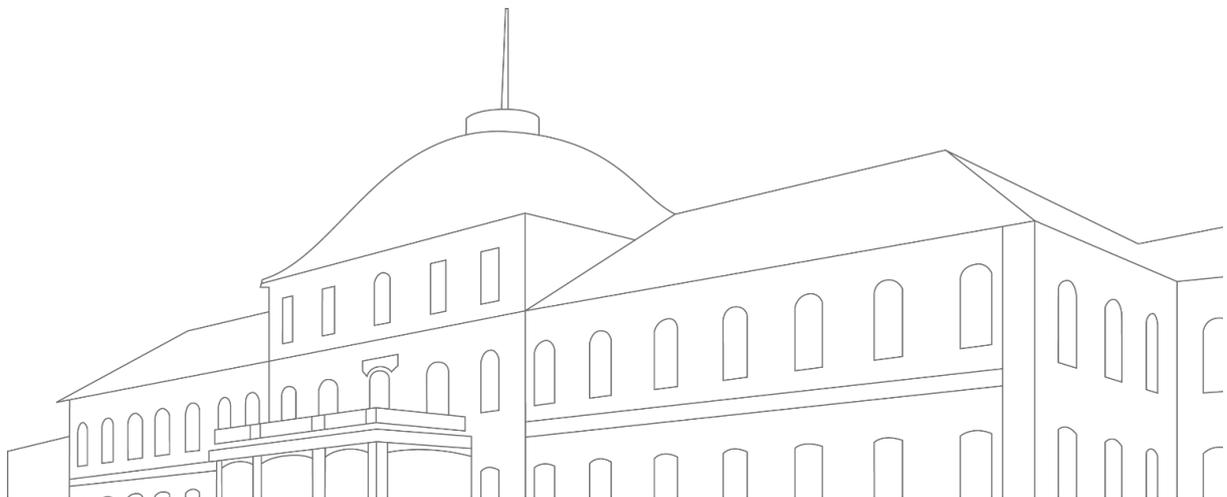


UNIVERSITÄT HOHENHEIM  
FORSCHUNGSSTELLE FÜR  
GENOSSENSCHAFTSWESEN



# **Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2022**



## **Impressum:**

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Sebastian Hess

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Rebecca Hansen

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

## In dieser Ausgabe

### Hohenheimer Genossenschaftsforschung

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

### Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

#### **Genossenschaften allgemein**

<i>G. Ringle</i>	Mitgliederförderung und sonstige Nutzenstiftung durch Genossenschaften – Aktionsbereiche und Problemfelder –	18
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

#### **Digitalisierung in Genossenschaften**

<i>V. Schäfer, B. Vogt, T. Wink, Y. Zimmermann</i>	Digitale Transformation in Genossenschaften: Anforderungen an Führung und Management	38
----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	----

#### **Nachhaltigkeit in Genossenschaften**

<i>A. Reifschneider, L. Winkler</i>	Quartiersentwicklung und Energieversorgung Genossenschaftliche Lösungsansätze	53
-------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	----

#### **Kreditgenossenschaften**

<i>S. Foschiani, M. Huppert</i>	Strategische Optionen von Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen	60
<i>J.-S. Bitterle, M. Vogel</i>	Betriebliches Gesundheitsmanagement – oder: warum die genossenschaftliche Idee bei der Volksbank Ulm-Biberach eG lebt	81
<i>F. Sander, U. Bacher</i>	Genossenschaftliche Finanzgruppe Marktführer mit „Visualvest“ bei Robo-Advisory	88

## **Rückblick und Ausblick auf wichtige Ereignisse**

<i>S. Hess, P. Lavèn, M. Gscheidle, T. Jensen-Auvermann, R. Hansen</i>	50-jähriges Jubiläum, Wissenschaftspreis-Verleihung, neue Referentin der Forschungsstelle und Preisverleihung des GENO-Studierendenwettbewerbs	99
<i>A. Gorn und M. Dietz</i>	Setzen Genossenschaften Impulse für den Klimaschutz in Baden-Württemberg?	106
<i>R. Hansen</i>	Was macht deutsche Winzergenossenschaften erfolgreich?	107
<i>A. L. Drescher</i>	Genossenschaftliche Dorfläden -Initiativen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum	108

## **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.: (0711) 459 22899

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

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



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

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

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

- Fischer, D.** Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011 (39 € / 29 €)
- Doluschitz, R.** Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung, 2010
- Doluschitz, R. und Grosskopf, W.** Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition – Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn, 2009
- Zieger, T.** Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Governance), 2007 (59 € / 49 €)
- Buzziol-Reukauff, S.** Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006 (59 € / 49 €)

#### Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

#### Wohnungswirtschaftliche Schriften

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

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

#### Bestellung

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

## Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



**Urban Bacher** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Bankmanagement an der Hochschule Pforzheim. Er hat BWL und Jura studiert und im elterlichen Betrieb eine Lehre zum Einzelhandelskaufmann absolviert. Bevor er an die Hochschule Pforzheim kam, war er beim Genossenschaftsverband Bayern Referent beim Präsidenten, dann zentraler Marketingleiter. Danach Bankdirektor einer Raiffeisenbank. Nebenamtlich ist Urban Bacher bei einer Vermögensverwaltung und als Aufsichtsrat tätig.



**Jasmin-Sophie Bitterle** machte 2020 Ihren Abschluss M.Sc. Gesundheitsförderung und Prävention an der PH Schwäbisch Gmünd. Seither ist sie in der Personalabteilung der Volksbank Ulm-Biberach eG als Gesundheitsmanagerin tätig. Dabei liegt ihr Zuständigkeitsgebiet insbesondere im Ausbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie der Betrieblichen Wiedereingliederung erkrankter Kolleginnen und Kollegen. Außerdem befindet Sie sich aktuell in der Ausbildung zur Suchtberaterin.



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



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



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



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



**Bettina Meier-Augenstein** ist seit 2020 beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (BWGV) tätig und koordiniert dort das Projekt „Genossenschaftlich getragene Quartiersentwicklung“, das der BWGV im Auftrag des Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg durchführt. Ihre Berufslaufbahn hat sie mit einer klassischen Ausbildung zur Bankkauffrau/Finanzassistentin bei der mitgliederstärksten Genossenschaftsbank Deutschlands absolviert und dort mehrere Jahre im Treasury gearbeitet. Nach Abschluss des Bankfachwirt Studienganges an der Frankfurt School of Finance & Management

wechselte sie zu einer landwirtschaftlichen Hauptgenossenschaft. Dort wirkte sie u.a. im Bereich Liquiditätsmanagement und hat für die Unternehmensgruppe den Bereich Projektmanagement aufgebaut. Von 2014-2016 vertrat sie den Wahlkreis Karlsruhe I im Landtag von Baden-Württemberg.



Nachdem **Jana Munz** ihren Bachelor an der Universität Bonn in Agrarwissenschaften und im Anschluss ihren Masterabschluss im Studiengang Agribusiness an der Universität Hohenheim vollendet hat, nahm sie im Oktober 2018 ihre Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen auf. Im Laufe ihres Promotionsvorhabens hat sie sich mit der Digitalisierung entlang der genossenschaftlichen Agro-Food Wertschöpfungskette beschäftigt.



Dr. sc. agr. **Annika Reifschneider** begann nach ihrem Masterabschluss Agribusiness an der Universität Hohenheim ihre Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Ihre Promotion zu Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III schloss sie erfolgreich im Juli 2018 an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim ab.



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



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



Frau Dr. **Viktoria Schäfer** ist Vorstandsvorsitzende und wissenschaftliche Leiterin des Forschungsinstituts ADG Scientific – Center for Research and Cooperation. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich insbesondere mit Ethik, Strategie und Leadership in kooperierenden Unternehmen. Für ihr Forschungsprojekt „Tugendethik und Genossenschaftsgedanke“ wurde sie von der renommierten Society for Business Ethics (Washington, D.C.) mit dem SBE Founders' Award ausgezeichnet. Zuvor führte sie ihr Studium in Internationaler BWL/Management an der WHU – Otto Beisheim School of Management (Vallendar) u.a. an die McMaster University (Hamilton, Kanada) und die Università Bocconi (Mailand, Italien), sowie nach Chile, Mexiko und in die USA. Als Expertin für Wirtschaftsethik begleitet und unterstützt sie die Angebotsentwicklung der ADG Gruppe sowie generell Führungskräfte, Organisationen im Sinne der genossenschaftlichen Idee zu gestalten. Seit 2018 ist sie Senatorin im Senat der Wirtschaft in Berlin und Bonn.

Herr Dr. **Bernhard Vogt** studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie Geschichte an der Universität Duisburg, bevor er an der Universität Potsdam zum Thema „Franz Oppenheimer. Wissenschaft und Ethik der sozialen Marktwirtschaft“ promovierte. Seit 2004 ist er in den Bereichen Unternehmensanalysen (insbesondere Führung und Compliance), Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung als selbstständiger Berater tätig; bisherige Branchenschwerpunkte: Genossenschaftliche Organisationen/ Banken, Chemie, Großhandel und Maschinenbau. Partner in einer Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung in Essen seit 2010.



**Michael Vogel** ist seit 2010 in Personalleitungsfunktionen bei Volksbanken tätig. Derzeit als Prokurist und Bereichsleiter Unternehmensentwicklung verantwortlich für die Bereiche Personal, Kommunikation, Vorstandsreferat und Strategie bei der Volksbank Ulm-Biberach eG. Ehrenamtlich ist er zu-dem als Hochschulrat bei der Dualen Hochschule Baden-Württemberg am Standort Heidenheim sowie als ehrenamtlicher Richter beim Landesarbeitsgericht in Ravensburg engagiert. Betriebliches Gesundheitsmanagement betrachtet er als wesentlichen Baustein bei der Arbeitgeberattraktivität und der Gesunderhaltung von Mitarbeitenden.

Herr Dr. **Thomas Wink** studierte nach Ableistung des Wehrdienstes Psychologie an der RUB (Abschluss als Diplom-Psychologe, Nebenfach Wirtschaftsenglisch). 1993 Promotion mit einer empirischen Arbeit aus dem Bereich Aggressionsforschung (Graduiertenförderung des Landes NRW). Langjährige berufliche Erfahrungen im Bereich empirischer Erhebungen und Datenanalysen in Organisationen (u.a. chemisch-pharmazeutische Industrie und Bundesbehörden). Partner in einer Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung in Essen seit 2010.



**Lukas Winkler** begann nach seinem Masterabschluss Agribusiness an der Universität Hohenheim beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband in der Abteilung Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften. Dort war er zunächst für die Betreuung und Beratung der 150 Energiegenossenschaften in Baden-Württemberg zuständig. Seit April 2018 ist er zusätzlich im Mitglieder-Service für die Weingärtner- und Winzergenossenschaften aktiv. Zudem betreut er seit Juli 2019 weitere gewerbliche und landwirtschaftliche Genossenschaften, u.a. die Fleisch-, Milch-, Wald- und Forstgenossenschaften. In Baden-Württemberg ist Herr Winkler vor allem für das Thema Bürgerenergie(-wende) aktiv und wichtiger Ansprechpartner für die politischen Akteure im Land. Als Mitglied der Task Force zur Beschleunigung des Ausbaus der erneuerbaren Energien des Landes Baden-Württemberg und im Strategiedialog Landwirtschaft bringt er sich aktiv für die Belange der Genossenschaften im Land ein.



Frau Dr. **Yvonne Zimmermann** ist seit 2016 Vorstandsvorsitzende der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG). Ihre berufliche Laufbahn begann 1987 in einer Großbank, von dort wechselte sie 1992 in eine Genossenschaftsbank. Von 2006 bis 2012 war sie als Abteilungsleiterin im Kompetenzzentrum Markt beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) in Berlin tätig. 2012 wechselte sie in den Vorstand der Sparda-Bank Hamburg. Von 2015 bis 2016 war sie Generalbevollmächtigte der L-Bank, bevor sie 2016 den Vorstandsvorsitz der ADG in Montabaur übernahm. In ihrer Promotion am Lehrstuhl für Agrarinformatik und Unternehmensführung von Herrn Professor Dr. Reiner Doluschitz an der Universität Hohenheim setzte sich Frau Dr. Zimmermann auf empirischer Basis mit

der Ausprägung von Werten und Leitbildern deutscher Genossenschaftsbanken auseinander.

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

## **Anreizsysteme und Strategiebildung in Genossenschaften**

**M. Sc. Rebecca Hansen**

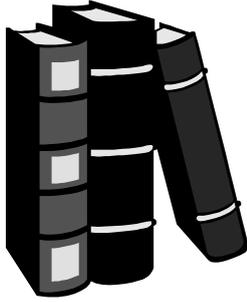
Das Promotionsprojekt soll zum besseren Verständnis von Unternehmens-Strategien zum Erhalt und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaften beitragen. In diesem Zusammenhang soll am Beispiel des baden-württembergischen Weinsektors untersucht werden, wie die Preisgestaltung genossenschaftlicher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

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

Um die Untersuchung der Fragestellung zu vertiefen, wurden weitere Preissegmente in den Wettbewerbsvergleich einbezogen. Dies soll die Gesamtheit des deutschen Weinmarktes möglichst unverzerrt abbilden. Die Ergebnisse der erweiterten Untersuchung wurden für den BWGV-Studierendenwettbewerb 2022 in Form eines wissenschaftlichen Posters vorgestellt. Dieses Poster wurde mit dem 2. Platz ausgezeichnet und ist auf Seite 106 dieser Schrift abgebildet.

Ausgewählte Aspekte der Untersuchungen wurden ferner im März 2022 anlässlich des Fachausschusses Wein des BWGV vorgestellt und im Kreis des Ausschusses diskutiert.

Im weiteren Verlauf ihrer Promotion wird sich Frau Hansen fortführend mit der Effizienz von Vermarktungsstrategien von Genossenschaften befassen.



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

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

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

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

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

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

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



**Mitgliederförderung und sonstige Nutzenstiftung  
durch Genossenschaften - Aktionsbereiche und  
Problemfelder**

**1 Einführung**

Seit der Entstehung von Genossenschaften modernen Typs um die Mitte des 19. Jahrhunderts wurden die auf lokaler oder regionaler Ebene tätigen mitgliederorientierten Kooperative mit vielfältigen Zuschreibungen und Erwartungen bedacht.<sup>1</sup> Darauf im Detail einzugehen ist hier nicht beabsichtigt. Vielmehr soll diese Abhandlung auf jene Nutzenerbringung fokussiert bleiben, die hierzulande aktuell in den verschiedenen Genossenschaftszweigen vorkommt und wahrgenommen wird. Demgemäß ist eine Beschränkung auf a) Mitglieder, b) Nichtmitglieder-Kunden und c) die umgebende Zivilgesellschaft als *Adressaten von Nutzenstiftung durch Genossenschaftsunternehmen* geboten.

Der Genossenschaften per Gesetz aufgetragene *Zweck*, ihre Mitglieder zu fördern, schließt nicht aus, andere Ziele als *Nebenzwecke* zu verfolgen. Zum diesbezüglich existenten Interesse und effektiven Verhalten ist anzumerken: In der Realität kommen Genossenschaften vor, die über ihr angestammtes Mitgliedergeschäft hinaus keine Leistungsbeziehungen zu Nichtmitgliedern unterhalten, ferner solche, die sich nicht an Nutzenstiftung zugunsten der jeweiligen Zivilgesellschaft beteiligen. Andererseits gibt es Genossenschaften, die neben dem Mitgliedergeschäft in beiden zusätzlichen Aktionsbereichen tätig sind.

In der Öffentlichkeit, ebenso in der Genossenschaftspraxis und Genossenschaftswissenschaft bestehen *unterschiedliche Vorstellungen* von dem, was

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu GÜNTHER RINGLE: Zur Reichweite der Nutzenstiftung durch Genossenschaften, in: Juhani Laurinkari/ Robert Schediwy/ Tode Todev (Hrsg.): Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Johann Brazda, Bremen 2014, S. 465 ff.

Genossenschaften a) per Gesetz aufgetragen, b) ihnen darüber hinaus unter der Bedingung einer Aufnahme in ihre Satzung gestattet ist und c) in neuerer Zeit auf Grundlage freiwilliger Selbstverpflichtung an genossenschaftskonform eingeschätzter Nutzenstiftung leisten. Demgemäß wird im Folgenden betrachtet, welche *Art des Nutzentransfers* stattfindet, was Genossenschaften dazu *motiviert* und welche *Probleme* damit verbunden sind oder sein können. „Nutzenstiftung“ durch Genossenschaften soll dabei als Oberbegriff verstanden werden, der über die Mitgliederförderung hinausreicht.

## **2 Adressaten genossenschaftlicher Nutzenstiftung**

### **2.1 Mitglieder als vorrangige Zielgruppe**

#### **2.1.1 Förderzweckbindung der „eingetragenen Genossenschaft“**

Genossenschaften sind ohne Mitglieder nicht denkbar. Der Unternehmenszweck dieser Zusammenschlüsse ist darauf gerichtet, die Belange ihrer Mitglieder, die im Idealfall – dem genossenschaftlichen „Identitätsprinzip“ entsprechend – ihre Miteigentümer, Kapitalgeber und Geschäftspartner sind, *über Leistungsbeziehungen zu fördern*. Das macht die „eingetragene Genossenschaft“ im Gegensatz zu anderen Unternehmensarten zu einer zweckgebundenen Vereinigungsform. Ihrem Vorstand ist ein *Grundauftrag* zur Mitgliederförderung erteilt. In der Erfüllung dieses *rechtsformspezifischen Förderzwecks* verwirklicht sich der Sinn genossenschaftsbetrieblichen Handelns und der Mitgliedschaft. Förderung als oberstes Ziel einer Genossenschaft gleich welcher Sparte ist auf den Kreis der Mitglieder begrenzt. Nur sie haben einen Anspruch auf Förderung, und allein ihnen schuldet eine Genossenschaft, die ihre Legitimation aus den Bedürfnislagen der Mitgliederwirtschaften bezieht, Förderleistungen.<sup>2</sup> Darin ist der Kern der Mitgliederrechte zu sehen und daraus erwächst zugleich die Pflicht der Leitungsebene, den Förderauftrag zu erfüllen.

---

<sup>2</sup> O. Verf.: Der genossenschaftliche Förderauftrag aus der Sicht des Deutschen Raiffeisenverbandes, in: Forum 2/1983, S. 71 und 74.

Je nach der Zweckrichtung der betrachteten Genossenschaftsart hat das Management danach zu streben, die wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange der Mitglieder zu fördern, und zwar, wie § 1 Abs. 1 des deutschen Genossenschaftsgesetzes (GenG) vorgibt, „durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“. Im Gesamtfeld der Wirtschafts-, Sozial- und Kulturgenossenschaften gebührt im Weiteren den weitaus am häufigsten vorkommenden „Wirtschaftsgenossenschaften“ und ihren Förderaktivitäten besondere Beachtung.

### **2.1.2 Aspekte mitgliederorientierter Nutzenstiftung**

Unternehmen oder private Haushalte gründen eine Genossenschaft oder treten einer bestehenden Genossenschaft bei, um über Leistungsbeziehungen zum Kooperationsunternehmen möglichst nachhaltig individuelle Förderung zu erfahren. Darauf ist verständlicherweise das Mitgliederinteresse gerichtet. Bei Genossenschaften handelt es sich um primär vom Eigennutz der Mitglieder bestimmte *Vorteilsgemeinschaften*. Der stärkste Impuls zum Anschluss an eine Genossenschaft, zum Leistungsaustausch mit dem Gemeinschaftsunternehmen und zum Verbleib im Mitgliederkreis geht von der *Erwartung eines zufriedenstellenden individuellen Nutzens* aus.

Mitgliederbezogene Nutzenstiftung durch eine Genossenschaft bedeutet Erfüllung ihres Förderauftrags. Inwieweit nicht nur Förderpotenzial besteht, sondern auch Förderung zustandekommt, zeigt sich besonders am Grad der freiwilligen Mitgliederbindung an das Gemeinschaftsunternehmen, somit an der Intensität der Inanspruchnahme angebotener Leistungen (Produkte, Dienstleistungen), die letztlich vom Förderbewusstsein der Mitglieder bestimmt ist. Im einschlägigen Schrifttum wird zwischen *ökonomischer Förderung* direkt über preisliche und leistungsbezogene (quantitativ, qualitativ) Vorteile oder indirekt über Gewinnverteilung sowie *metaökonomischer Förderung* verschiedener Art unterschieden.

Zum Grundverständnis des Auftrags an das Genossenschaftsmanagement gehört dessen Bemühen um bestmögliche Fördereffizienz. Die Mitglieder sollen besser gestellt werden als dies ohne Anschluss an die Genossenschaft der Fall

wäre. In eine Beurteilung der empfangenen Förderung fließt das von den Mitgliedern erkannte „Förderplus“ der Genossenschaft im Vergleich zur Leistungsfähigkeit von Konkurrenzanbietern ein. Eventuell beziehen die Mitglieder von ihrer Genossenschaft auch Leistungen, die anderswo nicht erhältlich sind. Aus der Mitgliederperspektive kommt es letztlich darauf an, was als von der Genossenschaft erbrachte Förderleistung empfunden.

