaft die Sonderkonditionen an. Dadurch steht das materielle Interesse der Mitglieder im Vordergrund und nicht mehr die Grundidee von Friedrich Wilhelm Raiffeisen

„Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele.“³³ Es muss von den Genossenschaften eine verstärkte Konzentration auf die ursprünglichen Werte und Prinzipien erfolgen (vgl. hierzu Kapitel 2.1). Sobald es eine Genossenschaft schafft diese Kernwerte wieder hervorzuheben, hat sie ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Rechtsformen. In diesem Zusammenhang sollten die Ziele einer Genossenschaft transparenter für alle Mitglieder gemacht werden. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Mitglieder mehr Engagement (bspw. Übernahme eines Amtes) in die Genossenschaft einbringen, wenn sie die Ziele ihrer Genossenschaft kennen.

Ebenfalls sind Kooperationen in unserer heutigen Zeit notwendig. Genossenschaften an sich stellen eine Form von Kooperation dar. Dies geschieht durch die Zusammenarbeit bzw. Zusammenhalt der Mitglieder zur Erreichung der gemeinsamen Interessen. Jedoch sollten sich die Genossenschaften noch mehr auf unterschiedliche Arten von Kooperationen einlassen. Durch diese lassen sich Mehrwerte generieren.

Als letzter Punkt ist die Berücksichtigung der aktuellen Trends zu nennen. Insbesondere die Digitalisierung zwingt die Unternehmen innovativ zu werden. Daher müssen auch Genossenschaften ihre Geschäftsmodelle auf diese Innovationen hin ausrichten. Dabei können sie von anderen Branchen, die bereits ihre Geschäftsmodelle erfolgreich angepasst haben, lernen.

5 Ausblick

Die Kooperationen von und zwischen Genossenschaften können zusätzlichen Mehrwert bieten und die neuen Herausforderungen und Trends berücksichtigen. Durch eine Bündelung der Kräfte kommt es zu einer Einsparung bei den Kosten und auch bei der Zeit. Somit können Genossenschaften wirtschaftlicher agieren und ihren Mitgliedern zusätzlichen Nutzen liefern. Besonders wichtig bei diesen Kooperationen stellt der Transfer von Know-how dar. Erfahrungen, die bereits

³³ Blome-Drees, J. (2012): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell, WISO direkt, Bonn, S. 1.

eine Genossenschaft gemacht hat, können weitergegeben und gegebenenfalls optimiert werden.

Eine interessante Kooperation könnte mit Finanzdienstleistern entstehen. Die Genossenschaften (Ausnahme Kreditgenossenschaften) benötigen in diesem Bereich eine zusätzliche Unterstützung. Daher besteht hier weiterer Forschungsbedarf, wie im Artikel „Genossenschaftliche Kooperation - Kann die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften durch Kooperationen mit Finanzdienstleistern erhöht werden?“ analysiert wurde. Er soll zum Nachdenken anregen, inwieweit die ursprünglichen Grundprinzipien einer Genossenschaft noch heute Gültigkeit haben. Auch die Digitalisierung muss, immer unter der Prämisse die Grundprinzipien einer Genossenschaft nicht zu verändern, weiter erforscht werden.

***Philipp Wippermann, Annika Reifschneider,
Isabel Adams, Reiner Doluschitz***

Kreditgenossenschaften heute – Auswirkungen von Fusionen und Rechtsformänderungen

Abstract

Auf der Basis von Experteninterviews sind die derzeitigen Beweggründe für Fusionen zwischen Kreditgenossenschaften und deren Auswirkungen auf die Mitglieder zu analysieren. Zu klären ist, ob es zukünftig wieder vermehrt zu Fusionen im genossenschaftlichen Bankensektor kommen wird. Weiter stehen die eingetragene Genossenschaft und die Aktiengesellschaft als Rechtsformen und ihre Eigenkapitalfinanzierungsinstrumente im Fokus. Im Rahmen einer möglichen Umwandlung wird die Versorgung mit Eigenkapital untersucht.

Nach einer zwischenzeitlichen Stagnation der Institutszahlen innerhalb des genossenschaftlichen Bankensektors ist zukünftig mit einer stärkeren Abnahme zu rechnen. Grund dafür sind die Auswirkungen von Regulatorik, Niedrigzinsphase und Digitalisierung, welche mittelfristig nicht vorteilhaft für die Genossenschaftsbanken sein werden. Das veränderte Kundenverhalten wird weiterhin Anpassungen seitens der Kreditgenossenschaften erforderlich machen.

Darüber hinaus haben sich die Voraussetzungen für genossenschaftlich geprägte Aktiengesellschaften verschlechtert. Dies lässt die Prognose zu, dass es zukünftig keine Umwandlungen von der eG in die AG geben wird und zukünftig keine genossenschaftlich geprägten Aktiengesellschaften innerhalb des Bankensektors mehr existieren werden.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Bankensektor sieht sich seit der Finanzkrise 2008 tiefgreifenden Veränderungen gegenübergestellt. Die andauernde Staatsschuldenkrise verstärkt diese weiterhin.¹ Obwohl die Kreditgenossenschaften nicht der Auslöser dieser Krisen waren, sind sie dennoch mit den resultierenden Herausforderungen konfrontiert.² Sie haben, wie alle Banken auf sinkende Erträge und steigende Kosten zu reagieren. Durch einen härteren Wettbewerb, eine sinkende Kundenbindung und eine verschärfte Regulierung und Aufsicht steigt der Kostendruck vor allem auf kleine und mittelgroße Kreditinstitute.³ Zu diesen Instituten zählen auch die Kreditgenossenschaften.

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, führten viele Kreditgenossenschaften im Laufe der Zeit Fusionen durch. Hierzu ist aus der Abbildung 1 zu erkennen, dass die Zahl der Institute in 45 Jahren von über 7.000 auf knapp 1.000 abgenommen hat. Der Trend hat sich seit 2005 jedoch stark abgeschwächt. Um den derzeitigen Herausforderungen gewachsen zu sein, könnte es wieder vermehrt zu Fusionen unter den Kreditgenossenschaften kommen.

¹ Vgl. Pollmann, J. (2013): Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Basel III. Aachen: Shaker (Münstersche Schriften zur Kooperation, 107), S. 1.

² Vgl. Hofmann, G. (2013): Kreditgenossenschaften. Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkrise, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63 (2), S. 95.

³ Vgl. Spandau, J. (2010): Fusionen im genossenschaftlichen Finanzverbund. Eine erfolgreiche Strategie? Münster: IfG (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 92), S. 1.

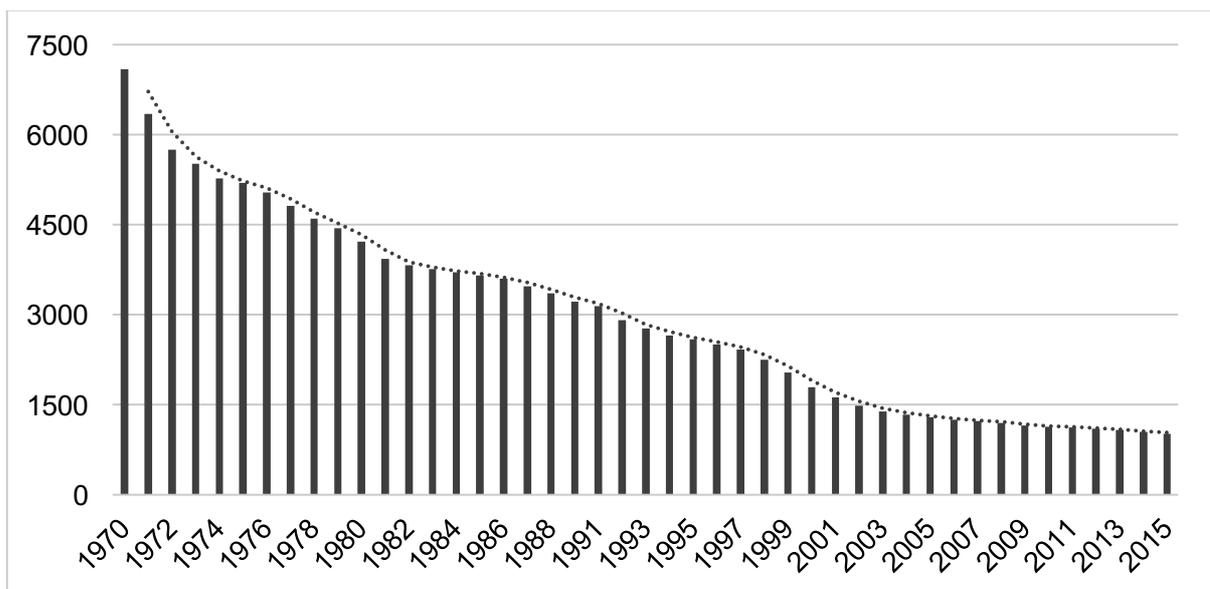


Abbildung 1: Anzahl Kreditgenossenschaften (1970–2015).

Quelle: Eigene Darstellung nach BVR, 2015.

Als Konsequenz aus den Krisen stieg die Zahl der Mitglieder in den deutschen Kreditgenossenschaften auf über 18 Mio. an.⁴ Ihnen kommt damit eine hohe gesellschaftliche Bedeutung über ihre Mitglieder hinaus zu, die durch Fusionsbestrebungen nicht verloren gehen darf.

Die Kreditgenossenschaften sind im Gegensatz zu anderen Banken den genossenschaftlichen Prinzipien verpflichtet: Förderungsprinzip, Identitätsprinzip, Demokratieprinzip und Solidaritätsprinzip. Diese Prinzipien stellen im Zusammenspiel mit kleinen Institutsgrößen besondere Herausforderungen bei der Bewältigung der derzeitigen Rahmenbedingungen dar.

Dabei bestehen die Herausforderungen unter anderem darin, die regulatorischen Kapitalanforderungen zu erfüllen. Den genossenschaftlichen Finanzierungsmöglichkeiten, insbesondere dem Genossenschaftsanteil, wird dabei unterstellt, ungeeignet für die Generierung von Eigenkapital zu sein. Technisch ist dies neben der Mitgliederwerbung nur über eine Werterhöhung des Geschäftsanteils oder eine verpflichtende Beteiligung mit zusätzlichen Anteilen möglich.⁵

⁴ Vgl. BVR (Hg.) (2015): Jahresbericht 2014 des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken. URL: https://www.bvr.de/p.nsf/0/EBC3E6C8A0F8AEA2C1257E5A002E081C/%24FILE/BVR_Jahresbericht2014_FINAL.pdf. Einsicht: 09.05.2016, S. 5.

⁵ Vgl. Schmitz-Riol, T. (1998): Der Formwechsel der eingetragenen Genossenschaft in die Kapitalgesellschaft. Univ., Diss. u.d.T.: Der Formwechsel der eingetragenen Genossenschaft in die Rechtsform

Als Konsequenz daraus könnten einzelne Institute versuchen, ihre Eigenkapitalpositionen durch einen Rechtsformwechsel in die AG zu verbessern.

1.2 Zielsetzung

Den Blick auf die derzeitigen Veränderungen in der Branche gerichtet, stellt die Ermittlung der aktuellen Ziele von Fusionen unter den Kreditgenossenschaften ein Vorhaben dieses Artikels dar. Darüber hinaus sollen die Auswirkungen von Fusionen auf die Mitglieder und die genossenschaftlichen Prinzipien und Werte erforscht werden. Insbesondere die Identifikation des Kunden mit der Bank ist für Kreditgenossenschaften sehr wichtig und darf durch ein zu engagiertes Fusionsbestreben nicht verloren gehen. Um die Fusion als einziges Mittel der Wahl auszuschließen, werden die Alternativen zur Fusion benannt und analysiert. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Forschungsfragen des Themenbereiches Fusion.

1. Welche Gründe gibt es für Fusionen zwischen Kreditgenossenschaften?
2. Welche Auswirkungen hat eine Fusion auf die Mitglieder und Kunden?

Abbildung 2: Forschungsfragen des Themenbereiches Fusion.

Quelle: Eigene Darstellung.

Obwohl die Fusion das am häufigsten angewendete Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist, kann sie die rechtsformspezifische Problematik der Eigenkapitalbeschaffung nicht lösen. Insbesondere die im Rahmen der Regulatorik verschärften Eigenkapitalanforderungen stellen ein Problem für die Kreditgenossenschaften dar. Aus diesem Grund könnte es für einige Institute vorteilhaft sein, in die Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG) zu wechseln und die Finanzierungsvorteile der Aktie gegenüber dem Genossenschaftsanteil zu nutzen. Im Fokus des Themenbereiches Rechtsformwechsel stehen somit die Unterschiede hinsichtlich der Eigenkapitalbeschaffung zwischen den

einer Kapitalgesellschaft, Jena, 1997. Stuttgart: Boorberg (Jenaer Schriften zum Recht, 17), S. 27 f.; Kugler, L. (1978): Die Bedeutung der Rechtsform für genossenschaftliche Zielsetzungen. Dargestellt am Beispiel der eingetragenen Genossenschaft und der Aktiengesellschaft. Nomos, Baden-Baden, S. 161.

Rechtsformen und deren Auswirkungen auf die Erfüllung der Kapitalanforderungen. Abbildung 3 stellt die Forschungsfragen dieses Themenbereiches dar.

3. Welche Vor- und Nachteile treten bei einer Rechtsformänderung bezüglich der Eigenkapitalbeschaffung auf?
4. Lassen sich durch eine Rechtsformänderung die Eigenkapitalanforderungen von Basel III leichter erfüllen?

Abbildung 3: Forschungsfragen des Themenbereiches Rechtsformwechsel.

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand mehrerer Experteninterviews gilt es zu ermitteln, wie sich die Kreditgenossenschaften im Hinblick auf die derzeitigen Herausforderungen verhalten und welche Auswirkungen diese haben. Darüber hinaus hält der Property-Rights-Ansatz Einzug in diese Arbeit und wird auf die genossenschaftlichen Prinzipien allgemein sowie deren Veränderungen durch Fusionen angewendet. So lassen sich im Fazit Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung des genossenschaftlichen Bankensektors ziehen.

2 Methodik

Am Beginn des Forschungsprozesses stand eine ausführliche Literaturrecherche mit Hilfe derer der verwendete Fragebogen und die vorformulierten Hypothesen gebildet wurden. Dazu konnten zwei Themenbereiche, Fusion und Rechtsformänderung, gebildet werden. Im Anschluss daran wurden fünf leitfadengestützte Experteninterviews mit sechs Befragten zur Erhebung qualitativer Ergebnisse geführt.

Als Experten werden im Zusammenhang mit dieser Arbeit Personen mit professionellem Wissen im Bereich der genossenschaftlichen Kreditinstitute bezeichnet. Der Fokus lag dabei besonders auf Personen der oberen Führungsebenen. Die Auswahl der Experten richtete sich zusätzlich an den beiden Thematiken aus. Während das Thema Fusionen bei nahezu jeder Kreditgenossenschaft von aktuellem Interesse ist, sind von der Frage eines Rechtsformwechsels kaum Genossenschaftsbanken betroffen. Zu Letzterer konnten zusätzliche Einblicke anhand eines Präzedenzfalles gewonnen werden.

Das Untersuchungsgebiet bleibt dabei auf den Großraum Stuttgart beschränkt. Obwohl aufgrund der Anzahl der Interviews keine Repräsentativität erwartet werden kann, lassen sich dennoch Entwicklungstendenzen für den Raum Stuttgart daran veranschaulichen. Erfreulicherweise konnten Interviewpartner verschiedener Institutsgrößen und Hierarchieebenen gewonnen werden.

Für diese Arbeit wurde auf die Form der zusammenfassenden qualitativen Auswertung nach Mayring zurückgegriffen. Hier zeigen sich die Vorteile der qualitativen Inhaltsanalyse. So können zum einen die Fragen und Hypothesen, welche aus der Theorie abgeleitet wurden, bearbeitet werden. Zum anderen ist es aber auch möglich, sämtliche Bereiche des Themas zu durchdringen und aus den subjektiven Einschätzungen der Experten neue Erkenntnisse und Hypothesen zu gewinnen.

3 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Die nachfolgenden Unterkapitel 1 bis 4 stellen die Ergebnisse des Themenbereichs Fusionen, die Kapitel 5 bis 7 die Ergebnisse des Themenbereichs Rechtsformänderungen dar. Im Zuge dessen werden die Erkenntnisse in Einklang mit den Forschungsfragen gebracht und abschließend die überarbeiteten Hypothesen dargestellt. Die Befragten wurden alle persönlich interviewt und werden mit dem Datum des Interviews zitiert.

3.1 Ziele von Fusionen

3.1.1 Aktuelle Ziele

Hinsichtlich der Frage nach den aktuellen Zielen kann über alle Interviews hinweg festgestellt werden, dass sich diese, im Gegensatz zu früher, nicht grundlegend verändert haben. Dennoch kommt zur Sprache, dass sich die Schwerpunkte zwischen den verschiedenen Zielen verschoben haben. Dabei stellt die Erzielung von Synergieeffekten weiter das oberste Ziel dar. Hierzu wird die Erzielung von Skalen- und Verbundeffekten zur Verbesserung der wirtschaftlichen

Situation von drei Experten explizit als Ziel benannt. Die größte Übereinstimmung ergibt sich hinsichtlich der dauerhaften, zukünftigen Bestandssicherung. Dazu wird erläutert, dass es nicht darum gehe, die Bank als eigenständiges Institut zu erhalten, sondern vielmehr die Sicherung der Volksbank als attraktiven Dienstleister und Arbeitgeber vor Ort. Weiter wird ausgeführt, dass die Verantwortung gegenüber den Mitgliedern und Kunden bei der Zielfestlegung von besonderer Wichtigkeit ist.

Große Übereinkunft kann ebenfalls bezüglich des Zieles der Bewältigung des regulatorischen Drucks erreicht werden. Die Mehrzahl der Experten nennt die Regulatorik einen Auslöser oder einen Grund für eine Fusion. In einem Fall stellt die Bewältigung des regulatorischen Drucks hingegen das Hauptziel, um welches sich sämtliche anderen Einflussfaktoren bewegen, dar. Weitere vereinzelt genannte detaillierte Ziele sind ein gesundes Wachstum mit starken Partnern und die Erschließung interessanter Regionen.

Demgegenüber stehen andere Ziele weniger im Fokus hinsichtlich eines Fusionsvorhabens. So spielen Karriereambitionen der Entscheidungsorgane und Marktberreinigung eine untergeordnete Rolle. Auch die Sanierungsfusion wird nicht als wichtiges Ziel bezeichnet.

Zur zukünftigen Zielausprägung antworten die Experten, dass z. B. eine Spezialisierung der Primärbanken nicht in Betracht gezogen wird. Dies ist aufgrund des Grundsatzes des Allfinanzdienstleisters nicht möglich. Weitere Aussagen beziehen sich auf den Aspekt, dass eine langfristige Planung schwierig und daher auf circa fünf Jahre begrenzt ist. Eine seriöse mittel- bzw. langfristige Zielentwicklung über eine Grundstrategie hinaus ist daher nicht möglich.

Die aktuellen Ziele von Fusionen stellen sich daher nicht grundlegend anders dar als zur Einführung der Strategie „Bündelung der Kräfte“. Dieses vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken auferlegte Strategiepapier dient der strategischen Ausrichtung des gesamten Genossenschaftsverbundes und enthält Vorschläge zur Steigerung der Marktausschöp-

fung und Verbesserung der Kostensituationen. Obwohl sich die Ziele nicht geändert haben, haben sich die Prioritäten verschoben. Diese Verschiebung kann zum einen der derzeitig wirtschaftlich guten Ausgangssituation der Kreditgenossenschaften zugeschrieben werden. Dieser Tatsache geschuldet kommt der Sanierungsfusion eine untergeordnete Rolle zu. Zum anderen stellen die weiter zunehmenden regulatorischen Anforderungen einen wichtigeren Grund dar, so dass diesem Thema eine erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt wird.

3.1.2 Fusionsbestreben zu zaghaft / zu forciert

Grundsätzlich sagen alle Befragten aus, dass die Entscheidung zu einer Fusion oder deren Ablaufgeschwindigkeit einzig von den Entscheidungsorganen der einzelnen Kreditgenossenschaften vor Ort getroffen wird. Eine Einschätzung, ob das Fusionsbestreben in der Branche zu zaghaft oder zu forciert abläuft, geben drei Experten ab. Ihrer Meinung nach stehen die Kreditgenossenschaften dem Thema zu zaghaft gegenüber. Als zu zaghaft wird dabei nicht die Durchführung einer Fusion um der Durchführung willen bezeichnet. Die Fusion alleine stellt übereinstimmend keinen Wert dar. Vielmehr ist damit eine fehlende wirtschaftliche und strategische Weitsicht der Institute gemeint. Anlass zu diesen Aussagen geben die vergangenen ertragsstarken Jahre. Das als zaghaft bezeichnete Vorgehen wird zusätzlich durch die Aussagen gestützt, dass Fusionen auch heute noch häufiger als nötig aus der wirtschaftlichen Not heraus unternommen werden. Die Selbstständigkeit des Institutes wird dabei als hohes Gut bezeichnet, an welchem zu lange festgehalten wird.

3.1.3 Gründe der Zielverfehlung

Fusionsvorhaben stehen immer dem Risiko gegenüber, dass die Fusion frühzeitig scheitert oder sich im Nachgang als mangelhaft herausstellt. Eine erfolgreiche Fusion basiert den Experten zufolge immer auf einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung. Diese bildet das Grundgerüst jeglicher Fusionsverhandlungen und ist Teil des Pre-Merger-Prozesses. Diesem wird eine hohe Bedeutung zuerkannt. Speziell an die übertragende Bank stellen sich nach Ansicht der

Experten innerhalb dieses Prozesses besondere Anforderungen. Wichtige Interessengruppen sind neben den Vertretern bzw. den Mitgliedern auch die Mitarbeiter, die es einzubeziehen gilt. Übereinstimmend wird gesagt, dass es wichtig ist, die Belegschaft zu überzeugen, um die Motivation der Mitarbeiter in einem neuen Unternehmen mit evtl. neuen Aufgaben zu erhalten. Die dritte wichtige Gruppe, die es innerhalb des Pre-Merger-Prozesses zu berücksichtigen gilt, ist der Aufsichtsrat. Auch dieser sollte im engen Kontakt zum Vorstand stehen und die Fusion unterstützen und entwickeln. Darüber hinaus muss sich auch der Vorstand der übertragenden Bank im Klaren sein, welche zukünftigen Aufgaben er übernehmen wird. Bezogen auf die Personalbesetzung stellt sich unter anderem die Frage, was mit den Führungskräften der übertragenden Bank nach einer Fusion passiert. Werden diese Aspekte des Pre-Merger-Prozesses nicht berücksichtigt, ist davon auszugehen, dass es aufgrund persönlicher Unstimmigkeiten oder aufgrund einer Ablehnung seitens der Vertreterversammlung zum Scheitern des Fusionsvorhabens kommt. Risiken bestehen nicht nur in den Vorbereitungen zu einer Fusion, sondern auch danach. Auf die sogenannte Post-Merger-Phase geht nur ein Experte ein, wobei eine generelle Wichtigkeit sicher nicht abgesprochen werden kann. Seiner Ansicht nach sind die Organisation und die Prozesse einer neuen Einheit anzupassen, sodass die erwarteten Synergieeffekte gehoben werden können.