### **2.1.3 Problemfelder in der Kooperationsbeziehung**

Die Mitglieder bilden die Primärzielgruppe einer Genossenschaft. Das entspricht nicht nur der Genossenschaftsidee, sondern ergibt sich auch aus dem im Genossenschaftsgesetz fixierten Unternehmenszweck genossenschaftlicher Kooperative. Weitere zu fördernde Personengruppen oder Organisationen finden dort keine Erwähnung. Insofern stellt sich die Mission einer Genossenschaft unmissverständlich als auf deren Mitgliedergruppe zentriert dar.

Die komplexe zweiseitige Beziehung zwischen Mitglied und Gemeinschaftsunternehmen ist indessen nicht immer frei von Verhaltensweisen, die einer genossenschaftsspezifischen Mitgliederförderung entgegenwirken:

- Ein seiner Förderverpflichtung bewusstes Management wird an nutzungsaktiven Mitgliedern interessiert sein, die in dauerhaftem Leistungsaustausch mit dem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb stehen. Daran gemessen sind „Nichtkunden-Mitglieder“ als atypische Elemente zu verstehen, und die Gründe für deren *Passivität als Geschäftspartner* wären zu hinterfragen. Ist der Beitritt etwa zu einer Bankgenossenschaft nur erfolgt, um eine Dividende auf das eingebrachte Beteiligungskapital (Geschäftsguthaben) zu beziehen? Wurde seitens der Genossenschaft versäumt, nicht-nutzende und im Sinne des Genossenschaftsgesetzes „Pseudomitglieder“ beim Erwerb der Mitgliedschaft damit vertraut zu machen, dass ausbleibende Geschäftspartnerschaft, mithin die Genossenschaft lediglich als eine Art Kapitalanlagegesellschaft zu nutzen, systemfremd und nicht erwünscht ist?

Mitglieder, die keine Leistungsbeziehungen zu ihrer Genossenschaft unterhalten, erfahren zwar keine Förderung im Sinne des GenG, wohl aber liegt *Nutzenstiftung ohne Fördercharakter* in Form einlagenbezogener Dividendenverteilung.<sup>3</sup> Einem vermehrtem Auftreten des Phänomens ausbleibender Geschäftspartnerschaft sogenannter „Dividendenjäger“ suchen Genossenschaften mitunter entgegenzuwirken, indem sie Mitgliedern, die über eine längere Zeit keine oder kaum noch Geschäfte mit ihr tätigen nahelegen, Leistungsbeziehungen zum kooperativen Geschäftsbetrieb aufzunehmen oder ihren Austritt zu erklären.

- Als weiteres Problemfeld auf der Mitgliederseite kann *Passivität* hinsichtlich einer *Mitwirkung an der Selbstverwaltung der Genossenschaft* auftreten. In dem Maße, wie das Interesse an Generalversammlungen bzw. an der Übernahme eines Ehrenamtes in der Vertreterversammlung, im Aufsichtsrat oder Beirat der Genossenschaft schwindet, wird es daran mangeln, seitens der Trägerschaft auf eine bedarfsadäquate Mitgliederförderung durch das Genossenschaftsunternehmen Einfluss zu nehmen.
- Seit Längerem diskutiert wird nicht allein passives Mitgliederverhalten der genannten Art, sondern gleichermaßen die von vielen Genossenschaften vorgenommene Ausschüttung eines nach satzungsgemäß festgelegter Gewinnzuweisung zu den Rücklagen verbleibenden Gewinns an die Mitglieder in Form einer *Dividende auf das eingebrachte Kapital* („Geschäftsguthabendividende“). Offen muss hier mangels zuverlässiger empirischer Nachweise bleiben, inwieweit ein im Mitgliederkreis ausgeprägt vorhandenes Dividendeninteresse zur Gewährung einer „Kapitaldividende“ veranlasst. Jedenfalls ist der den Mitgliedern zukommende monetäre Nutzen nach herrschender Auffassung in der Genossenschaftswissenschaft nicht der Erfüllung des Förderauftrags zuzurechnen. Dem kann auch nicht mit dem Argument wider-

---

<sup>3</sup> Vgl. GÜNTHER RINGLE: Die Kapitaldividende – als genossenschaftliche Förderkomponente umstritten, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2019, S. 33 ff:

sprochen werden, die Kapitalbeteiligungsdividende sei ein Äquivalent für entgangene Rendite, die bei anderweitiger Anlage der Geschäftsguthaben erzielbar wäre.

- Diese Sichtweise entspricht der Logik des § 1 Abs. 1 GenG: Zwar ermöglicht der Kapitaleinsatz der Mitglieder die Leistungserstellung des Kooperativs, jedoch steht eine nach dem Umfang der mitgliederindividuellen Kapitalbeteiligung bemessene Dividende in keinem erkennbaren Zusammenhang mit der Geschäftsbeziehung zwischen Mitglied und Genossenschaftsunternehmen.
- Zudem wird mit der Kapitaldividende ein *kapitalistisches Element in die Genossenschaft getragen*. Als „genossenschaftsgeeignete“ Alternative käme die Gewinnverteilung in Form einer entsprechend dem im Geschäftsverkehr mit der Genossenschaft getätigten Umsatz bemessenen „Betriebsbeteiligungsdividende“ in Betracht. Diese auch *Rückvergütung* genannte genossenschaftsgemäße Art der Überschussverteilung wird indes in der Praxis zu meist wegen der zeitaufwändigen und kostenträchtigen Berechnung der auf die einzelnen Mitglieder entfallenden Gewinnanteile gemieden.

Sinngemäß zu keinem anderen Ergebnis führt der Blick auf „*investierende Mitglieder*“, für die eine Nutzung des Leistungsangebots der Genossenschaft zwar nicht in Frage kommt, die aber dennoch gemäß § 8 Abs. 2 GenG zugelassen sind. Den Investorenmitgliedern gewährte Kapitaldividenden oder Zinsen als Gegenleistungen für die Einbringung von Beteiligungskapital kann den vorstehenden Ausführungen zufolge ebenfalls kein Fördercharakter attestiert werden.

#### **2.1.4 Fazit**

Nicht jeder Nutzen, den eine Genossenschaft ihren Mitgliedern zukommen lässt, kann im Verständnis des GenG als Mitgliederförderung bezeichnet werden, die nach geltendem Genossenschaftsgesetz über Frequentierung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs erfolgen soll. Die Ausführungen zu Problemfeldern in der Beziehung „Mitglied – Genossenschaft“ machen zweierlei deutlich:

Eine auf die Gesamtheit der Mitglieder einer Genossenschaft bezogene bestmögliche Erfüllung des Förderungsauftrags wird durch *passives Verhalten von Mitgliedern* in der Rolle eines Geschäftspartners oder/und eines zur Teilhabe an demokratischer Willensbildung und Kontrolle Berechtigten behindert. Andererseits besagt eine Gewinnverteilung der Genossenschaft an die Mitglieder in Form einer *Kapitaldividende*, dass zwar gemäß gängigem Sprachgebrauch eine Nutzenstiftung vorliegt, die aber nicht als genossenschaftsgemäße Förderung im Sinne des GenG zu verstehen ist. Da durchaus andere Möglichkeiten zur Aufstockung des Eigenkapitals einer Genossenschaft bestehen ist im Übrigen nicht nachvollziehbar, was den Gesetzgeber zur Zulassung von Investitionsmitgliedern veranlassen konnte.

Für die weiteren Darlegungen wird relevant sein, dass der einer Genossenschaft erteilte *Förderauftrag allein auf den Mitgliederkreis bezogen* ist. Nur die Mitglieder haben ein Recht auf Förderleistungen. Jedoch besteht die Möglichkeit einer *Nutzenstiftung zugunsten externer Adressaten*. Diese begriffliche Unterscheidung wird der in § 1 GenG festgeschriebenen Vorrangstellung der Mitglieder gerecht.

## **2.2 Nichtmitglieder-Kunden als weitere Zielgruppe**

### **2.2.1 Ausdehnung des Geschäftsbetriebs auf Nichtmitglieder**

Im Preußischen Genossenschaftsgesetz von 1867 fand das Nichtmitgliedergeschäft noch keine Erwähnung, was bei konsequenter Auslegung der damaligen Rechtsprechung als gewollte Beschränkung genossenschaftlicher Betätigung auf die Mitglieder interpretiert werden konnte. Dieses bereits ein Jahr später zum *Gesetz des Norddeutschen Bundes* betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften erhobene Rechtsgebilde erlaubte erstmals eine statutarisch festgelegte *Ausdehnung* der genossenschaftlichen Geschäftstätigkeit *auf Nichtmitglieder*. Danach kam es zu zwei *Verboten*: Kreditgenossenschaften durften von 1889 bis 1974 Nichtmitgliedern keine Darlehen mehr gewähren und Konsumgenossenschaften von 1896 bis 1954 keine Waren an Drittkunden abgeben.

Von diesen über längere Zeit existenten Beschränkungen abgesehen konnten ab 1868 bis heute Genossenschaften aller übrigen Sparten frei darüber befinden, ob sie über das Zweckgeschäft mit ihren Mitgliedern hinaus auch Umsatzbeziehungen mit Außenstehenden unterhalten möchten. Gemäß § 8 Abs. 1 Ziff. 5 GenG bedarf die Ausweitung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs auf externe Personen eines Beschlusses der Mitgliederversammlung und der *Aufnahme einer entsprechenden Bestimmung in die Satzung*. Es handelt sich um eine zulässige Ausnahme vom Identitätsprinzip des Gleichseins von Mitglied und Kunde einer Genossenschaft. Das deutsche Genossenschaftsgesetz enthält *keine zahlenmäßige Begrenzung* des Umfangs des Nichtmitgliedergeschäfts im Verhältnis zum Mitgliedergeschäft.

Ursprünglich waren Nichtmitgliedergeschäfte im Genossenschaftssektor weniger verbreitet, dienten insbesondere der Gewinnung neuer Mitglieder und galten als ein das Zweckgeschäft mit Mitgliedern lediglich ergänzendes Nebengeschäft, das nicht das Potenzial aufwies, das Wesen genossenschaftlichen Wirtschaftens zu verändern.<sup>4</sup> Zur Gegenwart hin wuchs im Genossenschaftssektor das Interesse an diesem „*Fremdgeschäft*“ als Begleiterscheinung des Größenwachstums und der Ausdehnung des räumlichen Geschäftsgebietes genossenschaftlicher Unternehmen. Heute sind Umsatzbeziehungen zu Außenstehenden nahezu in allen Zweigen des deutschen Genossenschaftswesens anzutreffen. Allerdings *mit unterschiedlichem Umfang* in der weiten Spanne von relativ geringer Anzahl bis hin zu den vom bankgenossenschaftlichen Genossenschaftszweig her bekannten Fällen, in denen sich die Zahl der Nichtmitglieder im Gesamtkundenkreis der Mitgliederzahl annähert oder diese sogar übertrifft.

Da die deutschen Genossenschaftsbanken aktuell rund 18 Mio. Mitglieder und 12 Mio. Nichtmitglieder-Kunden aufweisen, stellt sich die Frage, durch welche geschäftspolitischen Maßnahmen eine erkennbare Besserstellung der Mitglieder zu erreichen wäre, die als Beleg für Mitgliederorientierung gelten kann. Bei

---

<sup>4</sup> Vgl. SIEGFRIED WILLEITNER: Die Annäherung der Genossenschaft an die Aktiengesellschaft, Dissertation München 1960, S. 122.

hohem Anteil der Nichtmitglieder am Kundenbestand bzw. des Nichtmitgliedergeschäfts am Geschäftsvolumen dürfte eine Genossenschaft an typspezifischer Prägung einbüßen. Umso geringer könnte die Mitgliederbindung samt Bereitschaft der Mitglieder sein, an der Selbstverwaltung der Genossenschaft mitzuwirken und desto mehr könnten Genossenschaftsbanken als kundenorientierte „Banken für jedermann“ und damit nicht anders als ihre nichtgenossenschaftlichen Konkurrenten wahrgenommen werden.

### **2.2.2 Aspekte der Nutzenstiftung für Nichtmitglieder**

Mit ihren Leistungsbeziehungen zu Nichtmitgliedern tragen Genossenschaften seit jeher zur *Versorgung der umgebenden Allgemeinheit* mit Sachgütern und/oder Dienstleistungen bei. Damit sind sie über das angestammte Zweckgeschäft mit ihren Mitgliedern hinaus *gemeinwirtschaftlich* tätig. Das „fremdnützige“ Geschäft ist zu einem festen Bestandteil ihres Wirtschaftens geworden, somit auf Nachhaltigkeit angelegt.<sup>5</sup> Seitens der Genossenschaftswissenschaft wurde zu keiner Zeit grundsätzlich vom Nichtmitgliedergeschäft abgeraten. Im Rahmen der Mitarbeit am Referentenentwurf zur Novellierung des Genossenschaftsgesetzes 1974 wurde lediglich versucht, den Gesetzgeber zu einer auf 10% des Umsatzes im Mitgliedergeschäft festgelegten *Begrenzung* zu bewegen.<sup>6</sup> Dazu kam es nicht. In großem Umfang unterhaltene Leistungsbeziehungen zu Nur-Kunden wurden allerdings seither durchweg als kritisch eingeschätzt.<sup>7</sup>

Nichtmitgliedergeschäfte werfen die Frage auf, was eine Genossenschaft dazu motiviert, die Leistungsbeziehung zu externen Kunden mitunter im Stil einer weit geöffneten Tür zu betreiben. Haben doch Nichtmitglieder anders als Mitglieder

---

<sup>5</sup> Vgl. GÜNTHER RINGLE: Genossenschaften und Nachhaltigkeit, Wismarer Diskussionspapiere Heft 2/2021. S. 13.

<sup>6</sup> Vgl. DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTSVERBAND (SCHULZE-DELITZSCH) E. V.: Referentenentwurf eines Genossenschaftsgesetzes, Bonn 1962, S. 4.

<sup>7</sup> Je mehr Fremdgeschäfte eine Genossenschaft tätigt, umso weniger ist sie auf ihre Mitgliederkunden angewiesen und sie gerät in Versuchung, Wachstum durch Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts zu erzielen.

über die Geschäftsverbindung hinaus *keine "Beiträge"* – Einbringung von Beteiligungskapital, Mitwirkung an der Selbstverwaltung und eventuelle Übernahme einer Haftpflicht – an das Genossenschaftsunternehmen *zu leisten*.

- Als *Gründe* für die Durchführung von Nichtmitliedergeschäften sind unter anderem die Auslastung freier Kapazitäten, Erzielung von Kostendegressioneffekten, Umsatzsteigerung und Verbesserung der Marktposition bekannt. Doch das von der Führungsebene genossenschaftlicher Unternehmen am häufigsten genannte Motiv lautet, *das Nichtmitliedergeschäft sei zwingend notwendig, um die Akquisition neuer Mitglieder aus dem Kreis der „Nur-Kunden“ zu erleichtern*.
- Daran anknüpfend ist zu fragen, ob mit der exponierten Stellung des Mitglieds in der Genossenschaft ein *umfänglicher Zugang zum Leistungsangebot* der Genossenschaft sowie eine mitunter *weitgehende geschäftspolitische Gleichbehandlung aller Kunden*, ob Mitglied oder nicht, in Einklang stehen. Eher erscheint eine angemessene Differenzierung zwischen den beiden Zielgruppen opportun, zumal Fremdkunden die Chance hätten, durch ihren Beitritt zur Genossenschaft in den Genuss von Förderleistungen, die den Mitgliedern vorbehalten blieben, zu gelangen. Seitens der Genossenschaftspraxis gegen eine Ungleichbehandlung der beiden Zielgruppen vorgebrachte Argumente<sup>8</sup> erwiesen sich als wenig überzeugend.

Genossenschaften, die Geschäfte der gleichen Art, wie sie mit Mitgliedern unterhalten werden, auch mit Nichtmitgliedern tätigen, bleiben ihrem mitgliederbezogenen *Förderauftrag* verpflichtet. Dieser dem Management von Genossenschaften erteilte Auftrag ist *nicht auf Nur-Kunden übertragbar*. Vorteile jeglicher Art, die Nichtmitglieder aus ihrer Geschäftsverbindung zum Gemeinschaftsunternehmen der Mitglieder beziehen, sind demnach lediglich als Nutzentransfer zu „Fremdkunden“ zu verstehen.

---

<sup>8</sup> Vgl. dazu VOLKER BEUTHIEN/ STEPHANIE HANRATH/ HEINZ-OTTO WEBER: Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 106, Göttingen 2008, S. 7.

### 2.2.3 Zur Problematik des Nichtmitgliedergeschäfts

Seitdem das Nichtmitgliedergeschäft nicht nur allen Genossenschaften grundsätzlich erlaubt, sondern zudem eine *Ausdehnung des Geschäftsverkehrs mit Nur-Kunden unbegrenzt* gestattet ist, wollen die Diskussion darüber und die Kritik daran nicht verstummen. Wiederholt gaben Literaturstimmen zu bedenken, dass von diesem Fremdgeschäft ein *Konflikt mit der Eigenart der Genossenschaft*, eine Verwässerung des Grundauftrags zur Mitgliederförderung, Schwächung des Gruppencharakters der Trägerschaft sowie der Mitgliederorientierung einer Genossenschaft ausgehen und zu nachlassender Mitgliederbindung führen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird dies der Fall sein, wenn

- das Nichtmitgliedergeschäft in erheblichem Umfang, also nicht nur als ergänzender Nebenzweck betrieben wird,
- daraus kein Fördereffizienz-Zuwachs für die Mitglieder erkennbar ist und
- Geschäftsbeziehungen Außenstehender zum Gemeinschaftsbetrieb der Mitglieder auf Dauer bestehen, ohne dass die Genossenschaft bestrebt ist, langjährige Geschäftspartner aus dem Kreis ihrer Nichtmitglieder-Kunden als Mitglieder zu gewinnen.<sup>9</sup>

In derartiger Ausprägung gerät das Nichtmitgliedergeschäft zu einem „Fremdkörper im genossenschaftlichen Wirtschaften“<sup>10</sup>, wofür der Passus „Mitglieder ... durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“ in § 1 GenG spricht. Daran anknüpfend ist auf diesem „Drittkundengeschäft“ von Genossenschaften immanente *Problemfelder* hinzuweisen.

- In den letzten Jahrzehnten kam es vor allem in der bankgenossenschaftlichen Sparte zu einer *starken Ausweitung des Fremdkundensegments*. Bei vielfach nur zögerlichem Bemühen, Nichtmitgliedern, die seit geraumer Zeit intensive Leistungsbeziehungen mit der Genossenschaft unterhielten und sich damit als

---

<sup>9</sup> Vgl. ROLF STEDING: Genossenschaftsrecht, Baden-Baden 2002, S. 111, der die Umkehrung dieser Merkmale dazu nutzt aufzuzeigen, unter welchen Bedingungen das Fremdgeschäft als mit dem Wesen der Genossenschaft vereinbar anzusehen wäre.

<sup>10</sup> Siegfried Willeitner (wie Fn. 4), S. 123.

„wertvolle“ Kunde erwiesen, die Mitgliedschaft anzubieten. Durch erfolgreiche Akquisitionen würde die als Vormitgliedschaftsbeziehung gedachte Zusammenarbeit in mitgliedschaftsbasierte Dauerbeziehungen überführt, das Fremdgeschäft einer Genossenschaft reduziert und zugleich deren Mitgliedergeschäft gestärkt.

- Bei dauerhaft hohem Bestand einer Genossenschaft an Nur-Kunden wird das nachdrücklich bekundete *Argument*, das Nichtmitliedergeschäft sei unentbehrlich, um neue Mitglieder werben zu können, *kaum glaubwürdig*. Eine permanent große Anzahl Nichtmitglieder-Kunden ist eher Beleg dafür, dass das im Nur-Kunden-Segment enthaltene Mitglieder-Zuwachspotenzial wenig Beachtung fand und die Gewinnung eines Teils der Nur-Kunden als Neumitglieder versäumt wurde. Dazu hätte es eines offensiven Werbeverhaltens mit dem Ziel einer Aufwertung des Mitgliedschaftsgedankens und des genossenschaftstypischen Profils bedurft. In diesem Verständnis wären Nichtmitglieder-Kunden im Geschäftsalltag als „*Fremdkunden auf Zeit*“ bzw. „*Eventualmitglieder der Zukunft*“ zu behandeln und das Fremdgeschäft als *Vorstufe der Mitgliedschaft* zu verstehen.
- Erfolgreiches Bemühen einer Genossenschaft, in ihrem Nichtmitgliederkreis vorhandenes Mitglieder-Zuwachspotenzial in neue Mitgliedschaften zu überführen setzt allerdings voraus, dass es bisherigen Nur-Kunden vorteilhaft erscheint, ihre Außenseiterposition aufzugeben. Damit wird kaum zu rechnen sein, falls Genossenschaften ihre Mitglieder und Nichtmitglieder-Kunden *preis- und konditionenpolitisch weitgehend gleich*, mithin Nichtmitglieder ebenso wie ihre Mitglieder behandeln. Vielmehr droht eine Verdrängung genossenschaftsspezifischer Mitgliederorientierung durch *generelles Kundenmarketing*.

Welche Konsequenz ergibt sich daraus? Im Hinblick auf eine rechtsformgemäße Aufwertung der Mitgliedschaft und des Mitgliedergeschäfts wäre eine geschäftspolitische *Vorzugsbehandlung der Mitglieder*, die bisherigen Nur-Kunden den Beitritt zur Genossenschaft hinreichend attraktiv erscheinen lässt, opportun. Denn nichts anderes als eine solche *Differenzierung* könnte Nichtmitglieder

mehr dazu bewegen, von der bloßen Geschäftsverbindung zum Mitgliedschaftsverhältnis und damit zu längerfristiger Bindung an die Genossenschaft im Sinne des Identitätsprinzips zu wechseln. Und nur dann wird das von der Praxis in den Vordergrund gerückte Motiv, der Leistungsverkehr mit Nur-Kunden sei als Plattform für die Werbung neuer Mitglieder unverzichtbar, glaubwürdig.

#### **2.2.4 Fazit**

Wohl zum Teil als Nachwirkung der erwähnten früheren gesetzlichen Verbote galt das Nichtmitgliedergeschäft lange Zeit als Fremdelement, was diese Geschäftsart wiederholt zum Gegenstand kontroverser Diskussionen und Bewertungen werden ließ. Heute sind Leistungsbeziehungen zu organisationsexternen Kunden als *mit dem Wesen einer Genossenschaft verträglich und nützlich* einzustufen, wenn sie

- das Zweckgeschäft mit Mitgliederwirtschaften lediglich ergänzen,
- erkennbar nicht nur ökonomischer Effizienz des Genossenschaftsunternehmens, sondern auch der Akquisition neuer Mitglieder dienen und
- geeignet sind, die Mitglieder überhaupt oder besser zu fördern.<sup>11</sup>

Dabei kommt dem *Förderaspekt besondere Bedeutung zu*. Wenn nach verbreiteter Auffassung die Erfüllung des Förderauftrags verlangt, alle Maßnahmen zu ergreifen, die nützlich sind, um die mitgliederbezogene Fördereffizienz zu steigern, hat auch das Nichtmitgliedergeschäft *förderzweckdienlich*, d. h. *Mittel zum Zweck einer besseren Mitgliederförderung* zu sein.<sup>12</sup> Das „Fremdgeschäft“ soll zur Stärkung des Potenzials für Mitgliederförderung beitragen.

Ein ausgeweitetes Fremdgeschäft von Genossenschaften ist nach wie vor kritisch zu sehen. Es wäre auf einen überwiegenden Anteil des Mitgliedergeschäfts am Gesamtgeschäftsvolumen zu achten. Ist jedoch die Realität eine andere,

---

<sup>11</sup> Vgl. ROLF STEDING: Nichtmitgliedergeschäft – ein Problemfall für Genossenschaften, in: Sächsisches Genossenschaftsblatt, Nr. 9/1998, S. 47; ders. (Fn. 9), S. 111.

<sup>12</sup> Vgl. VOLKER BEUTHIEN: Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation 112, Baden-Baden 2013, S. 46 und 245.

könnten in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung engagierte Mitglieder der Ansicht sein, davon gehe eine *Entwertung der Mitgliedschaft und vermeidbare Selbstentfremdung* der Genossenschaft von ihrer Eigenart bei gleichzeitiger Abschwächung der Mitgliederbeziehungen zum Kooperativ aus. Dem lässt sich durch Abbau des vorhandenen Mitglieder-Zuwachspotenzials entgegenwirken.

## **2.3 Die umgebende Zivilgesellschaft**

### **2.3.1 Wiederbelebung eines sozial-ethischen Anliegens**

Die ersten modernen Genossenschaften, die aus Wohltätigkeitsvereinen hervorgingen, übten sowohl eine *wirtschaftliche* als auch eine *soziale Funktion* aus. Beide Bereiche waren eng miteinander verbunden. Das genossenschaftliche Modell der Nutzenstiftung erwies sich als geeignet, wesentlich zur Lösung der damals drängenden „sozialen Frage“ beizutragen. Durch die danach eingetretene Verbesserung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse kam es zu einer *Gewichtsverlagerung zugunsten der ökonomischen Dimension* genossenschaftlicher Kooperation. Die soziale Komponente verflüchtigte sich. Wirtschaftliche Leistungs- und Förderungsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs wurde zum wichtigsten Bindeglied zwischen Mitglied und Genossenschaft.

Erst in jüngerer Zeit trat *soziales Engagement* wieder vermehrt als Erwartung an Genossenschaften in Erscheinung. In vielen Bereichen der Gesellschaft besteht erheblicher Bedarf an Sozialleistungen. Wo öffentliche Institutionen nicht oder nicht mehr in der Lage sind, gesellschaftlich notwendige Aufgaben wahrzunehmen, ist außerstaatliches Handeln geboten. Unternehmen diverser Wirtschaftszweige und Rechtsformen, darunter zahlreiche *Genossenschaften*, sind *gemeinwohlfördernd aktiv*.

Mit „Corporate Social Responsibility“ (CSR) ist eine Kultur der Mitverantwortung für die Zivilgesellschaft entstanden. Deren lokale und regionale Dimension wurde als bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen („Corporate Citi-

zenship“ – CC) bekannt. Das davon für Genossenschaften zu „*Co-operative Citizenship*“ abgewandelt in ihren Sprachgebrauch überführte Aktionsfeld ist freilich kein Novum, denn *gemeinwohlfördernde Aktivitäten heutiger Genossenschaften* sind durchaus als Revitalisierung des historisch verankerten sozial-ethischen Anliegens des Genossenschaftssektors zu deuten.

### **2.3.2 Aspekte der Nutzenstiftung für die umgebende Zivilgesellschaft**

Von wirtschaftlich erfolgreichen Genossenschaften wird mehr oder weniger erwartet, dass sie in ihrem örtlichen oder regionalen Geschäftsumfeld zur Verbesserung der Lebensverhältnisse beitragen. „Co-operative Citizenship“-Engagement bringt das Selbstverständnis nicht aller, so doch zahlreicher Kooperative zum Ausdruck, über ihre mitgliederorientierte Tätigkeit hinaus dem Gemeinwohl zu dienen.<sup>13</sup>

- Als typischerweise *am Gemeinwohl orientierte Aktionen* sind bekannt: a) Unterstützung von Projekten in den Bereichen Jugend, Bildung und Umwelt, b) finanzielle und Sachzuwendungen an Sportvereine und soziale Einrichtungen, c) Förderung lebendiger Bürgergesellschaft mit dem Schwerpunkt Kunst und Kultur sowie d) Begleitung gemeinnütziger Initiativen für bürgerschaftlich nützliches Engagement (z. B. Integration von Personen aus Ländern mit anderer Sprache und Kultur).<sup>14</sup> Mit solchen Formen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in der Rolle eines „gesellschaftlichen Akteurs“ ist gewollt, an der Hebung der Lebensqualität im Geschäftsumfeld mitzuwirken.
- Co-operative Citizenship ist *nicht mit sozialem Sponsoring* erwerbswirtschaftlicher Unternehmen *gleichzusetzen*. Jede Art von Sponsoring findet als Tausch von Leistung und Gegenleistung statt, der als „Geschäft auf Gegen-

---

<sup>13</sup> Hingegen dienen Sozialgenossenschaften, die das deutsche GenG seit 2006 zulässt, nicht nur nebenbei, sondern in Erfüllung ihres sozialen Hauptzwecks ihren Mitgliedern, aber auch dem Gemeinwohl.

<sup>14</sup> Vgl. GÜNTHER RINGLE (wie Fn. 5) S. 14 f.

seitigkeit“ bezeichnet wird. Mit der Nutzenstiftung werden eigennützige Interessen verfolgt, die in eine Gegenleistungsvereinbarung einfließen. Auf gesellschaftliches Engagement von Genossenschaften trifft dies nicht zu. Im Wesen von Co-operative Citizenship ist vielmehr angelegt, auf Effizienz der Hilfe, auf eine Ethik des Ausgleichs oder der Umverteilung zu setzen.

Obwohl mit der Nutzenstiftung nicht als Ziel angestrebt, sind *positive Rückwirkungen* kaum auszuschließen. Eine solche „Rendite“ aus dem örtlichen bzw. regionalen gesellschaftlichen Umfeld kann unter anderem in a) Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Genossenschaft, b) Aufbau und Sicherung eines positiven Images bei relevanten Bezugsgruppen im Geschäftsgebiet und/oder c) Erweiterung des Kunden- und Mitglieder-Zuwachspotenzials bestehen.<sup>15</sup> Diese Beispiele für mögliche Aktiva zeigen, wie gesellschaftsbezogene Nutzenstiftung zu einer Steigerung des Unternehmenswertes, Stärkung der Leistungsfähigkeit sowie Verbesserung der Marktposition führen und letztlich zur Verbesserung der mitgliederbezogenen Fördereffizienz beitragen kann.

- *Was motiviert Genossenschaften zu bürgerschaftlichem Engagement?* Am Beispiel erfolgreich tätiger Genossenschaftsbanken lässt sich ablesen, was deren Management dazu bewegen könnte, in ihrem Geschäftsfeld gemeinwohlfördernd aktiv zu sein. Aufgrund der Präsenz des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs in der Kommune oder Region, in der ihre Mitglieder und sonstigen Kunden leben und arbeiten, verstehen sich diese Genossenschaften als Teil der Zivilgesellschaft. Sie verfügen nicht nur über eine gute Kenntnis des bearbeiteten Marktes, sondern ebenso der gesellschaftlichen Verhältnisse einschließlich des Sozialbedarfs. Daraus entsteht als Ausdruck gelebter Solidarität mit der umgebenden Zivilgesellschaft die Bereitschaft, in Erfüllung eines Nebenzwecks durch Übernahme sozialer Verantwortung die Wohlfahrt ihrer unmittelbaren Umgebung zu unterstützen.<sup>16</sup> Mit dieser Zielrichtung möchten Genossenschaften etwas von dem zurückgeben, was sie

---

<sup>15</sup> Vgl. KATJA ROTH: Corporate Citizenship von Kreditgenossenschaften in Deutschland. Eine empirische, Berlin 2006, S. 99 ff.; Günther Ringle: Die soziale Funktion von Genossenschaften im Wandel, Wismarer Diskussionspapiere Heft 2/2016, S. 19 f.

<sup>16</sup> Vgl. WILHELM KALTENBORN: Illusion und Wirklichkeit, Norderstedt 2016, S. 46 f.

aus ihrem Umfeld als Beitrag zu ihrem wirtschaftlichen Erfolg empfangen haben.

Freiwilliges bürgerschaftsbezogenes Engagement ist nicht nur für viele Bankgenossenschaften, sondern vereinzelt auch bei Genossenschaften anderer Sparten *Bestandteil* ihrer *langfristigen Unternehmensstrategie* geworden. Mit breiter Akzeptanz sowohl in ihrem Umfeld als auch im Mitgliederkreis ist bei Projekten zu rechnen, deren Unterstützungswürdigkeit in der öffentlichen Meinung außer Frage steht, die gesellschaftlich erwünscht sind und ein externes Engagement erwartet wird. Bei vorhandenem Markterfolg und von den Mitgliedern wahrgenommener Fördereffizienz einer Genossenschaft wächst im Allgemeinen die Bereitschaft, das Gemeinwohl im jeweiligen Geschäftsumfeld zu stärken.

### **2.3.3 Problemgehalt der Gemeinwohlförderung**

Der einzige Genossenschaften *gesetzlich vorgegebene Zweck* ist die Förderung ihrer Mitglieder. Daher sollte die gelegentlich aufkommende Frage, was mitgliederorientierte Kooperative mit den Bedürfnissen der Zivilgesellschaft durch Übernahme von Verantwortung für das Gemeinwohl zu tun haben, nicht verwundern.

- In der Öffentlichkeit wird mitunter angenommen, Gemeinnutz zu stiften gehöre zum Pflichtprogramm von Genossenschaften. Tatsächlich ist ihnen keine Verantwortung für das Gemeinwesen aufgetragen. Auch ein noch so dringlicher Sozialbedarf lässt *keinen Auftrag zur Förderung einer* zuweilen schwierig abzugrenzenden *Allgemeinheit* entstehen. Diese Aufgabe wahrzunehmen obliegt gemeinwirtschaftlichen und gemeinwesenorientierten Unternehmen, die ausschließlich eine Förderung des Allgemeinwohls verfolgen. Genossenschaften ist es aber nicht verwehrt, unter Wahrung der Mitgliederinteressen auch andere Teile der Bevölkerung zu unterstützen und damit zur gesellschaftlichen Wohlfahrt beizutragen.<sup>17</sup> Dazu zählt, eine *freiwillige*

---

<sup>17</sup> Vgl. NICOLE GÖLER VON RAVENSBURG: Gesellschaftlicher Auftrag für Genossenschaften? In: Günther Ringle/ Nicole Göler von Ravensburg: Der genossenschaftliche Förderauftrag, Wismarer Diskussionspapiere Heft 04/2010, S. 31.

*Selbstverpflichtung* zu gemeinnützigem Handeln einzugehen und aktiv an der Verbesserung bürgerschaftlicher Verhältnisse mitzuwirken. Als dem jeweiligen Aktionsraum zugehörige Unternehmen widmen sie sich *auch und nebenbei* der Aufgabe, durch Leistungen von öffentlichem Interesse *dem Gemeinwohl* zu dienen.

- Erweiterung der Nutzenstiftung einer Genossenschaft in Richtung Gemeinwohlförderung kann durchaus von Teilen des Mitgliederkreises *als Einbuße an Mitgliederorientierung empfunden* werden. Weil im Mitgliedergeschäft erwirtschaftete finanzielle Möglichkeiten nicht den Mitgliedern, sondern einer Allgemeinheit zugutekommen und/oder dieses Betätigungsfeld nicht einmal satzungsgebunden ist. Ob, wofür und in welchem Umfang bürgerschaftliches Engagement eingegangen wird, entscheidet in der Regel das Management, ohne dass es eines Beschlusses oder sonstiger Mitwirkung der Trägerschaft bedarf.
- Aus den bisherigen Erörterungen wird verständlich, dass „Co-operative Citizenship“-Engagement an *Grenzen des Machbaren* stößt. Diese ergeben sich aus der Sozialleistungsfähigkeit der Genossenschaft, die von der Wettbewerbssituation, Finanzkraft und Zumutbarkeit für die Mitglieder bestimmt wird. Insbesondere ist bei der Übernahme sozialer Verantwortung auf ein mit dem Auftrag zur Mitgliederförderung verträgliches Maß zu achten, um zu vermeiden, dass der Mitteleinsatz für Gemeinwohlförderung von den Mitgliedern als ihnen *vorenthaltene Förderung* empfunden wird. Damit ist zu rechnen, wenn die Initiative zur externen Nutzenstiftung nicht aus den Reihen der Mitglieder kommt<sup>18</sup>, sondern vom Vorstand ausgeht, der nötigenfalls mitgliederbezogen Überzeugungsarbeit zu leisten hat, um genossenschaftsinterne Akzeptanz von Citizenship-Aktivitäten herzustellen. Gesellschaftliches Engagement ist für die Mitglieder vor allem plausibel, wenn die Genossenschaft ihren Förderauftrag zufriedenstellend erfüllt.

---

<sup>18</sup> Vgl. NICOLE GÖLER VON RAVENSBURG (wie Fn. 17), S. 40.

Aus dieser Argumentationslinie folgt: Gemeinwohlförderung durch Genossenschaften muss ein Nebenzweck bleiben. Nichts könnte eine davon abweichende Entwicklung rechtfertigen, weil dies weder mit dem Verständnis der Genossenschaftsidee noch mit dem geltenden Genossenschaftsgesetz in Einklang stünde.<sup>19</sup>

#### **2.3.4 Fazit**

Co-operative Citizenship beruht auf den zentralen Aspekten der *Mitverantwortung* für das Wohl der umgebenden Zivilgesellschaft und der *Freiwilligkeit*. Dieses Aktionsfeld ist meist bei Genossenschaften anzutreffen, die vorrangig die ökonomischen Interessen ihrer Mitglieder wahrzunehmen haben. Über ihren Auftrag zur Mitgliederförderung hinaus steht es ihnen frei, sich für Belange ihres gesellschaftlichen Umfeldes einzusetzen. Nach dem Grundsatz „*Mitgliedernutz plus Gemeinnutz*“ sind Genossenschaften bemüht, mitgliedernütziges und gemeinwohldienliches Handeln miteinander zu vereinbaren. Dazu gehört, auf im Mitgliederkreis auftretendes Problemempfinden durch überzeugende Kommunikation einzugehen.

### **3 Schlussbemerkungen**

Die Rechts- und Unternehmensform „eingetragene Genossenschaft“ wäre ohne *konturierte Mitgliederbezogenheit*, die in einem Mitglieder-Fördermanagement zum Ausdruck kommt, nicht denkbar. In der heutigen Realität stehen zahlreiche Genossenschaften der Primärstufe durch das Nichtmitliedergeschäft und/oder Unterstützung der umgebenden Zivilgesellschaft über ihre Mitglieder als alleinige „*Anspruchsgruppe*“ hinaus mit „*Bezugsgruppen*“ in Verbindung.

Es wurde dargelegt, wie derartige Ergänzungen des Anliegens der Mitgliederförderung unter Wahrung der genossenschaftlichen Eigenart zu gestalten wären – und wie nicht. Geschäftsbeziehungen zu Nichtmitgliedern und ebenso die

---

<sup>19</sup> Vgl. dazu HOLGER BLISSE: Genossenschaft und Gemeinwohl, Wien 2020, S. 15 und die dort angegebene Literatur.

Übernahme von Mitverantwortung für soziale Ziele, Projekte und Initiativen in der umgebenden Zivilgesellschaft basieren auf *Freiwilligkeit*. Zu diesen beiden insofern nachrangigen Tätigkeitsbereichen veranlassen unterschiedliche Motive, und sie werfen spezifische Probleme auf, deren Erörterung in der einschlägigen Literatur häufig ausgespart bleibt, für die sich jedoch gute Lösungen anbieten. Dabei ist auf *Verträglichkeit mit der Mitgliederorientierung* zu achten, der Vorrang vor allen anderen Bestrebungen zukommt.

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

## **Digitale Transformation in Genossenschaften: Anforderungen an Führung und Management**

### **1 Zielstellung des vorliegenden Beitrags**

Die Corona-Pandemie hat in der gesamten Wirtschaft einen regelrechten Digitalisierungsschub bewirkt. Digitale Infrastrukturen sowie Konzepte virtueller Kooperationen und Tätigkeiten, etwa das Arbeiten aus dem Homeoffice heraus, wurden ausgebaut. Im Rahmen des besagten Digitalisierungsschubes vollzogene Entwicklungen werden von Dauer sein. Dies gilt für Maßnahmen wie beispielsweise Videokonferenzen oder Kollaborations-Tools, aber ebenso für neuartige digitale Geschäftsmodelle, bei denen nicht nur von einer Beibehaltung, sondern wesentlichen Ausweitung auszugehen ist. Die digitale Transformation hat Geschäftsabläufe auf unterschiedlichen Ebenen erfasst und veränderte Wettbewerbskonstellationen erzeugt. Unternehmen, die keine geeignete Digitalstrategie entwickeln können, werden sich zukünftig mit existenzbedrohenden Problemen konfrontiert sehen. Auf der anderen Seite bietet die digitale Transformation große Potentiale, um Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten und Interessen von Kunden und Produktabnehmern<sup>1</sup> besser berücksichtigen zu können.

Im vorliegenden Beitrag sollen – ausgehend von einer grundlegenden Erörterung der Digitalisierung und digitaler Innovationsmöglichkeiten – zunächst Anforderungen der digitalen Transformation an das Management sowie die Gestaltung genossenschaftlicher Organisationen betrachtet werden. Hierbei wird auch auf digitalisierungsrelevante Kennzeichen von Genossenschaften und auf

---

<sup>1</sup> Bezeichnungen wie Kunden, Produktabnehmer, Mitarbeiter usw. wurden zur Vereinfachung des Leseflusses gewählt. Selbstverständlich sind dabei alle Angehörigen der betreffenden Bezugsgruppe ohne Trennung nach Geschlechtszugehörigkeit gemeint.

bisherige Erfahrungen mit der Realisierung von Digitalisierungsschritten in genossenschaftlichen Organisationen eingegangen. Im weiteren Verlauf des Beitrags werden Herausforderungen für die Mitarbeiterführung bei gegebener digitaler Transformation unter besonderer Berücksichtigung genossenschaftlicher Prinzipien vertieft.