Demgegenüber erwähnen die Befragten zwei Gründe, welche nicht gegen eine Fusion sprechen. Der erste Aspekt bezieht sich auf die Abwägung der Alternativen: Kooperation und Outsourcing. In diesem Punkt nehmen die Experten eine gemeinsame Position ein. Eine Prüfung der Alternativen findet ihnen zufolge statt. Als Zweites wird eine unterschiedliche Unternehmenskultur als Grund für einen negativen Ausgang der Fusionsgespräche ausgeschlossen. Einzig ein Befragter gibt zu bedenken, dass es eine Herausforderung sein kann, zwei sehr entgegengesetzte Philosophien miteinander in Einklang zu bringen. Obwohl es bei grundlegend verschiedenen Unternehmensphilosophien sicherlich schwierig ist, eine gemeinsame Strategie zu finden, wird davon ausgegangen, dass diese Differenzen durch einen intensiven kommunikativen Prozess beizulegen sind.

Die Erkenntnisse dieses Abschnittes lassen darauf schließen, dass eine konsequente Kommunikation im Pre-Merger-Prozess von höchster Bedeutung für das Gelingen einer Fusion ist. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere Fusionen, die einem tiefgründigen, alle Interessengruppen einschließenden Pre-Merger-Prozess unterworfen werden, erfolgreich durchgeführt werden können. Dennoch steht jedes Fusionsvorhaben zuerst im Lichte einer wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit.

3.2 Aktuelle Gründe für Fusionen

Ein wesentlicher Teilaspekt, der einen der Gründe für ein Fusionsvorhaben darstellt, ist die Regulatorik. Besondere Brisanz geht dabei von der besonders hohen finanziellen und personellen Belastung aus. Im Rahmen der gesteigerten regulatorischen Anforderungen sind neben erhöhten Kapitalvorschriften auch diverse Ansprüche bezüglich des Meldewesens zu erfüllen. Die Kapitalanforderungen stellen aufgrund der wirtschaftlich guten Lage nicht den problematischen Aspekt der Regulatorik dar. Die Herausforderungen sind in den steigenden Meldvorschriften zu finden. Die regulatorischen Anforderungen werden auch zukünftig mit großer Wahrscheinlichkeit weiter steigen. Hier kommen insbesondere die Größenunterschiede zwischen den Banken zum Tragen. Alle Experten geben an, dass die Anforderungen für kleine bis mittelgroße Institute wesentlich höher sind, als das für große Banken der Fall ist. Kleine Banken müssen im Rahmen dessen die gleichen rechtlichen Vorgaben einhalten wie große. Die grundsätzlich richtige Gleichbehandlung aller Banken ist der Grund, weshalb kleine Institute an ihre finanziellen und personellen Grenzen kommen. Großen Banken ist es möglich, viele Aufgabenbereiche des Melde- und Beauftragtenwesens zu bündeln. Die Regulatorik führt darüber hinaus zu einer bankinternen Spezialisierung der Mitarbeiter. Die personelle Überforderung kleiner Einheiten wird daran deutlich, dass spezialisiertes Fachpersonal nicht schnell genug selbst ausgebildet oder von außen erworben werden kann.

Über die Banken hinaus findet auch eine hohe Belastung des genossenschaftlichen Finanzverbundes statt. Am Beispiel der Wohnimmobilienkreditrichtlinie

erläutert ein Experte, dass aufgrund von kurzen Umsetzungsfristen seitens der Europäischen Kommission hohe Belastungen auf die Verbundpartner wirken.

Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die Niedrigzinsphase dar. Ein Befragter geht dazu ausführlich auf die Charakteristik des deutschen Bankenmarktes ein. Dieser ist aus Sicht der Banken von kurzfristigen Verbindlichkeiten und langfristigen Forderungen geprägt. Die anhaltende Niedrigzinspolitik der EZB führt im Zuge dessen zu einer verflachten Zinskurve und damit einhergehenden rückläufigen Erträgen. Aufgrund dieser Tatsache stellt die Niedrigzinsphase einen Grund für Fusionsüberlegungen dar. Dennoch sagt kein Experte, dass die Niedrigzinsphase direkten Einfluss auf die Fusionsüberlegungen seines Institutes hat. Gleichzeitig wird allerdings erwähnt, dass sie sicher große Auswirkungen auf andere und speziell kleine Banken haben wird. Hier kann der Bezug zur Einschätzung, dass das Fusionsbestreben zu zaghaft gesehen wird, hergestellt werden. Zwar ist die Niedrigzinsphase gegenwärtig kein großes Problem für die Kreditgenossenschaften, dennoch sollte die zukünftige Strategie die kommenden Herausforderungen nicht vernachlässigen.

Analog zum Thema der Regulatorik wird auch bezüglich der niedrigen Zinsen von massiven Beeinflussungen insbesondere bei kleinen Kreditgenossenschaften gesprochen. V. a. kleine Banken arbeiten dabei oft am personellen Minimum und können auf der Kostenseite keine weiteren Einschnitte vornehmen. Diese Institute werden sich in naher Zukunft schwierigen Bedingungen gegenübergestellt sehen und Überlegungen zu ihrer Zukunftsfähigkeit anstellen müssen.

Einen weiteren Fusionsgrund sehen Teile der Experten in der fortschreitenden Digitalisierung. Zum einen fallen durch die Digitalisierung hohe Investitionskosten an. Zum anderen hat die Digitalisierung eine gesteigerte Konkurrenz innerhalb des Bankensektors ausgelöst. Gleichzeitig verändert sich das Kundenverhalten bezogen auf die Grundversorgung mit Bankdienstleistungen. Das veränderte Kundenverhalten wird vor dem Hintergrund des Regionalprinzips detaillierter in Unterkapitel 3 angesprochen. Die gesteigerte Konkurrenz geht dabei grundlegend von einer vereinfachten Vergleichbarkeit zwischen den Banken aus. Der Markt hat sich grundlegend verändert. Früher bestand die Konkurrenz

hauptsächlich zwischen Volks- bzw. Raiffeisenbanken und den örtlichen Sparkassen. Volksbanken konkurrieren nicht mehr nur vor Ort, sondern auch mit Unternehmen, die nur im Internet auftreten. Hierzu zählt der Experte Non und Near Banks, die vermehrt in Geschäftsfelder der klassischen Banken eindringen. Unter Non Banks sind Unternehmen zu verstehen, deren Hauptgeschäftsgebiet außerhalb des Bankensektors liegt. Near Banks sind hingegen bankähnliche Institute, welche aber nach § 1 KWG nicht zu den Kreditinstituten zählen. Zu den Investitionskosten wird sich dahingehend geäußert, dass sich diese nicht nur auf die reine IT-Ausstattung beziehen. Gleichzeitig müssen speziell ausgebildete Mitarbeiter mit diesen Aufgaben betraut und in diesem sich schnell entwickelnden Feld weitergebildet werden. Dies stellt ebenfalls hohe Anforderungen an kleine Kreditgenossenschaften.

Als weiteren Fusionsgrund gaben zwei Experten die Demografieentwicklung an. Genossenschaften weisen demnach ein höheres Durchschnittsalter auf als die Gesamtgesellschaft. Ein anderer Interviewpartner vermutet jedoch, dass das durchschnittliche Kundenalter nicht vom gesellschaftlichen Durchschnitt abweicht, da das kostenlose Girokonto ein Hauptgrund für die Mitgliedschaft sei.

Schlussendlich können die Regulatorik, die Niedrigzinsphase und die Digitalisierung als Hauptgründe für Fusionsüberlegungen festgehalten werden. Für kleine bis mittelgroße Kreditgenossenschaften spielt dabei die ausgedehnte Regulatorik eine wichtige Rolle. Mit Blick in die Zukunft sieht sich der gesamte Bankensektor mit den Problemen der aktuellen Niedrigzinsphase konfrontiert. Um dieser zu begegnen, müssen heute die richtigen Entscheidungen getroffen werden, um die Existenz weiterhin sichern zu können. Die Digitalisierung ist v. a. unter den Aspekten eines veränderten Kundenverhaltens und einer gesteigerten Konkurrenz als Herausforderung anzusehen.

3.3 Auswirkungen von Fusionen auf die Mitglieder

Zum Thema Auswirkungen auf die Mitglieder gibt es verschiedene Ansichten. Einhellig ist die Meinung, dass negative Auswirkungen um jeden Preis vermieden werden müssen. Insbesondere die Mitglieder kleiner Banken verzeichnen

jedoch positive Auswirkungen. Im Zuge dessen wird von Angeboten im Bereich IT, die erst durch eine gewisse Größe ermöglicht werden, gesprochen. Andere Experten bestätigen die Vorteile einer größeren Bank dahingehend, dass das Angebot spezieller Mitgliederprogramme kleineren Banken schwerer fällt. Erhalten die Mitglieder im Rahmen der Fusion Zugriff auf die Vorteile eines erweiterten Mitgliederprogramms, ist dies eine wichtige positive Auswirkung.

Neben den finanziellen Vorteilen, die Teil des Förderprinzips sind, stellen sich unter Umständen auch Vorteile bezüglich des Demokratieprinzips ein, obwohl die eigene Selbstständigkeit aufgegeben wird. Als Beispiel wurde hierbei das Organ des Regionalbeirats genannt. Es kann somit dazu kommen, dass der Einflussbereich als Teil eines größeren Unternehmens größer ist, als dies zuvor der Fall war. Befragte größerer Institute befürchten jedoch keine Auswirkungen auf die Vertretung ihrer Mitglieder im Rahmen einer Fusion.

Große Übereinstimmungen gibt es hinsichtlich der Ansicht, dass Fusionen keine Auswirkungen auf die Mitglieder haben. Insbesondere eine Veränderung der Produktpalette lehnen alle Befragten ab. Dieses Erkenntnis deckt sich mit den vorherigen Aussagen zur Spezialisierung. Eine besonders hohe Aufmerksamkeit kommt dem Thema Beratung zugute. Die regionale, kundennahe Beratung ist über das Regionalprinzip tief im Charakter der Kreditgenossenschaften verwurzelt. Diese Beratung darf sich vonseiten der Bank durch eine Fusion nicht verändern. Übereinstimmend kommt zur Sprache, dass der Kunde durch sein Verhalten den Takt vorgibt. Dabei lässt sich das Thema Regionalität in zwei Bereiche teilen. Zum einen möchte der Kunde weiterhin eine kundennahe Grundversorgung. Dafür ist er aber nicht auf eine personell besetzte Filiale angewiesen. Zum anderen ist der Kunde bereit, für umfassendere Beratungsgespräche weitere Wege zurückzulegen. Besondere Herausforderungen bestehen hierin für Banken mit großen Filialnetzen. Im Umkehrschluss könnten Filialen in ländlichen Gebieten durch SB-Stellen ersetzt werden. Gleichzeitig muss speziell für mittelgroße Städte überprüft werden, ob eine Reduktion der personell ausgestatteten Filialen zugunsten von SB-Stellen sinnvoll erscheint. Der Experte geht

davon aus, dass sich das Filialnetz hin zu wenigen, aber qualitativ höherwertigen Filialen verändert. Darüber hinaus wird teilweise davon ausgegangen, dass durch die steigende Nutzung mobiler Endgeräte sogar die SB-Stelle zukünftig entbehrlich sein wird. Nach Meinung der Experten wird sich die Positionierung dieser Stellen an der Frequentierung der Örtlichkeiten ausrichten. Insofern wird die Beratung weiter das zentrale Instrument der Kreditgenossenschaften darstellen.

Einen weiteren Aspekt, der sich aus Sicht von zwei Befragten nicht verändern darf, stellt der Mitarbeiter vor Ort dar. Der Kunde verbindet mit seiner Bank nicht das Institut als solches, sondern vielmehr seinen direkten Ansprechpartner. Den Experten ist es daher wichtig, diese Konstante auch im Rahmen einer Fusion zu erhalten. Dies führt im besten Falle dazu, dass der Kunde keine Auswirkungen durch eine Fusion zu spüren bekommt.

Die Wichtigkeit des Beraters als Bezugspunkt zur Bank führt in direkter Überleitung zu vorhandenen Gefahren. Zur Gefahr des Identifikationsverlustes seitens der Mitglieder und Kunden äußern sich dabei drei der Befragten ähnlich. Ein Experte geht dabei besonders detailliert auf das Thema ein. Seinen Ausführungen zufolge bestehen begründete Risiken eines Identifikationsverlustes. Er bezeichnet diesen Verlust allerdings mehr als emotionalen Verlust durch die Aufgabe der Volksbank vor Ort. Gleichzeitig sagt der Experte aber auch, dass dies zu verhindern ist. Auch weitere Befragte kommen zu dem Schluss, dass es einer größeren Bank schwerer falle, die Nähe zum Kunden aufrechtzuerhalten, als es einer kleineren Bank möglich ist. Dabei erwähnen sie insbesondere die Nähe zu verantwortlichen Organen der Bank.

Obwohl der Identifikationsverlust als Gefahr erkannt wird, geht keiner der Experten davon aus, dass das Verhältnis zwischen Kunde bzw. Mitglied und Bank davon beeinflusst wird. Der Interviewpartner erläutert dies an vergangenen Fusionen, bei denen der anfängliche emotionale Identifikationsverlust durch eine gezielte regionale Ausrichtung der Bank verhindert werden konnte.

Hinsichtlich veränderter genossenschaftlicher Werte gibt es Übereinstimmungen zwischen drei Befragten. Diese dürfen sich deren Ansicht nach nicht verändern. Darüber hinaus stimmen die Einschätzungen aller Experten ebenso überein, dass die genossenschaftlichen Werte dem Wertewandel in der Gesellschaft unterworfen sind. Insofern wird es Anpassungen geben müssen, jedoch werden diese nicht vonseiten der Kreditgenossenschaften ausgelöst.

3.4 Kooperation und Outsourcing

Die Kooperation unter Kreditgenossenschaften spielt nach Ansicht der Experten eine untergeordnete Rolle. Einen wesentlichen Grund gegen diese Art der Zusammenarbeit sehen die Experten v. a. in einer schwierigen Vereinbarkeit verschiedener Unternehmensstrategien. Insbesondere die Bereiche des operativen Geschäftes werden dabei als schwierige bis unmögliche Kooperationsfelder genannt.

Dennoch gibt es unterschiedliche Einschätzungen zur Sinnhaftigkeit solcher Kooperationen. Erfahrungen gibt es bereits dahingehend, dass Aufgaben anderer Banken z. B. im Bereich des Rechnungswesens durchgeführt wurden. Andererseits geht der Experte trotzdem davon aus, dass Kooperationen in angrenzenden Gebieten zumeist nicht sinnvoll sind. Ein anderer Befragter sagt dazu im Gegenteil, dass Kooperationen durchaus sinnvoll sind und bereits im selben Landkreis unterhalten werden. Diese gegensätzlichen Einschätzungen können von unterschiedlichen Unternehmensgrößen herrühren. Es lässt sich vermuten, dass Kooperationen unter den Primärinstituten von großen Banken weniger in Betracht gezogen werden als von kleineren. Dabei bleibt jedoch die Eingrenzung auf die Bereiche außerhalb des operativen Geschäftes bestehen.

Bedeutend wichtiger als die Kooperation untereinander wird die Zusammenarbeit innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes eingeschätzt. Alle Experten betonen dies ausnahmslos. Aus Sicht der Primärinstitute stellt die Zusammenarbeit mit den Verbundunternehmen der Gruppe ein Outsourcing dar. Auf die Frage, wie wichtig das Outsourcing für das eigene Institut ist, wird es im

Falle einer kleinen Volksbank als überlebensnotwendig bezeichnet. Über die Interviews hinweg können dabei mehrere Arbeitsbereiche identifiziert werden, die sämtliche Banken jeder Größenordnung an Verbundpartner auslagern. Häufig wird der Aufgabenbereich der Rechenzentrumsleistung genannt. Auch das Auslandsgeschäft kommt zur Sprache. Diese Aufgaben übernehmen Tochterunternehmen der DZ Bank AG für weite Teile des genossenschaftlichen Sektors.

Über diese Aufgaben hinaus bedienen sich die einzelnen Kreditgenossenschaften, in unterschiedlichem Ausmaß, der Angebote verbundinterner und -externer Dienstleister. Dazu zählt z. B. der Bereich des Eigenhandels. Als weitere Beispiele nennt kommen die Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie oder die Revision in Betracht. Zusätzlich gibt es diverse Bereiche, in denen Beratungsleistungen zugekauft werden müssen. An diesem Punkt kann der Bezug zur Mitarbeiterbeschaffung aus Kapitel 2 hergestellt werden. Kleine Institute müssen aufgrund ihrer angespannteren Personalsituation mehr Aufgabenbereiche auslagern als größere Einheiten.

Auf die Frage, ob Kooperationen und Outsourcing Alternativen zur Fusion darstellen, äußern sich sämtliche Bankvertreter gleich. In ihren Augen stellen beide Formen der Zusammenarbeit keine Alternative zu Fusionen dar. Die Aussagen erscheinen widersprüchlich zum Unterkapitel Gründe der Zielverfehlung in Kapitel 1.3, wonach sämtliche Alternativen zur Fusion geprüft werden. Eine mögliche Begründung könnte darin liegen, dass es ab einem gewissen Punkt nicht mehr möglich ist, die notwendigen Synergieeffekte über Kooperation oder Outsourcing zu erreichen. Dabei kommen auch die begrenzten Ressourcen der externen Anbieter zur Sprache. Einen weiteren Grund für die Alternativlosigkeit sieht ein Experte darin, dass nicht alle Aufgaben ausgelagert werden können. Diese Tatsache liegt in der Rechtsprechung in § 25b KWG begründet. Bis zu einem gewissen Belastungsgrad ist es sicher sinnvoll, alle Alternativen einzubeziehen. Über diesen Punkt hinaus ist die Fusion allerdings alternativlos.

3.5 Ziele des Rechtsformwechsels in die eingetragene Genossenschaft

Die Firmierung eines genossenschaftlich ausgerichteten Institutes ist nicht an die Rechtsform der eG gebunden. Dies wird am Beispiel der genossenschaftlichen Zentralbanken deutlich. Auf der Ebene der Primärgenossenschaften finden sich hingegen wenige rechtsformfremde Institute. In diesem Kapitel kommen die Ziele zum Ausdruck, die eine Aktiengesellschaft mit dem Wechsel in eine eG verfolgt. Da diese Ziele in engem Bezug zu den herausfordernden Rahmenbedingungen innerhalb des Bankensektors stehen, kann Bezug zu Unterkapitel 2 hergestellt werden.

Der Experte bezeichnet sein Institut als eine genossenschaftlich geprägte Aktiengesellschaft. Diese stellt seiner Ansicht nach einen Hybrid zwischen den beiden Rechtsformen dar. Vor diesem Hintergrund ist zu erwähnen, dass die Rechtsform der AG keine aktive Abwägung von Alternativen war. Die Entscheidung ging auf eine Alternativlosigkeit der damaligen Zeit zurück. Durch die aktienrechtliche Ausgestaltung des Institutes ist es schwierig, alle Aspekte des genossenschaftlichen Fördergedankens zu verwirklichen. Ein erstes Ziel ist es daher, eine verbesserte Förderung der Aktionäre zu erreichen. Erst der Rechtsformwechsel ermöglicht Zinsrückvergütungen und Sonderkonditionen. Auf der Gesellschaftsebene steht die AG zwei weiteren Herausforderungen gegenüber. Eine ist es, die Fusionsfähigkeit des Institutes zu verbessern. Fusionen zwischen eG und AG kommen nur zustande, wenn das daraus hervorgehende Institut ebenfalls als AG firmiert. Der Befragte sagt dazu, dass dies einem Vermögensvorteil der Aktionäre zuzuschreiben ist, die diesen andernfalls verlören. Zur Sicherung der Leistungsfähigkeit der Bank sollen Fusionen, vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen, uneingeschränkt ermöglicht werden. Ein drittes Ziel besteht darin, das Vermögen der Aktionäre zu sichern, da dies in Form von Aktien dem Ertragswert unterworfen ist. Die Rahmenbedingungen beeinflussen den Ertragswert jedoch negativ, wodurch der Wert der Aktien sinkt.

Diese Zieldarstellungen lassen eine direkte Überleitung zum Einfluss der Rahmenbedingungen zu. Durch die Niedrigzinsphase, zusammen mit zusätzlichen Kosten der Regulatorik und Digitalisierung und einer demografischen Komponente, sinkt die Rentabilität und der Ertragswert geht zurück. Der Ertragswert bildet dabei eine volatile, zukunftsorientierte Größe und richtet sich an der zukünftigen Ausschüttungsfähigkeit des Unternehmens aus. Der Substanzwert, als eine weitere Methode zur Unternehmensbewertung, ist hingegen ein gegenwartsorientierter Wert, der sich am weniger volatilen Eigenkapital bemisst. Eine Auswirkung wird deutlich, wenn der Ertragswertkurs unter den Substanzwertkurs fällt. Der Experte erläutert dazu Folgendes: „Wenn ich die Aktien verkaufe, zum Substanzwertkurs, den ich seither habe, verkaufe ich sie zu einem Preis, der höher ist als der Preis, den ich kenne.“ Der fallende Ertragswert führt somit nicht nur zu einem Vermögensverlust bei den Aktionären durch sinkende Kurse und ausgesetzte Dividendenzahlungen, er bewirkt auch eine Gefährdung des Aktienhandels.

Auf Basis dieses Kapitels lässt sich schlussfolgern, dass die Rechtsform der Aktiengesellschaft nicht mehr die richtige Rechtsform für ein genossenschaftlich ausgerichtetes Kreditinstitut ist. Insbesondere die veränderten Rahmenbedingungen zeigen dies deutlich.