## **2 Digitalisierung und digitale Transformation**

Der Begriff der Digitalisierung bezieht sich in seiner ursprünglichen Form „lediglich [auf] den Prozess der Umwandlung von analog in digital“.<sup>2</sup> Somit beinhaltet Digitalisierung nichts anderes, als dass analoge Elemente, etwa Texte oder Bilder, in einen digitalen Modus, der auf einem Computer ver- oder bearbeitet werden kann, überführt werden. Wer also seine „alten“, analog vorliegenden Fotoalben oder „papierne“ Manuskripttexte in ein digitales Format (Datei, Scan) umwandelt, um diese Materialien zu sichern oder nach weiterer Replizierung komfortabel etwa auf einem Stick mit sich führen zu können, nutzt bereits die Möglichkeiten der Digitalisierung. Auch bei der Umwandlung von dinglichen Aktenbeständen eines Unternehmens in ein digitales Format würde es sich um einen Digitalisierungsakt, nicht jedoch um eine Maßnahme digitaler Transformation handeln. Digitale Transformation reicht deutlich über Digitalisierung hinaus. Allerdings werden beide Begriffe nicht selten synonym verwendet, was durchaus kritisch betrachtet werden sollte.<sup>3</sup> Eine pragmatische Klärung dieser zuweilen auftretenden Begriffskonfusion bzw. der Versuch einer gleichsam ganzheitlichen Betrachtung des Digitalisierungskonzepts kann wie folgt vorgenommen werden: Digitalisierung in ihrer Grundbedeutung stellt, wie oben bereits umrissen, die „Konvertierung von Informationen und Dokumenten von analogen in digitale Formate“ dar, während unter Digitalisierung in einem erweiterten Sinn

---

<sup>2</sup> RIASANOW, T., SOTO SETZKE, D., BÖHM, M. und KRCMAR, H. (2022): Der Begriff der digitalen Transformation: Ein transdisziplinärer Literaturüberblick, in: OSWALD, G., SAUERESSIG, T. und KRCMAR, H. (Hrsg.): Digitale Transformation: Fallbeispiele und Branchenanalysen. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler, S. 49 (27-58).

<sup>3</sup> Ebd.

die Integration digitaler Technologien in bestehende Prozesse eines Unternehmens oder einer Organisation zu verstehen ist.<sup>4</sup> Eine regelrechte digitale Transformation beinhaltet hingegen nach gängigem Verständnis die Bündelung verschiedener Maßnahmen, Prozesse und Projekte, um ein Unternehmen oder eine Organisation dazu zu bringen, nicht mehr benötigte und letztlich hinderliche „analoge Fertigkeiten“ zu überwinden und eine durchgreifende digitale Funktionsfähigkeit zu erreichen. Digitale Transformation ist somit umfassender angelegt als lediglich eine punktuelle Konzentration auf eine digitale Einzelmaßnahme, etwa die Modernisierung einer Unternehmens-Website.<sup>5</sup>

Vielmehr handelt es sich bei solch einer Transformation um den gezielten Einsatz digitaler Tools und Technologien, um interne Prozesse des Unternehmens durch die „Entanalogisierung“ effizienter zu machen. Neben dieser Prozessoptimierung und Prozessautomatisierung zielt Digitalisierung im Wirtschaftsleben ganz wesentlich darauf ab, der Kundenseite eine Nutzwertsteigerung zu bieten. Digitale Transformationsschritte eines Unternehmens beziehen sich daher in der Regel neben den internen Prozessen ebenso auf kundenorientierte Leistungserstellungen und -angebote mit der hieraus resultierenden Interaktion mit Kunden oder Klienten. Digitale Transformation beinhaltet also ein „grundlegendes Umdenken in Bezug auf Kundenerlebnisse, Geschäftsmodelle und betriebliche Prozesse“ und es gilt dabei „neue Wege zu finden, mit denen Geschäftswert erzeugt, Umsätze erzielt und die Effizienz gesteigert werden“.<sup>6</sup>

In einer übergeordneten Betrachtung lässt sich Digitalisierung auch als „Wegbereiter“ digitaler Transformation beschreiben: Digitalisierung erstreckt sich auf die Umwandlung und Verarbeitung von Daten, umfasst – mit bereits beträchtlichem Einfluss auf Gesellschaft und Wirtschaft – die Anwendung digitaler Ein-

---

<sup>4</sup> SAP (2022): Was ist digitale Transformation? SAP-Insights Germany (2022). URL: <https://www.sap.com/germany/insights/what-is-digital-transformation.html> Einsicht 27.09.2022.

<sup>5</sup> Die Anpassung einer Website, um Kundenanfragen besser verarbeiten zu können, stellt zweifellos eine Digitalisierungsmaßnahme dar. Solch eine Maßnahme mag jedoch bei manchen Unternehmen ohne Einbettung in einen übergeordneten Transformationskontext erfolgen und würde damit noch nicht die Anforderungen einer Charakterisierung als digitale Transformation bzw. als digitalen Transformationschritt erfüllen.

<sup>6</sup> SAP (2022), Fn. 4.

zeltechnologien und schafft mittels Computerisierung und Konnektivität Grundvoraussetzungen für einen weitergehenden Wandlungsprozess. Dieser Wandlungsprozess, also die eigentliche digitale Transformation, fokussiert sowohl die strategische als auch operative Ebene von Unternehmen und verändert die Wertschöpfungsprozesse und Geschäftsmodelle. Insbesondere in der Industrie und in gewerblichen Unternehmen gehen digitale Transformation und die sog. „Industrie 4.0“, die wiederum auf das „Internet der Dinge“ (IoT, Internet of Things) zurückgreift, ineinander über.<sup>7</sup> Es resultieren dabei cyber-physische Systeme, die – als eine neuartige Form der Industrialisierung – „weiterführende Verbesserungen bei der Durchführung industrieller Prozesse in Produktion, Engineering, Supply Chain und Life Cycle Management ermöglichen werden“.<sup>8</sup>

Mithin wäre die Vorstellung, dass digitale Transformation primär an eine bestimmte Technologie oder Anwendung wie etwa IoT oder Cloud Computing gebunden ist, unangemessen. Vielmehr lässt sich digitale Transformation als Antrieb für jede Form digitaler Innovationen, darunter beispielsweise auch Blockchain oder künstliche Intelligenz (KI), verstehen.<sup>9</sup> Digitale Innovationen können wiederum zu umbruchartigen und letztlich abrupten Änderungen von Produkten, Geschäftsmodellen sowie Interaktionen mit Kunden und potentiellen Nachfragern führen. Solche einschneidenden Phänomene werden auch als „Disruption“ bezeichnet.

### **3 Anforderungen der digitalen Transformation an das Management und die Gestaltung genossenschaftlicher Organisationen**

Auch Genossenschaften sind in der Regel marktökonomischen Grundsätzen verpflichtet, d.h. sie agieren unter Wettbewerbsbedingungen und müssen unter

---

<sup>7</sup> VON SEE, B. (2019): Ein Handlungsrahmen für die digitale Transformation in Wertschöpfungsnetzwerken. Hamburg, TU Hamburg (Diss.), S. 23-24.

<sup>8</sup> SCHLICK, J., STEPHAN, P. und ZÜHLKE, D. (2012): Produktion 2020. Auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution. Information Management und Consulting, 27(3), S. 32 (26-33) (die damaligen Prognosen haben sich erfüllt; die entsprechenden Veränderungen weisen nach wie vor eine ungebrochene Dynamik auf).

<sup>9</sup> RIASANOW, T. et al. (2022), Fn. 2, S. 49.

diesen bestehen.<sup>10</sup> Diese Anforderung stellt sich für genossenschaftliche Unternehmen und Kooperativen selbstverständlich auch im Hinblick auf technologische Entwicklungen oder die zuvor genannten Disruptionen, wie sie insbesondere mit digitalen Innovationen einhergehen. Die Bedeutung dieser Themen für die Zukunft von Genossenschaften wird bereits seit geraumer Zeit erkannt, allerdings erwies sich der Bereich Digitalisierung vor wenigen Jahren als „eine noch fast unerforschte, neue Problemstellung in der Genossenschaftswissenschaft“.<sup>11</sup>

Vergleichsweise früh, im Jahr 2017, beigebrachte Daten zu den zwanzig größten Aktiengesellschaften und Genossenschaften in der Schweiz zeigten, dass die Nutzung ausgewählter Digitalisierungstechnologien bei den genossenschaftlichen Organisationen gegenüber klassischen Aktiengesellschaften noch deutlich ausbaufähig war. Unter dem Gesichtspunkt der Management-Implikationen wurde in der zugehörigen Fachliteratur aber bereits zum damaligen Zeitpunkt klar erkannt, dass in Genossenschaften Lücken zu einem adäquaten Stand der Digitalisierungstechnologien identifiziert und geschlossen werden sollten. Hinsichtlich der Technologienutzung fand sich unter anderem die Empfehlung ausgesprochen, einen Fokus auf Social Media-Plattformen wie YouTube und LinkedIn zu legen sowie die Entwicklung mobiler Apps voranzutreiben. Auf diese Weise könnten sich beträchtliche Chancen, von Co-Creation und Community-Plattformen über Analysesoftware und persönliche Online-Informationsprofile bis hin zu Crowdsourcing und E-Sourcing, zur Optimierung der Effizienz anhand der Wertschöpfungskette ergeben. Aufgeworfen wurde zudem die Frage nach einer umfassenden digitalen Transformation der Geschäftsmodelle von Genossenschaften, um die Unternehmenspotentiale im Rahmen umzusetzender Management- und Gestaltungsstrategien optimal nutzen zu können.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> SCHÄFER, V., VOGT, B., WINK, T. und ZIMMERMANN, Y. (2021): Kennzeichen und Potentiale genossenschaftlicher Führung: Ergebnisse empirischer Erhebungen in Genossenschaftsbanken und Unternehmen mit kooperativ-genossenschaftlichem Hintergrund. Berlin, Verlag Dr. Köster, S. 72.

<sup>11</sup> PETER, M.K. und JUNGMEISTER, A. (2017): Digitalisierung bei Genossenschaften. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 67(3), S. 133 (133-160).

<sup>12</sup> Ebd., S. 154. – Zum besseren Verständnis genossenschaftlichen Plattformprojekte sei ergänzt, dass es natürlich nicht mit dem Selbstverständnis von Genossenschaften vereinbar wäre, den Förderzweck

Dass die digitale Transformation namentlich in Organisationen der genossenschaftlichen Finanzwirtschaft zu erheblichen Veränderungen respektive Disruptionen führen würde, war ebenfalls bereits vor geraumer Zeit realisiert worden. Noch vor wenigen Jahren schienen allerdings (deutsche) Genossenschaftsbanken „mit ihrem traditionellen, regional-orientierten Geschäftsmodell dem Digitalisierungstrend entgegenzustehen“<sup>13</sup> (wobei darauf hinzuweisen ist, dass eine zeitweilige Stereotypisierung von deutschen Genossenschaftsbanken etwa als altbacken oder überkommen seit der Finanz-/Subprimekrise 2008 kaum mehr vertreten wird, denn – anders als viele Privatbanken – waren die genossenschaftlich verankerten Institute ohne Staatshilfen durch diese Krise gekommen). Mithin ist es in den zurückliegenden Jahren zunehmend deutlich geworden, dass das Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken in all seinen Facetten durch Entwicklungen der Digitalisierung betroffen sein würde und durchgreifender Anpassungen bedurfte.<sup>14</sup> Zugleich war damit erkennbar, dass es unter dem Schlagwort der Digitalisierung nicht lediglich um vereinzelte technische Maßnahmen gehen würde, etwa um die Neuanschaffung oder den Austausch von „EDV-Bedarf“ oder das isolierte Erlernen entsprechender Anwendungen. Vielmehr galt es, Digitalisierung als einen Prozess der organisatorischen Transformation zu begreifen, „bei welchem digitale Technologien auf neue Weise genutzt und kombiniert werden, um eine Organisation radikal zu verändern“.<sup>15</sup> Der Begriff „radikal“ ist im Zusammenhang mit organisatorischer Transformation im positiven Sinne gemeint und bezieht sich auf die grundlegende Umgestaltung und Neuorientierung der betreffenden Organisation, um diese zukunftsfähig aufzustellen. Neuartige Technologien kommen damit für eine Transformation zum Zuge, bei der sich vormalige Arbeitsweisen sowie Aufgabenverteilungen ändern

---

auf das Angebot einer technischen Plattform einzuengen; Bühler, H.-H. (o.J.): Genossenschaft 4.0. Fachmagazin PerspektivePraxis. URL: <https://www.dgrv.de/genossenschaft-4-0/> Einsicht 30.09.2022.

<sup>13</sup> JOVANOVIĆ, T. und VOIGT, K.-I. (2016): Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 66(2), S. 112 (112-126).

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> RIASANOW, T. et al. (2022), Fn. 2, S. 38-39.

und auch die Führung, die Gestaltung der Zusammenarbeit sowie Lernmethoden Änderungen erfahren.<sup>16</sup>

Heutzutage wird in Deutschland und auch international auf Seiten der Genossenschaften und Kooperativen klar erkannt, dass die digitale Transformation sowohl Herausforderung als auch Chance ist. Einerseits nimmt – als Herausforderung – der Wettbewerbsdruck zu, da neue Konkurrenten in den Markt eingetreten sind und gewohnte Geschäftsmodelle in Frage gestellt werden. Andererseits ergeben sich für Genossenschaften neue Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten, etwa bei der Optimierung interner Prozesse durch Nutzung von KI. Wie zuvor bereits erläutert, geht digitale Transformation über punktuelle Maßnahmen und Anwendungen hinaus. Vor diesem Hintergrund sollten beispielsweise Handelsgenossenschaften – als umfassende Digitalisierungsstrategie – darauf hinarbeiten, geeignete Verzahnungen der Online- und Offline-Welt zu erwirken, was wiederum einen geeigneten Kompetenzaufbau bei Digital Skills und rechtlichen Belangen (z.B. Datenschutz) sowie technische und logistische Fertigkeiten erfordert.<sup>17</sup> Die digitale Transformation bietet aber auch beträchtliche Potentiale für die Gründung und Gestaltung neuer Genossenschaften. Diesbezüglich ist beispielsweise an Plattformgenossenschaften zu denken. Nach vorliegenden Erfahrungen haben Plattformgenossenschaften vor allem dort Erfolg, wo sie lokal eingebunden sind oder spezielle Bereiche bedienen: „Durch die Vernetzung der lokalen Akteure (online und offline) können genossenschaftlich organisierte Plattformen [z.B.] Handels-, Dienstleistungs- und Behördenangebote bündeln und damit die Wirtschaft vor Ort und insbesondere die Nahversorgung im ländlichen Raum stärken“.<sup>18</sup> Derartige Genossenschaften bieten ein positives Beispiel dafür, dass eine erfolgreiche Digitalökonomie mit

---

<sup>16</sup> ORLIKOWSKI, W.J. (2008): Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations, in: ACKERMAN, M.S., HALVERSON, C.A., ERICKSON, T. und KELLOGG, W.A. (Hrsg.): Resources, co-evolution and artifacts. Theory in CSCW. London, Springer Ltd., S. 291-299 (255-305).

<sup>17</sup> ROTH, A. und KRAUß, E. (2019): Digitalisierung und Genossenschaften – Plattformen als Zukunftsmodell der digitalen Ökonomie. Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, Positionen, 09.4.2019. URL: <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Digitalisierung-und-Genossenschaften-Plattformen-als-Zukunftsmodell-der-digitalen-Oekonomie-7230.htm> Einsicht 30.09.2022.

<sup>18</sup> Ebd.

Plattformprägung eben nicht nur auf der Ebene großer, international tätiger Konzerne wie etwa Amazon möglich ist. Vielmehr können solche Genossenschaften unterstreichen, dass „ökonomische Produktion, menschliche Beziehungen und soziale Eingebundenheit in der Digitalwirtschaft gemeinsam funktionieren“.<sup>19</sup>

Was die digitalwirtschaftliche Prägung im bereits oben kurz angesprochenen Finanzbereich anbelangt, muss konstatiert werden, dass sich die genossenschaftlichen Banken seit geraumer Zeit einem verstärkten Konkurrenzdruck durch Faktoren der digitalen Transformation ausgesetzt sehen. Hier ist unter anderem der Wettbewerb durch Online-Direktbanken, aber vor allem auch durch „FinTechs“, deren Geschäftsmodelle den Zahlungsverkehr stark verändert haben, zu nennen. Im Hinblick auf Wertpapieranlagen haben zudem die primär digital operierenden „Neobroker“ Marktanteile gewinnen können. In Anbetracht solch einer Wettbewerbssituation ist das Management von Genossenschaftsbanken in besonderer Weise gefordert: Es müssen zukunftsfähige und hierbei vor allem digital orientierte Geschäftsmodelle entwickelt und stetig aktualisiert werden, die über das vormalige, „klassische“ Bankgeschäft hinausgehen. In Kooperation mit erfahrenen IT-Dienstleistern gilt es die Genossenschaftsbanken mit der erforderlichen digitalen Infrastruktur zu versorgen. Benötigt werden dabei omnikanalfähige, offene Systeme, die stabile und sichere Schnittstellen zu anderen Systemen, vor allem auch zu externen Services, ermöglichen.<sup>20</sup>

Die Gestaltung digitaler Transformationsschritte wird entscheidend für das wirtschaftliche Fortbestehen von genossenschaftlichen Banken sein. Informationsverarbeitung und „Data Analytics“, mitgetragen von KI-Anwendungen und Technologien wie etwa Blockchain, sind hierbei für das Eingehen auf die Perspektive von Kunden bzw. Mitgliedern der Banken relevant: „Kunde X interessiert sich für ein bestimmtes Produkt. Was könnte ihn noch interessieren? Was können wir ihm noch anbieten? Was passiert im Prozess des Kunden? Daraus ergeben

---

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> MOORMANN, J. (2021): Digitalisierung in der Finanzbranche: „Die Bank der Zukunft öffnet sich“. Interviewaussagen, wiedergegeben in: Atruvia-Magazin, Beitrag vom 26.8.2021. URL: <https://atruvia.de/magazin/2021-die-bank-der-zukunft-oeffnet-sich> Einsicht 07.10.2022.

sich vielfältige Möglichkeiten für neue, hilfreiche Services. Das ist ein wichtiger Ansatzpunkt von Data Analytics“.<sup>21</sup> Die digitale Transformation ändert also grundlegend die Erfassung, die Verarbeitung und Speicherung sowie Übertragung von Informationen insbesondere von Kunden, Mitgliedern (bei Genossenschaften) und Stakeholdern. Der entsprechende Wandel bedeutet, dass Genossenschaften „mehr Aufgaben für ihre Mitglieder übernehmen und die Prozesse zwischen der Genossenschaft und den Mitgliedern (...) stärker integriert werden. Mit diesen Änderungen erhöht sich auch der MemberValue, den die Genossenschaften für ihre Mitglieder generieren“.<sup>22</sup>

#### **4 Führung unter den Bedingungen digitaler Transformation und genossenschaftliche Prinzipien**

Die vorangegangenen Darlegungen sollten die durchgreifende Bedeutung digitaler Innovationen für das Management und für Gestaltungsprozesse in Genossenschaften verdeutlicht haben. Diese Innovationen betreffen aber neben der Produktion sowie vertrieblichen Aspekten, der Interaktion mit Stakeholdern und der Kunden- bzw. Mitgliederinteraktion insbesondere auch die strategische Personalentwicklung und das Führungsverhalten.<sup>23</sup> In ihrer Gesamtheit bedingt die digitale Transformation Neuperspektivierungen in Bezug auf die Organisationskultur und das soziale Miteinander. Führungskräfte sehen sich dabei gefordert, ihre Teams auch virtuell erfolgreich leiten zu können. Selbstverständlich ist Fachwissen im Hinblick auf digitale Anwendungen unabdingbar, „aber gerade in einer digital-technisierten Welt ist es umso wichtiger, dass Führungskräfte in der Lage sind, die vielschichtigen Facetten echten menschlichen Lebens auszugestalten zu können“.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Ebd.

<sup>22</sup> THEURL, T. und MEYER, E. (2018): Digitalisierung und MemberValue, in: BÄR, C., GRÄDLER, T. und MAYR, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, Band 2: Wissenschaft und Recht. Berlin/ Heidelberg, Springer, S. 299 (299-311).

<sup>23</sup> LOOSEN, B. (2017): Digitalisierung in Genossenschaftsbanken. Auswirkungen auf die strategische Personalentwicklung. Hamburg, Bedey.

<sup>24</sup> SCHÄFER, V. und ZIMMERMANN, Y. (2022): Führungskräfte und Digitalisierung. Wo liegen die Schlüsselkompetenzen und entscheidenden Qualifikationen? Börsen-Zeitung, Nr. 43, Verlagsbeilage „Digitalisierung“, S. B8.

Die Kennzeichen einer angemessenen Mitarbeiterführung, die sowohl normativ-ethischen Ansprüchen genügen als auch technische Qualitäten berücksichtigen und auf Erfolgserzielung bzw. Effektivität abstellen sollte, werden durch digitale Transformationsschritte und eine virtuell geprägte Tätigkeit nicht grundlegend in Frage gestellt. Relevante Zielparameter werden sich somit auch bei virtueller Führung zum Beispiel auf die Wertschöpfung, auf Effizienzparameter, aber ebenso auf die Arbeitszufriedenheit sowie die Weiterentwicklung der Mitarbeiter und eine entsprechende Potentialidentifikation und -hebung erstrecken. Bei einer digitalen Remote-Kooperation sind Führungskräfte insbesondere gefordert, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu sichern, denn die Mitglieder eines Teams übernehmen bei solchen Kooperationsformen in einem hohen Maße Eigenverantwortung und können bezogen auf ihre Tätigkeit zusätzliche Gestaltungsspielräume nutzen. Die durch die Führungskräfte mitzuprägende vertrauensvolle Zusammenarbeit reduziert zudem das Risiko einer Bindungslosigkeit zum jeweiligen Team bzw. von Isolationserscheinungen etwa bei einer überwiegenden Tätigkeit aus dem Homeoffice heraus. In solch einem Kontext ist es entscheidend, einen verlässlichen organisatorischen Rahmen mit regelmäßiger virtueller Kommunikation zu gewährleisten (dies wiederum auf qualitativ hochwertige Weise, also unter Verzicht auf eine primär kontrollorientierte oder technokratische Prägung). Die digitale Vernetzung von Teams kann durch Impulse der Führungskräfte zielgerichtet gestaltet werden – dabei ist es besonders in größeren, virtuell arbeitenden Gruppen erforderlich, dass zum Beispiel ein aktueller Projektstatus, die noch ausstehenden Aufgabenanpassungen usw. jederzeit für sämtliche Teamangehörigen präsent und abrufbar sind.<sup>25</sup>

Grundsätzlich erfordert Führung unter den Bedingungen der digitalen Transformation in Unternehmen und anderen Organisationen die Realisierung von Partizipation, Flexibilität und die Bereitschaft zu agilem Handeln. Bei Gewährleistung dieser Voraussetzungen kann – auf der Grundlage der notwendigen Kundenorientierung – auch besser auf (möglicherweise disruptive) Marktveränderungen reagiert werden: „[Hierbei] ist insbesondere ein agiles Prosuming, bei

---

<sup>25</sup> Ebd.

dem Kunden unmittelbar in die Entwicklung von – sinnvollen und nachhaltigen– Produkten und Dienstleistungen mit einbezogen werden, zu nennen. Führungskräfte sind in solch einem Zusammenhang in besonderer Weise gefordert, ihrer Arbeitsgruppe freie Gestaltungsräume für kreative Lösungswege zu eröffnen, statt etwa auf starren Arbeitswegen zu beharren“.<sup>26</sup> Im Rahmen digitaler Transformation ist es wichtig, die Mitarbeiter in das Zentrum zu stellen. Das Bild einer detailliert planenden und hierbei Aufgaben delegierenden, Mitarbeiter kontrollierenden und Arbeitsresultate nach einem bestimmten „Ablaufschema“ einfordernden Führungskraft erlebt dadurch einen Bedeutungsverlust. Hingegen nimmt der Stellenwert eigenverantwortlich handelnder Teams zu, wobei zugleich die Führungskraft immer mehr als Coach gefordert ist. Eigenverantwortlichkeit und Agilität gehen dabei „Hand in Hand“. Exzessive Detailplanungen und starre Ablaufschemen wären hinderlich. Empfehlenswert ist vielmehr eine flexible Reaktionsfähigkeit im Hinblick auf neue Anforderungen, bei der die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens stets im Blick behalten werden sollte. Es erscheint allerdings geboten, zu diesen Maßgaben einer Führung im digitalen Kontext und zu agilen Charakteristika auch auf kritische und inhaltlich erweiternde Aspekte hinzuweisen:

Zum einen sollte hier die in der Führungspraxis teils vernachlässigte Perspektive aufgegriffen werden, wonach sich agile Führung für unerfahrene Führungskräfte sowie beim Vorliegen gleichsam „unreifer“ bzw. in Fragen der Selbstorganisation eher unerfahrener Teams als problematisch darstellen kann. Unter solchen Bedingungen mag sich der agile Anspruch an Kreativität und Problemlösungskompetenz allzu leicht in sein Gegenteil verkehren. Nach Rückmeldungen aus der Führungspraxis und Organisationsentwicklung sei der Reifegrad in Teams häufig nicht als hinreichend ausgeprägt zu kennzeichnen. Habe sich beispielsweise in einem Team keine Fehler- und Lernkultur etabliert, so könne dies agile Ansätze bereits im Keim ersticken. Vertuschungen, Ängste und Konflikte könnten dann regelrecht zur Tagesordnung werden. Zudem seien für eine realistische Einschätzung agiler Elemente der Führung stets die Usancen

---

<sup>26</sup> Ebd.

eines Unternehmens sorgsam zu reflektieren: „In Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern, wie beispielsweise kleinen Softwareentwicklungshäusern oder Designagenturen, sind agile Strukturen bei der Entwicklung von Lösungen sehr hilfreich. Die Entscheidungswege sind in solchen Firmen ohnehin relativ kurz und es gibt wenige Hierarchieebenen. In Konzernen oder großen Mittelständlern sieht das anders aus. Hier gibt es Abteilungen, in denen agile Strukturen eher unvorteilhaft sind: Ein agiler Einkauf wäre unwirtschaftlich und eine agil arbeitende Rechtsabteilung verlöre ihre Rechtssicherheit. Wenn Konzerne ankündigen, ihre gesamte Organisation auf agil umzustellen, ist also Skepsis geboten“.<sup>27</sup> Solch einer Einschätzung – einhergehend mit der Erkenntnis, dass agil orientierte Teams über die für zielorientiertes Handeln notwendigen Ressourcen und Kompetenzen verfügen sollten – kann sicherlich gefolgt werden. So mag gerade im Hinblick auf Digitalisierungsschritte in einem Unternehmen ein Team ohne Ressourcen und Kompetenzen zwar improvisieren und allerlei Spontanes beisteuern, dürfte aber selten reüssieren und damit genau das Gegenteil angestrebter Dynamik und Effizienz erwirken.

Zum anderen ist es bei Überlegungen zur Umsetzung digitaler Führung entscheidend, „nicht technischen Erfolg ‚um jeden Preis‘ anzustreben, sondern stets auch auf die moralische Integrität von digitalen Innovationen abzustellen“.<sup>28</sup> Bezogen auf Genossenschaften gehört dazu eine möglichst enge Einbindung von Mitgliedern und Kunden in die erforderliche Transformation der Geschäftsmodelle unter klarer Berücksichtigung des Förderauftrages: „Mitglieder lassen sich auch digital durch lebendige Kommunikation binden und zum stabilisierenden Erfolgsfaktor des Wandels machen. Die neue digitale Welt muss letztendlich den Nutzen der Kunden und Mitglieder im Blick behalten. Neue Techniken allein dürfen nicht zum Selbstzweck werden, sondern müssen den genossenschaftlichen Förderzweck sinnvoll unterstützen“.<sup>29</sup> Technologischer

---

<sup>27</sup> FUHRMANN, B. (2018): Agile Teams brauchen starke Führung. SpringerProfessional, 26.11.2018. URL: <https://www.springerprofessional.de/agile-methoden/leadership/agile-teams-brauchen-starke-fuehrung/16219520> Einsicht 10.10.2022.

<sup>28</sup> SCHÄFER, V. und ZIMMERMANN, Y. (2022), Fn. 24, S. B8.

<sup>29</sup> BÜHLER, H.-H. (o.J.), Fn. 12.

Anspruch, Digitalisierungsprozesse und ureigenste genossenschaftliche Prinzipien stehen somit keineswegs in einem Gegensatz zueinander. Vielmehr können Genossenschaften „gerade in einer zunehmend von Computern bestimmten Geschäftswelt als kooperativ vernetzte Unternehmen mit menschlichem Antlitz und gesellschaftlicher Verantwortung positiv herausstechen“.<sup>30</sup>

Ebenso sind die Komponenten einer positiven, genossenschaftlichen Führung wie zum Beispiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geteilte Zielbilder und der – zuvor bereits genannte – Partizipationsgedanke, ferner die Potentialorientierung und Förderung von Mitarbeitern mit den Anforderungen einer digitalen Transformation in Unternehmen nicht nur vereinbar, sondern vermitteln der erfolgreichen Gestaltung dieses Wandels zusätzlich konstruktive Impulse. Genossenschaftliches Leadership rückt die wertorientierte Prägung des Führungshandelns in den Mittelpunkt: „Es beinhaltet eine klare Rückbindung zum genossenschaftlichen Wertekern, ohne mit der erforderlichen Berücksichtigung von Leistungskriterien zu ‚kollidieren‘“<sup>31</sup> oder ungeeigneten Idealisierungen das Wort zu reden. Bei Führung handelt es sich stets um ein dynamisches und prozessuales Geschehen, das sich unterschiedlichen Situationen anpassen muss. Vor allem aber beinhaltet Führung einen relationalen Prozess, indem eine Führungskraft den Mitarbeitern Freiheitsgrade ermöglicht.<sup>32</sup> Gerade im digitalen Kontext kommt solch einer Ermöglichung von Freiheitsgraden unter Nutzung des Netzwerkgedankens zentrale Bedeutung zu. Genossenschaftliche Grundprinzipien wie die demokratisch organisierte „Selbstverwaltung, solidarisches

---

<sup>30</sup> Ebd. – Auch in dem vom ADG Scientific – Center for Research and Cooperation jüngst organisierten Forschungs-Workshop „Genossenschaften zwischen Digitalisierung und persönlicher Nähe“ wurde im Rahmen eines Resümees festgehalten, dass auf der technischen Ebene der Digitalisierung zwar alle Möglichkeiten offenstehen, jedoch die wichtige Frage aufgeworfen werde, „was das für den Menschen bedeutet“; WALKER, A., in: DATEV-STIFTUNG ZUKUNFT (2022): Genossenschaften zwischen Digitalisierung und persönlicher Nähe, Beitrag vom 29.07.2022. URL: <https://www.datev-stiftung.de/magazin/genossenschaften-zwischen-digitalisierung-und-persoenlicher-naehe/> Einsicht 10.10.2022.

<sup>31</sup> SCHÄFER, V. und ZIMMERMANN, Y. (2022): Genossenschaftliche Führung – Anspruch und Wirklichkeit: Situation in Genossenschaftsbanken und Kooperativen. Der Bank Blog, 17.02.2022. URL: <https://www.der-bank-blog.de/genossenschaftliche-fuehrung-anspruch/fuehrung-und-management/37684129/> Einsicht 10.10.2022.

<sup>32</sup> SCHÄFER, V., FISCHER, A. und WALKER, A. (2021): Führung in Genossenschaften – Perspektiven aus Theorie und Praxis. Bern, idée coopérative Impulse (Forschungsreihe der Idée Coopérative Genossenschaft), 2/2021, S. 3 (1-30).

Handeln und die Berücksichtigung des Mitgliedernutzens stützen ein solches Führungsverständnis“.<sup>33</sup>

## 5 Fazit

Die digitale Transformation beinhaltet – auf den Punkt gebracht – veränderte Wertschöpfungsprozesse durch die Weiterentwicklung bereits bestehender und eine Implementierung neuartiger Digitaltechnologien, ferner Anpassungen der Unternehmensstrategien auf der Grundlage neuer digitalisierter Geschäftsmodelle sowie den Erwerb dafür erforderlicher Kompetenzen bzw. Qualifikationen von Mitarbeitern und die Bildung einer entsprechenden Wissensbasis. Die mittels digitaler Transformationsschritte angestrebten Ziele liegen insbesondere in einer Steigerung der Flexibilität und damit verbunden der Produktivität im Unternehmen bei zugleich verstärkter Ausrichtung auf Kunden und ihre Bedürfnisse.<sup>34</sup> Nach Rückmeldungen aus Praxis und Forschung waren in der Vergangenheit in manchen Genossenschaften die erforderlichen Digitalisierungsschritte eher schleppend erfolgt, während sich beispielsweise für Genossenschaftsbanken das digitale Wettbewerbsumfeld durch den erfolgreichen Markteintritt von FinTechs deutlich veränderte. Längst ist aber auch seitens genossenschaftlicher Organisationen realisiert worden, dass eine kontinuierliche Anpassung von Geschäftsstrategien im Sinne digitaler Transformationen unabdingbar ist und Chancen bietet bzw. dazu beiträgt, das Risiko zu neutralisieren, von Disruptionen überrollt zu werden.

Bei alledem würde es genossenschaftlichen Prinzipien widersprechen, digitale Transformationsschritte und Technisierung in den Rang eines Selbstzwecks zu heben. Die Menschen sollten im Mittelpunkt stehen und es sind gerade die vorgenannten Prinzipien, die auch für die Gestaltung des digitalen Wandels und

---

<sup>33</sup> Ebd.

<sup>34</sup> In Anlehnung an die Kennzeichnung bei KERSTEN, W., SCHRÖDER, M. und INDORF, M. (2017): Potenziale der Digitalisierung für das Supply Chain Risikomanagement. Eine empirische Analyse, in: SEITER, M., GRÜNERT, L. und BERLIN, S. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Aspekte von Industrie 4.0 (ZfbF-Sonderheft 71/17). Wiesbaden, Springer Gabler, S. 51 (47-74).

die Erschließung geschäftlicher Potentiale in Genossenschaften, also für wichtige Managementaufgaben, handlungsleitend sein sollten. Ebenso ist es entscheidend, bei der Mitarbeiterführung unter den Bedingungen digitaler Transformation das genossenschaftliche Wertesystem zu berücksichtigen. Diese Transformation bringt neue Führungsanforderungen mit sich und setzt insbesondere eine erhöhte Bereitschaft zu agilen, kooperativen und partizipativen Arbeitsweisen voraus. Solch eine Ausrichtung und die grundsätzliche Aufgeschlossenheit gegenüber dem digitalen Wandel werden dazu beitragen, dass Genossenschaften auch zukünftig erfolgreich im Markt agieren und ihren Förderauftrag erfüllen können.

***Dr. Annika Reifschneider, Lukas Winkler***

## **Quartiersentwicklung und Energieversorgung**

### **Genossenschaftliche Lösungsansätze**

#### **1 Zukunftsweisende Wohnkonzepte**

Der demografische und gesellschaftliche Wandel verändert den Anspruch an unseren Wohn- und Lebensraum in erheblichem Maße. Die Menschen werden älter, die Angebote der Daseinsvorsorge gehen – insbesondere im ländlichen Raum – zurück und die Menschen wollen in ihrer Nachbarschaft nicht einfach nur „Wohnen“, sondern vor allem auch „Leben“. Daher ist es das Ziel des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV) bei der (Weiter-)Entwicklung von Quartieren das gesamte Wohn- bzw. Lebensumfeld alters- und generationengerecht zu entwickeln sowie entsprechend der heutigen sozialen und ökologischen Belange zu gestalten.

##### **1.1 Genossenschaftliche Lösungen**

In der jüngsten Vergangenheit haben sich mehr und mehr Initiativen zusammengefunden, die genossenschaftliche Projekte umsetzen, welche herausragende Beispiele für innovative Wohn- und Lebensmodelle darstellen und verdeutlichen wie ein generationengerechtes Miteinander und eine nachhaltige Quartiersgestaltung in der Praxis aussehen und wie ein Quartier gemeinsam genossenschaftlich verwaltet und gestaltet werden kann. Das Spektrum der mit dem Wohnen verknüpfbaren Dienstleistungen für ein attraktives Lebensumfeld umfasst unter anderem die Bereiche der lokalen Nahversorgung, die Betreuung von Kindern und Menschen mit Unterstützungsbedarf, kulturelle Einrichtungen, Energieversorgung und Mobilitätskonzepte sowie die ärztliche und pflegerische Grundversorgung oder auch neue Arbeitsformen wie etwa Co-Working-Spaces.

## **1.2 Projekt „Genossenschaftlich getragene Quartiersentwicklung“**

„Genossenschaftlich getragene Quartiersentwicklung“ in Baden-Württemberg funktioniert – in der Stadt und auch auf dem Land. Das ist auch das Ergebnis eines Pilotprojekts, das der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) im August dieses Jahres erfolgreich zum Abschluss gebracht hat. Es war Teil der Landesstrategie „Quartier 2030 – Gemeinsam.Gestalten“ und wurde unterstützt durch das Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration aus Landesmitteln, die der Landtag von Baden-Württemberg beschlossen hat. Vier starke Konzepte für das generationengerechte Wohnen in der Zukunft sind dabei ausgezeichnet und unterstützt worden: die „Quartiersgenossenschaft Amtzell“ (Landkreis Ravensburg), die „Heimatadresse eG“ in Niederschach (Schwarzwald-Baar-Kreis), das Projekt „Am Horn – Qualität statt Quadratmeter“ in Konstanz sowie das Projekt „Quartier der Diakonieschwesternschaft“ in Herrenberg (Landkreis Böblingen). Der BWGV erhofft sich nun die Gründung zahlreicher Quartiersgenossenschaften im ganzen Land. Ziel des Projekts war es auch, das Modell der Genossenschaft als mögliche Strategie einer nachhaltigen Quartiersentwicklung in Baden-Württemberg bekannt zu machen, was erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Das Projekt des BWGV und des Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Integration richtete sich an alle Initiativen und Projekte im Südwesten, die gemeinsam ihr Quartier gestalten und genossenschaftlich verwalten wollten und bot diesen professionelle Unterstützung bei der Umsetzung an. Der BWGV erhoffte sich von den teilnehmenden Initiativen, dass ihre Konzepte einen nachhaltigen Beitrag zur Wohn- beziehungsweise Lebensraumgestaltung in ihrer Gemeinde leisten und dabei Dienstleistungen der erweiterten Daseinsvorsorge sowie alters- und generationengerechte Bestandteile miteinbinden. Darüber hinaus war dem BWGV die Beteiligung der jeweiligen Kommune und weiterer Akteure vor Ort wichtig, was im Rahmen der Gründung einer eingetragenen Genossenschaft (eG) hervorragend umgesetzt werden kann. Mit diesem Wettbewerb suchte und

förderte der Verband, der 760 Genossenschaften mit mehr als 3,9 Millionen Mitgliedern in Baden-Württemberg vertritt, genossenschaftliche Projekte, die das vor Ort bereits bestehende bürgerschaftliche Engagement verstetigen und soziale Anliegen gemeinschaftlich in die Hand nehmen und zukunftsgerichtet lösen.

## **2 Genossenschaftsmodell – ein innovativer Baustein einer nachhaltigen Quartiersentwicklung**

Nach Brundtland sollen die Bedürfnisse der heute lebenden Menschen nicht zu Lasten der zukünftigen Generationen befriedigt und Ressourcen nur in dem Umfang in Anspruch genommen werden, in dem sie sich erneuern können. Genossenschaften können in dieser Hinsicht auf eine mehr als hundertjährige Entwicklung zurückblicken. Als Selbsthilfeorganisationen stellen sie auf Dauer angelegte Zusammenschlüsse ihrer Mitglieder dar, die generationenübergreifend weiterentwickelt werden: Genossenschaftliche Entwicklung zukunftsfähig zu machen bedeutet die Belange der gegenwärtigen Mitglieder zu befriedigen, ohne die Fähigkeit der eG zu gefährden, die Bedürfnisse und Wünsche zukünftiger Mitglieder erfüllen zu können. In diesem Sinn ist Nachhaltigkeit bei Genossenschaften systemimmanent. Nachhaltigkeit hat sich zu einem wichtigen gesellschaftspolitischen Thema entwickelt und die Bedeutung wird weiter zunehmen. Hier kann auch die Quartiersentwicklung ansetzen, denn diese will und muss nachhaltig sein.

Genossenschaften sind deshalb aus unserer Zivilgesellschaft und als fester Bestandteil des bürgerschaftlichen Engagements nicht mehr wegzudenken. Denn gesellschaftlicher Zusammenhalt entsteht dort, wo Bürgerinnen und Bürger ihren Alltag zusammen gestalten, gemeinsamen Interessen nachgehen und gemeinsame Ziele verfolgen. Besonders Potential besteht dort, wo sich neben den Bürgerinnen und Bürgern weitere Akteure – von der Kommune als Anker über die Wirtschaft, Kirchen bis zu Vereinen, Stiftungen und anderen Gruppen – einem gemeinsamen Ziel verschreiben.

Genossenschaften sind von ihrer Grundstruktur her nachhaltig. Die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaft als eigenständige Rechts- und Unternehmensform liegt in Ihrer besonderen Governancestruktur und ihren spezifischen Merkmalen – wie u.a. Erfüllung des Förderzwecks, Bedeutung der Mitgliedschaft sowie Selbsthilfe – begründet. Die Genossenschaft kann ein Gebilde sein, das Tradition und Wandel vereint. Gewisse Veränderungen der genossenschaftlichen Identität sind nötig, um sich den wandelnden rechtlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen anzupassen.