3.6 Auswirkungen des Rechtsformwechsels

Ein Rechtsformwechsel hat zwei getrennte Auswirkungsdimensionen. Veränderungen treten zum einen für die jeweiligen Anteilseigner ein. Zum anderen wird die Gesellschaft einem grundlegenden Wandel unterzogen. Die hier erwähnten Auswirkungen stellen jedoch nur einen Ausschnitt der wichtigsten Veränderungen dar. Weitere Unterschiede zwischen dem GenG und dem AktG gehen darüber hinaus.

3.6.1 Auswirkungen des Rechtsformwechsels auf die Anteilseigner

In dem einmaligen Fall des Umwandlungsbestrebens einer gesunden, genossenschaftlich geprägten Aktiengesellschaft stehen zunächst die Aktionäre im

Fokus des Interesses. Der Aktionär wird im Zuge der Umwandlung zum Genossen und verkörpert Kunde und Teilhaber in einer Person. Dieses als Identitätsprinzip bezeichnete Prinzip führt aufseiten des ehemaligen Aktionärs zu einer veränderten Beziehung zu seiner Bank und seiner Filiale. Der Interviewpartner formuliert dazu, dass die Filiale vom reinen Kostenfaktor zum Interessensgegenstand des Teilhabers wird. In der Folge der Umwandlung erhält der Genosse konsequenterweise alle Rechte eines Genossenschaftsmitglieds. Dazu zählt unter anderem das Recht auf Mitwirkung als Mitglied in der General- oder Vertreterversammlung. Daneben kommen ihm die Rechte auf Auseinandersetzung im Kündigungsfall und auf den Liquidationserlös im Fall der Abwicklung zu. Neben den Rechten hat er auch die Pflichten eines Genossenschaftsmitglieds anzuerkennen. Dazu zählen die Pflicht auf Einzahlung des Geschäftsguthabens oder die Einhaltung der Kündigungsfristen zum Jahresende. Darüber hinaus erhält er alle Pflichten des GenG. Die Satzung des umgewandelten Institutes hält die detaillierten Ausgestaltungen dieser Rechte und Pflichten fest.

Zusätzlich dazu müssen die Aktionäre andere Beeinflussungen hinnehmen. Die Auseinandersetzung und Auskehrung zum Jahresende macht die Genossenschaftsanteile weniger leicht handelbar. Demgegenüber kann die Aktie täglich gehandelt werden. Der Aktionär erfährt eine Fungibilitätsbeschränkung. Zusätzlich erlegt ihm das GenG Stimmrechtsbeschränkungen auf. Denn in der Genossenschaft gilt: One man – one vote. Diese personenbezogene Form der Teilnahme geht direkt auf das Demokratieprinzip zurück und stellt einen wesentlichen Unterschied gegenüber dem kapitalorientierten Stimmrecht der AG dar. Wählt der Aktionär den Weg in die umgewandelte Gesellschaft, tauscht er die zuvor genannten Beschränkungen gegen das Kursrisiko der Aktie ein.

Rein technisch muss sich der Aktionär während der Umwandlung der Situation ausgesetzt sehen, dass er in Abhängigkeit von der Höhe des nominalen Geschäftsguthabens Einzahlungen zu tätigen hat oder Auszahlungen erhält. Liegt der nominale Wert des Genossenschaftsanteils über dem Kurswert der ehemaligen Aktie, muss der Aktionär zuzahlen. Der Experte führt dazu weiter aus, dass

ihm im umgekehrten Fall eine Auszahlung zugutekommt, die unter Umständen als Einkunft der Kapitalertragsteuer unterliegt.

3.6.2 Auswirkungen des Rechtsformwechsels auf die Gesellschaft

Im Rahmen der Umwandlung muss neben der Höhe des nominalen Geschäftsguthabens auch ein maximales Geschäftsguthaben festgelegt werden. Liegt das nominale Geschäftsguthaben über dem letzten festgestellten Kurswert der Aktie, müssen die Inhaber zuzahlen und das dividendenberechtigte Geschäftsguthaben steigt. Im umgekehrten Fall muss die Gesellschaft Auszahlungen tätigen, die dazu führen, dass deren Eigenkapital abnimmt. Die nominale Höhe des Geschäftsanteils muss mit den Beträgen anderer Genossenschaften vergleichbar sein, um die Fusionsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Der zuletzt festgestellte Kurs erfüllt diese Anforderung im betrachteten Fall nicht.

Darüber hinaus können folgende Auswirkungen auf die Gesellschaft festgehalten werden. Der Wechsel bedeutet die Rückkehr in die Rechtsform der eG als geschäftsmodelladäquate Rechtsform. Eine speziell gestaltete Satzung, die den genossenschaftlichen Förderauftrag, Vinkulierung und Beschränkungen des Stimmrechts enthält, ist nicht mehr nötig, da das GenG die Handlungsgrundlage bildet.

Der Rechtsformwechsel hat auch Auswirkungen auf die Organe der Gesellschaft. In der AG bestimmt der Shareholder Value die strategische Ausrichtung. Der Experte sagt allerdings, dass der Shareholder Value durch die genossenschaftliche Prägung weniger stark ausgeprägt ist als in einer klassischen AG. Die durch das GenG gesetzlich festgelegte Verpflichtung des Vorstandes auf den Förderauftrag hat zur Folge, dass der Shareholder Value dem Member Value weicht. Darüber hinaus vereinfacht sich die Arbeit des Vorstandes, da die Gewinnmaximierung keine grundlegende Eigenschaft einer eG ist. Die bisherige Frage der Balance zwischen angemessenem und maximalem Gewinn stellt sich in der eG nicht mehr in demselben Ausmaß.

Da es sich bei dieser Umwandlung um einen nicht abgeschlossenen Prozess handelt, stehen weitere offene Fragen zur Diskussion. Einen wichtigen Aspekt stellt die technische Umsetzung der Umwandlung dar. Muss die Umwandlung durch vorherige Liquidation und Neugründung der Gesellschaft durchgeführt werden, hat dies laut Befragtem einen Neuerwerb der in Besitz befindlichen Grundstücke mit anfallender Grunderwerbsteuer zur Folge. Darüber hinaus ist es bislang unklar, inwiefern die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen der Bank eingehalten werden können. Weitere aufsichtsrechtliche Fragen beziehen sich auf die Lizenzierung der Bank und aller Organe nach KWG sowie die Ausführung des Aktienhandels während der Bewertungsphase.

Zum Ende dieses Kapitels zeigt sich deutlich, wie schwierig es ist, eine AG genossenschaftlich auszurichten. Für eine Kreditgenossenschaft in Form einer eG lässt sich keine Begründung für einen Rechtsformwechsel in eine AG finden. Durch eine eventuelle Vinkulierung der Aktien verlieren diese ihre Fungibilitätsvorteile gegenüber dem Genossenschaftsanteil. Zusätzlich können die genossenschaftlichen Werte nur über die Satzung in der AG verankert werden. Dies beraubt die AG jedoch ihrer Vorteile als Kapitalgesellschaft und so stellt sich die AG als geschäftsmodellstörend heraus.

3.7 Bewältigung der Basel-III-Anforderungen durch Rechtsformwechsel

Für eine Kreditgenossenschaft in der Rechtsform der eG stehen zur Bildung von Eigenkapital interne als auch externe Eigenkapitalfinanzierungsinstrumente sowie andere Mittel, die anrechenbar sind, zur Verfügung. Externes Eigenkapital wird durch die Werbung neuer Mitglieder generiert. Die Zeichnung neuen Geschäftsguthabens muss daher ein Ziel jeder Kreditgenossenschaft sein, um ihre Eigenmittelposition zu stärken. Dennoch ist diese Art des Kapitals kündbar und steht der Gesellschaft somit nicht uneingeschränkt zur Verfügung. Zudem stellen die Geschäftsguthaben für die Kreditinstitute teureres Kapital dar.

Demgegenüber ist die Bildung externen Eigenkapitals bei der AG über die Ausgabe neuer Aktien im Rahmen einer Kapitalerhöhung möglich. Hier zeigt sich

das Problem einer nicht börsennotierten Aktiengesellschaft. Die Kapitalerhöhung ist dem bestehenden Aktionärskreis anzudienen, da eine mögliche Platzierung an der Börse nicht erfolgen kann. Gesetzt den Fall, die Aktionäre nehmen diese Kapitalerhöhung nicht auf, stellt dies laut Experten die AG vor dieselben Herausforderungen, wie sie bei der Werbung neuer Mitglieder in der eG bestehen.

Dazu wird betont, dass die eG das Ziel hat, internes Eigenkapital in Form von Rücklagen zu bilden. Dies sei am einfachsten und am sichersten. Die Rücklagen sind dem Einfluss der Mitglieder entzogen und stehen der Gesellschaft uneingeschränkt zur Verfügung. Dem historischen Dasein als Selbsthilfeeinrichtung geschuldet, fördert die Kreditgenossenschaft ihre Mitglieder über die angebotenen Leistungen. Die Dividende auf den Genossenschaftsanteil verkörpert nur eine zusätzliche Förderung über die eigentliche Leistung hinaus. Der Befragte sagt darüber hinaus, dass es einzelne Genossenschaftsbanken gibt, die keine Dividende ausschütten. Dies ermöglicht es der eG, große Teile ihres Gewinnes in Rücklagen einzustellen. Auch hier kann die Überleitung zur AG hergestellt werden. Die AG ist aufsichtsrechtlich nicht zur Zahlung einer Dividende verpflichtet. Aufgrund des Kursrisikos ist der Dividendenanspruch der Aktionäre allerdings höher als der eines Genossen. Daher hat es eine AG hinsichtlich der Thesaurierung schwieriger.

Die Finanzierung über Mezzaninekapital steht beiden Rechtsformen in derselben Ausprägung zur Verfügung. Beide Interviewpartner nennen in diesem Zusammenhang die mögliche Einlage nachrangiger Darlehen, die stille Beteiligung und den Genussschein. Sämtliche anderen Mezzanineinstrumente kommen für ein genossenschaftlich geprägtes Institut nicht infrage. Dies ist der konservativen Ausrichtung des Geschäftsmodells geschuldet.

Abschließend kann festgehalten werden, dass eine nicht börsennotierte AG keine Vorteile bei der Beschaffung von Eigenkapital verzeichnen kann. Vielmehr entstehen ihr durch höhere Dividendenansprüche Nachteile bei der Generierung internen Eigenkapitals.

Der Ergebnisstand dieses Kapitels beantwortet bis hierhin die dritte oben genannte Forschungsfrage. Die erschwerte Bildung von internem Eigenkapital lässt darüber hinaus weitere Schlüsse zur Bewältigung der Basel-III-Kapitalanforderungen zu.

Hinsichtlich des Haftsummenzuschlags sind sich alle Experten einig. Bezüglich der Basel-III-Kapitalanforderungen gehen sie davon aus, dass der Haftsummenzuschlag nach der festgelegten Übergangsfrist jegliche Bedeutung verlieren wird. Am Privileg Beteiligungen an Verbundunternehmen vom Eigenkapital abziehen zu dürfen wird darüber hinaus deutlich, dass die regulatorischen Anforderungen rechtsformunabhängig sind. So ist es der genossenschaftlich geprägten AG ebenfalls möglich, von diesem Privileg zu profitieren.

Abschließend ist festzuhalten, dass die einfachere Rücklagenbildung der eG Vorteile bietet, die Kapitalanforderungen leichter zu erfüllen. Einen Grund für einen Wechsel in die AG gibt es daher nicht.

Die nachfolgende Übersicht (Tabelle 1) stellt alle im Forschungsprozess bearbeiteten und ermittelten Hypothesen dar.

Tabelle 1: Vorformulierte und aus dem Material extrahierte Hypothesen.

Vorformulierte Hypothesen	Bestätigung
H ₁ : Die Ziele von Fusionen haben sich seit Einführung der Strategie „Bündelung der Kräfte“ nicht verändert.	ja
H ₂ : Die Auswirkungen von Fusionen halten sich für Mitglieder und Kunden in Grenzen.	ja
H ₃ : Fusionen sind nicht die einzige Möglichkeit, Verbesserungen für das Institut und die Mitglieder zu erzielen.	ja
H ₄ : Durch Fusionen verändern sich die genossenschaftlichen Werte.	nein
H ₅ : Die AG weist gegenüber der eG essenzielle Vorteile bezüglich der Beschaffung von Eigenkapital auf.	nein
H ₆ : Ein Kreditinstitut kann als AG die Basel-III-Anforderungen besser bewältigen.	nein
H ₇ : Bei einer Umwandlung treten die genossenschaftlichen Prinzipien zwangsläufig in den Hintergrund.	ja
H ₈ : Die Rechtsform der eG bietet einer genossenschaftlich ausgerichteten Bank Vorteile gegenüber der AG.	ja

Aus dem Material extrahierte Hypothesen

H₉: Je kleiner eine Bank ist, desto schwieriger ist die Bewältigung von Herausforderungen durch Regulatorik, Niedrigzinsumfeld und Digitalisierung.

H₁₀: Je größer die Größenunterschiede zwischen den Fusionspartnern sind, desto größer sind die Auswirkungen auf die Mitglieder des kleineren Institutes.

H₁₁: Je stärker der gesellschaftliche Wandel ist, desto eher müssen sich die genossenschaftlichen Werte anpassen.

H₁₂: Je kleiner eine Bank ist, desto mehr Aufgabenbereiche muss sie auslagern.

H₁₃: Je höher die benötigten Synergieeffekte sind, desto weniger stellen Kooperationen und Outsourcing Alternativen dar.

Quelle: Eigene Darstellung.

4 Diskussion

Analog zum vorherigen Kapitel behandeln die Unterkapitel 4.1 bis 4.5 den Themenbereich Fusion und die Unterkapitel 4.6 bis 4.8 den Themenbereich Rechtsformänderung.

4.1 Ziele von Fusionen

Die Strategie „Bündelung der Kräfte“ stellt nach wie vor die Grundlage für die strategische Ausrichtung der einzelnen Kreditgenossenschaften dar. Veränderte Zielausprägungen führen dennoch dazu, dass insbesondere den wertmaximierenden Motiven in Form von Skalen- und Verbundeffekten höhere Bedeutung zukommt. Auch Pfaffenberger und Eekhoff kamen in ihren Arbeiten zu dem Schluss, dass die Rentabilität bzw. die Erzielung von Synergieeffekten von höchster Bedeutung ist. Weitere Übereinstimmungen lassen sich bei der Beseitigung von Marktüberschneidungen und bei den persönlichen Karriereambitionen der Entscheidungsorgane als Auslöser für Fusionen finden. Diese haben auch bei den zuvor genannten Autoren eine untergeordnete Rolle bei Fusionen gespielt. Unterschiedliche Ansichten gibt es bezüglich der Sanierungsfusion. Eekhoff ist zu dem Ergebnis gekommen, dass diese ebenfalls nebensächlich ist. Damit stimmt seine Position mit den Ergebnissen dieser Arbeit überein. Pfaffenberger ermittelte hingegen die Unternehmens- und Arbeitsplatzsicherung als ein

wichtiges Ziel. Als Grund dafür führt der Autor eine zunehmend schwierigere wirtschaftliche Lage zum Erhebungszeitpunkt seiner Ergebnisse an.⁶ Wird unter der Unternehmens- und Arbeitsplatzabsicherung weniger die gegenwärtige, sondern mehr die zukünftige Bestandssicherung verstanden, korrespondiert dies ebenfalls stark mit den ermittelten Ergebnissen dieser Arbeit.

Pfaffenberger hinterfragt im Rahmen seiner Analyse die persönlichen Ambitionen als nicht wertmaximierende Motive kritisch. Dabei hält er fest, dass viele Argumente, z. B. eine verbesserte Vergütung, die persönlichen Ziele und Entscheidungen beeinflussen können. Er vermutet daher, dass diese Ziele dominierenden Charakter gegenüber den ökonomischen Zielen haben.⁷ Eine Dominanz dieser Motive gegenüber den betriebswirtschaftlichen Zielen zeichnete sich jedoch in diesem Forschungsprozess nicht ab. Die Befragung von Personen, die nicht dem Vorstand angehören, festigt, bei gleichem Ergebnis, diese Einschätzung.

Unterschiedliche Ergebnisse ermittelte Eekhoff hinsichtlich der Bewertung der gemeinsamen strategischen Ausrichtung. Diese stellt seinen Ergebnissen zufolge keinen negativen Faktor dar.⁸ Dagegen sehen die Experten dieser Arbeit in der fehlenden strategischen Ausrichtung einen Hauptgrund für das Scheitern einer Fusion. Im Zusammenhang mit diesem Punkt stehen insbesondere personelle und filialbezogene Fragen in Bezug auf das fusionierte Unternehmen. Auch Pfaffenberger sieht darin einen wichtigen Aspekt der Fusionsgespräche.⁹

Über die Mitarbeiter hinaus sind der Aufsichtsrat und die Vertreterversammlung zwei weitere wichtige Gruppen, die es in der Pre-Merger-Phase zu berücksichtigen gilt. Eekhoff bezeichnet die Widerstände dieser beiden Gremien zwar als selten, dennoch sollte auch mit ihnen offen und überzeugend kommuniziert

⁶ Vgl. Pfaffenberger, K. (2007): Fusionen als „Bündelung der Kräfte“. Eine Analyse der Strategien von genossenschaftlichen Primärbanken im Bereich des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland. Logos, Berlin, S. 17 f.

⁷ Vgl. Pfaffenberger, K., Fn. 6, S. 190.

⁸ Vgl. Eekhoff (2004): Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland. Eine empirische Studie. Münster: IfG (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 38), S. 19 f.

⁹ Vgl. Pfaffenberger, K., Fn. 6, S. 237.

werden.¹⁰ Beide Autoren nennen unterschiedliche Unternehmenskulturen als Grund für das Scheitern einer Fusion. Diese spielen nach Ansicht der Experten keine Rolle. Hierzu ist anzunehmen, dass sich zwei Unternehmen nur als potenzielle Fusionspartner ansehen, wenn ihre Unternehmenskulturen ähnlich sind. Dennoch ist es wichtig, eine gemeinsame Unternehmenskultur zu erarbeiten. Dies findet hauptsächlich in der Post-Merger-Phase statt und wird auch von Pfaffenberger als wichtiger Schritt hin zu einer integrierenden Kultur gewertet.¹¹

Die Einschätzungen zur Fusionsgeschwindigkeit innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes legen ein schnelleres Vorgehen nahe. Ringle und Keebingate erwähnen dabei die von Kritikern vorgeworfene „Fusionitis“. Dabei geht es nicht um die Fusion an sich, sondern um eine zukunftsorientierte Strategieausrichtung. Die bisherigen Strategien schätzen die Experten als zu gegenwartsbezogen ein. Die beiden Autoren stimmen mit den Experten überein und halten eine aktive Fusionspolitik für strategisch notwendig und sehen sie als eine Erscheinung im Zuge des wirtschaftlichen Wandels an.¹² Insbesondere die sich zukünftig weiter verändernden Rahmenbedingungen sollten stärker in die strategische Ausrichtung der Kreditgenossenschaften Einzug halten.

4.2 Auswirkungen von Fusionen auf die Mitglieder

Den Experten zufolge haben Fusionen keine direkten Folgen für die Mitglieder. Die Auswirkungen dürfen vielmehr auf keinen Fall negativ sein. Diese nachvollziehbare Einschätzung wird auch von Ringle und Keebingate gestützt.¹³ Damit spielt die Verbesserung des mittelbaren und unmittelbaren Member Values weniger eine Rolle als die des nachhaltigen Member Values. Das Ziel einer Fusion ist damit eher die bessere Positionierung der Bank im Markt, als direkte positive Auswirkungen für die Mitglieder zu erzielen. Arts geht darüber hinaus und

¹⁰ Vgl. Eekhoff, T., Fn. 8, S. 47 f.

¹¹ Vgl. Pfaffenberger, K., Fn. 6, S. 146.

¹² Vgl. Ringle, G.; Keebingate, F. (2002): Fusionsstrategie und Zukunftssicherung der Bankgenossenschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 52 (2), S. 150; 162.

¹³ Vgl. Ringle, G.; Keebingate, F., Fn. 12, S. 154.

schließt aus einem erhöhten nachhaltigen Member Value auf eine damit verbesserte wirtschaftliche Situation des Institutes und damit auf bessere Fördermöglichkeiten der Kreditgenossenschaften.¹⁴ Insbesondere für kleine Institute ist mit einer stärkeren Förderung im Rahmen des unmittelbaren Member Values zu rechnen. Eekhoff bestätigt eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation im Zuge von Fusionen anhand des Betriebsergebnisses und verbindet damit positive Auswirkungen auf den zu verwirklichenden Förderauftrag.¹⁵ Im Fokus steht dabei die Bindung zwischen Kunde und Mitarbeiter in der Filiale vor Ort. Eekhoff sieht für wirtschaftlich sinnvolle Filialschließungen allerdings keinen Kommisspielraum.¹⁶ Auswirkungen auf die Kunden sind daher nicht auszuschließen.

Ein möglicher Identitätsverlust stellt auch aus diesem Grund eine mögliche Gefahr dar. Auch Seidel ermittelt die Gefahr eines Identitätsverlusts seitens der Mitglieder als größte Herausforderung im Fusionsprozess.¹⁷ Zur Reduzierung dieser Gefahr fördert Seidel mit absteigender Wertigkeit die direkte Gesprächsführung, Informationsveranstaltungen und Infobroschüren zutage.¹⁸ Die direkte Kommunikation und die Abhaltung von Informationsveranstaltungen sind, in Übereinstimmung mit dieser Arbeit, die wichtigsten Instrumente, um Mitglieder- und Mitarbeitervertrauen im Laufe eines Fusionsprozesses zu erhalten.

4.3 Kooperation und Outsourcing als Alternative

Die Ergebnisse dieser Arbeit kommen zu dem Schluss, dass Kooperationen unter den Kreditgenossenschaften im operativen Bereich keine Bedeutung haben. Pfaffenberger bezeichnet die Möglichkeit der Kooperation hingegen als nahezu grenzenlos. Dennoch nimmt er dabei nur Bezug auf die Innenrevision und kann

¹⁴ Vgl. Arts, V. (2015): Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken. Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika. Münster: IfG (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 153), S. 5.

¹⁵ Vgl. Eekhoff, T., Fn. 8, S. 9, 12.

¹⁶ Vgl. Eekhoff, T., Fn. 8, S. 48.

¹⁷ Vgl. Seidel, M. (1996): Fusionsmanagement in Genossenschaften. Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung von Fusionen am Beispiel von Bankgenossenschaften. Zugl.: Univ., Diss., Stuttgart, S. 219 f.

¹⁸ Vgl. Seidel, M., Fn. 17, S. 222 f.

Kooperationen im operativen Geschäft nicht belegen.¹⁹ Auch Bolsinger erwähnt die Kooperation nur zusammen mit dem technisch-organisatorischen Bereich.²⁰ Das operative Geschäftsfeld stellt sich daher übereinstimmend als wenig praktikabel im Hinblick auf Kooperationen heraus.

Die unterschiedliche Sicht auf die Kooperation als fusionsvorbereitende Maßnahme zeigt sich nicht nur in den Ergebnissen dieser Arbeit. Eekhoff kommt diesbezüglich zu dem Ergebnis, dass die Befragten diese Form der Zusammenarbeit zwar als sinnvoll ansehen, sie aber nicht zu den primären Maßnahmen im Vorfeld einer Fusion zählen.²¹ Nichtsdestotrotz kann in der Hinführung zu einer Fusion von einer kooperierenden Phase der Fusionsvorbereitung gesprochen werden. Inwieweit sich diese mit einer klassischen Kooperation deckt, liegt in der jeweiligen Ausgestaltungsform. Pfaffenberger ermittelt hingegen eine Ablehnung der fusionsvorbereitenden Kooperation. Dennoch führt er aus, dass Kooperationen oft zu Fusionen führen und daher ein geeignetes Mittel der Fusionsvorbereitung darstellen können.²²

Die größte Bedeutung bei der Zusammenarbeit von Primärgenossenschaften kommt dem Outsourcing innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes zu. Mackscheidt und Schmale bezeichnen den Finanzverbund als starkes Netzwerk mit genossenschaftlich ausgerichteten Dienstleistungen.²³ Die Ergebnisse Pfaffenbergers bilden hingegen eine sehr gegensätzliche Einschätzung. Dem Outsourcing wird nur eine geringe Bedeutung im Tagesgeschäft beigemessen. Dies führt der Autor auf die zum Befragungszeitpunkt Ende 2001 schlechteren Preise und Leistungen sowie eine Abneigung gegenüber Konzernlösungen zurück. Bereits damals legte der Autor eine Neuausrichtung des genossenschaftlichen

¹⁹ Vgl. Pfaffenberger, K., Fn. 6, S. 214.

²⁰ Vgl. Bolsinger, H. (2001): Die Zukunft der Kreditgenossenschaften im Zeitalter neuer Technologien. Nürnberg: Arbeitspapiere des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, 27, S. 99.

²¹ Vgl. Eekhoff, T., Fn. 8, S. 40 f.

²² Vgl. Pfaffenberger, K., Fn. 6, S. 120; 218.

²³ Vgl. Mackscheidt, K.; Schmale, I. (2010): Der genossenschaftliche Finanz Verbund. Betrachtungen zu Fusionen von Primärbanken. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 60 (1), S. 20.

Verbundes nahe, um dem Thema Outsourcing besser gerecht werden zu können.²⁴ Aus der Diskrepanz zwischen damaligen und heutigen Ergebnissen leitet sich eine zwischenzeitliche Verbesserung von Angeboten und Preisen ab. Darüber hinaus ist das Outsourcing in den Verbund für viele kleine Institute alternativlos, um ihre Handlungsfähigkeit zu bewahren.

Pfaffenberger ist auch aufgrund der zuvor genannten Umstände zu dem Schluss gekommen, dass Kooperationen und Outsourcing keine Alternativen zur Fusion darstellen.²⁵ Diese Ergebnisse decken sich mit dieser Arbeit, wonach Kooperationen und Outsourcing einen rein ergänzenden Charakter, unabhängig von einer Fusion, haben können. Gleichzeitig stellt sich heraus, dass alle Alternativen zur Fusion im Vorfeld analysiert wurden. Es wäre daher falsch, allein die Fusion als optimale Handlungsalternative zu betrachten.

Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen ist davon auszugehen, dass viele Kreditgenossenschaften die Grenzen von Kooperationen und Outsourcing bereits gegenwärtig oder mit Blick in die Zukunft erreichen. Die Tatsache, dass auch wirtschaftlich gut aufgestellte Institute, rein durch die Regulierung beeinflusst, Fusionen in Betracht ziehen, zeigt, dass diese Institute bereits weit über die Abwägung von Alternativen hinaus sind. Die Fusion stellt auf lange Sicht das einzige Mittel dar, um diesen Anforderungen gestärkt gegenüberzutreten. Pfaffenberger ergänzt dabei, dass Kooperationen nur auf Teilbereiche der Unternehmung begrenzt bleiben und gleichzeitig ein höherer Koordinierungsaufwand entsteht. Es ist davon auszugehen, dass dieser Aufwand mit der Zahl der Kooperationsbereiche und der Intensität der Kooperationen steigt. Ähnliches ist für das Outsourcing festzuhalten.²⁶ Kooperation und Outsourcing können die Probleme, vor denen die Kreditgenossenschaften in Zukunft stehen werden, nicht alleine lösen.

²⁴ Vgl. Pfaffenberger, K., Fn. 6, S. 215 ff.

²⁵ Vgl. Pfaffenberger, K., Fn. 6, S. 218.

²⁶ Vgl. Pfaffenberger, K., Fn. 6, S. 214 f.

4.4 Beeinflussen Fusionen die genossenschaftlichen Werte?

Grundlegende Veränderungen der genossenschaftlichen Werte sind im Zuge von Fusionen nicht zu erwarten. Die Veränderungen den Förderauftrag betreffend, wurden bereits in Unterkapitel 2 behandelt.

Das Identitätsprinzip ist durch eine Fusion nicht direkt einem Wandel unterworfen. Dennoch kann eine Ausdehnung des Nur-Kunden-Geschäftes im Zuge einer Fusion einen Einfluss auf die Verfügungsrechte der Mitglieder haben. Das Ausdehnen dieses Geschäftsbereiches führt laut Kramer zu einer wirtschaftlichen Abwertung der Mitglieder und zur Einschränkung ihrer Verfügungsrechte.²⁷ Grosskopf et al. zufolge überwiegt das Nur-Kunden-Geschäft bereits bei vielen Kreditgenossenschaften.²⁸ Dies könnte die Führung dazu veranlassen, dem Nur-Kunden-Geschäft eine größere Bedeutung zukommen zu lassen. Andererseits könnte ein überproportional hoher Zustrom an Mitgliedern, aufgrund der gesteigerten Attraktivität der Genossenschaft, in anderer Richtung wirken und die Verfügungsrechte diesbezüglich stärken.

Das Demokratieprinzip ist hingegen einer größeren Veränderung unterworfen. Aus Sicht des Property-Rights-Ansatzes stellt das Kopfstimmrecht in seiner Urform eine gute Variante dar, um dem Demokratieprinzip gerecht zu werden. Laut Kramer entfernte sich das Kopfstimmrecht mit zunehmender Größe der Genossenschaften immer weiter von einer demokratischen Form der Anteilnahme. Während die gesetzliche Verpflichtung zur mindestens dreistufigen Hierarchie rein aus Effizienzgründen sinnvoll ist, muss das Mehrstimmrecht im Hinblick auf das Demokratieprinzip hinterfragt werden.²⁹ Weiter ist insbesondere durch Fusionen mit weit größeren Instituten davon auszugehen, dass das einzelne Mitglied bei einer stark vergrößerten Mitgliederbasis an Bedeutung verliert. Arts bestätigt diese Annahme und vermutet für kleine Kreditgenossenschaften den

²⁷ Vgl. Kramer, J. W. (2005): Der Erfolg einer Genossenschaft: Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen. Wismar. HWS (Wismarer Diskussionspapiere der Hochschule Wismar, 23), S. 32.

²⁸ Vgl. Grosskopf, W.; Münkner, H.-H.; Ringle, G. (2009): Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen. DG-Verlag, Wiesbaden, S. 75, 171.

²⁹ Vgl. Kramer J. W., Fn. 27, S. 33 f.

Austausch der General- durch die Vertreterversammlung, wodurch der Grad der Mitbestimmung sink.³⁰ Ein Ergebnis dieser Arbeit ist jedoch die Aufwertung des übertragenden Institutes durch erweiterte Kompetenzen innerhalb des fusionierten Institutes. Diese können den Einflussbereich der Mitglieder in der Region wiederum vergrößern.

Auswirkungen auf das Solidaritätsprinzip sind insofern zu erkennen, als die Mitglieder beider Fusionspartner zu einer Solidargemeinschaft werden und ihre Interessen bündeln. Die gemeinsame Haftung verliert dabei nach Aussage der Experten weiter an Bedeutung. Auch Klemisch und Vogt erwähnen, dass die Satzungen vieler Kreditgenossenschaften keine Solidarhaftung mehr aufweisen.³¹ Alle anderen Aspekte des Solidaritätsprinzips bleiben von einer Fusion unberührt.

Obwohl die genossenschaftlichen Werte keine grundlegenden Veränderungen erfahren, ist trotzdem von einer Anpassung aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen auszugehen. Auch Hill und Doluschitz bestätigen, dass die Werte einem stetigen Wandel ausgesetzt sind. Davon betroffen sind insbesondere die strategische Ausrichtung und Identität einer Genossenschaft sowie die Förderung ihrer Mitglieder³². Den Experten zufolge ist dieser Wandel allerdings von außen induziert und kommt nicht von den Kreditgenossenschaften selbst.

4.5 Größere Herausforderungen für kleine Banken

Die regulatorischen Anforderungen fordern die Kreditgenossenschaften mehr aufseiten der Meldevorschriften als aufseiten der Kapitalanforderungen. Pollmann und Schätzle bestätigen diese Erkenntnis sowohl für das Gesamtkapital als auch für das harte Kernkapital.³³ Dennoch spricht Kirsch von Basel III als

³⁰ Vgl. Arts, V., Fn. 14, S. 8.

³¹ Vgl. Klemisch, H.; Vogt, W. (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise; Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn: Wiso Diskurs, Nov. 2012, S. 22.

³² Vgl. Hill, S.; Doluschitz, R. (2014): Genossenschaftliche Werte. Kern der genossenschaftlichen Identität? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64 (1), S. 29 f.

³³ Vgl. Pollmann, J.; Schätzle, D. (2012): Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken. Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.

einem wesentlichen regulierungsbedingten Kostentreiber und in diesem Zusammenhang von 5 Mrd. Euro zusätzlichen Kosten für den deutschen Bankensektor.³⁴ Eben diese Kosten belasten kleine Institute wesentlich stärker als große. Hackethal und Inderst sprechen bezogen auf Bilanzsumme und Ertrag von einer vielfach höheren Belastung kleiner Banken. Ihre Ergebnisse offenbaren Geschäftsbereiche, z. B. die Wertpapierberatung, in denen mit über 50 % Ertrags einbußen aufgrund hoher zusätzlicher Kosten zu rechnen ist.

Für die personelle Belastung ermitteln sie überproportional starke Zuwächse aufseiten kleiner Banken.³⁵ Dies deckt sich mit den Expertenaussagen, wonach die personelle Belastungsgrenze erreicht ist und Fusionen notwendig werden. Für kleine Banken sind die Kosten der Regulatorik existenzbedrohend. Diese aktuellen Entwicklungen führen laut Arts ebenfalls dazu, dass das Outsourcing keine zielerfüllende Alternative zur Fusion darstellt.³⁶

Die Niedrigzinsphase wirkte sich bis zum aktuellen Zeitpunkt positiv für die Kreditgenossenschaften aus. Laut Deutscher Bundesbank stiegen die operativen Erträge des gesamten kreditgenossenschaftlichen Sektors seit Beginn der Finanzkrise an. Dies ist allerdings nur der Fall, da die Zinsaufwendungen stärker fielen als die Zinserträge.³⁷ Sollten die Zinsen weiter auf diesem niedrigen Niveau verharren, kommen die Erträge der Banken weiter unter Druck. Kirsch und

Münster: IfG (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 126), S. 26 ff.

³⁴ Vgl. Kirsch, W.; Peemöller, V. H. (2012): Eurokrise und Bankenregulierung. Herausforderungen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 62 (2), S. 87.

³⁵ Vgl. Hackethal, A.; Inderst, R. (2015): Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken. Goethe Universität, Frankfurt am Main. [https://www.bvr.de/p.nsf/0/9E961A8C21A26B1BC1257ED100309950/\\$file/GUTACHTEBVR2015.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/9E961A8C21A26B1BC1257ED100309950/$file/GUTACHTEBVR2015.pdf). Einsicht: 09.05.2016, S. III.

³⁶ Vgl. Arts, V., Fn. 14.

³⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015a): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2014. Monatsbericht September 2015. https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichtsauftaetze/2015/2015_09_ertragslage_kreditinstitute.pdf?__blob=publicationFile. Einsicht: 09.05.2016, S. 74.

Wolberg schätzen die Ertragslage ähnlich ein und gehen nicht von einem schnellen Kurswechsel der EZB aus.³⁸

Die Niedrigzinsphase stellt insofern ein in die Zukunft gerichtetes Problem des Bankensektors dar. Die Deutsche Bundesbank (2015b, S. 9) stützt die These, wonach speziell kleine und mittelgroße Banken durch das Niedrigzinsumfeld belastet werden. Die Bundesbank begründet dies mit der hohen Bedeutung des Einlagengeschäftes und der damit verbundenen Fristentransformation.³⁹ Eben diese Fristentransformation wird durch die niedrigen Zinsen erschwert.

Die Digitalisierung ist nach den Ergebnissen dieser Arbeit aus zwei Gesichtspunkten eine Herausforderung. Zum einen führt eine gesteigerte Vergleichbarkeit zu sinkenden Preisen. Zum anderen sind Investitionen in entsprechende Technologien und ausgebildetes Personal zu tätigen. Pfaffenberger führt diese Punkte ebenfalls an. Er nennt dabei ebenfalls eine Umwandlung vom personalgestützten zum elektronischen Bankgeschäft.⁴⁰ Spandau geht davon aus, dass sich die Digitalisierung auf die Kostenpositionen kleinerer Kreditgenossenschaften stärker auswirkt, als es bei größeren Banken der Fall ist. Darüber hinaus führt er einen stärkeren Fokus großer Institute auf internetbasierte Vertriebskanäle an. Diese ermöglichen es größeren Banken, für den Kunden dauerhaft präsent und verfügbar zu sein. Spandau kommt des Weiteren zu dem Schluss, dass es ein Ziel von Fusionen zwischen kleinen Banken sein könnte, ihre internetbasierten Dienstleistungen über die Bündelung der Mittel zu verbessern.⁴¹ Kirsch und Wolberg sehen die Kreditgenossenschaften ebenfalls einer gesteigerten

³⁸ Vgl. Kirsch, W.; Wolberg, H.-B. (2015): Pressekonferenz DZ Bank und WGZ Bank vom 19.11.2015. Frankfurt am Main. https://www.wgzbank.de/export/sites/wgzbank/de/wgzbank/downloads/medien/pressemitteilungen/pm_20151119/Rede_DZBANK_WGZBANK-_Kirsch_Wolberg_191115.pdf. Einsicht: 09.05.2016.

³⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015b): Finanzstabilitätsbericht 2015. Frankfurt am Main. https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Finanzstabilitaetsberichte/2015_finanzstabilitaetsbericht.pdf?__blob=publicationFile. Einsicht: 09.05.2016, S. 9.

⁴⁰ Vgl. Pfaffenberger, K., Fn. 6, S. 16.

⁴¹ Vgl. Spandau, J., Fn. 3, S. 5 f.

Vergleichbarkeit ausgesetzt und fügen zusätzlich Herausforderungen durch ein verändertes Kundenverhalten an.⁴²

4.6 Eigenkapitalbeschaffung von Aktiengesellschaft und eingetragener Genossenschaft

Die Experten sehen die Werbung neuer Aktionäre im Rahmen der Kapitalerhöhung als gleichbedeutend mit der Mitgliederwerbung einer eG an. Dabei ist zu Beginn grundsätzlich zu unterstellen, dass eine Kreditgenossenschaft in der Rechtsform der eG auch in der AG ihre genossenschaftliche Ausrichtung bewahren würde. Diese Annahme trifft auch Blisse.⁴³ Eine Börsennotierung könnte daher nur über die Einführung von vinkulierten Namensaktien erfolgen, um den Handel der Aktien zu kontrollieren.⁴⁴ Die Platzierung an der Börse ist somit nicht ausgeschlossen, wird jedoch von keiner genossenschaftlich geprägten AG durchgeführt. Da die Aktie ihre Finanzierungsvorteile durch diese Börsenplatzierung realisiert, steht die genossenschaftliche Ausrichtung diesem Vorteil entgegen.⁴⁵ § 186 Abs. 1 AktG bestätigt die Aussage, wonach die Kapitalerhöhung zuerst den Altaktionären anzudienen ist. Erst wenn diese von ihrem Bezugsrecht keinen weiteren Gebrauch machen, ist es möglich, weitere Aktionäre zu werben. Dies kommt dem Werben neuer Mitglieder in der eG gleich.

Die erschwerte Rücklagenbildung gegenüber der eG stellt nach Ansicht der Experten einen weiteren Nachteil der AG dar. Für die eG bestätigt § 20 GenG, dass sämtliche Überschüsse den Rücklagen zugeführt werden können. Tritt der Fall ein, verstärkt Eigenkapital bilden zu müssen, ist davon auszugehen, dass die Mitglieder im eigenen Interesse auf eine Gewinnbeteiligung zugunsten der Institutssicherung verzichten. Laut Müller ist die Rücklagenbildung der AG durch das

⁴² Vgl. Kirsch, W.; Wolberg, H.-B. (2015): Pressekonferenz DZ Bank und WGZ Bank vom 19.11.2015. Frankfurt am Main. https://www.wgzbank.de/export/sites/wgzbank/de/wgzbank/downloads/medien/pressemitteilungen/pm_20151119/Rede_DZBANK_WGZBANK-_Kirsch_Wolberg_191115.pdf. Einsicht: 09.05.2016, S. 8.

⁴³ Vgl. Blisse, Holger (2006): Stärkung der Kreditgenossenschaften durch verbundbezogenes Eigenkapital der Mitglieder. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels, S. 183.

⁴⁴ Vgl. Kugler, L., Fn. 5, S. 191.

⁴⁵ Vgl. Blisse, H., Fn. 43, S. 183, 358.

AktG stärker vorbestimmt, als es bei der eG der Fall ist.⁴⁶ Die AG darf nach § 58 Abs. 2 die Hälfte der Überschüsse in Rücklagen einstellen. Gestattet die jeweilige Satzung das Einstellen höherer Beträge, so dürfen diese nur solange der Gewinnrücklage zugeführt werden, bis diese die Hälfte des Grundkapitals ausmacht. Darüber hinausgehende Gewinne liegen in der Beschlussfassung der Hauptversammlung.⁴⁷ Dieser Paragraph stellt einen Kompromiss zwischen dem Recht der Aktionäre auf Gewinnverteilung und der Notwendigkeit einer angemessenen Rücklagenbildung für das Institut dar.

Zuletzt ist in der möglichen Nutzung verschiedener Mezzanine-Finanzierungsinstrumente kein Vorteil für eine Rechtsform zu erkennen, da sich deren Eignung an den genossenschaftlichen Werten ausrichtet. Pollmann und Schätzle ermittelten für das Mezzaninekapital einen Anteil von 0,2 % am aufsichtsrechtlichen Eigenkapital.⁴⁸

Die AG kann vor dem Hintergrund einer genossenschaftlichen Ausrichtung daher keine Vorteile bezüglich der Eigenkapitalbildung gegenüber der eG aufweisen. Vielmehr wird sie durch höhere Dividendenansprüche der Aktionäre in ihrer Rücklagenbildung gehindert.⁴⁹ Erschwerend kommt hinzu, dass der Aktionär seine Dividende ins Verhältnis zum Kurswert seiner Aktie setzt. Um eine ähnlich hohe Dividendenrendite zu erzielen wie eine eG, muss die AG eine deutlich höhere Gewinnbeteiligung ausschütten.⁵⁰

Die Basel-III-Kapitalanforderungen stellen zusammen mit der betrachteten Eigenkapitalbildung keinen Anlass dar, die Rechtsform der AG anzunehmen. Einzig der Vorteil des stabilen Grundkapitals kann der AG zugutegehalten werden.

⁴⁶ Vgl. Müller, W. (1993): Der Rechtsformwechsel von der eingetragenen Genossenschaft in die Aktiengesellschaft – eine mehrdimensionale Wirkungsanalyse. Univ., Diss, Stuttgart, S. 48.

⁴⁷ Vgl. AktG § 58 Abs. 3.

⁴⁸ Vgl. Pollmann, J. und Schätzle, D., Fn. 33, S. 22 f.; Domikowsky et al., S. 99 ff.

⁴⁹ Vgl. Kugler, L., Fn. 5, S. 212.

⁵⁰ Vgl. Wöhe, G.; Bilstein, J.; Ernst, D.; Häcker, J. (2013): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. 11. Aufl., München: Franz Vahlen, S. 96.

Blisse kommt diesbezüglich zu dem Ergebnis, dass Kreditgenossenschaften generell eine stabile Eigentümerbasis haben. Von einem starken oder gar plötzlichen Abschmelzen des Geschäftsguthabens ist daher nicht auszugehen.⁵¹

4.7 Genossenschaftliche Werte in der Aktiengesellschaft

Die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien als Basis des Geschäftsmodells sollten durch den Wechsel in die AG nicht verloren gehen. Blisse und Müller zählen im Zuge einer Umwandlung den Förderauftrag, das Identitäts- und das Demokratieprinzip zu den beeinflussten Prinzipien. Wie die Experten sieht auch Müller die Festschreibung des genossenschaftlichen Förderauftrages in der Satzung als wichtig an. Weiter kommt der Autor zu der Einschätzung, dass durch die satzungsmäßige Mitgliederförderung deren Partizipation am Unternehmen sowie die externe Kapitalbeschaffung der AG eingeschränkt werden.⁵² Blisse sieht im Gegensatz dazu keine Notwendigkeit, den Förderauftrag in der Satzung zu verankern. Als wichtiger erachtet der Autor das Verhalten aller Beteiligten in der Ausgestaltung ihres Institutes.⁵³ Dass erst die Akteure ein genossenschaftliches Institut prägen, kann ohne Zweifel bestätigt werden. Dennoch ist kritisch zu hinterfragen, ob die Förderung der Mitglieder ohne gesetzliche oder satzungsmäßige Grundlage nachhaltig existieren kann.