Ein modernisiertes Genossenschaftskonzept, das die werthaltigen, traditionellen Nachhaltigkeitsaspekte integriert, schafft Potentiale, die im Genossenschaftswesen zu mehr Effizienz, zu erfolgreicher Differenzierung und vor allem zu einem Vertrauensvorsprung und nicht zuletzt einer engen Mitgliederbeziehung (Stichwort langfristige Bindung) beitragen. Genossenschaften setzen zu meist dort an, wo ein konkreter Handlungsbedarf zu erkennen ist. Das Genossenschaftsmodell weist in seinen Grundprinzipien daher eine große Schnittmenge mit den Prinzipien der modernen Quartiersentwicklung auf. Dies betrifft insbesondere die Aspekte der Partizipation, des Miteinanders, der Selbsthilfe, der demokratischen Entscheidungsfindung sowie der praktischen Lösungsorientierung.

Deutlich wird dies auch am Förderzweck, der gemäß des Paragraphen 1 des Genossenschaftsgesetzes in der Satzung jeder eingetragenen Genossenschaft verankert sein muss. Möglich ist die Förderung der wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange der Mitglieder. Im Mittelpunkt der Arbeit der Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) stehen somit stets die Mitgliederinteressen.

Georg Draheim (1955) drückte es das besondere Merkmale der Genossenschaften mit den folgenden Worten aus: „Das Wesen der eG wird durch ihre Doppelnatur bestimmt; Einerseits ist sie eine freiwillige Personenvereinigung im Sinne einer soziologischen Gruppe und andererseits ein von dieser Gruppe getragener gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb, der auf Dauer angelegt ist und der sich organisatorisch und im Rechtsverkehr verselbstständigt hat.“

Die genossenschaftliche Grundidee – das Bestreben um einen ökonomisch erfolgreichen Geschäftsbetrieb im Einklang mit den individuellen Interessen der einzelnen Mitglieder dieser Personenvereinigung – entspricht der Doppelnatur der Genossenschaften.

Das Zitat Friedrich Wilhelm Raiffeisens „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele“ macht dies ebenfalls deutlich.

Die Mitglieder sind gleichberechtigt und begegnen sich auf Augenhöhe.

Viele positive Erfahrungen gibt es bereits mit genossenschaftlich organisierten Dorfläden oder Dorfgasthäusern oder Dienstleistungsangeboten vor Ort in Stadt und Land. In der Regel sind diese dann entstanden, wenn durch den Weggang oder einen Leerstand eine Versorgungslücke entstanden ist. Sie leisten damit oftmals einen wertvollen Beitrag zum Miteinander und schaffen Treffpunkt in der Kommune und können so einen wichtigen Part im Zusammenhang mit der Quartiersentwicklung darstellen.

### **3 Energieversorgung im Quartier**

Die Gestaltung des Energiesystems im Quartier ist eines der zentralen Themen der Zukunft. Steigende Energiepreise und hohe Nebenkostenabrechnungen führen dazu, dass sich die Bewohner eines Quartiers Gedanken um die eigene Energieversorgung machen. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessenslagen und Standpunkte sowie der Möglichkeiten der Beteiligung von zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohnern, können über den genossenschaftlichen Quartiersansatz zentrale Entscheidungen für die Gestaltung des Energiesystems gemeinsam getroffen werden. Innerhalb einer Genossenschaft in einem Quartier kommen viele Geschäftsmodelle zum tragen, die bislang vereinzelt in den Bürgerenergiegenossenschaften umgesetzt werden. Der Grundgedanke bleibt dabei bestehen. Die Bürgerinnen und Bürger nehmen die Energiewende selbst in die Hand und leisten damit einen wichtigen Beitrag für den Klimaschutz. Im Quartier kommt mit der eigenen Versorgung von Wärme und Strom noch ein weiterer monetärer Ansatz hinzu. Wie in

Nahwärmegenossenschaften investieren die Mitglieder der Genossenschaft in einen Wärmeezeuger und in ein gemeinsames Netz, damit die Versorgung des Quartiers mit Wärme gesichert ist. Auch im Strombereich kann durch diesen Ansatz der Gemeinschaft vor Ort eine dezentrale gemeinschaftliche Versorgung sichergestellt werden. Dabei spielen vor allem PV-Anlagen und Blockheizkraftwerke eine entscheidende Rolle. Das Aufgabengebiet der Energiegenossenschaften erhöht sich dadurch, dass neben der reinen Energieerzeugung nun auch die Verteilung und das Management der Energieversorgung innerhalb der Genossenschaft geregelt werden muss. Die Sicherstellung der Energieversorgung kann dann auch mittels Speicherung verbessert werden. Da die PV-Erzeugung über den Tag schwankt können über die Genossenschaft auch noch verschiedene Anreize geschaffen werden, damit der Strom dann verbraucht wird, wann er auch produziert wird. Auf der lokalen Quartiersebene ergibt sich dadurch eine gemeinsame Erzeugungs- und Verbrauchsgemeinschaft in Form einer Genossenschaft.

Die Prinzipien der sharing und social economy werden mittlerweile in ersten Ansätzen auch beim Thema Mobilität genutzt und mit dem Quartiersgedanken verknüpft. Dabei soll die Entwicklung und Einführung eines ganzheitlichen, verkehrsträgerübergreifenden und vernetzten Mobilitätsangebots für Genossenschaftsmitglieder aller Einkommens- und sozialen Schichten aufgebaut werden. Mit einem geschickten Mobilitätsmanagement kann die Nutzung von einzelnen Fahrzeugen, des Fahrrades und des öffentlichen Verkehrs dahin positiv beeinflusst werden, dass für die Bewohner eine bezahlbare Mobilität ermöglicht wird. Schon heute gibt es genügend Beispiele, bei denen Car-Sharing Angebote oder der Verleih von Fahrrädern genossenschaftlich organisiert wird. Als positiver Nebeneffekt im Quartier kann damit die Anzahl der Stellplätze für PKWs verringert und damit die Aufenthaltsqualität in den Quartieren erhöht werden. Innerhalb der Quartiersgenossenschaften soll damit ein gemeinsamer bedarfs- und umweltgerechter Fuhrpark aufgebaut werden, sodass auch unter Berücksichtigung des ÖPNV-Angebots letztlich eine kostengünstige, effiziente und umwelt-

freundliche Mobilität zustande kommt. Im Ergebnis führen eine gemeinschaftliche und genossenschaftliche Energie- und Mobilitätsversorgung zu kostengünstigen, effizienten und umweltfreundlichen Strukturen die nebenbei noch mit einer Schonung des öffentlichen Raums verbunden sind.

## **Strategische Optionen von Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen**

### **1 Einführung**

Genossenschaftsbanken agieren, ebenso wie ihre Wettbewerber, in einem Umfeld, das insbesondere in den letzten Jahren durch dynamische Veränderungen geprägt ist. Beginnend ab dem Jahr 2007 - unmittelbar nach dem Einsetzen der Finanzmarktkrise - kam sowohl im gesamten Bankensektor als auch bei einzelnen Instituten ein strategischer Transformationsprozess in Gang, der ganz wesentlich durch externe Einflussfaktoren forciert wurde. Zu diesen zählen nicht zuletzt die Ausweitung bankaufsichtlicher und regulatorischer Maßnahmen in einem bis dahin nicht gekannten Ausmaß, eine Ausweitung des Anleger- und Verbraucherschutzes, der vermehrt in den Fokus des öffentlichen und politischen Interesses rückt, sowie die Digitalisierung von Finanzdienstleistungen, mit der die Entstehung eines völlig neuartigen Wettbewerbsumfelds einhergeht. Ein weiterer, ganz wesentlicher Treiber war ein ausgeprägtes Niedrig- bzw. Negativzinsumfeld, aus dem ein erheblicher Druck auf die Ertragslage von Kreditinstituten resultierte. Hier zeichnet sich jedoch in der jüngeren Vergangenheit eine deutlich gegenläufige Entwicklung ab.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und der damit einhergehenden Herausforderungen stehen Genossenschaftsbanken eine Reihe von strategischen Optionen zur Verfügung, um den Erhalt bzw. den weiteren Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

## **2 Bankenaufsicht und Bankenregulierung**

### **2.1 Herausforderung Bankenaufsicht und Bankenregulierung**

Die Erhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft hängt nicht zuletzt von einem funktionierenden Banken- und Finanzdienstleistungssystem ab. Um dieses zu gewährleisten, bedarf es der Vorgabe von Rahmenbedingungen für das Betreiben von Bankgeschäften sowie einer adäquaten Kontrolle hinsichtlich deren Einhaltung durch eine effiziente Bankenaufsicht.<sup>1</sup> Die Hauptziele einer staatlichen Finanzmarktaufsicht bestehen in der nachhaltigen Verhinderung von Marktversagen, der Gewährleistung einer dauerhaften Funktionsfähigkeit der Märkte und damit der Schaffung von Vertrauen in die Finanzmärkte.<sup>2</sup> Die Finanzmarktkrise offenbarte, dass sich über viele Jahre u. a. eine zu hohe Abhängigkeit zwischen Staatsfinanzierungen und Banken etabliert hatte.<sup>3</sup> Nicht zuletzt begünstigte eine fehlende Risikodifferenzierung bei Staatsanleihen in Verbindung mit einer intransparenten Verbriefung von Immobilienkrediten massive Verwerfungen am Kapitalmarkt.<sup>4</sup> Eine hieraus resultierende Konsequenz war eine deutliche Verschärfung der Bankenregulierung auf globaler, europäischer und damit einhergehend auf nationaler Ebene, um so derartige Verwerfungen für die Zukunft möglichst zu vermeiden. Letztlich war damit insbesondere die Finanzmarktkrise ein zentraler Auslöser dynamischer Entwicklungen in diesem Bereich, die aber gerade vor dem Hintergrund einer Reihe weiterer Krisen, wie z. B. der Corona-Pandemie, ihre Fortsetzung fanden.

Die Bankenaufsicht und -regulierung wurde in den Jahren seit der Finanzmarktkrise kontinuierlich weiterentwickelt, sowohl im Hinblick auf die bloße Anzahl von

---

<sup>1</sup> Vgl. HELLENKAMP, D. (2022), Bankwirtschaft, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 46 f.

<sup>2</sup> Vgl. ANDRAE, S., GEBHARD, A., MANGER-NESTLER, C., SCHALAST, C., RISO, A., WALTER A. UND ZAGOURAS, G. (2020), Europäische Aufsichtsbehörden, in: Grieser, S. G. und Heemann, M. (Hrsg.), Europäisches Bankaufsichtsrecht, 2. Auflage, Frankfurt a. M., S. 49

<sup>3</sup> Vgl. BOEGL, M. (2014), Die neue Bankenaufsicht bei der EZB, in: Hirschmann, S. und Niehoff, W. (Hrsg.), Aspekte moderner Bankregulierung, Köln, S. 30

<sup>4</sup> Vgl. PFAU, R. (2016), Beaufsichtigung von Instituten im Single Supervisory Mechanism (SSM), in: Grieser, S. G. und Heemann, M. (Hrsg.), Europäisches Bankaufsichtsrecht, 2. Auflage, Frankfurt a. M., S. 251

Maßnahmen als auch im Hinblick auf die Komplexität des Aufsichts- und Regulierungssystems.<sup>5</sup> Die Ziele der Bankenaufsicht liegen u. a. in der Überwachung der Fähigkeit von Banken, eingegangene Risiken selbst tragen zu können und jederzeit zahlungsfähig zu sein. Die Bankenregulierung legt daher ihren Fokus z. B. auf die Eigenkapitalausstattung (insbesondere auch auf die Qualität des Eigenkapitals) und die Liquiditätssituation von Banken.<sup>6</sup>

Im Zuge der Entwicklung und Umsetzung aufsichtlicher und regulatorischer Bestimmungen kristallisierte sich zunehmend heraus, dass bestimmte Institute - im Hinblick auf Umfang und Geschwindigkeit der Entwicklungen - überproportional belastet werden.<sup>7</sup> Vor allem aufgrund der über alle Bankengruppen hinweg weitgehend einheitlich ausgestalteten Regulierungsmaßnahmen sind regional ausgerichtete genossenschaftliche Banken hiervon oftmals besonders betroffen.<sup>8</sup> Im Fokus steht dabei die Gruppe der Kreditgenossenschaften, da diese eine große Anzahl von Instituten bei gleichzeitig kleinster durchschnittlicher Bankengröße stellt. Mithin sehen sich kreditgenossenschaftliche Institute hier einer Reihe von essenziellen Herausforderungen gegenüber, zu deren Bewältigung es der Generierung und Umsetzung spezifischer strategischer Handlungsoptionen bedarf.

## **2.2 Ausgewählte Handlungsoptionen zur organisatorischen Erfüllung aufsichtsrechtlicher und regulatorischer Anforderungen**

Die Implementierung aufsichtsrechtlicher und regulatorischer Anforderungen beeinflusst in der jüngeren Vergangenheit die strategischen Weichenstellungen und den Unternehmenserfolg von Kreditinstituten in einem ganz erheblichen

---

<sup>5</sup> Vgl. AKKIZIDIS, I. UND KALYVAS, L. (2018), Final Basel III Modelling - Implementation, Impact and Implications, Cham, S. 2ff.

<sup>6</sup> Vgl. BUCHMÜLLER, P., IGL, A. UND NEUS, W. (2020), Einführung in die Bankenregulierung, Stuttgart, S. 45 und 54f.

<sup>7</sup> Vgl. RÖSLER, R. (2017), Eigenmittel bei Banken, in: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.), BaFin Journal, April 2017, Frankfurt a. M., S. 32

<sup>8</sup> Vgl. RÖSLER, R. (2017), (Fn. 7), S. 33; Voigt, K.-I. und Fischer, M. (2016), Genossenschaftsbanken im Umbruch, Berlin, Boston, S. 45

Maße.<sup>9</sup> Die im Durchschnitt geringere Betriebsgröße von Genossenschaftsbanken im Vergleich zu ihren Wettbewerbern hat zur Folge, dass Volks- und Raiffeisenbanken oftmals über einen relativ geringen Bestand an spezialisierten Kräften verfügen. Deshalb erreichen vor allem kleinere und mittelgroße Genossenschaftsbanken sowohl unter quantitativen als auch unter qualitativen Aspekten früher eine "Kapazitätsgrenze" im Hinblick auf die Umsetzung bestehender und gegebenenfalls auch neuer aufsichtsrechtlicher Anforderungen.<sup>10</sup>

Genossenschaftsbanken sind daher gefordert, bereits frühzeitig strategische Handlungsoptionen zu entwickeln, um den wachsenden Anforderungen durch angemessene personelle Ressourcen gerecht zu werden. Diese Erwartungshaltung äußert sich z. B. auch in den verbindlich einzuhaltenden Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). So fordern die MaRisk in AT 7.1 von Banken, über eine angemessene quantitative und qualitative Besetzung zu verfügen.<sup>11</sup> Für Genossenschaftsbanken stellt sich aufgrund der geringen Betriebsgrößen immer öfter die Frage, ob bestimmte Funktionen selbst ausgeübt oder (zumindest teilweise) ausgelagert werden.<sup>12</sup>

Entscheidet sich ein Institut für die eigenständige Leistungserbringung, so gilt es, frühzeitig adäquate Personalentwicklungsmaßnahmen zu ergreifen, mit dem Ziel, das erforderliche Expertenwissen aufzubauen. In diesen Prozess sollten junge und ältere, erfahrene Mitarbeiter gleichermaßen einbezogen werden.<sup>13</sup> Neben der Qualifizierung von bestehendem Personal besteht auch die Möglichkeit der Ausweitung von Personalkapazitäten durch die externe Akquise von

---

<sup>9</sup> Vgl. FITSCHEN, J. (2014), Finanzmarktregulierung mit Weitblick, in: Hirschmann, S. und Niehoff, W. (Hrsg.), Aspekte moderner Bankregulierung, Köln, S. 18; Lange, M. und Paul, S. (2016): Abschätzung der kumulierten Effekte von Finanzmarktregulierungen am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken. Institut für Kredit- und Finanzwirtschaft, Ruhr-Universität Bochum, S. 47

<sup>10</sup> Vgl. ARTS, V. (2019), Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund des Förderauftrags, Düren, S. 32f.

<sup>11</sup> Vgl. HANNEMANN, R, WEIGL, T. UND ZARUK, M (2022), Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), 6. Auflage, Stuttgart, S. 941ff.

<sup>12</sup> Vgl. VOIGT, K.-I. UND FISCHER, M. (2016), (Fn. 8), S. 47

<sup>13</sup> Vgl. ARTS, V. (2016), Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken: Eine Analyse der Umwelt, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 163, S. 26f.

Fachkräften.<sup>14</sup> Dabei ist allerdings zu beachten, dass gerade kleine und mittelgroße Genossenschaftsbanken möglicherweise nicht über entsprechende Strukturen und ausreichend große Arbeitsvolumina verfügen, um diese Spezialisten vollständig auszulasten. Zudem ist ihre Attraktivität als Arbeitgeber oftmals eingeschränkt, so dass sie nur begrenzten Zugang zu spezialisierten Fachkräften haben.<sup>15</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die "Personalproblematik" und die damit verbundene quantitative und qualitative Personalentwicklung ganz generell von zentraler Bedeutung bei der strategischen Ausrichtung von Genossenschaftsbanken ist. Dies gilt auch für die im vorliegenden Beitrag nachfolgenden Themenbereiche Verbraucherschutz und Digitalisierung.

Ein weiterer strategischer Ansatz ist die Auslagerung von Teilfunktionen auf externe Dienstleister. Dies kann insbesondere dann eine wirtschaftlich vorteilhaftere Alternative zur eigenen Leistungserbringung sein, wenn eigene personelle Ressourcen aufgrund einer zu geringen Betriebsgröße nicht angemessen ausgelastet werden können oder zu hohe Kosten verursachen. Allerdings sehen die MaRisk hier bestimmte Mindestanforderungen vor. So ist für die Auslagerung von Tätigkeiten z. B. eine Risikoanalyse durchzuführen, zudem verbleibt die Verantwortung für Tätigkeiten, die an Drittanbieter vergeben werden, stets beim Auftraggeber.<sup>16</sup> Darüber hinaus wird mit der Auslagerung der Verlust eigenen Expertenwissens einhergehen, woraus nicht zuletzt eine gewisse Abhängigkeit von Dienstleistern und deren Leistungsfähigkeit resultieren könnte.

Die Schaffung effizienter Strukturen, die einzelne Institute nicht in völliger Eigenständigkeit leisten können, kann auch im Zusammenspiel mit anderen Unternehmen der genossenschaftlichen Bankengruppe erfolgen. Neben Kooperationen rücken hier zunehmend Fusionen in den Vordergrund der Betrachtungen,

---

<sup>14</sup> Vgl. VOIGT, K.-I. UND FISCHER, M. (2016), (Fn. 8), S. 41

<sup>15</sup> Vgl. ARTS, V. (2019), (Fn. 10), S. 32f.

<sup>16</sup> Vgl. HANNEMANN, R, WEIGL, T. UND ZARUK, M (2022), (Fn. 11), S. 941ff.

um so Kräfte und Expertise zu bündeln.<sup>17</sup> Die Größe von Genossenschaftsbanken wird zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor, da regulatorische Kosten zwar in kleinen wie großen Instituten gleichermaßen entstehen, große Unternehmen in der Regel jedoch weitaus stärkere Kostendegressionseffekte erzielen können.<sup>18</sup>

Zunehmende Regulatorik verursacht einen Mehraufwand für Banken. Um diesen zu kompensieren, erscheint es plausibel, dass sie verstärkt nach Potenzialen zur Effizienzsteigerung suchen. Hierbei ist festzustellen, dass diese Problematik ganz generell auch vor dem Hintergrund einer nachhaltig belasteten Ertragslage, steigender Aufwendungen in vielen Bereichen, eines massiv geänderten Kundenverhaltens und der Zunahme digitaler Services zu sehen ist. In diesem Zusammenhang wird das flächendeckende und zugleich kostenintensive Filialnetz insbesondere von Genossenschaftsbanken vermehrt auf dem Prüfstand stehen, ebenso wie interne Prozesse und die Organisationsstrukturen<sup>19</sup>. Zudem muss über reduzierte persönliche, unentgeltlich erbrachte Serviceangebote und das konsequente Bepreisen von erbrachten Leistungen nachgedacht werden. Bezüglich der Kunden bedarf es einer Entscheidung darüber, welche Themen möglicherweise nur noch eingeschränkt oder auf einem reduzierten Serviceniveau, z. B. ohne persönliche Beratung, bedient werden können bzw. auf welche Kundensegmente mit Ertragspotenzial ein verstärkter Fokus zu legen ist. Auch das Produktportfolio sollte mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit einer kritischen Analyse unterzogen werden, was unter Betrachtung von Kosten-Nutzen-Aspekten ggf. eine Reduzierung des Leistungsumfangs oder auch die Einstellung von Angeboten, wie z. B. die Anlageberatung in Wertpapieren, zur Folge haben kann.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. FOSCHIANI, S. UND HUPPERT, M. (2021), Fusionen als strategische Option kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken - das Beispiel der Kerner Volksbank eG, in: Hess, S. (Hrsg.), Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2021, S. 64f.