Das Identitätsprinzip erfährt durch die reine Rechtsformänderung keine Veränderung, solange der Aktionärskreis nur aus ehemaligen Mitgliedern besteht. Durch die handelbare Aktie ist ohne Vinkulierung allerdings davon auszugehen, dass sich der Aktionärskreis mittel- bis langfristig verändern würde. Die vinkulierte Aktie stellt daher eine Möglichkeit dar, das Identitätsprinzip aufrechtzuerhalten. Auch Blisse hält dieses Vorgehen für richtig.⁵⁴ Müller sieht in der Vinkulierung eine sinnvolle Möglichkeit, die Mitgliederinteressen zu sichern und die

⁵¹ Vgl. Blisse, H., Fn. 43, S. 211.

⁵² Vgl. Müller, W., Fn. 46, S. 230.

⁵³ Vgl. Blisse, H., Fn. 43, S. 194.

⁵⁴ Vgl. Blisse, H., Fn. 43, S. 190 f.

Gefahr feindlicher Übernahmen zu mindern.⁵⁵ Hingegen handelt das untersuchte Institut klassische Inhaberaktien. Dies lässt den Schluss zu, dass eine Vinkulierung im Falle eines internen Handels ohne Börsennotierung nicht notwendig ist. Als Voraussetzung hierfür kann ein stabiler und breiter Aktionärskreis angenommen werden. So würden die von Müller angemerkten negativen Aspekte einer Vinkulierung verhindert. Der Autor zählt dazu eine beschränkte Nachfrage, eine verringerte Fungibilität und das Ausschließen von fremdem Beteiligungskapital. Die beiden erstgenannten Aspekte führen zu einem geminderteren Kurs und damit zu einer geringeren Beteiligung der Aktionäre am Unternehmenswert.⁵⁶

Die Ziele einer Umwandlung sieht Müller durch eine Stimmrechtsbeschränkung zur Wahrung des Demokratieprinzips nicht beeinträchtigt.⁵⁷ Nichtsdestotrotz wandelt sich das Kopfstimmrecht der eG in das am Kapital orientierte Stimmrecht der AG. Laut Blisse sollte das maximale Stimmrecht absolut oder relativ zum Grundkapital beschränkt werden. Die relative Stimmbegrenzung äußert sich darin, dass das maximale Stimmrecht im Zuge von Kapitalerhöhungen nicht beeinflusst wird. Darüber hinaus sollte die Satzung beschränkte Vertretungsstimmrechte für andere Aktionäre beinhalten.⁵⁸ Auch diese Klausel ist in der Satzung des betrachteten Institutes enthalten und verhindert, dass übermäßig aufgenommene Vertretungsstimmrechte in den Händen weniger die Meinungsbildung in der Gesellschaft dominieren.

4.8 Beste Rechtsform für eine Kreditgenossenschaft

Ein Ziel der untersuchten AG ist es, eine verbesserte Mitgliederförderung durch den Wechsel in die eG zu erreichen. Die gesetzliche genossenschaftliche Förderung stellt einen großen Vorteil für die eG dar.

⁵⁵ Vgl. Müller, W., Fn. 46, S. 230.

⁵⁶ Vgl. Müller, W., Fn. 46, S. 229 f.

⁵⁷ Vgl. Müller, W., Fn. 46, S. 229.

⁵⁸ Vgl. Blisse, H., Fn. 43, S. 192.

Überdies steht der Themenbereich Fusion stellvertretend für ein weiteres Ziel der betrachteten AG. Die Auswirkungen der Regulatorik, des Niedrigzinsumfeldes und der Digitalisierung bedeuten hohe Belastungen für die einzelnen Kreditgenossenschaften. Fusionen sind im Zuge dessen ein bewährtes Instrument, um diese Beeinträchtigungen zu mindern. Da der weit überwiegende Teil der Institute als eG firmiert, ist es dringend erforderlich, in diesen Kreis zurückzukehren. Der Vorteil einer eG hinsichtlich der Fusionsfähigkeit lässt den Schluss zu, dass er rein aus ihrer sehr hohen Zahl innerhalb des Sektors herrührt. Gäbe es mehr genossenschaftlich geprägte Aktiengesellschaften, wäre davon auszugehen, dass dieses Ziel an Bedeutung verlöre.

Während die Regulatorik und die Digitalisierung lediglich Fusionen erstrebenswerter machen, liegt im Niedrigzinsumfeld eine weitere Herausforderung für eine AG. Der Ertragswert als Bewertungsmaßstab für die Aktien kommt zunehmend unter Druck und senkt das Vermögen der Aktionäre. Der Leitzins für Deutschland wurde bis 1999 von der Deutschen Bundesbank festgelegt. Im Rahmen dessen galten der Diskontzinssatz und der Lombardzinssatz als Leitzinsen, bis der EZB-Leitzins diese ablöste. Laut Statistik der Deutschen Bundesbank unterliegen die Leitzinsen wiederkehrenden Schwankungen.⁵⁹ Da das betrachtete Institut schon sehr lange als AG firmiert, kann die Volatilität der Leitzinsen aber kein Anlass dazu sein, die eG als Rechtsform anzunehmen. Dennoch ist ersichtlich, dass die Leitzinsen seit 1948 nie so niedrig waren wie seit Dezember 2015.⁶⁰ Diese Tatsache lässt die Annahme zu, dass die Vermögen der Aktionäre dadurch besonders stark unter Druck geraten. Die Geschäftsguthaben der genossenschaftlichen Mitglieder sind von dieser Entwicklung nicht direkt betroffen, da sie einem festen Nominalwert unterstehen.

⁵⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015c): Diskont- und Lombardsatz der Deutschen Bundesbank. https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Geld_Und_Kapitalmaerkte/Zinssaetze_Renditen/S510TTDISKONT.pdf?__blob=publicationFile. Einsicht: 09.05.2016, S. 1 f.

⁶⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2015d): Eigenmittel. <http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Aufgaben/Bankenaufsicht/Solvabilitaet/Eigenmittel/eigenmittel.html>. Einsicht: 09.05.2016, S. 1.

Die Kombination der Rahmenbedingungen lässt daher vermuten, dass die Rechtsform der eG gegenwärtig die geeignetere Rechtsform für ein genossenschaftlich orientiertes Finanzinstitut ist.

5 Zusammenfassendes Fazit

Ziel dieser Arbeit ist es, die derzeitigen Beweggründe für Fusionen zwischen Kreditgenossenschaften und deren Auswirkungen auf die Mitglieder zu analysieren. Es ist die Frage zu klären, ob es zukünftig wieder vermehrt zu Fusionen im genossenschaftlichen Bankensektor kommen wird. Zusätzlich stehen die eingetragene Genossenschaft und die Aktiengesellschaft als Rechtsformen und ihre Eigenkapitalfinanzierungsinstrumente hinsichtlich der Basel-III-Kapitalanforderungen im Fokus dieser Arbeit. Hierzu wird im Rahmen einer möglichen Umwandlung die Versorgung mit Eigenkapital zwischen diesen beiden Rechtsformen analysiert.

Anhand eines auf dem Grundlagenteil basierenden Fragebodens wurden die Ergebnisse in fünf Interviews mit sechs Interviewpartnern erhoben. Im Anschluss daran kamen die Ergebnisse mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse zur Auswertung. Die ermittelten Ergebnisse begrenzen sich auf den Großraum Stuttgart, können aber Tendenzen für den Sektor offenlegen.

Die Fusion stellt nach wie vor die präferierte Handlungsalternative zur Bündelung der Kräfte dar. Dabei ist eine Verschiebung zwischen den Zielen zu erkennen. Weder die Sanierungsfusion noch die reine Marktabgrenzung stehen derzeit im Fokus. Vielmehr verschoben sich die Prioritäten hin zur Bewältigung des regulatorischen Drucks durch Basel III und der gegenwärtigen Niedrigzinsphase.

Diese beiden Aspekte, ergänzt um die fortschreitende Digitalisierung, stellen die Hauptgründe für Fusionen dar. Die Regulatorik steht dabei nicht aufgrund der Kapitalanforderungen, sondern vielmehr aufgrund der ausgedehnten Meldevorschriften im Zentrum. Insbesondere kleine Banken kommen hierbei an ihre per-

sonellen und finanziellen Grenzen. Trotz guter wirtschaftlicher Lage der Kreditgenossenschaften wirkt diese Verschärfung der Vorschriften existenzbedrohend. So sehen sich viele kleine Institute deshalb zu Fusionen gezwungen.

Die Auswirkungen der Niedrigzinsphase sind aufgrund der zuvor genannten guten wirtschaftlichen Lage derzeit kein Problem für die Institute. Dennoch kommt ihnen langfristig eine hohe Bedeutung zu. Sinkende Erträge und steigende Kosten veranlassen viele Kreditgenossenschaften, mit Blick auf ihre zukünftige strategische Ausrichtung Fusionsvorhaben anzustoßen.

Die Digitalisierung stellt hinsichtlich steigender Investitionskosten in Infrastruktur und Personal und hinsichtlich der von ihr ausgelösten gesteigerten Konkurrenz einen Grund für Fusionsüberlegungen dar. Dabei kommt ihr jedoch ein rein ergänzender Charakter zu den beiden zuvor genannten Gründen zu.

Diese Herausforderungen lassen sich nur durch Fusionen bewältigen. Kooperationen unter den Primärgenossenschaften kommen keine alternativen Eigenschaften zu. Sie bleiben lediglich auf Bereiche außerhalb des operativen Geschäftes beschränkt. Auch das Outsourcing an Verbundpartner kann trotz seiner Wichtigkeit keine Alternative zur Fusion darstellen. Zwar ist das Outsourcing für kleine Institute überlebensnotwendig, dennoch kann es die hohe Belastung durch die Regulatorik und die Niedrigzinsphase nur begrenzt mindern. Die vorhandene Abwägung der Alternativen lässt den Schluss zu, dass die Belastungsgrenze, über die hinaus nur noch die Fusion eine Handlungsalternative darstellen kann, erreicht ist. Dies gilt für die Primärgenossenschaften auf der einen als auch die Verbundpartner auf der anderen Seite.

Die Auswirkungen von Fusionen auf die Mitglieder dürfen keinesfalls negativ sein. Vielmehr können durch eine gesteigerte Größe zusätzliche Angebote in Form von Mitgliederprogrammen angeboten werden. Dies ist v. a. für kleine Banken festzuhalten. Das reine Größenwachstum führt daher eher zu einer verbesserten Förderung der Mitglieder. Die Auswirkungen von Fusionen sind für die Mitglieder kleiner übertragender Institute höher als für Mitglieder größerer

aufnehmender Institute. Auch zukünftig wird die intensive Beratung ein Grundstein des Geschäftsmodells sein. Dennoch gilt es, sich am Nutzerverhalten des Kunden auszurichten und sich an seine Bedürfnisse anzupassen.

Grundlegende Veränderungen an den genossenschaftlichen Werten sind im Zuge von Fusionen nicht zu erwarten. Eben diese genossenschaftlichen Werte bilden die Geschäftsgrundlage, an der sich die Kreditgenossenschaften orientieren. Dennoch birgt ein gesteigertes Größenwachstum Gefahren v. a. für die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Bank. Diese Gefahren gilt es durch eine konsequente offene Kommunikation zwischen allen Beteiligten zu reduzieren. Trotzdem sind auch die Kreditgenossenschaften den Veränderungen seitens der Digitalisierung unterworfen. Da diese Entwicklung weiter an Fahrt gewinnt, müssen auf Basis des Nutzerverhaltens schlüssige Konzepte entwickelt und angewendet werden.

Die genossenschaftlichen Werte sind daher weniger Veränderungen aufgrund von Fusionen als vielmehr Einwirkungen der Rahmenbedingungen unterworfen.

Der AG können keine Vorteile hinsichtlich der Versorgung mit Eigenkapital attestiert werden. Dies ist nicht grundsätzlich der Rechtsform AG, sondern den Anpassungen, die eine genossenschaftliche Ausrichtung wahren, anzulasten. Es gibt unter den Kreditinstituten mit breitem Trägerkreis keine genossenschaftlich geprägte AG, die ihre Aktien an der Börse handelt. Ohne Börsennotierung verliert die Aktie als Finanzierungsinstrument jedoch ihre Vorteile gegenüber dem Genossenschaftsanteil. Erschwerend kommen die Vinkulierung und damit einhergehende Fungibilitätsnachteile hinzu. Darüber hinaus haben die Aktionäre höhere Dividendenansprüche aufgrund des Kursrisikos ihrer Aktien. Die Rücklagenbildung ist dadurch gegenüber der eG behindert.

Die Rücklagenbildung ist jedoch ein wichtiges Instrument, um Eigenkapital zu generieren. So fällt es der genossenschaftlich geprägten AG schwerer, die Basel-III-Kapitalanforderungen zu erfüllen, obwohl diese grundsätzlich rechtsformunabhängig sind. Vorteile kann sie hingegen aufseiten des Grundkapitals ver-

zeichnen. Dieses ist keinen Schwankungen durch Aktionärsbewegungen unterworfen. Das Geschäftsguthaben der eG wird hingegen von eintretenden und austretenden Mitgliedern beeinflusst. Dieser Vorteil kann die erschwerte Rücklagenbildung dennoch nicht kompensieren.

Am Beispiel der Regulatorik ist zu erkennen, dass die derzeitigen Rahmenbedingungen auch einen Einfluss auf die Wahl der Rechtsform haben. Besonders wichtig ist in dieser Hinsicht die Niedrigzinsphase. Diese belastet die Vermögen der Aktionäre und macht Fusionen notwendig. Genossenschaftlich geprägten Aktiengesellschaften ist es, als Exoten im genossenschaftlichen Bankensektor, nicht ohne Weiteres möglich, Fusionen mit anderen Instituten einzugehen.

Die Kombination aus Regulatorik, Niedrigzinsphase und Digitalisierung, die erschwerten Fusionsbedingungen und die aufwendige Satzungsausgestaltung lassen den Schluss zu, dass die AG nicht die geeignete Rechtsform ist, um ein genossenschaftlich ausgerichtetes Kreditinstitut zu führen.

Nach einer zwischenzeitlichen Stagnation der Institutszahlen innerhalb des genossenschaftlichen Bankensektors ist zukünftig mit einer stärkeren Abnahme zu rechnen. Grund dafür sind die Auswirkungen der Regulatorik, der Niedrigzinsphase und der Digitalisierung, welche sich kurz- bis mittelfristig nicht zugunsten der Institute verändern werden. Dieser Einfluss wird weiterhin ein sich veränderndes Kundenverhalten nach sich ziehen und Anpassungen seitens der Kreditgenossenschaften erforderlich machen.

Darüber hinaus haben sich die Voraussetzungen für genossenschaftlich geprägte Aktiengesellschaften verschlechtert. Dies lässt die Prognose zu, dass es in Zukunft keine Umwandlungen von der eG in die AG geben wird und auch weiterhin nur sehr wenige oder zukünftig gar keine genossenschaftlich geprägten Aktiengesellschaften innerhalb des Bankensektors existieren werden.

Roman Glaser, Peter Müller

Fusionen von Volksbanken und Raiffeisenbanken – Erfolgsfaktoren für die Praxis

In der im Auftrag von Bain & Company durchgeführten Studie „Deutschlands Banken 2016: Die Stunde der Entscheider“¹ diagnostizieren die Autoren Sinn und Schmundt mit Blick auf Wachstums- und Renditetreiber für die deutschen Banken eine aktuelle und perspektivische „Dauermisere“² und sehen für diese Situation folgende Gründe im internationalen Vergleich³ als entscheidend an:

- Abhängigkeit vom Zinsgeschäft,
- nachhaltig hohe Kostenbasis,
- langsame Anpassungsgeschwindigkeit,
- fragmentierte Bankenlandschaft.

Vor dem Hintergrund „verschärfte Regulierung“ und historisch niedriger Zinsen kommen Sinn und Schmidt zu dem Fazit, dass sich die Zahl der Banken in Deutschland von 2015 bis 2025 von knapp 1.800 auf 1.200 Häuser reduzieren wird.⁴ Dabei gilt mit Blick auf allgemeine Mega-Trends der zusätzlich entscheidende Einfluss der Digitalisierung als Beschleunigungsfaktor mittlerweile als „Binsenweisheit“.⁵

¹ Sinn, W.; Schmundt, W. (2016): Deutschlands Banken 2016: Die Stunde der Entscheider, Bain & Company Germany/Switzerland (ed.); München; Zürich.

² Sinn, W.; Schmundt, W. a. a. O., S. 4.

³ Sinn, W.; Schmundt, W. a.a.O., S. 4f.

⁴ vgl. Sinn, W.; Schmundt, W. a. a. O., S. 4f. und 11.

⁵ vgl. z. B. Neubacher, B. (2017): Digitalisierung dominiert die Agenda: Die Börsen-Zeitung lädt zum 15. Internationalen Retail-Bankentag -Großbanken gehen verschiedene Wege, in: Börsen-Zeitung, 23.06.2017, S. 2.

Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) belegt die Einschätzung von Sinn und Schmidt auf seiner Jahrespressekonferenz am 14. März 2017⁶ durch eigene Daten. So ist die Zahl der Volksbanken und Raiffeisenbanken inzwischen bundesweit unter die Marke von 1.000 Instituten gesunken, und zwar von 1.021 (Ende 2015) auf 972 (Ende 2016, ca. -5 %).

Interessanterweise wurde dieses Szenario bereits im Jahr 1999 – also vor knapp 20 Jahren – vom BVR unter dem Stichwort „Bündelung der Kräfte“ strategisch diskutiert. Mahnke berichtet am 10. November 1999 in DIE WELT von einer außerordentlichen Mitgliederversammlung des BVR in Garmisch-Partenkirchen: „Die Zahl der Volksbanken und Raiffeisenbanken wird in den nächsten zehn Jahren von heute 2.048 auf rund 800 sinken. Der weitere Konzentrationsprozess ist nach Ansicht des Präsidenten des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR, Wolfgang Grüger) vorprogrammiert. Seit 1960, als es noch 12.000 genossenschaftliche Banken gab, hätten mehr als 10 000 fusioniert. Im laufenden Jahr stünden allein 233 Zusammenschlüsse an, im Jahr 2000 weitere 200.“⁷

Die vom BVR erst kürzlich erneut berichtete Tendenz (s. o.) wird auch von den genossenschaftlichen Regionalverbänden bestätigt. So hat in 2016 die Zahl der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Baden-Württemberg von 206 im Vorjahr auf 193 Institute (gut -6 %) abgenommen. Diese Entwicklung verlief seit 2006 nahezu linear, mit etwas steigendem Trend in der Zeit während und nach Ausbruch der Finanzmarkt – und Staatsschuldenkrise 2007 / 2008 sowie aktuell.⁸

⁶ Präsentation zur Jahrespressekonferenz 2017, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, 14.03.2017, S. 2, Einsicht: www.bvr.de (27.06.2017).

⁷ Mahnke, H.-J. (2017): Volks- und Raiffeisenbanken wollen ihre Kräfte bündeln, in: DIE WELT, 10.11.1999, Einsicht: www.welt.de (29.06.2017).

⁸ Präsentation zur Jahrespresseskonferenz der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Baden-Württemberg 2017, 07.03.2017, S. 5, Einsicht: www.bwgv-info.de (27.06.2017).

Die Reduktion der Anzahl der Banken vollzieht sich im Bereich der genossenschaftlichen Institute insbesondere durch Fusionen.⁹ Unter Fusion versteht man aus betriebswirtschaftlicher Sicht die völlige Verschmelzung von mindestens zwei Unternehmen zu einer neuen wirtschaftlichen und rechtlich selbständigen Einheit.¹⁰ Beobachter der Szene diagnostizieren seit ein paar Jahren, dass der sogenannte „Fusionsdruck“ im genossenschaftlichen Bankensektor weiter steigen wird.¹¹ Damit einhergehend findet – „befeuert“ durch die „Digitalisierung“ und dem sich mit ihr ändernden menschlichen (Kommunikations-) Verhalten – unter dem Stichwort „KundenFokus 2020“ innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe aktuell eine Diskussion und Projektarbeit über die künftige Bedeutung einer abnehmenden Zahl von Filialen in sogenannten „Omnikanal-Konzepten“ statt.¹²

Betrachtet man das bisher deskriptiv gezeichnete Bild gesamthaft, dann bleibt Verantwortlichen z. B. des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV), dem laut Satzung die „fachliche Betreuung und Beratung der Verbandsmitglieder“¹³ obliegt, in Anlehnung an einen Romantitel (1863) des russischen Philosophen, revolutionären Demokraten und Schriftstellers Nikolaj G. Černyševskij (1828-1889) beinahe nur zu fragen: „Što delat“? (Was tun?)“.¹⁴

Eine Antwort findet sich ebenfalls in der Satzung des BWGV in § 2, Absatz 1 c) mit der in das Verbands-Stammbuch geschriebenen Aufgabe der „Pflege des Austauschs von Erfahrungen zwischen den Mitgliedern“. Die bedeutende strategische Wirkung von „Erfahrung“ kommentiert der St. Galler Managementlehrer

⁹ Grundsätzlich bieten sich folgende organisatorische Optionen: Beibehalten der Eigenständigkeit, Kooperation bzw. Outsourcing sowie Fusion, siehe dazu z. B. Blind, O. (2012): Fusion, Kooperation, Outsourcing. Möglichkeiten für Genossenschaftsbanken, Saarbrücken.

¹⁰ vgl. Blind, O. (2012) a. a. O., S. 72.

¹¹ vgl. z.B. Baumgartner, T. (2015): Fusionsdruck bei Volksbanken steigt, in: Frankfurter Neue Presse, 21.02.2015, Einsicht: www.fnp.de (27.06.2017).

¹² siehe dazu z. B. die Präsentation von Fröhlich, U. (2016): Die genossenschaftliche FinanzGruppe im Spannungsfeld von Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzins, 18.06.2016 in Münster, S. 20-25, Einsicht: www.wiwi.uni-muenster.de (29.06.2017).

¹³ siehe § 2,1. b) der Satzung des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV) vom 07.04.2016, S. 3, Einsicht: www.bwgv-info.de (29.06.2017).

¹⁴ siehe über ihn z. B. Lauer, R. (2000): Die Geschichte der russischen Literatur. Von 1700 bis zur Gegenwart, München, S. 372f.

Fredmund Malik u. a. mit folgenden Worten: „Ziel der Strategie muss es sein, mindestens einen *verteidigungsfähigen Marktanteil* zu erlangen, denn nur dann hat man ein relativ dauerhaftes ergiebiges Erfolgspotenzial geschaffen. An sich sind allerdings nicht die Marktanteile selbst entscheidend. Sie sind nur Näherungsgrößen für die *akkumulierte Erfahrung*, die man in und mit einem Geschäft bisher machen konnte.“¹⁵ Praktische „Erfahrung“ – griechisch „Empirie“ (empeiria) – präsentiert sich damit als eine sehr wichtige Erkenntnis-Quelle für wirtschaftlichen Erfolg.

Zunächst soll aber im Folgenden ein kurzer Seitenblick darauf geworfen werden, was für eine genossenschaftliche Bank „wirtschaftlicher Erfolg“ – abgeleitet aus allgemeinen Management-Erkenntnissen und dem genossenschaftlichen Auftrag – grundsätzlich bedeuten sollte. Hier hilft im ersten Schritt eine Erinnerung daran, was das „eigentliche“ Ziel jeder Form eines Unternehmens ist. Malik schreibt dazu: „Eine Unternehmung sollte vor Allem die Eigenschaft der „Lebensfähigkeit“ ausweisen. Im Grunde sind die entscheidenden Ziele einer Unternehmung nicht ökonomischer Natur. Es geht nicht um Gewinnmaximierung, Kostenminimierung usw., es geht im Prinzip darum, im Geschäft zu bleiben. Im Zentrum steht die dauerhafte Sicherung der Existenzfähigkeit oder die Lebensfähigkeit der Unternehmung.“¹⁶ Diese Orientierung ist insbesondere für genossenschaftliche Banken von existenzieller Bedeutung. In § 1 des Genossenschaftsgesetzes (GenG) ist in Absatz 1 ausdrücklich formuliert, dass Genossenschaften „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl“ sind, „deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern...“¹⁷

Lebens- bzw. Zukunftsfähigkeit heißt für eine genossenschaftliche Bank im Fazit somit konkret, dass sie nachhaltig in der Lage sein muss, einen Mehrwert für

¹⁵ Malik, F. (2011): Strategie – Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt; Frankfurt, New York, S. 125.

¹⁶ Malik, F. (2000): Strukturmodell der lebensfähigen Unternehmung (VSM) – The Viable Systems Model, Seminardokumentation, S. 3.

¹⁷ GenG §1 (1), Einsicht: www.gesetze-im-internet.de (18.08.2017).

ihre Mitglieder zu schaffen. Diese Leistung muss aus einem „genossenschaftlichen Geist“ entspringen, dessen Kern der frühere Vorstandsvorsitzende der SGZ Bank AG Ulrich Brixner (1941-2009) einmal so zu fassen versucht hat: „Die tiefe Verankerung in der Region – gepaart mit der Autonomie der Bank vor Ort – ist ein wesentlicher Teil unseres „Aliud““. ¹⁸ Jens Kleine ¹⁹ beschreibt die genossenschaftliche Identität und deren anzustrebende Auswirkungen mit folgenden Merkmalen:

- Volksbanken und Raiffeisenbanken haben kein Gewinnmaximierungsziel.
- Fokus ist die Förderung der Mitglieder.
- Geschäftsmodelle der Volksbanken Raiffeisenbanken sind transparent.
- Regionalität garantiert Langfristigkeit.
- Langfristig zufriedene Kunden garantieren Geschäftserfolg.
- Glaubwürdigkeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

Voraussetzungen für die nachhaltige Mehrwert-Schaffung auf der Basis der genossenschaftlichen Identität sind, dass die jeweilige Volksbank oder Raiffeisenbank die Fähigkeit besitzt, ihren Markt aktiv zu bearbeiten (Wettbewerbsfähigkeit), schnell auf neue Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren (Veränderungsfähigkeit) sowie angemessene Ergebnisse nachhaltig zu erwirtschaften (Gewinnfähigkeit). ²⁰

Zur Erfüllung von solchen für die Zukunft eines Unternehmens sehr bedeutenden Aufgaben ist nach gängigem Management-Verständnis eine sogenannte

¹⁸ Brixner, Ulrich: Quo vadis – Verbund?, in: Genossenschaftskurier (6), 1998, S. 9.

¹⁹ vgl. Kleine, Jens: Genossenschaftliche Ethik als Grundlage für ein wertebasiertes Zielsystem, Studie, ADG 2013, S. 58.

²⁰ siehe die interne BWGV-Vorstandspräsentation anlässlich der Regionalkonferenzen mit den baden-württembergischen Volksbanken und Raiffeisenbanken im Herbst 2016, S. 9 (Überschrift: Zukunftsfähigkeit einer Genossenschaftsbank).

„Strategie“²¹ notwendig. Über diesen Begriff schreibt der britische Forscher Lawrence Freedman im Sinne einer „story told in the future tense“²²: „The purpose of such a strategic story is not solely to predict events but to convince others to act in such a way that the story will follow its proposed course.“²³ Für unseren Zusammenhang bedeutet „Strategie“ kurz und knapp folgendes: Die von möglichst vielen überzeugten „Mitspielern“ bzw. sogenannten „Stakeholdern“ geteilte „Story“ in Bezug auf die nachhaltige Wettbewerbs-, Veränderungs- und Gewinnfähigkeit einer genossenschaftlichen Bank.

Die Fusion von genossenschaftlichen Banken kann vor diesem Hintergrund nur eine von Vorstand und Aufsichtsrat bewusst strategisch getroffene und von den Mitgliedern befürwortete organisatorische Entscheidung sein, um die Erfüllung der oben genannten Aufgaben zum Wohl der Mitglieder nachweislich anzustreben und mit aller Kraft sicherzustellen. In einem BWGV-Interview wird dazu festgehalten: „Wir (der BWGV) unterstützen Fusionen ausdrücklich, wenn diese aus marktstrategischen Gesichtspunkten sinnvoll sind, die beteiligten Banken zukunftsfest aufstellen und sie somit in einer Wirtschaftsregion zukunftsfähige genossenschaftliche Bankstrukturen schaffen.“²⁴

Nach diesem Exkurs wird nun versucht, die darin dargestellten Anforderungen mit der Empirie, mit Erfahrungswerten zusammenzubringen und Erfolgsfaktoren im Sinne von „Lessons Learned“ für die Fusions-Praxis abzuleiten. Dazu werden

²¹ Von griechisch „stratēgía“, übersetzbar als z. B. „Schlachtplan“. Siehe dazu auch einen der Begründer des St. Galler Management-Modells: Gälweiler, A. (2005): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt a.M., 1987, 3. Auflage, S. 55ff.

²² Freedman, L. (2013): Strategy. A History, New York, S. XIV.

²³ Freedman, L. (2013) a.a.O., S. 621.

²⁴ „Entscheidend bei Fusionen ist eine klare Strategie“, Interview zwischen Dr. Roman Glaser und Thomas Hagenbucher, in: Genograph, 2, 2017, S. 8-12.

qualitative Einschätzungen aus der Fusions-Beratung des BWGV²⁵ sowie publizierte Untersuchungen Dritter zu den Erfolgsfaktoren von Fusionen²⁶ in folgender Synopse²⁷ zusammengestellt Abbildung 1.

Nr.	Qualitative Einschätzungen aus der Fusions-Beratung	10 Erfolgsfaktoren nach Horváth & Partners	7 Erfolgsfaktoren nach Löneke & Stegmüller
1	„Oft entsteht keine neue Bank.“	Überzeugende Fusions-story	Frühzeitig Unternehmenskonzept, Zielorganisation und Managementstruktur finden
	„Größe allein reicht nicht.“		
	„Die Weiterentwicklung der Bank muss das Ziel sein.“		
	„Die Frage nach dem Zeitpunkt der Amortisation der häufig unterschätzten Fusionskosten wird oft gar nicht gestellt.“		
	„Folgende positive Haupt-Kosteneffekte müssten mehr im Vordergrund stehen: Reduktion der Zahl der Vorstände, Senkung der IT-Kosten, Beendigung von Auslagerungen.“	Festlegung und Realisierung von Synergieeffekten	
2	„Die Nachfolgeregelung im Vorstand ist oft Antrieb einer Fusion.“	Professionelles und frühzeitiges Verfahren zur Besetzung von Führungspositionen	Führungsposition in spe früh besetzen und nur gezielt ausschreiben

²⁵ verdichtete qualitative Erkenntnisse aus internen Experten-Gesprächen beim BWGV.

²⁶ Die in Abbildung 1 aufgeführten Erfolgsfaktoren sind folgenden Quellen entnommen: Kipker, I.; Ser- ges, S. (2015): Erfolgsfaktoren im Fusionsprozess bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen, White Paper, Horváth & Partners, S. 2-6 sowie Löneke, P.; Stegmüller, T. (2013): Von der Orts- zur Regional- bank, in: Bankinformation 6 / 2013, S. 64-69; nachrichtlich: der BWGV hat in der ersten Jahreshälfte 2017 ca. 30 Banken in Baden-Württemberg mit durchgeführten bzw. beabsichtigten Fusionen in den Jahren 2009 bis 2015 zu ihren Erkenntnissen befragt. Diese Ergebnisse fließen in den vorliegenden Artikel noch nicht ein; sie werden in Kürze veröffentlicht.

²⁷ Quelle: Eigene Erstellung.

			Führungs- und Managementkompetenz an neue Größeder fusionierten Regionalbank anpassen
3	„Kulturprobleme spürt man häufig noch nach Jahren.“	Hohe Bedeutung des Change Managements	Kulturelle Integration: alle Mitarbeiter mitnehmen, nicht nur die technisch unmittelbar beteiligten Führungskräfte
			Raumkonzept zeitnah entwickeln und früh vorstellen
		Exzellente Kommunikation im gesamten Projektverlauf	Professionelle Kommunikation nach innen und außen (Zielgruppen, Zeitplan)
4	„Prozessprobleme werden häufig sehr spät gelöst (z. B. alte Organisationsstrukturen bleiben erhalten).“	Impulse für die zukünftige Ausrichtung der Zielorganisation	siehe unter 1.
		Strukturierte Vorgaben für die Erarbeitung der Zielorganisation in Leitfäden	
5	„Fusionsprojekte binden Kapazitäten – dies wird oft spät erkannt.“	Realistische, ambitionierte Zeitplanung mit klarer Projektstruktur und Verantwortlichkeiten	Klarer Fahrplan mit sachlogischen und psychologischen Meilensteinen
		Detailliertes und straffes Projektcontrolling sowie spürbare Projektsteuerung	
		Klare Strukturierung und Priorisierung der Umsetzungsaktivitäten	

Abbildung 1: Qualitative Einschätzungen aus der Fusionsberatung.

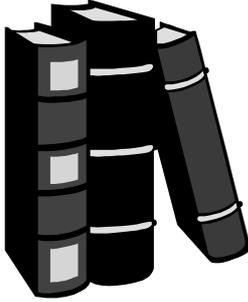
Quelle: Eigene Darstellung.

Diese fünf BWGV-internen Expertenerkenntnisse sowie aus ausgewählter Literatur gewonnenen sieben bis zehn Erfolgsfaktoren sollen Volksbanken und Raiffeisenbanken v. a. aus strategischer Perspektive helfen, bei Fusionen („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“²⁸) partnerschaftliche Win-Win-Modelle im Sinne der gegenüber dem Status-quo gemeinsam verbesserten Mehrwertschaffung für ihre Mitglieder zu entwickeln und dazu Wettbewerbs-, Veränderungs- sowie Gewinnfähigkeit unter Beweis zu stellen. Damit kann verhindert werden, was in einer Anekdote folgendermaßen pointiert wird: „Das Huhn parliert mit dem Schwein: Wir sollten eigentlich fusionieren. Du lieferst den Schinken, ich das Ei. Schinken mit Ei ist der Renner in jedem Restaurant. – Da gehe ich doch drauf!, gibt das Schwein zu bedenken. Das Huhn zeigt sich unbeeindruckt: Bei einer Fusion geht immer einer drauf!“²⁹ Die Haupt-Ableitungen der bisherigen Ausführungen lassen sich schließlich mit einer Bemerkung von Malik zuspitzen, der mit Blick auf die Lebens- bzw. Zukunftsfähigkeit von Unternehmen schreibt: „Entscheidend ist nicht *Größe*, sondern *Stärke*, nicht *Masse*, sondern *Tempo*, *Qualität*, *Anpassungsfähigkeit* und vor allem *Manageability*, d. h. *Lenkbarkeit*“³⁰.

²⁸ als Quelle wird der griechische Philosoph Aristoteles (384 - 322 v. Chr.) angegeben, Einsicht: www.zitate-online.de (14.07.2017).

²⁹ Quelle: Unbekannt, Einsicht: www.aphorismen.de (27.06.2017).

³⁰ Malik, F. (2011), a.a.O., S. 55.



Volz, Richard:

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

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

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

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

Bestellung:

Fax: 0711/459- 23481; E-Mail: geno@uni-hohenheim.de

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

Melanie Beck, Argjent Demiri

Genossenschaftliche Kooperation – Kann die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften durch Kooperationen mit Finanzdienstleistern erhöht werden?

1 Ausgangssituation

Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft bietet sich für Kooperationen von Existenzgründern, mittelständischen Unternehmen, Kommunen und öffentlichen Einrichtungen usw. an. Durch die Vielzahl an Zusammenschlussmöglichkeiten eignen sich Genossenschaften in allen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft (Dienstleistungen, Gesundheitswesen, Kultur, Bildungswesen, usw.).¹ Die bekanntesten Genossenschaftsformen sind Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, Kreditgenossenschaften und Wohnungsgenossenschaften.

Aktuell stehen die Genossenschaften, je nach Branche, unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber. Für die Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften stellt die Öffnung des EU-Agrarmarktes, und der damit verbundenen Internationalisierung, eine neue Aufgabe dar. Die Öffnung führt zu einer Veränderung der Wettbewerbsverhältnisse und einer möglichen Gefährdung der eigenen Marktposition.² Die steigenden regulatorischen Anforderungen und der zunehmende Wettbewerbsdruck stellen für Kreditgenossenschaften eine große

¹ Vgl. DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (2017): Kooperationen und Genossenschaften. URL: <https://www.genossenschaften.de/kooperationen-und-genossenschaften-0>. Einsicht: 14.08.2017.

² Vgl. Nüssel, M. (2017): Mehr Markt in der Agrarwirtschaft – Herausforderungen und Konsequenzen für die Raiffeisen-Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 56 Heft 1, S. 164.

Belastung dar.³ Dies bedeutet für die Genossenschaftsbanken einen Anstieg der regulatorischen Kosten.⁴ Dem steht, aufgrund des Niedrigzinsumfeldes, ein Rückgang der Erträge aus dem Zinsgeschäft gegenüber.⁵ Wohnungsgenossenschaften müssen sich mit dem demografischen Wandel und dem gestiegenen Umweltbewusstsein auseinandersetzen.⁶

Folgender Beitrag untersucht die Kooperationsmöglichkeiten verschiedener Genossenschaften mit Finanzdienstleistern. Die Grundlage bildet eine kleine nicht repräsentative empirische Untersuchung, die erste Trends aufzeigen soll. Für diesen Zweck wurden sowohl Vorstände bzw. Geschäftsführer (9 Experten) interviewt und eine Onlineumfrage mit Genossenschaftsmitgliedern (89 Teilnehmer) gestartet.

2 Notwendigkeit von Kooperationen für den Erfolg von Genossenschaften

Folgendes Kapitel dient dem einheitlichen Verständnis und bildet die theoretischen Grundlagen. Hierbei werden zuerst die Genossenschaften erläutert. Im Anschluss erfolgt eine Definition von Kooperation.

2.1 Genossenschaften

Die Genossenschaft ist eine kooperative Form des Unternehmens. Die Grundzüge sind bereits im Genossenschaftsgesetz festgelegt. Hierbei sind Genossen-

³ Vgl. Weidmann, J. (2013): Niedrigzinsumfeld nicht ohne Risiko. Rede beim Wirtschaftstag der Volks- und Raiffeisenbanken. Frankfurt am Main.

⁴ Vgl. Hackethal, A.; Inderst, R. (2017): Auswirkungen der Regulatorik auf kleinere und mittlere Banken am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, S. 3 f.

⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank (2013): Finanzstabilitätsbericht, Deutsche Banken unter verstärktem Ertragsdruck, S. 52 f.; Deutsche Bundesbank (2014): Finanzstabilitätsbericht - Risikolage im deutschen Finanzsystem, S. 32 f.

⁶ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2015): Umweltbewusstsein in Deutschland 2014, Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, S. 21; Statistisches Bundesamt (2015): Neue Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland bis 2060, Pressemitteilung vom 28. April 2015, Nr. 153/15, S. 2.

schaften ausdrücklich aufgefordert „... ihre Mitglieder (...) durch [einen] gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“.⁷ Sie sollen durch Leistungsbeziehungen gefördert und das zu guten Rahmenbedingungen.⁸

Die Gewinnerzielung steht bei einer Genossenschaft nicht im Vordergrund. Als zentrales Ziel wird die Förderung der Mitglieder in kollektiver Selbsthilfe genannt. Neben dem Förderzweck als Hauptziel, gelten geordnete wirtschaftliche Verhältnisse zur Sicherung einer langfristigen Förderfähigkeit als Nebenbedingung. Hieraus resultieren dann Unterziele die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage betreffend (vgl. Abbildung 1).⁹

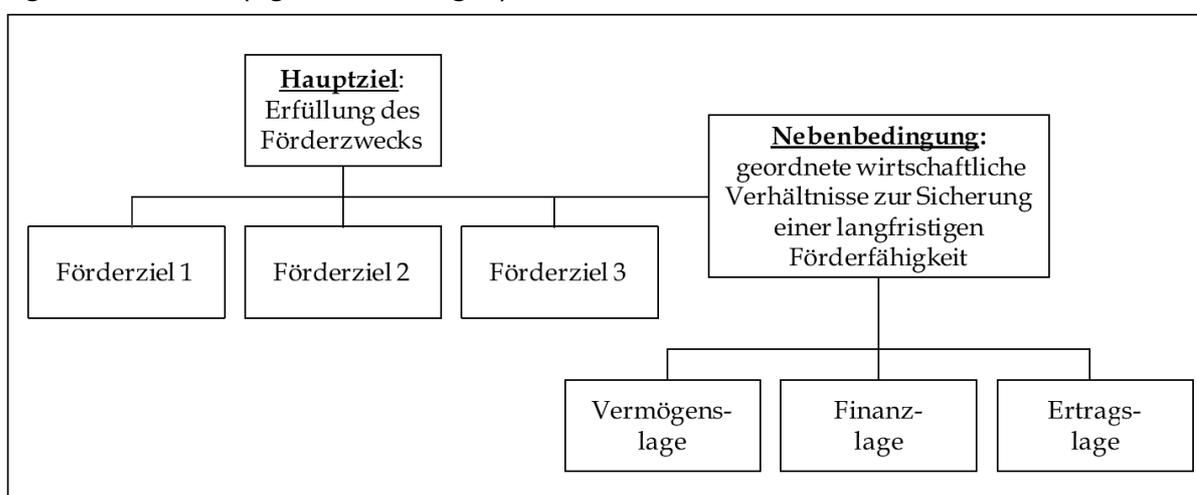


Abbildung 1: Genossenschaftliches Zielsystem.

Quelle: Sassen, R., S. 15.

Damit Genossenschaften auch in Zukunft Bestand haben, müssen neben der Mitgliederförderung auch die strengen Nebenbedingungen in Form einer guten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eingehalten werden.

⁷ §1 Genossenschaftsgesetz – GenG. Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), das zuletzt durch Artikel 10 des Gesetzes vom 10. Mai 2016 (BGBl. I S. 1142) geändert worden ist.

⁸ Vgl. Münkner, H.-H. (2014): Organisiert euch Genossenschaften! - Anders Wirtschaften für eine bessere Welt, in: Schultz-Nieswandt, F.; Blome-Drees, J.; Schmale, I. (Hrsg.): Kölner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Berlin, S. 25-38.

⁹ Vgl. Sassen, R. (2011): Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften. Eine betriebswirtschaftliche und empirische Analyse vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Förderauftrags. Wiesbaden, S. 14f.

2.2 Kooperationen

In der Literatur wird die Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen und gleichberechtigten Unternehmen zur Realisierung von Aufgaben über einen bestimmten Zeitraum als Kooperation bezeichnet.¹⁰ Diese Kooperationen entstehen aufgrund von gemeinsamen Zielen, wechselseitigen Bedürfnissen und geteilten Risiken.¹¹

Die Kooperationen zwischen den Unternehmen können in verschiedene Intensitätsstufen gegliedert werden:

- (1) Informationsaustausch
- (2) Erfahrungsaustausch
- (3) Absprachen
- (4) Gemeinschaftsarbeiten ohne Ausgliederung einer (mehrerer) Unternehmensfunktion(en)
- (5) Gemeinschaftsarbeiten mit Ausgliederung einer (mehrerer) Unternehmensfunktion(en)
- (6) Gütergemeinschaft
- (7) Bildung eines Kooperationsmanagements
- (8) Gemeinschaftsgründung
- (9) rechtliche Ausgliederung des Kooperationsmanagements.¹²

Das grundlegende Ziel von Kooperationen ist es, einen größeren Nutzen für alle Partner zu erwirtschaften. Weitere Motive für solche Kooperationen sind vielseitig. Sie lassen sich in drei Kategorien gliedern (vgl. Tabelle 1).¹³ Grundsätzlich geht man davon aus, dass Kooperationen zu Ertragssteigerung, Nutzung von

¹⁰ Vgl. Sell, A. (2002): Internationale Unternehmenskooperationen, München, S. 3.

¹¹ Vgl. Lewis, J. (1991): Strategische Allianzen, Frankfurt, S. 15ff.

¹² Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kooperation. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7992/kooperation-v11.html>. Einsicht: 14.08.2017.

¹³ Vgl. Balling, R. (1998): Kooperation, Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main, S. 69 ff.; Boettcher, E. (1974): Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Band 10, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, J. C. B. Mohr, Tübingen, S. 22ff.

Synergieeffekten, bessere Nutzung von Einsatzgütern oder Abbau von Leerkapazitäten führen.

Tabelle 1: Systematisierung der Kooperationsmotive.

Technischer Bezug	Wirtschaftlicher Bezug	Organisatorischer Bezug
Know-how-Transfer	Zeitersparnis	Vertrauensaufbau
Splitting von Know-how	Kostenreduktion	Vorbereitung von Fusionen
Synergieeffekte	Standardisierung	Aufbau eines Informationsnetzwerkes
Konzentration auf eigenen Kernkompetenzen	Zugang zu neuen Märkten Kapazitätsausgleich	Lernen zu kooperieren

Quelle: Eigene Darstellung.

Jedoch können Kooperationen auch Risiken beherbergen. Durch eine Erhöhung der gegenseitigen Abhängigkeit, oder einen einseitigen Know-how-Transfer, wird ein beteiligtes Unternehmen u. U. benachteiligt.