<sup>18</sup> Vgl. MAURER, T. (2016), Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbanken, Wiesbaden, S. 43 und 239ff.

<sup>19</sup> Vgl. VOIGT, K.-I. UND FISCHER, M. (2016), (Fn. 8), S. 27

<sup>20</sup> Vgl. Kapitel 3

## **2.3 Ausgewählte Handlungsoptionen zur Erfüllung qualitativer Kapitalanforderungen**

Die Bildung von Eigenkapital ist seit langem ein zentraler Aspekt des nachhaltigen genossenschaftlichen Geschäftsmodells, nicht von ungefähr sind in diesem Bereich in den letzten Jahren zum Teil deutliche Zuwächse zu verzeichnen.<sup>21</sup> Der weiteren Eigenkapitalbildung muss vor dem Hintergrund des Anforderungskatalogs nach Basel III und des SREP-Prozesses auch in Zukunft ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden. Eine weitere Bildung von anrechnungsfähigen Eigenkapitalbestandteilen kann sich nur an den nach Basel III definierten drei Eigenkapitalklassen orientieren.<sup>22</sup> Unter den Eigenkapitalkategorien nimmt das harte Kernkapital die bedeutendste Stellung ein und ist quantitativ nicht begrenzt. Zusätzliches Kernkapital und Ergänzungskapital, die quantitativen Beschränkungen unterliegen, können durch hartes Kernkapital unbegrenzt kompensiert werden. Mithin wird die nachhaltige Erhöhung des harten Kernkapitals eine hohe Priorität im Rahmen der Kapitalplanungen einnehmen. Das harte Kernkapital kann durch die Genossenschaftsbank mit Hilfe folgender Maßnahmen aktiv und werterhöhend beeinflusst werden:

- Gewinnung weiterer, neuer Mitglieder, die Geschäftsguthaben zeichnen
- Zulassen weiterer Mitgliedsanteile bei bestehenden Mitgliedern
- Thesaurierung von Gewinnen und die Zuführung in die offenen Rücklagen
- Umwidmung stiller Reserven gemäß § 340 f HGB in offene Rücklagen gemäß § 340 g HGB
- Aufdeckung/Hebung stiller Reserven in bilanziellen Aktiva

---

<sup>21</sup> Vgl. HELMS, N. (2018), Die Größe einer Genossenschaftsbank als Einflussfaktor auf risikoadjustierte Kapitalstruktur- und Ergebniskennzahlen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 68, 2018, 3, S. 176ff.; BVR (Hrsg.) 2021, Jahresbericht, [https://www.bvr.de/p.nsf/0/034AE264A0333457C125884500311EF3/%24FILE/220510\\_BVR\\_JB\\_DS.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/034AE264A0333457C125884500311EF3/%24FILE/220510_BVR_JB_DS.pdf), Zugriff am 1.12.2022, S. 63

<sup>22</sup> Vgl. LESSENICH, P. (2014), Basel III: Die neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken, Hamburg, S. 38ff.

Bei der Aufnahme weiterer Mitglieder, die jederzeit möglich ist, handelt es sich um eine vergleichsweise teure Eigenkapitalmaßnahme, da seitens der Mitglieder eine entsprechende Dividendenerwartung besteht.<sup>23</sup> Eine Genossenschaftsbank ist nicht kapitalmarktorientiert. Dadurch ist es nicht möglich, im Rahmen einer Kapitalerhöhung am Kapitalmarkt in kurzer Zeit höhere Eigenkapitalbeträge einzusammeln. Jedes Geschäftsguthaben eines einzelnen Mitglieds muss für die Genossenschaft neu akquiriert werden. Bei auskömmlichen Jahresergebnissen wird die Rücklagendotierung auch weiterhin einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau harter Kernkapitalanteile leisten. Das nachhaltig tiefe Zinsniveau belastete in den vergangenen Jahren jedoch die Ertragslage deutscher Banken, insbesondere von Genossenschaftsbanken. Dadurch schränkte sich die Möglichkeit ein, alleine aus der Innenfinanzierung durch Thesaurierung weiteres Eigenkapital zu bilden. Die Bildung stiller Reserven gemäß § 340f HGB stellt eine Besonderheit im deutschen Bilanzierungsrecht für Banken dar.<sup>24</sup> Der Vorteil einer Umwidmung in offene Rücklagen gemäß § 340g HGB und damit eines offenen Kapitalausweises besteht in erster Linie darin, dass keine Kapitalerhöhung durchgeführt und durch die Mitglieder beschlossen werden muss. Des Weiteren erhöht sich dadurch der Anteil des regulatorischen Kernkapitals. Nachteilig ist allerdings, dass der Handlungsrahmen, über die Auflösung von stillen Reserven Ergebnisschwankungen auszugleichen, für die Zukunft eingeschränkt wird.<sup>25</sup>

Neben einem Eigenkapitalaufbau zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen besteht die Möglichkeit der Reduzierung von Risikopositionen bzw. der mit ihrem Risiko gewichteten Aktiva, z. B. mittels folgender Maßnahmen:

- Abbau unbesicherter Kredite im Kundengeschäft durch Einforderung von EK-entlastenden Sicherheiten bzw. Erhöhung der Besicherungsanforderungen im Neugeschäft

---

<sup>23</sup> Vgl. VOIGT, K.-I. UND FISCHER, M. (2016), (Fn. 8), S. 98

<sup>24</sup> Vgl. KLAßMÜLLER, S. (2017), Wettbewerb und Stabilität bei deutschen Regionalbanken, Wiesbaden, S. 97

<sup>25</sup> Vgl. VOIGT, K.-I. UND FISCHER, M. (2016), (Fn. 8), S. 100

- Abbau von Kundenkrediten insgesamt
- Überprüfung der Eigenanlagen zur Umschichtung in bonitätsstärkere Titel mit geringen Risikogewichten

Zur Optimierung der Kapitalallokation wurde die Strategie der Risikoreduktion von Banken schon seit längerem verfolgt.<sup>26</sup> Gerade die Reduktion unbesicherter Kredite ist bei bestehenden Kreditverhältnissen allerdings eine erhebliche Herausforderung, da die Bank bislang auf eine Sicherstellung verzichtete. Der Abbau bestehender Kundenkredite, z. B. bei nicht beanspruchten Kreditlinien, kann nur im Einvernehmen mit dem Kunden vereinbart werden und entspricht auch nicht unbedingt dem Grundanspruch der Mitgliederförderung einer regional stark verankerten Genossenschaftsbank. Ein aktives Eingreifen in störungsfreie Kundenbeziehungen birgt stets das Risiko einer negativen Außenwirkung. Im Falle der Neukreditvergabe kann jedoch vermehrt auf werthaltige Sicherstellungen geachtet werden. Dies kann allerdings zugleich eine Ertragsreduktion zur Folge haben, da die Kunden aufgrund der qualitativ besseren Sicherstellung auf einer Verbesserung der Konditionen bestehen werden.<sup>27</sup> Die Umschichtung von Eigenanlagen in bonitätsstärkere Anlageklassen kann, je nach Zinssituation, zu einem Renditeverzicht führen. Die Ertragslage der Bank könnte folglich auch hier beeinflusst werden.

## **2.4 Ausgewählte Handlungsoptionen zur Erfüllung von Liquiditätsanforderungen am Beispiel der Liquidity Coverage Ratio<sup>28</sup> (LCR)**

Ein Fokus der strategischen Liquiditätssteuerung von Banken liegt auf der langfristigen Planung der Einhaltung regulatorischer Rahmenbedingungen und der

---

<sup>26</sup> Vgl. HASTENTEUFEL, J. UND WEBER, L. (2021), Krisen und ihre Auswirkungen auf das Risikomanagement von Banken, Wiesbaden, S. 27ff.

<sup>27</sup> Vgl. MICHAELIS, T. UND SCHMEISSER, W. (2016), Rating und Basel III – Kreditzinsen nach dem Verursacherprinzip, Konstanz, S. 72

<sup>28</sup> Die Ermittlung der Liquidity Coverage Ratio erfolgt durch die Gegenüberstellung liquider Vermögenswerte und kurzfristig entstehender Abflüsse. Vgl. ANDRAE, S., HELLMICH, M. UND SCHMALTZ, C. (2018), Handbuch Bankaufsichtliches Risikomanagement, Stuttgart, S. 325ff.

frühzeitigen Identifikation potenzieller Auswirkungen.<sup>29</sup> Zur aktiven Steuerung einer LCR-konformen Ausrichtung der Institutsliquidität stehen im Wesentlichen zwei Ansatzpunkte zur Verfügung:<sup>30</sup>

- Erfüllung der jeweiligen Mindestliquiditätsquote durch die aktive Erhöhung der hochliquiden Aktiva mittels zusätzlichem Kauf oder Tausch bestehender Anlagen
- Absenkung der Nettozahlungsmittelabflüsse.

Eine wesentliche Einflussgröße zur Steuerung der Mindestliquiditätsquote liegt im Bereich der hochliquiden Aktiva. Diese sowie die Nettozahlungsmittelabflüsse weisen ein breites Spektrum an einzelnen Bestandteilen auf. Die Bestandteile der hochliquiden Aktiva werden nach der Liquidität und Qualität in Aktiva der Stufe 1 (zu denen z. B. Staatsanleihen und Zentralbankguthaben bei der EZB gehören) sowie Aktiva der Stufe 2A und 2B unterschieden.<sup>31</sup> Die hochliquiden Aktiva der Stufe 1 sind uneingeschränkt geeignet, die Liquiditätsanforderungen zu erfüllen. Allerdings wird insbesondere in Niedrigzinsphasen (die wir aus heutiger Sicht hinter uns haben) die Ertragslage der Kreditgenossenschaft belastet. In den Stufen 2A und 2B eröffnet sich ein breites Anlagespektrum, in dem sich z. B. auch Unternehmensanleihen wiederfinden, die vergleichsweise höhere Renditeaufschläge ermöglichen. Bei der Auswahl der strategischen Handlungsoptionen im Hinblick auf Anlageentscheidungen sehen sich die Institute also einem Zielkonflikt gegenüber, der darin besteht, dass einerseits eine Mindestliquidität zu gewährleisten ist, die zu einer Ertragsreduzierung führen kann, andererseits Anlagen mit hohen Renditeaufschlägen nur eine begrenzte Anrechnung finden und zusätzlich ein höheres Risikogewicht in Verbindung mit höheren Eigenkapitalanforderungen mit sich bringen.

---

<sup>29</sup> Vgl. DIETZEL, M. UND RISTAU, B (2014), Steuerung der LCR - eine komplexe Aufgabe, in: Hirschmann, S. und Niehoff, W. (Hrsg.), Aspekte moderner Bankenregulierung, Köln, S. 131

<sup>30</sup> Vgl. HOFMANN, G. UND SCHNEELOCH, T (2015), Die Liquidity Coverage Ratio (LCR) - aufsichtliche Kennzahl zur Bewertung des kurzfristigen Liquiditätsrisikos, in: Hofmann, G. (Hrsg.), Basel III, Risikomanagement und neue Bankenaufsicht, Frankfurt a. M., S. 635f.

<sup>31</sup> Zu den einzelnen Stufen vgl. HOFMANN, G. UND SCHNEELOCH, T. (2015), (Fn. 30), S. 620ff.

Zur aktiven Beeinflussung des Nenners der Mindestliquiditätsquote stehen die privilegierten Privatkundeneinlagen als stabiles Refinanzierungsinstrument im Fokus, da sie einem geringeren Abflussfaktor als z. B. Unternehmenseinlagen unterliegen.<sup>32</sup> Folglich steht zu erwarten, dass Privatkundeneinlagen stets von besonderem Interesse sein werden. Im Idealfall sind Kunden bereit, ihre Mittel mit einer längeren Laufzeit als 30 Tage anzulegen, da diese Einlagen dann gänzlich unberücksichtigt bleiben können.<sup>33</sup> Aufgrund des Niedrigzinsniveaus waren Kunden jedoch in den letzten Jahren oftmals nur bereit, Anlagebeträge kurzfristig auf täglich fälligen Konten zu „parken“; dies könnte sich jedoch vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen ändern. Als weitere Option zur Reduzierung der Nettozahlungsmittelabflüsse könnten die Kunden eingeräumten Kreditlinien überprüft werden, die nachhaltig nicht in Anspruch genommen werden. Ungenutzte Kreditlinien sind in Höhe von 5% des Kreditrahmens als Abfluss zu berücksichtigen, da jederzeit mit einer Inanspruchnahme durch Kunden zu rechnen ist. Folglich sind sie ebenfalls durch hochliquide Aktiva abzudecken. Eine Reduzierung vereinbarter Kreditlinien kann allerdings nur einvernehmlich mit dem Kunden vorgenommen werden und erscheint vor dem Hintergrund der aktuellen konjunkturellen Entwicklung sowie des Anspruchs eines regional verlässlichen Partners nicht unbedingt zweckmäßig.<sup>34</sup>

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass die regulatorische Liquiditätsausrichtung Einfluss auf die strategische Positionierung von Instituten im Bereich der Eigenanlagen und der Portfolioausgestaltung hat. Darüber hinaus wirken sich strukturelle Korrekturen unmittelbar auf die Rentabilität aus. Aufgrund der engen Verzahnung strategischer und operativer Aktivitäten in diesem

---

<sup>32</sup> Vgl. HOFMANN, G. UND SCHNEELOCH, T. (2015), (Fn. 30), S. 625ff.

<sup>33</sup> Vgl. SCHLENKER, P. (2015), Die neue Basler Liquiditätsrisikoregulierung - Auswirkungen der LCR auf Banken, Geschäftsmodelle und die Stabilität des Finanzsystems, Hamburg, S. 53

<sup>34</sup> Vgl. Schlenker, P. (2015), (Fn. 33), S. 54

Bereich und deren Auswirkungen auf die nachhaltige Ertragslage ist die Liquiditätssteuerung ein elementarer Bestandteil einer ganzheitlichen Banksteuerung.<sup>35</sup>

### **3 Verbraucherschutz im Finanzdienstleistungsbereich**

#### **3.1 Akteure und Handlungsfelder**

Die Notwendigkeit verbraucherschützender Maßnahmen bei Finanzdienstleistungen liegt, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Komplexität von Produkten und der Informationsasymmetrie zwischen Kunden und Finanzdienstleistern, auf der Hand.<sup>36</sup> Vor allem nach dem Ausbruch der Finanzmarktkrise rückte der Verbraucherschutz noch stärker als bisher in den Vordergrund, machten doch insbesondere Fehlentwicklungen in Anlageberatungen mit Wertpapieren sowie im Immobilienbereich deutlich, dass die zuvor geltenden Verbraucherschutzregelungen oftmals keine ausreichende Wirkung entfalteten.<sup>37</sup> Auf nationaler Ebene obliegt die Aufsichtsfunktion über Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und den Wertpapierhandel der BaFin.<sup>38</sup> Sie verfolgt als oberstes Ziel die Sicherung der Stabilität, Funktionsfähigkeit und Integrität des deutschen Finanzplatzes. Bereits im Jahr 2013 wurde unter dem Dach der BaFin ein Verbraucherbeirat installiert, mit dem Ziel, den Gedanken des Verbraucherschutzes vermehrt in die Aufsichtstätigkeit einfließen zu lassen. Mit Einführung des Kleinanlegerschutzgesetzes im Jahr 2015 wurde § 4 des Finanzdienstleistungsaufsichtsgesetzes dahingehend ergänzt, den kollektiven Verbraucherschutz als

---

<sup>35</sup> Vgl. HOFMANN, G. UND SCHNEELOCH, T. (2015), (Fn. 30), S. 633

<sup>36</sup> Vgl. SCHNELLENBACH, J. (2017), Kollektiver Verbraucherschutz und Finanzmarktwächter: Eine ordnungspolitische Diskussion aktueller Entwicklungen beim finanziellen Verbraucherschutz, in: List Forum, 42, 2017, <https://link.springer.com/article/10.1007/s41025-017-0053-y>, Zugriff am 1.12.2022, S. 367

<sup>37</sup> Vgl. GRUGEL, C. (2017), Verbraucherpolitik statt Verbraucherschutz, in: KENNING, P., OEHLER, A., REISCH, L. UND GRUGEL, C. (Hrsg.), Verbraucherwissenschaften - Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen, Wiesbaden, S. 53

<sup>38</sup> Vgl. ROEGELE, E. (2017), Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), in: KENNING, P., OEHLER, A., REISCH, L. UND GRUGEL, C. (Hrsg.), Verbraucherwissenschaften - Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen, Wiesbaden, S. 590f.

Aufsichtsziel zu verankern.<sup>39</sup> Für den Verbraucherschutz im Bankensektor sind neben nationalen Regelungen in erster Linie auch europäische Rahmenbedingungen relevant, die in den europäischen Finanzmarktrichtlinien MIFID I und MIFID II ihren Niederschlag finden.<sup>40</sup>

Auf nationaler Ebene wurden zunächst vor allem Anstrengungen unternommen, einem potenziellen Informationsungleichgewicht zwischen Banken und Verbrauchern zu begegnen. Dabei standen unter anderem die Transparenz, die Dokumentation und die Qualität der Anlageberatung im Fokus der Überlegungen.<sup>41</sup> Da Finanzprodukte oftmals eine erhebliche Komplexität aufweisen, besteht für den Kunden die Gefahr finanzieller Nachteile, sofern keine bedarfs- und kundenorientierte Beratung erfolgt. Zu den zentralen verpflichtenden Regulierungsmaßnahmen zählen daher z. B. das Beratungsprotokoll, das Abfragen zur Risikobereitschaft des Kunden, das Aushändigen von Produktinformationsblättern (PIB) sowie Kosteninformationen.<sup>42</sup> Dem Kunden soll es damit ermöglicht werden, die Funktionsweise von Produkten zu verstehen und die damit verbundenen Risiken, die Kapitalrückzahlung sowie die entstehenden Kosten nachzuvollziehen. Institute sind zudem verpflichtet, ausschließlich solche Mitarbeiter in Anlageberatungen mit Wertpapieren einzusetzen, die als sachkundig klassifiziert und persönlich zuverlässig sind. Dieser Sachverhalt ist regelmäßig durch die Bank zu überprüfen und nachvollziehbar zu dokumentieren. Auf europäischer Ebene wurde MIFID II vorangetrieben, mit dem Ziel, zukünftige Fehlentwicklungen zu vermeiden. Dabei stehen das Kundeninteresse und der Anlegerschutz im Fokus, an dem sich die vertriebsstrategische Ausrichtung der Bank und die hierfür eingesetzten Produkte zu orientieren haben.<sup>43</sup> Von großer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang z. B. die Umsetzung einer Product

---

<sup>39</sup> Vgl. LAARS, R. (2017), Finanzdienstleistungsaufsichtsgesetz, 4. Online-Auflage, [https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/LaaKoFinDAG\\_4/cont/LaaKoFinDAG.htm](https://beck-online.beck.de/?vpath=bibdata/komm/LaaKoFinDAG_4/cont/LaaKoFinDAG.htm), Zugriff am 1.12.2022

<sup>40</sup> Vgl. PFISTERER, P. (2016), Die neuen Regelungen der MiFID II zum Anlegerschutz, Wiesbaden, S. 5ff.

<sup>41</sup> Vgl. ROEGELE, E. (2017), (Fn. 38), S. 596.

<sup>42</sup> Vgl. ENSTE, D., EWERS, M., HELDMAN, C. UND SCHNEIDER, R. (2016), Verbraucherschutz und Verhaltensökonomik: Zur Psychologie von Vertrauen und Kontrolle, IW-Analysen, Nr. 106, S. 54ff.; Nickel, H. (2018), Anlageberatung am Finanzplatz Deutschland, Wiesbaden, S. 104 ff.

<sup>43</sup> Vgl. PFISTERER, P. (2016), (Fn. 40), S. 6ff.

Governance, die Einhaltung strengerer Wohlverhaltensregeln und die Konkretisierung der Vergütungsanforderungen bei Beratungsleistungen.<sup>44</sup> Nicht zuletzt die Informations-, Dokumentations- und Offenlegungspflichten gegenüber Kunden werden dabei signifikant erhöht.

### **3.2 Ausgewählte strategische Handlungsoptionen am Beispiel der Anlageberatung**

Die persönliche Anlageberatung in Genossenschaftsbanken befindet sich zunehmend in einem Spannungsfeld wirtschaftlicher Tragfähigkeit, aufsichtlicher Regulatorik, Verbraucherschutzrechtlicher Kontrolle und hoher Kundenerwartungen in Bezug auf Individualität. Um in diesem Spannungsfeld bestehen zu können, eröffnen sich verschiedene Handlungsalternativen, die jeweils institutspezifisch zu bewerten sind. Dazu gehören z. B. eine unveränderte Fortführung des gesamten Dienstleistungsangebots, eine kundensegmentorientierte Anpassung des Beratungsangebots, eine Reduzierung des Produktangebots bis hin zur Einstellung einzelner Geschäftsfelder sowie die Verlagerung ausgewählter, vorzugsweise standardisierter Bereiche auf digitalisierte und somit auf Selbstentscheidung von Kunden ausgerichtete Lösungen. Von großer Bedeutung ist darüber hinaus die Diskussion einer Honorarberatung als Alternative zur provisionsbasierten Beratung.