3 Anforderungen von Genossenschaften an externe Dienstleister

Um Aussagen über die Anforderungen von Genossenschaften an externe Dienstleister treffen zu können, sind neben Experteninterviews mit Vorständen von Genossenschaften geführt worden. Zudem startete eine Online-Umfrage mit den Mitgliedern der Genossenschaften.

Die hier untersuchten Genossenschaften sind zwischen 1911 und 2007 gegründet worden. Daraus geht hervor, dass nicht alle Gründungsmitglieder direkt befragt werden konnten. Demzufolge sind Vorstandsmitglieder befragt worden, welche über ein detailliertes historisches Wissen über die Gründe für die Gründung ihrer Genossenschaft verfügen.

3.1 Anforderungen aus Sicht der „Genossenschaftsgründer“

Anhand eines Interviewleitfadens wurden Vorstände und Geschäftsführer von Genossenschaften zu den Kooperationen mit externen Dienstleistern befragt, um so ihre Anforderungen an diese zu erforschen.

Je nach Branche erachteten die Experten unterschiedliche Kooperationen als sinnvoll. Einig waren sich die Experten jedoch, dass der Genossenschaftsverband und die Kooperationen zu Steuerberatern nützlich sind. So wünschen sich die Wohnungsgenossenschaften und die gewerblichen Genossenschaften mehr Kooperationen mit Handwerkern und Energieversorger. Die Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften erachten eine Zusammenarbeit im Bereich der Werbung und Versicherung als förderlich.

Die meisten der befragten Genossenschaftsvorstände bzw. Geschäftsführer gaben an, dass sie bereits verschiedene Kooperationspartner haben. Diese Partner befinden sich meist außerhalb ihrer eigenen Branche und stellen eine Erweiterung des Angebotes für ihre Mitglieder dar oder vereinfachen den eigenen Verwaltungsaufwand.

Im zweiten Schritt ging es um die Analyse der Zusammenarbeit mit Finanzdienstleistern. Der Fokus lag hierbei auf:

- dem Bedarf nach einem Finanzdienstleister bei der Gründung,
- der Notwendigkeit im laufenden Geschäftsbetrieb,
- den Kriterien, die ausschlaggebend für die Entscheidung für einen Finanzdienstleister waren,
- der Unterstützung, die sich die Genossenschaften von dem Finanzdienstleister wünschen.

Ein Großteil der Experten gab an, dass bei der Gründung kein Finanzdienstleister benötigt wurde. Durch die Einlagen ihrer Mitglieder konnte die Finanzierung des Geschäftsbetriebes ohne Hilfe eines Kreditinstitutes erfolgen. Die befragten Vertreter der Wohnungsgenossenschaften gaben an, dass ihr Geschäftsbetrieb

sehr kapitalintensiv ist und daher bereits bei der Gründung eine Zusammenarbeit mit einem Kreditinstitut angestrebt wurde. Zudem fand die Abwicklung der Finanzierung mit regionalen Kreditinstituten wie Raiffeisen- und Volksbanken sowie Sparkassen statt. Jedoch gaben alle Experten an, dass der Genossenschaftsverband während des Gründungsprozesses beratend und unterstützend tätig war.

Die in Anspruch genommenen Leistungen von Finanzdienstleistern, außerhalb der Finanzierung, beschränken sich auf die Abwicklung des Tagesgeschäftes. Dies umfasst den Zahlungsverkehr und die (risikofreie) Anlagemöglichkeit.

Die Wahl des Finanzdienstleisters hatte bei den befragten Experten unterschiedliche Gründe. Die Kriterien für die Entscheidung waren:

- genossenschaftlicher Hintergrund des Finanzdienstleisters,
- Marktstellung des Finanzdienstleisters,
- Nachhaltigkeitsaspekte im Sinne eines angemessenen Chance- Risikoprofils des Finanzdienstleisters,
- Angebot von öffentlichen Förderprogramme,
- gute Konditionen und
- persönliche Präferenzen.

Somit sind neben objektiven Kriterien, wie dem genossenschaftlichen Hintergrund des Finanzdienstleisters, auch subjektive Merkmale bei der Wahl entscheidend.

Die letzte Frage bezog sich auf die Finanzdienstleistungen, die sich die Experten für ihre Genossenschaften wünschen würden. Hier wurden einerseits die niedrigen Zinsen angesprochen, die sich für die Genossenschaften aufgrund der niedrigen Verzinsung ihrer Guthaben zunehmend zum Problem entwickeln. Aus diesem Grund wünschen sich zwei Experten höhere Zinsen bzw. gute Konditionen. Zum anderen wurde die Unterstützung in schwierigen Zeiten sowie die

Möglichkeit, dass Finanzdienstleister Mustersatzungen oder Mustergeschäftsordnungen zu einem günstigen Preis anbieten könnten, genannt. Andere Experten äußerten sich, dass sie keine weiteren Wünsche hätten und lediglich die klassische Zahlungsabwicklung weiterhin nutzen möchten.

3.2 Anforderungen aus Sicht der Mitglieder

Zu Beginn der Onlinebefragung ist es elementar, den Kenntnisstand der Mitglieder bezüglich der Kooperationspartner ihrer Genossenschaft in Erfahrung zu bringen. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Mitglieder (54,7 %) kennen die Kooperationspartner ihrer Genossenschaft. Daraus lässt sich schließen, dass sich die Mitglieder mit ihrer Genossenschaft beschäftigen.

Die von den Mitgliedern genannten Kooperationen wurden wie folgt gruppiert:

- Genossenschaftlicher Finanzverbund,
- Verbände,
- Kammern und Gemeinden,
- Vereine,
- Telekommunikations-Dienstleister.

Die Kooperationen bieten laut Mitgliedern verschiedene Vorteile für die Genossenschaften. Diese lassen sich in vier Gruppen zusammenfassen:

- Ganzheitliche Betreuung zu genossenschaftlichen Fragestellungen,
- umfassende spezielle Serviceleistungen,
- bessere Konditionen (Preise, Kredite, Zinsen, Miete usw.) und
- Unterstützung bei der Vermarktung.

Jedoch können knapp 70 % der befragten Mitglieder keine Vorteile in der Kooperation mit anderen Unternehmen benennen. Das zeigt, dass hier eine fehlende Transparenz herrscht. Die Kommunikation zwischen Vertretern der Genossenschaft und Mitgliedern muss in Bezug auf die Kooperationen verbessert werden.

Obwohl die Mitglieder angaben, dass Kooperationen zum genossenschaftlichen Finanzverbund bestehen, kannten nur 18 % den Finanzdienstleister (FDL) der Genossenschaft. Auch hier zeigt sich wieder die fehlende Transparenz bei der Auswahl des FDL. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass davon nur jedes zweite Mitglied den Finanzdienstleister der Genossenschaft auch privat nutzt. Knapp 64 % der Mitglieder, die den FDL der Genossenschaft kennen, wären bereit diesen auch für private Finanzangelegenheiten zu nutzen. Dies stellt für die FDL eine Chance dar, da sie die Mitglieder der Genossenschaft im Rahmen der Neukundenakquise und damit der Betreuung aktiv ansprechen können. Für die Mitglieder birgt es den Vorteil, dass sie Gesamtpakete im Sinne einer umfassenden Finanzberatung und -begleitung erhalten können. Hierbei wünschen sich die Mitglieder folgende Angebote:

- Aktive Ansprache über Dienstleistungen,
- Individuelle Allfinanzberatung und Angebote,
- Angebote zu standardisierten Bankprodukten (Girokonto, Onlinebanking, klassisches Sparen, Wertpapiere usw.),
- Finanztipps und
- Sonderkonditionen.

4 Chancen für Finanzdienstleister als Kooperationspartner

Aus der Befragung ergeben sich für mögliche Kooperationen sowohl für die Genossenschaften und deren Mitgliedern als auch für die FDL.

Insbesondere in den Zeiten der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank wird die Bankenwelt vor schwierige Herausforderungen gestellt. Die Niedrigzinsphase führt zu sinkenden Zinserträgen und zwingt die Banken mehr alternative Ertragsquellen zu generieren. Provisionseinnahmen gewinnen in diesem Zusammenhang immer mehr an Bedeutung.¹⁴

¹⁴ Vgl. Weidmann, J., Fn. 3.

Viele Genossenschaften sehen den Finanzdienstleister als Bank und wickeln damit lediglich den Zahlungsverkehr etc. ab. Dennoch besteht bei kapitalintensiven Genossenschaften – beispielsweise bei Wohnbaugenossenschaften - ein erhöhter Bedarf nach Finanzierungsprogrammen. In diesem Rahmen können FDL zum Beispiel Sonderprogramme für die Finanzierung anbieten. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass die FDL in Kooperation mit dem kostenlose Erstberatungen anbieten. Sie kann darum bitten, dass der Verband Flyer an Neugründer verteilt. Der Vorteil ist hier, dass die FDL die finanzielle Seite der Gründung von Anfang an begleiten kann. Macht die Genossenschaft gute Erfahrungen mit dem FDL, so ist er ein guter Referenzkunde und macht gegebenenfalls mit Eigeninitiative Werbung für die Bank. Zudem besteht die Möglichkeit, dass die Mitglieder der Genossenschaft auf Grund der guten Resonanz der Genossenschaft bereit sind ihre privaten finanziellen Angelegenheiten zum FDL zu verlagern. Zum Punkt der Gründung von Genossenschaften ergibt sich eine weitere Empfehlung. Der FDL sollte Musterpapiere – wie zum Beispiel Mustersatzungen- oder Geschäftsordnungen - zu günstigen Preisen anbieten. Zum Teil werden Musterpapiere zu hohen Preise verkauft. Bietet aber die FDL diese Papiere zu niedrigen Preisen an, ergibt das einen Vorteil gegenüber anderen Verkaufsstellen.

Um eine professionelle Beratung anzubieten, empfiehlt es sich zudem Experten aus dem genossenschaftlichen Bereich einzubinden. Die Erfahrung der Experten gibt den Genossenschaften Sicherheit und vermittelt Kompetenz.

Eine andere Möglichkeit wie sich FDL im Genossenschaftssektor einbringen können sind Kooperationen. Der FDL kann sie im Bereich Messen, Veranstaltungen etc. anbieten.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass ein latenter Bedarf an Kooperationen besteht. Sowohl die Genossenschaftsmitglieder als auch die Genossenschaften selbst profitieren von den Erfahrungen und dem Produktportfolio der

FDL. Auch für die FDL besteht die Chance, neue Kundenpotenziale in diesem Segment auszuschöpfen. Die Untersuchung zeigt, dass aktuell wenige FDL sich mit dem Segment der Genossenschaften beschäftigen, obwohl hier Bedarf auch Sicht der Genossenschaften und deren Mitgliedern besteht.

Die FDL könnten hier mit geeigneten Konzepten eine neue Zielgruppe ansprechen. Dies sollte analog bisherigen Kampagnen (Werbung um junge Kunden, Senioren, Selbstständige, Unternehmer usw.) erfolgen. Durch gezielte Akquise der Genossenschaften, die eine hohe Konzentration der Mitglieder innerhalb der Genossenschaft aufweist, ist es möglich viele potenzielle Neukunden auf einmal anzusprechen. Dies kann zur einer Senkung der Kosten für die Akquisition und gleichzeitig zu einer Erhöhung der Erträge führen. Damit einhergehend kommt es zu einer verbesserten Wahrnehmung des FDL, da sich dieser für regionale Projekte einsetzt

Nutztierhaltung: Potenziale und Strategien aus Sicht einer regionalen Genossenschaftsbank

Genossenschaftsbanken und Landwirtschaft – Eine Partnerschaft mit Tradition

Landwirte gehören zum klassischen Kundenstamm der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Die Gründe hierfür sind zum einen in einer historischen Verbindung zu suchen. Der fehlende Zugang zu Krediten für Landwirte und die ländliche Bevölkerung führte Mitte des 19. Jahrhunderts erst dazu, dass genossenschaftliche Banken gegründet wurden. Zum anderen ist die Landwirtschaft nach wie vor ein bedeutender Wirtschaftsfaktor im ländlichen Raum, der von den Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht nur aus dem Anspruch der regionalen Verwurzelung heraus im Fokus steht. Dies lässt sich auch an Zahlen festmachen: 7 % des gesamten in Baden-Württemberg von Volksbanken und Raiffeisenbanken an Unternehmen ausgegebenen Kreditvolumens wurde der Landwirtschaft gewährt. Dabei sind vor allem kleinere Genossenschaftsbanken abseits der Ballungszentren stark landwirtschaftsgeprägt.

Landwirtschaft und Nutztierhaltung im Wandel

Es ist auch der genossenschaftlichen Bankengruppe nicht entgangen, dass sich die Rahmenbedingungen, unter denen Landwirtschaft betrieben wird, fundamental geändert haben. Die Zeiten des Protektionismus auf landwirtschaftlichen Märkten, welcher für geregelte Preise und Einkommen sorgte, sind vorbei. Die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft ist in einem liberalisierten Marktumfeld angekommen, welches Chancen und Risiken gleichermaßen mit sich bringt. Schmerzhaft vor Augen geführt hat dies nicht zuletzt die Agrarmarktkrise der vergangenen zwei Jahre. Hinzu kommt eine veränderte Anspruchshaltung der

Gesellschaft gegenüber der Landwirtschaft, die von Politik und Gesetzgeber aufgenommen wird und zu einer stärkeren Reglementierung des Berufsstands und seiner Wirtschaftsweise führt - Umstände, mit denen auch die Banken lernen müssen, umzugehen.

Besonders betroffen von diesen Entwicklungen sind die Produktionszweige mit Nutztierhaltung. Der Strukturwandel in Baden-Württemberg in der Viehhaltung war in den letzten Jahren entsprechend stark. Die Zahl der schweinehaltenden Betriebe betrug 2016 nur noch 5.200, fast 40 % weniger als noch 2010. Im gleichen Zeitraum ging die Zahl der Rinderhalter um mehr als 18 % auf 14.700 zurück. Die Tierbestände verminderten sich ebenfalls, um 12 % bei den Schweinen und 3 % bei den Rindern. Dabei sind verstärkt Konzentrationsprozesse auf Gunststandorten zu beobachten, die es auch in Baden-Württemberg gibt. Die Tierhaltung fokussiert sich immer mehr auf den Osten und den Süden des Landes.

Die jüngste Tiefpreisphase traf insbesondere Zukunftsbetriebe. Dies wird am Beispiel Milch deutlich. In Hinblick auf das Quotenende erweiterten gerade junge Landwirte ihre Produktionskapazitäten. Um der erhöhten Arbeitsbelastung beizukommen, wurde zudem in moderne Technologien wie Melkroboter investiert und, wenn auch nicht in dem Maße wie in Nord- und Ostdeutschland, auf Fremdarbeitskräfte gesetzt. Erhöhte Kapitaleinkünfte und Fixkosten führten die Liquidität vieler Betriebe an ihre Grenzen. Dies bestätigten auch die Buchführungsergebnisse in Baden-Württemberg. Die Nettorentabilität, also der Prozentsatz, zu dem die eingesetzten Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital entlohnt werden konnten, erreichte nach Informationen der Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft und der ländlichen Räume Schwäbisch Gmünd (LEL) im Wirtschaftsjahr 2015/2016 in der Milchwirtschaft lediglich 63 %. In der Schweinehaltung erreichte die Nettorentabilität gar nur 48 %. Der Landesbauernverband in Baden-Württemberg e.V. ermittelte für Milchviehbetriebe im Haupterwerb ein durchschnittliches Unternehmensergebnis von 37.374 Euro, was ein leichtes Plus von 2,3 % im Vergleich zum Wirtschaftsjahr 2014/15 darstellt, als die Unternehmensergebnisse um 27 % abfielen. Noch ernüchternder

gestalten sich die Unternehmensergebnisse in der Veredlung, in der sich diese noch einmal um 20 % auf 27.021 (33.768) Euro je Unternehmen sanken.

Sind Investitionen in die Nutztierhaltung noch tragbar?

Sind bei den unbefriedigenden Ergebnissen in den letzten Jahren Investitionen in die Nutztierhaltung überhaupt noch sinnvoll? Diese Frage ist eindeutig zu bejahen. Trotz des scharfen Wettbewerbs und der hohen Marktvolatilität zeigen die mittel- bis langfristigen Fundamentaldaten an, dass weltweit die Nachfrage nach tierischen Produkten steigen wird. Die Weltbevölkerung wächst stetig, die Lebensstandards erhöhen sich in weiten Teilen der Erde und die Verwestlichung der Lebenswelten in Schwellenländern führt zu einer Verschiebung der Ernährungsgewohnheiten hin zu Fleisch und Milch. Es besteht also Hoffnung, dass sich der allseits bekannte Schweinezyklus mittelfristig wieder zu Gunsten der Erzeuger dreht. Und auch auf dem im Vergleich zum Schweinemarkt erst seit kurzem liberalisierten Milchmarkt lernt man zyklisch wiederkehrende Hoch- und Tiefphasen kennen, die nach dem Bärenmarkt der letzten Jahre auf Besserung hoffen lassen. Bei allem Optimismus müssen aber auch die strukturellen Nachteile der Nutztierhaltung in Baden-Württemberg beachtet werden. Diese werden nicht dazu führen, dass diese im Land ausstirbt, hängt von ihr doch die Aufrechterhaltung einer flächendeckenden Landbewirtschaftung ab. Es muss sich aber bewusst gemacht werden, dass die Nutztierhaltung in weiten Teilen des Landes stagnieren oder sogar weiter zurückgehen wird. Wegen der nach wie vor kleinteiligen Strukturen im Land ist dabei der Druck auf die Landwirtschaft vergleichsweise hoch, sich in Produktion und Vermarktung verstärkt auf wertschöpfungsstarke Nischen- und Absatzmärkte abseits der Standardmärkte zu fokussieren und somit die Einkommen zu stabilisieren. Die Landwirte müssen unter Berücksichtigung interner und externer Faktoren entscheiden, wie sie in Zukunft ihren Betrieb am Markt aufstellen. Dies erfordert in hohem Maße unternehmerisches Denken und Handeln, und entsprechend gut ausgebildet sowie entscheidungsstark präsentiert sich die aktuelle Generation von Landwirten.

Für die regional agierenden Genossenschaftsbanken ergeben sich aus den vorangegangenen Ausführungen folgende Implikationen:

- Während der Strukturwandel in der Landwirtschaft anhält, wird der Kapitalbedarf pro Betrieb größer.
- Die zyklischen Marktentwicklungen mit mehrjährigen Tief- und Hochpreissphasen erhöhen die Komplexität und die Anforderungen an die Finanzierung.
- Professionell agierende und gut ausgebildete Betriebsleiter benötigen fachkundige Ansprechpartner.
- Standardkonzepte greifen zu kurz, eine Gesamtbetrachtung des Betriebs muss erfolgen.

Branchenspezifische Ratings

Die Kreditvergabe in Banken unterliegt, auch aufgrund der wachsenden regulatorischen Anforderungen des Bankenaufsichtsrechts, immer stärkeren formalen Prozessen. In diesem Zusammenhang werden in Finanzierungsfragen vermehrt Ratings zur Beurteilung der Bonität des Kreditnehmers zur Anwendung gebracht. Aufbauend auf den Ratings wird entschieden, ob und zu welchen Konditionen Kredite vergeben werden. In der Öffentlichkeit werden Ratings kontrovers diskutiert, bedeuten sie doch, dass individuelle Sachverhalte über standardisierte Beurteilungen vergleichbar gemacht werden. Die Kunst eines Ratings mit Mehrwert sowohl für Kreditgeber als auch für Kreditnehmer liegt aber tatsächlich darin, den individuellen Sachverhalten bestmöglich gerecht zu werden. Dies gilt auch und in besonderem Maße für die Kreditgewährung im landwirtschaftlichen Bereich.

Das Konzept des VR Agrar Rating der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zeigt auf, wie dies gelingen kann: Neben quantitativen Faktoren, welche sich aus den Jahresabschlüssen der Betriebe ergeben, wie z. B. Eigenkapitalstruktur, Umsatzwachstum, Materialaufwandsquote oder Ergebnisquote, werden hier

auch qualitative Faktoren in die Beurteilung des Kreditnehmers aufgenommen. Diese beziehen sich beispielsweise auf die Kontoführung und das Zahlungsverhalten des Kreditnehmers, aber auch darauf, wie der Betrieb aufgestellt ist. Besteht eine Ertragsausfallversicherung? Gibt es einen Betriebsnachfolger? Wie hoch ist der Pachtanteil und welche Restlaufzeit haben die Pachtverträge? Dies sind Fragen, die über eine einfache Jahresabschlussanalyse nicht erfasst würden.

Ein weiterer entscheidender Punkt für das Rating eines landwirtschaftlichen Betriebs sind die Managementkompetenzen des Betriebsleiters. Hierzu gehören dessen Ausbildungsniveau und fachlicher Hintergrund, aber auch verschiedene Soft Skills. Insbesondere die Fähigkeit des Landwirts, Beratung anzunehmen und umzusetzen, sowie der offene und faire Umgang mit Geschäftspartnern werden in diesem Zusammenhang für positiv erachtet. Für den Landwirt empfiehlt es sich daher, bereits zu Beginn von Investitionsvorhaben professionelle Beratungsdienstleister in Anspruch zu nehmen. Diese stellen nicht nur eine optimale Fördermittelausschöpfung sicher, sondern unterstützen auch bei Bankgesprächen und Behördengängen.

Banken und Landwirte müssen sich weiterentwickeln

Grundsätzlich zu konstatieren ist, dass Landwirte vermehrt auf ihre Buchführung Wert legen müssen und bestenfalls ein internes Betriebscontrolling etablieren sollten. Eine professionelle Handhabung dieser Themen wird auch in der Landwirtschaft immer wichtiger. Aktuelle betriebswirtschaftliche Übersichten und Betriebszweigauswertungen liefern nicht nur der Bank wichtige Anhaltspunkte zur Bewertung der betrieblichen Situation, sondern in erster Linie auch der Betriebsleitung. Bei Investitionen muss es Standard sein, diese mit einem professionellen Businessplan und einer unter kaufmännischer Vorsicht kalkulierten Kapitalbedarfs- und Liquiditätsplanung zu hinterlegen.

Die Bringschuld bei der Finanzierung von Investitionen in der Landwirtschaft ist aber keine Einbahnstraße. Gerade weil in das Rating landwirtschaftlicher Betriebe qualitative Faktoren einfließen, ist es unabdingbar, dass der Kundenbetreuer der Bank diese auch sachgemäß beurteilen kann. Wäre dies nicht der Fall, würde es zu signifikanten Fehleinschätzungen kommen. Daher ist unbedingt notwendig, dass die Banken mit landwirtschaftlichem Engagement entsprechende Expertise vorhalten bzw. bei Bedarf hinzuziehen. Eine „Beratungsresistenz“ seitens der Genossenschaftsbank darf sich nicht entwickeln.

Der Blick fürs Ganze

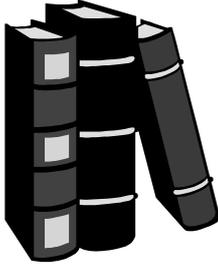
Ob über Ratings oder individuelle Betriebsanalysen, Ziel einer Bank muss es sein, einen ganzheitlichen Blick auf die Betriebssituation zu erlangen. Dazu gehört es, die Produktionsrichtung des Betriebs im Kontext internationaler, nationaler und regionaler Marktentwicklungen bewerten zu können. Ebenso wenig wie ein Preishoch zu unverhältnismäßigen Investitionen anhalten sollte, sollte ein Abrutschen der Märkte nicht dazu führen, dass die Beziehung zwischen Landwirt und Bank grundsätzlich in Frage gestellt wird. Es gilt vielmehr, in partnerschaftlichem Dialog Lösungen zu erarbeiten. Die Aussetzung des Kapitaldienstes in Tiefpreisphasen kann hier bereits allen Beteiligten dabei helfen, ihre langfristigen Ziele zu erreichen. Voraussetzung für derartige Maßnahmen ist natürlich, dass die mit den Investitionen verbundenen Wachstumsschritte nicht allein auf Fremdkapital basieren. Dem der Landwirtschaft immanenten Prinzip der Nachhaltigkeit folgend, sollte die Substanz der investierenden Betriebe immer mitwachsen. Dies ist auch im Interesse der Bank.

Ein weiterer Aspekt einer ganzheitlichen Betrachtung ist der Blick auf die Vermarktung des Landwirtschaftsbetriebs. Vermarktet der Landwirt seine Produkte über einen genossenschaftlichen Verbund, kann der Marktpartner beispielsweise keine einseitige Kündigung des Vertragsverhältnisses aussprechen. Der Absatz ist somit gesichert. Außerdem sollte das Produktportfolio des Verarbeiters bzw. Vermarkters stimmig zur Ausrichtung des Betriebs sein. Ist dieser breit

aufgestellt, kann er Marktschwankungen beispielsweise besser ausgleichen als Marktpartner, die abhängig von wenigen Verwertungs- bzw. Absatzlinien sind, damit aber unter Umständen in Hochpreisphasen die positive Marktentwicklung voll mitnehmen.

Fazit

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken sind und bleiben Partner der Landwirtschaft. Auch die Nutztierhaltung ist bei nüchterner Betrachtung nach wie vor keine klassische Risikobranche, auch wenn die aktuellen Marktgegebenheiten zu einem Wandel führen werden. Wie jeder Wandel geht auch dieser mit Chancen und Risiken einher. Er sollte aber keinesfalls zu einem Bruch zwischen den Genossenschaftsbanken und der Landwirtschaft führen. Die Geschichte zeigt, dass diese beiden Partner gerade in der Krise ein gutes Team bildeten. Es gilt voneinander zu lernen und gemeinsam den Weg in die Zukunft zu gehen.



Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2016

Hill, Sebastian:

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

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

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

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

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2015/1106/pdf/Diss_Sebastian_Hill.pdf

***Isabel Adams, Senta Breuning,
Tessa Jensen-Auermann, Olta Sokoli***

Workshop für Nachwuchswissenschaftler in der Genossenschaftsforschung

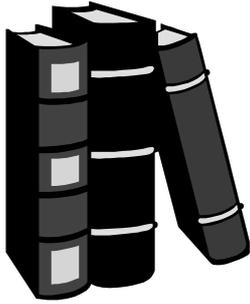
Ausgehend von den Herausforderungen und Problemen mit denen WissenschaftlerInnen im Bereich der Genossenschaftsforschung konfrontiert sind, initiierte die Humboldt-Universität zu Berlin, genauer das Institut für Genossenschaftswesen, gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftlicher Institute (AGI) einen internationalen Nachwuchswissenschaftler-Workshop. Vier Doktorandinnen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim (Abb. 1) haben sich auf den englischsprachigen Workshop beworben und wurden zugelassen. Stattgefunden hat der viertägige Workshop vom 27. bis 30. März 2017 an der Humboldt-Universität zu Berlin, nachgelagert war die XXII. AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung. Neben der Vertiefung von staatenverbindenden Kontakten zwischen (Nachwuchs-) WissenschaftlerInnen, lag der Fokus des Arbeitskreises auf der Erlangung von speziellen, wissenschaftlichen Methoden. Erreicht wurde das Ziel durch einen abwechslungsreichen und kommunikativen Mix von Vorlesungen, Gruppendiskussionen, Übungen und Präsentationen. International führende Professoren stellten Ihre Erfahrungen und Methoden zur genossenschaftlichen Forschung verständlich dar. Neben den engagierten Mitarbeitern des Berliner Instituts für Genossenschaftswesen, sind namentlich zu nennen: Prof. Marilyne Filippi, der Université de Bordeaux; Prof. Jos Bijman, der Wageningen University; Prof. Murray Fulton aus Kanada (University of Saskatchewan); Prof. Markus Hanisch, der Humboldt-Universität zu Berlin und Prof. Sebastian Hess, der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel sowie Prof. Constantine Iliopoulos, der Agricultural University of Athens. Die Übungen und die darauf basierenden Präsentationen waren in zwei Gruppen unterteilt. Erstere behandelte die Qualitative Comparative Analysis (QCA), welche eine Kausalanalyse konfiguratoraler Daten mit kleiner oder

mittlerer Stichprobengröße ist. Das Suchziel von QCA ist die Identifikation minimal notwendiger und hinreichender Bedingungen für das Vorliegen eines bestimmten Wertes einer kategorialen Variablen, welcher allgemein Outcome genannt wird. Das Erreichen dieses Ziels kann mit Hilfe verschiedener Algorithmen erfolgen. Die zweite Gruppe beschäftigte sich mit der wissenschaftlichen Methode des Choice-Experimentes. Dabei werden Probanden dahingehend befragt, welche der drei (Handlungs-) Alternativen, jene ist, welche von den Befragten am meisten vorgezogen wird. Hierbei werden die Merkmale der vorgegebenen Alternativen abgeändert, so dass Zusammenhänge analysiert werden können. Beispielsweise kann die Frage beantwortet werden, wie hoch die Zahlungsbereitschaft der Befragten in Bezug auf erneuerbare Energien ist. Daher liegt der Vorteil dieser Methode darin, dass Präferenzen, d. h. Güter, die nicht am Markt gehandelt werden, messbar gemacht werden können. Angewandt wurde die Methode an eigenen Forschungsfragen oder an einem Praxisbeispiel einer Genossenschaft der häuslichen Pflege. Abschließend wurden die Ergebnisse aller Gruppenarbeiten vor- und zur Diskussion gestellt.

Die Berliner Kollegen planen zukünftig einen weiteren Methoden-Workshop im internationalen Rahmen anzubieten, für den die Doktorandinnen sich wieder bewerben werden.



Abbildung 1: Gruppenbild Workshop Berlin.
Quelle: Eigene Fotografie.



Staub, Patrick:

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2016

**Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der
genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und
Unterstützungsansätze, 2015**

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

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

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

Bestellung:

Cuvillier Verlag, Göttingen

Preis: 65,70 €, 304 Seiten

ISBN-13 (Printausgabe) 9783736990715

ISBN-13 (E-Book) 9783736980716

Costa Rica ist Genossenschaftsland



Abbildung 1: Costa Rica ist eines der artenreichsten Länder der Erde. Die wichtigsten Agrarexportgüter sind Ananas, Bananen und Kaffee.

Quelle: Eigene Fotografie.

Viele neue Eindrücke von Land, Leben und Landwirtschaft in Costa Rica erhielten 40 Studierende der Studiengänge Agrarwirtschaft B. Sc., Pferdewirtschaft B. Sc. (beide HfWU Nürtingen) und Agribusiness M. Sc. (Universität Hohenheim) mit ihren Professoren auf betriebswirtschaftlicher Exkursion vom 02.-10. Juni 2017. Initiiert und federführend organisiert wurde die Exkursion von Herrn Prof. Reiner Doluschitz von der Universität Hohenheim. Costa Rica, das aufgrund seiner politischen und wirtschaftlichen Stabilität häufig als Schweiz Zentralamerikas bezeichnet wird, grenzt im Norden an Nicaragua und im Süden an Panama. Der zentralamerikanische Staat hat rund 5 Mio. Einwohner und eine Fläche von 51.000 km² (Deutschland 357.000 km²). Die wichtigsten Agrarexportgüter sind heute Bananen, Ananas und Kaffee. Trotz steigender Bedeutung der Hightech-Industrie (Software, Medizintechnik) für den Export sind Agrarexporte noch immer wichtige Devisenbringer. Mais, Soja, Weizen und Bohnen können im Ausland kostengünstiger produziert werden und werden deshalb sowohl für die menschliche als auch die tierische Ernährung größtenteils aus den USA importiert.

Gleich zu Beginn der Exklusion machte sich die Gruppe von der Hauptstadt San José aus in Richtung Osten in die Provinz Carthago auf. Dort wirtschaftet die Kooperative Tarrazu, mit rund 5.000 Mitgliedern der größte genossenschaftliche Kaffeeproduzent in Costa Rica. Ihre Mitglieder sind meist Kleinbauern mit durchschnittlich weniger als 4 ha Kaffee Anbaufläche. Aufgrund der Höhenlage und steilen Hangflächen können die Mitglieder jedoch von November bis April qualitativ sehr hochwertige Kaffeekirschen ernten. Diese werden an zentralen Sammelstellen abgeholt und von der Genossenschaft zu Kaffeebohnen weiterverarbeitet. Die Ernte erfolgt ausschließlich von Hand, wofür Saisonarbeitskräfte aus den Nachbarstaaten Panama und Nicaragua mit niedrigerem Lohnniveau eingesetzt werden.

Bei der anschließenden Kaffeeverkostung lernten die Teilnehmer, wodurch sich ein guter Kaffee auszeichnet.

In Costa Rica ist das Genossenschaftswesen sehr ausgeprägt und ein Großteil der Bevölkerung ist in mindestens einer Genossenschaft Mitglied. Zum Beispiel besichtigte die Gruppe auch eine Energiegenossenschaft. Diese Genossenschaft hat es sich zur Aufgabe gemacht, seine rund 37.000 Mitglieder auch in schwach besiedelten Landesteilen mit Strom und Telekommunikation zu versorgen. Bei der grünen Energieproduktion nimmt Costa Rica eine absolute Vorreiterrolle in Zentralamerika ein. Strom wird in Costa Rica fast zu 100 % aus regenerativen Quellen wie Wind, Wasser, Geothermie und Sonnenlicht erzeugt.

Eine für alle unbekannte Frucht lernten die Studierenden auf einer Chayote Plantage kennen. Chayote zählt zu den Kürbisgewächsen und benötigt als rankende Pflanze ein Stützgerüst bzw. eine Pergola. Äußerlich erinnert Chayote von der Form an eine Quitte, trägt jedoch eine hellgrüne, glatte Haut. Verzehrt wird sie unter anderem als Kompott in Mittel- und Südamerika. In Europa ist sie im gewöhnlichen Einzelhandel nicht zu finden.

Zurück in San Jose lernten die Studierenden die Universidad de Costa Rica kennen. Sie hat rund 35.000 Studierende, darunter auch in den Agrarwissenschaften.

Bei der Besichtigung einer Zuckerrohrfabrik wurde die für Costa Rica typische Zuckerherstellung demonstriert. Die Ernte des Zuckerrohrs erfolgt per Hand. Der Ertrag liegt bei 60-80 t Zuckerrohr pro Hektar. Nach der Pflanzung eines Stecklings, kann im Schnitt sechs Jahre lang einmal pro Jahr geerntet werden, bevor die Flächen wieder neu angepflanzt werden.

Es folgte ein Besuch bei den Bribri, ein eingeborenes Volk in Costa Rica. Rund 6.000 Bribri verwalten ein Gebiet von rund 48.000 ha selbst. Der Besitz von Land ist bei den Bribri nur Frauen gestattet. Die geschäftstüchtigen Frauen zeigten der Exkursionsgruppe den Anbau und die Verarbeitung von Kakao. Kakao-bäume werden zusammen mit anderen Nutzpflanzen in Mischkultur angebaut. Während den Erntezeiten von März bis Juni und Dezember bis Januar können von 30 bis 40 Bäumen pro Hektar rund eine halbe Tonne Fruchtfleisch geerntet werden. Nach Trocknung und Röstung der Kerne, werden diese vermahlen und eine fetthaltige Masse wird gewonnen. Diese wird über eine Genossenschaft auch ins Ausland vermarktet.

Weiteres Ziel war der Nationalpark Cahuita an der Karibikküste. Er zeichnet sich durch seine besondere Artenvielfalt aus. In dieser Region besuchten die Gruppe eine Bananenplantage. Bananen zählen neben Ananas zu den wichtigsten Ag-rarexportgütern von Costa Rica. Auf der besichtigten Plantage werden Bananen in Monokultur angebaut. Dabei nehmen die Bananenpflanzen die Größe eines mittleren Obstbaums an. Alle neun bis 12 Monate kann an einer Pflanze geerntet werden. Zuvor ist jedoch viel Pflege notwendig. Während die Bananen an der Staude heranwachsen, werden sie mit Hilfe eines mit Insektiziden imprägnierten Kunststoffsack geschützt. Die Ernte erfolgt per Hand. Mit Hilfe eines durch die Anlage gespannten Drahtseils werden die Bananen direkt in die Verarbeitung transportiert. Dort werden die Fruchtstände vom Haupttrieb abgetrennt, gewaschen und auf Beschädigungen kontrolliert. Verpackt und versendet werden die Bananen grün.

Weiter ging es auf eine Ananasplantage mit rund 500 ha Anbaufläche. Geerntet wird hier fast das ganze Jahr über. Von Hand werden Setzlinge auf Dämme

gepflanzt, damit die für die Regenzeit üblichen großen Wassermassen schnell abfließen können. Äußerlich erinnert die Ananaspflanze an eine etwa ein Meter hohe Palme, mit dunkelgrünen, scharfkantigen und spitzen Blättern. Innerhalb von zweieinhalb Jahren kann jede Ananaspflanze zweimal geerntet werden, bevor die Fläche neu angepflanzt werden kann. Die Düngerapplikation erfolgt mit gezogenen Pflanzenschutzspritzen über das Blatt. Ausschlaggebend für die Klassifizierung sind hierbei die Form der Krone und das Aussehen der „Augen“ an der Ananas. Die aussortierten Ananas – deren Anteil rund 30 % beträgt – werden sofort zu Dosenware oder Saft weiterverarbeitet.

Wieder zurück in Richtung San José erhielten die Teilnehmer Einblicke in eine neu erbaute Molkerei einer kleinen, bäuerlichen Genossenschaft. Viele Landwirte in dieser Region mussten sich nach der für sie nicht mehr wirtschaftlichen Tabakproduktion nach neuen Betriebszweigen umsehen. Da auf vielen Betrieben schon immer ein paar Milchkühe gehalten wurden, sahen die Mitglieder in der Milcherzeugung eine Chance. Ziel ist es, neben Milch in Zukunft auch Käse und Joghurt über den regionalen Markt abzusetzen. Die Genossenschaft Puriscal engagiert sich außerdem auch in den Bereichen Technik und Kreditvergabe.

In der Provinz Guanacaste im Norden von Costa Rica besichtigten die Teilnehmer einen Betrieb, der auf rund 160 ha Reis anbaut. Reis ist das letzte Agrarprodukt, für das nach Vorgabe der Regierung eine feste Preisbindung, die deutlich über dem Weltmarktpreis liegt. Ziel ist es, so den einheimischen Reisanbau abzusichern, da im Inland sehr viel Reis verzehrt wird. Die Reispflanze wird ausgepflanzt. In drei Düngerapplikationen werden rund 150 kg N/ha ausgebracht. Die Unkrautkontrolle erfolgt mit selektiven Herbiziden im Bestand sowie einem nicht selektiven Herbizid nach der Ernte. Anstelle von Insektiziden setzt der Betrieb auf eine große Biodiversität rund um die Flächen, die durch die Anlage und Pflege von Ackerrandstreifen gefördert wird. Besonders Libellen sind hierbei wichtige Nützlinge. Geerntet wird mit herkömmlichen Mähdreschern auf meist Metall-Raupenlaufwerk bis zu zweimal innerhalb von 12 Monate. Nach der ersten Ernte werden einzelne Stellen nachgesät. Der Ertrag beläuft sich insgesamt

auf rund vier bis sechs Tonnen pro Hektar, wobei die zweite Ernte deutlich geringer ausfällt. Bei den Pachtpreisen liegt der Betrieb mit 500 bis 600 Euro pro Hektor auf vergleichbarem Niveau mit einigen Regionen Deutschlands. Die Kaufpreise für Ackerland liegen in der Region bei rund 12.000 Euro/ha. Jedoch sind Fremdkapitalzinsen von rund zehn Prozent in Ansatz zu bringen. Danach konnte die Gruppe noch einen Blick in den Betrieb für Reisverarbeitung werfen. Hier wird der gesamte Reis aus der Region angeliefert, getrocknet, geschält, gereinigt (poliert) und verpackt.

Kurz vor Abreise traf sich die Exkursionsgruppe mit Vertretern des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands e. V. (DGRV). Als Dachverband der deutschen Genossenschaftsorganisation hat es sich der DGRV zum Ziel gesetzt, auch Genossenschaften über Deutschland und Europa hinaus zu fördern. Durch das im DGRV gebündelte Know-how werden regionale Genossenschaften beraten, Mitglieder ausgebildet und mit notwendiger Software unterstützt. Frau Alfaro gab der Gruppe anhand vieler Beispielprojekte einen umfangreichen Einblick in die Arbeit des DGRV in Zentral- und Lateinamerika.



Abbildung 2: Die Reisegruppe sah sich auf einer Ananasplantage mit einer Anbaufläche von 500 Hektar um.

Quelle: Eigene Fotografie.

Der Artikel ist so oder in ähnlicher Form in der Badischen Bauern Zeitung BBZ, Nr. 34 vom 26. August auf Seite 14 f. erschienen.

***Isabel Adams, Senta Breuning,
Tessa Jensen-Auvermann und Olta Sokoli***

**Portrait der aktuellen Doktorandinnen an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der
Universität Hohenheim**

Isabel Adams, geb. 1989, absolvierte 2015 den Masterstudiengang Agribusiness an der Universität Hohenheim. Im Anschluss an ihr Studium nahm sie ihr Promotionsvorhaben, in dem sie sich den Genossenschaften der Daseinsvorsorge widmet, an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim auf. Herrn Prof. Dr. Doluschitz, Leiter der Forschungsstelle, betreut das Promotionsvorhaben. Im Rahmen des Forschungsvorhabens befragt sie u. a. deutschlandweit Genossenschaften, die im Bereich der Daseinsvorsorge tätig sind zu (1) ihrem Status quo, (2) ihren Gründungsursachen und zu (3) ihren Problemen und Herausforderungen. Daraus abgeleitet werden können Lösungsvorschläge zur Begegnung der Herausforderungen, wie beispielsweise das Eingehen von Kooperationen, um dadurch Synergieeffekte nutzen zu können. Unterstützt wird das Forschungsvorhaben durch die Stiftung der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG „bauen-wohnen-leben“.

Senta Breuning, geb. 1990, schloss 2013 den Bachelorstudiengang Agrarwissenschaften sowie 2016 den Masterstudiengang Agribusiness an der Universität Hohenheim erfolgreich ab. Durch ihre langjährige Tätigkeit als Hilfwissenschaftlerin am Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung sowie an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen konnte sie schon früh tiefe Einblicke in das wissenschaftliche Arbeiten erlangen. Aus diesem Grund hat sie sich im August 2016 erfolgreich um eine Promotionsstelle an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Herrn Prof. Doluschitz beworben. Im Rahmen ihres Forschungsvorhabens beschäftigt sie sich mit ge-

sellschaftlichen Werten und möchte herausfinden, inwieweit diese in Genossenschaften derzeit umgesetzt werden, wie sie zukünftig Anwendung finden können und inwieweit die Gesellschaft diese Werte für wichtig erachtet. Die Literaturanalyse ist bereits abgeschlossen und im nächsten Schritt wird nun eine deutschlandweite repräsentative Befragung von Bürgerinnen und Bürgern stattfinden. Unterstützt wird dieses Forschungsvorhaben durch Union Investment sowie den Gewinnsparverein.

Gebürtig kommt **Tessa Jensen-Auermann** von einer grünen Insel namens Pellworm, die inmitten der deutschen Nordsee liegt. Nach Abschluss Ihres Grundstudiums der Agrarwissenschaften an der Humboldt Universität zu Berlin, hat Frau Jensen-Auermann ihren Masterabschluss im Studiengang Agribusiness an der Universität Hohenheim absolviert. In ihrer Masterarbeit behandelte Frau Jensen-Auermann das Thema Mitgliederzufriedenheit mit Hilfe einer Umfrage unter Genossenschaftsmitgliedern. Zurzeit promoviert Sie an der Universität Hohenheim, der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, unter der Leitung Prof. Dr. Reiner Doluschitz, zum Thema Mitgliedermanagement. In Ihrer Freizeit melkt Sie gerne Ziegen und Kühe mit Schulkindern.

Oltja Sokoli stammt gebürtig aus Albanien. Im Jahr 2009 beendete Sie ihren Bachelor „Agribusiness Management“ und 2011 das drauf aufbauende Masterstudium. Anschließend war Sie bis 2013 im AgrisMundus-Programm in Irland, Frankreich und Göttingen, welches von der europäischen Union finanziert wurde. Das Programm hat Sie erfolgreich mit der Masterarbeit „Food Marketing and Rural Development“ abgeschlossen. Nach der langen Zeit im Ausland arbeitete Frau Sokoli für zwei Jahre an der Agriculture University of Tirana in Albanien als Junior Professor, was dem deutschen Status einer Wissenschaftlichen Mitarbeiterin entspricht. Im Oktober 2015 startete Sie mit Ihrer Doktorarbeit als Gastdoktorandin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Herr Prof. Doluschitz ist ihr Doktorvater und betreut das Thema „Potential of Cooperation in Albania“. Finanziert wird Sie über ein internationales Stipendium sowie durch die GESTE Stiftung.



Abbildung 1: Das Team der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen.
Von Links: Senta Breuning, Isabel Adams, Tessa Jensen-Auermann. Es fehlt Olta Sokoli.

Quelle: Eigene Fotografie.