Vor dem Hintergrund der steigenden personellen, organisatorischen und prozessualen Anforderungen (z. B. in Form von zusätzlichen Dokumentations- und Informationspflichten sowie der Schaffung interner Kontrollstrukturen) stellt sich für Banken die Frage, ob die bisherigen Aktivitäten in unverändertem Umfang beibehalten werden können. Im Falle defizitärer Strukturen hätte eine unverminderte Fortführung zur Konsequenz, dass eine Quersubventionierung aus anderen Ertragsquellen erfolgen müsste. Vor diesem Hintergrund ist es für manche Institute eine strategische Option, z. B. die persönliche Wertpapierberatung in

---

<sup>44</sup> Vgl. PFISTERER, P. (2016), (Fn. 40), S. 14.

Finanzinstrumenten gemäß WpHG für Kunden einzustellen, da diese Beratungsleistung unter Einbeziehung aller zurechenbaren Aufwendungen oftmals nicht mehr kostendeckend erbracht werden kann.<sup>45</sup> Alternativen könnten hier beispielsweise digitale Angebote bzw. ausschließlich online gehaltene Wertpapierangebote für Selbstentscheider sein. Der mögliche Rückzug aus einzelnen Beratungssegmenten betrifft vor allem kleinere Institute wie Genossenschaftsbanken, steht doch bei diesen der Aufwand in einem zunehmend schlechteren Verhältnis zu den potenziellen Erlösen.<sup>46</sup> Je kleiner eine Genossenschaftsbank ist, desto dringender stellt sich die Frage nach einer nachhaltig wirtschaftlichen Leistungserbringung im Rahmen der gesamten Kundenbeziehung, da neben der Beratung vermehrt qualifizierte interne Ressourcen für Überwachungs- und Kontrollhandlungen vorzuhalten sind, die wegen des begrenzten Geschäftsumfangs nicht adäquat ausgelastet werden können.<sup>47</sup>

Im Zuge der Realisierung umfassender Vertriebskanalstrategien, in der sich persönliche Anlageberatung mit elektronischen Zugangswegen ergänzen, stellt die teilweise oder umfassende Verlagerung von Anlageprodukten in einen Onlinezugang eine weitere Alternative dar. Bei einem Rückzug aus der persönlichen Anlageberatung und einer gleichzeitigen Erweiterung digitalisierter Zugangswege wird der Kunde in die Lage versetzt, seine Wertpapiergeschäfte eigenständig abzuwickeln. Für eine Genossenschaftsbank kann dies unter Einbeziehung wirtschaftlicher und aufsichtlicher Anforderungen ein sinnvoller Schritt sein, aus Sicht des Verbraucherschutzes ist hingegen kritisch anzumerken, dass die Kunden bei ihren Anlageentscheidungen dann weitgehend auf sich allein gestellt sind.<sup>48</sup>

Einen weiteren strategischen Ansatzpunkt bieten die persönlichen Beratungsleistungen einer Bank. Gerade nach der Finanzmarktkrise traten die Fehlanreize

---

<sup>45</sup> Vgl. VOIGT, K.-I. UND FISCHER, M. (2016), (Fn. 8), S. 103f.

<sup>46</sup> Vgl. ENSTE, D., EWERS, M., HELDMAN, C. UND SCHNEIDER, R. (2016), (Fn. 42), S. 55f.

<sup>47</sup> Vgl. KINDLER, A. (2014), Beratungsprotokolle - viel Aufwand, wenig Mehrwert, in: NIEHOFF, W. UND HIRSCHMANN, S. (Hrsg.), Aspekte moderner Bankenregulierung, Köln, S. 179

<sup>48</sup> Vgl. VOIGT, K.-I. UND FISCHER, M. (2016), (Fn. 8), S. 103f.

einer provisionsbasierten Vergütung für Vertriebsmitarbeiter deutlich zu Tage, erhält doch die Bank vom Emittenten des Produkts ein Entgelt für den Vertrieb, was bei einem Fehlen geeigneter Kontrollen z. B. dazu führen kann, dass Produkte mit höherer Vergütung entgegen dem Bedarf und den Interessen der Kunden bevorzugt werden könnten.<sup>49</sup> Bei einer Honorarberatung hingegen wird der Berater vom Kunden direkt bezahlt. Diese Beratungsform wird allerdings von Kleinanlegern wenig nachgefragt, da der zu vergütende Beratungssatz oft nicht durch den Ertrag des Anlagebetrags gedeckt werden kann.<sup>50</sup> Zudem ist auch die Honorarberatung nicht kritikfrei. So könnte z. B. der Berater versucht sein, die Beratungszeit auszudehnen und damit zum Nachteil des Kunden überhöhte Beratungshonorare zu verursachen oder sich nur um vermögende Kunden zu kümmern.<sup>51</sup> Bei Genossenschaftsbanken könnte die honorarbasierte neben der provisionsbasierten Anlageberatung zunehmend an Bedeutung gewinnen, allerdings müssten hier grundlegende strategische Entscheidungen getroffen werden.<sup>52</sup> Dazu bedarf es aber sowohl auf Bank- als auch auf Kundenseite der Bereitschaft, mit der seit Jahrzehnten etablierten Praxis der Provisionsberatung zu brechen, was vor dem Hintergrund einer historisch gewachsenen Vergütungsstruktur kein kurzfristig zu realisierender Weg zu sein scheint.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. PFISTERER, P. (2016), (Fn. 40), S. 16 und 31.

<sup>50</sup> Vgl. PFISTERER, P. (2016), (Fn. 40), S. 33.

<sup>51</sup> Vgl. RIECK, C. (2016), Das Ende der Bankberatung, in: EVERLING, O. UND LEMPKA, R. (Hrsg.), Finanzdienstleister der nächsten Generation. Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle, Frankfurt a. M., S. 265

<sup>52</sup> Vgl. HELLENKAMP, D. UND VAAS, D (2014), Regulatorische Herausforderungen in der Anlageberatung im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten, in: NIEHOFF, W. UND HIRSCHMANN, S. (Hrsg.), Aspekte moderner Bankenregulierung, Köln, S. 166

<sup>53</sup> Vgl. BODEN, L. (2016), Bedarfsorientierte Beratung versus aktiver Bankvertrieb - Ein Widerspruch?, in: HELLENKAMP, D. UND FÜRDERER, K. (Hrsg.), Handbuch Bankvertrieb, Wiesbaden, S. 244

## **4 Digitalisierung von Finanzdienstleistungen**

### **4.1 Herausforderung Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor**

Der Megatrend Digitalisierung prägt seit einigen Jahren die Entwicklung in nahezu allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen. Hiervon sind in besonderem Maße auch der Finanzdienstleistungssektor und die Bankensysteme betroffen. Viele Kunden übertragen ihre Erfahrungen aus anderen, in der Digitalisierung schon weiter fortgeschrittenen Branchen auf ihre Bank und erwarten von dieser z. B.<sup>54</sup>

- eine Rund um die Uhr-Verfügbarkeit standardisierter Bankdienstleistungen,
- eine hohe Transparenz und die Modularisierung angebotener Produkte,
- ein vereinfachter Zugang zu umfassenden Informationen,
- eine einfache und reibungslose Abwicklung von Transaktionen,
- durchgängige Prozesse und Abläufe sowie
- einen problemlosen Wechsel zwischen verschiedenen Kanälen.

Die Veränderung des Kundenverhaltens wurde zudem noch verstärkt und beschleunigt durch die Corona-Pandemie und die daraus resultierenden Kontaktbeschränkungen und Sicherheitsmaßnahmen. Diese führten zum einen dazu, dass Banken ihren Filialbetrieb teilweise einschränken oder ganz einstellen mussten, zum anderen reagierten die Kunden z. B. mit einer erhöhten Nachfrage nach Online-Angeboten und Banking-Apps.<sup>55</sup>

Aber nicht nur kunden-, sondern auch wettbewerbseitig manifestiert sich ein grundlegender Wandel im Finanzdienstleistungssektor. Direktbanken, FinTechs und BigTechs etablieren sich zunehmend und neuartige Bankdienstleister wie

---

<sup>54</sup> Vgl. STRIETZEL, M., STEGER, S. UND BREMEN, T (2018), Digitale Transformation im Banking - ein Überblick, Wiesbaden, S. 14f.

<sup>55</sup> HORN, T. (2021), Die Stärkung des digitalen Bankgeschäftes - Genossenschaftsbanken während der Pandemie. Ein Erfahrungsbericht aus dem Blickwinkel einiger genossenschaftlicher Primärbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 71, 2021, 3, S. 220ff.

z. B. Finanzportale, Online-Zahlungsdienste und Crowdfunding-Modelle prägen zunehmend den Markt.<sup>56</sup> Von dieser Entwicklung sind nahezu alle Facetten des klassischen Bankgeschäfts betroffen.

## **4.2 Ausgewählte strategische Handlungsoptionen im Bereich Digitalisierung**

Die Digitalisierung stellt ein wesentliches strategisches Handlungsfeld von Genossenschaftsbanken dar, das sowohl im Hinblick auf die Kunden als auch auf die internen Prozesse adäquat auszugestaltet ist. Im Hinblick auf ihre strategische Ausrichtung und bei der Entwicklung von Optionen befinden sich die Institute allerdings stets in einem Spannungsfeld: Einerseits steht ihnen eine Vielzahl an Handlungsalternativen zur Verfügung, um ihre digitale Zukunft aktiv zu gestalten. Andererseits sind alle Genossenschaftsbanken in Deutschland in ein zentral entwickeltes Kernbankensystem integriert, alle wesentlichen elektronischen Arbeitssysteme sind zentralisiert über das verbundeigene Rechenzentrum zu beziehen.

Bei der Entwicklung von strategischen Handlungsalternativen gilt es für Genossenschaftsbanken, ihre spezifischen personellen, technischen und materiellen Ressourcen effizient einzusetzen und sich gleichzeitig auf Bereiche zu fokussieren, die bei Kunden eine hohe Akzeptanz aufweisen. Das digitalisierte Dienstleistungsangebot sollte stets den Kriterien der Benutzerfreundlichkeit und Kundenorientierung entsprechen und für Kunden einen wahrnehmbaren Mehrwert schaffen.<sup>57</sup> Als eines der zentralen Handlungsfelder bietet sich daher Mobile Banking als Bestandteil einer Omnikanalstrategie an. Sehr viele Kunden verfügen heute über Notebooks, Smartphones und Tablets, mit denen sie ein breites Spektrum an Bankdienstleistungen abwickeln können. Allerdings ist, gerade bei komplexeren Dienstleistungen, im Bedarfsfall die Möglichkeit einer - wie auch

---

<sup>56</sup> Vgl. BACHER, U. UND SANDER, F. (2021), Zur strategischen Frage von Zahlungsdienstleistungen, in: HESS, S. (Hrsg.), Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2021, S. 110 ff.

<sup>57</sup> Vgl. JOVANIC, T. UND VOIGT, K.-I. (2018), Auswirkungen der Digitalisierung auf Genossenschaftsbanken - Eine Geschäftsmodellperspektive, in: VOIGT, K.-I. (Hrsg.), Die digitale Genossenschaftsbank, Berlin, Boston, S. 127

immer gearteten - persönlichen Beratung zu gewährleisten.<sup>58</sup> Dies gilt insbesondere für Genossenschaftsbanken, deren Geschäftsmodell traditionell auf einem engen persönlichen Kundenkontakt basiert. Im Rahmen des Mobile Banking gewinnen schon seit längerem bargeldlose Bezahlsysteme auf Basis von Smartphones oder Kartenbezahlsystemen an Bedeutung. Auch wenn speziell in Deutschland das Bargeld immer noch von großer Relevanz ist, besteht doch ein deutlicher Trend zur bargeldlosen Abwicklung von Geschäften.<sup>59</sup> Genossenschaftsbanken sind daher gefordert, für den Kunden geeignete und attraktive Lösungen im Bereich der Zahlungssysteme anzubieten.

Die Technologisierung von Bankdienstleistungen beeinflusst nicht zuletzt die strategische Ausrichtung des klassischen Filialvertriebs von Banken. Die Möglichkeiten der Digitalisierung in Verbindung mit einem geänderten Kundenverhalten wirken sich auf die Filialstruktur von Banken aus und eröffnen neue Wege in der Kundenkommunikation.<sup>60</sup> Im Zuge der Digitalisierung stehen Kunden und Banken vermehrt neue Kommunikations- und Servicekanäle, wie personalisierte Kundenkommunikation im Internet, Video- und Chatkanäle oder Voice Services zur Verfügung.<sup>61</sup> Obwohl schon seit vielen Jahren ein Trend zur Reduzierung der Anzahl der Filialen zu verzeichnen ist, wird dennoch die Filiale auch in Zukunft ein elementarer strategischer Pfeiler der Marktpräsenz von Genossenschaftsbanken sein.<sup>62</sup> Sie wird jedoch zunehmend in den Rahmen einer Omni-Kanalstrategie in enger Vernetzung mit anderen Kanälen als einer von mehreren alternativen Zugangswege eingebunden sein.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. JONIETZ, C, MESCH, S. UND PETERS, A. (2020), Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in Banken und Sparkassen, in: FEND, L. UND HOFMANN, J. (Hrsg.), Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 401

<sup>59</sup> Vgl. BACHER, U. UND SANDER, F. (2021), (Fn. 56), S. 115.

<sup>60</sup> Vgl. HELLENKAMP, D. (2022), Bankwirtschaft, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 65ff.

<sup>61</sup> Vgl. KECK, M. UND STOLL, J. (2018): Digitalisierung der Bankfilialen vor dem Hintergrund neuer strategischer Anforderungen im Privatkundengeschäft, in: BRÜHL, V. UND DORSCHER, J. (Hrsg.). Praxishandbuch Digital Banking, Wiesbaden, S. 314

<sup>62</sup> Vgl. Fohrer, H. (2016), Aktuelle Herausforderungen im bankbetrieblichen Umfeld aus genossenschaftlicher Bankensicht, in: HELLENKAMP, D. UND FÜRDERER, K. (Hrsg.), Handbuch Bankvertrieb, Wiesbaden, S. 65

<sup>63</sup> Vgl. HELLENKAMP, D. (2022), (Fn. 60), S. 66ff.

Die Digitalisierung eröffnet Genossenschaftsbanken z. B. auch neue Optionen im Bereich der Anlageberatung in Form der Robo Advisory. Die Beraterfunktion übernimmt hier eine Anwendungssoftware, die den Erwartungen des Kunden in Bezug auf Transparenz und Beratungspreise gerecht werden kann.<sup>64</sup> Für Kreditgenossenschaften eröffnet sich vor allem die Chance, im Segment des „kleinteiligen“ Retailgeschäfts wirtschaftlich tragfähige Lösungen speziell für Kleinanleger kosteneffizient anzubieten, da in der traditionellen Beratung regulatorische Kosten und Personalaufwendungen bei abnehmenden Anlagesummen tendenziell zur Unwirtschaftlichkeit bei Kleinanlegern führen.<sup>65</sup> Zwar hat sich Robo Advisory nach einem vielversprechenden Start (in Deutschland 2014) im weiteren Verlauf nicht so dynamisch entwickelt wie zunächst erhofft, dennoch steht zu erwarten, dass es sich nicht nur um eine vorübergehende Modeerscheinung handelt.<sup>66</sup>

Traditionelle Banken unterliegen den Restriktionen ihres gewachsenen IT-Umfelds und verfügen oftmals nicht über eigene personelle Ressourcen zur Entwicklung innovativer digitaler Konzepte.<sup>67</sup> Um sich in einem dynamischen Umfeld in einem ähnlichen Tempo wie z. B. FinTechs entwickeln zu können, besteht eine strategische Option im Eingehen von Kooperationen mit oder der strategischen Beteiligung an FinTechs.<sup>68</sup> Dies bietet sich bei Genossenschaftsbanken insbesondere in den Bereichen an, in denen das verbundene Rechensystem (noch) nicht ausreichend leistungsfähig ist, wobei eine spezielle Herausforderung in der Integration in das bestehende System der Bank besteht. Der Erwerb eines FinTech-Unternehmens kann vorteilhaft sein, wenn dadurch neue Dienstleistungen schnell angeboten werden können, über welche die klassischen

---

<sup>64</sup> Vgl. BLOCH, T. UND VINS, O. (2016), Robo Advice - die Zukunft der Geldanlage, in: EVERLING, O. UND LEMPKA, R. (Hrsg.), Finanzdienstleister der nächsten Generation. Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle, Frankfurt a. M., S. 179

<sup>65</sup> Vgl. BLOCH, T. UND VINS, O. (2016), (Fn. 64), S. 180

<sup>66</sup> Vgl. THOMPSON, C. (2020), Robo Advisory - Das Über der Finanzbranche oder vorübergehender Trend?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 70, 2020, 3, S. 233f.

<sup>67</sup> In diesem Zusammenhang sei, wie in Kapitel 2.1. ausgeführt, auf die Bedeutung der Entwicklung adäquater Personalressourcen auch im Handlungsfeld Digitalisierung verwiesen.

<sup>68</sup> Vgl. JONIETZ, C, MESCH, S. UND PETERS, A. (2020), (Fn. 58), S. 403 und 408

Wettbewerber noch nicht verfügen. Es ist jedoch stets darauf zu achten, dass keine Plattform geschaffen wird, welche die bisherigen Ertragsquellen der Bank beschädigt.<sup>69</sup> Das Eingehen von Kooperationen stellt eine weitere Handlungsalternative dar, die sich in der Bankenpraxis bereits häufig wiederfindet.<sup>70</sup> Durch Kooperationen kann für die Genossenschaftsbank ein breites Spektrum an Wettbewerbsvorteilen adressiert werden, so z. B. eine Spezialisierung in ausgewählten Dienstleistungsangeboten, die Erweiterung der Bandbreite an Finanzdienstleistungen oder auch Kostenvorteile, da z. B. kostenintensive Eigenentwicklungen vermieden werden.<sup>71</sup>

## **5 Schlussbemerkung**

Die Herausforderungen, denen sich Genossenschaftsbanken heute gegenübersehen, sind vielfältig und komplex. Es gilt daher, unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Rahmenbedingungen, geeignete strategische Optionen zu entwickeln, mit denen z. B. der Ausweitung bankaufsichtlicher/regulatorischer Maßnahmen, des Anleger- und Verbraucherschutzes sowie der fortschreitenden Digitalisierung begegnet werden kann. Gerade die jüngste Vergangenheit zeigt, dass genossenschaftliche Kreditinstitute auch weiterhin mit überaus dynamischen Entwicklungen in vielen Bereichen rechnen müssen. Stand in der Vergangenheit noch ganz besonders das Niedrigzinsumfeld im Fokus strategischer Überlegungen, so rücken nun eine problematische Konjunktur und eine hohe Inflationsrate in den Vordergrund. Zudem dürften, neben der rasanten weiteren Entwicklung im Bereich der Digitalisierung, vermehrt auch interne und externe Nachhaltigkeitsaspekte an Bedeutung gewinnen.

---

<sup>69</sup> Vgl. KIPKER, I. UND SERGES, S. (2016), Was Banken von FinTechs lernen können, in: EVERLING, O. UND LEMPKA, R. (Hrsg.), Finanzdienstleister der nächsten Generation. Megatrend Digitalisierung: Strategien und Geschäftsmodelle, Frankfurt a. M., S. 321

<sup>70</sup> Vgl. DORFLEITNER, G. UND HORNUF, L. (2019), FinTech und Datenschutz - Eine empirische Untersuchung mit Empfehlungen für Politik und Praxis, Wiesbaden, S. 99ff.

<sup>71</sup> Vgl. ALT, R. UND PUSCHMANN, T. (2016), Digitalisierung der Finanzindustrie - Grundlagen der Fintech-Evolution, Wiesbaden, S. 120

***Jasmin-Sophie Bitterle und Michael Vogel***

**Betriebliches Gesundheitsmanagement – oder:  
warum die genossenschaftliche Idee  
bei der Volksbank Ulm-Biberach eG lebt**

**1 Die gefährdete Ressource Mensch**

Der Mensch im Mittelpunkt – ein Teil der Unternehmensstrategie der Volksbank Ulm-Biberach eG und ein Teil gelebter Kultur in der Bank. Warum? Ganz grundsätzlich, weil es als Teil der genossenschaftlichen Idee verstanden wird und ein Anliegen des Finanzinstituts ist, ein verantwortungsvoller Arbeitgeber zu sein. Es geht auch darum, aktuellen arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen proaktiv zu begegnen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang unter anderem die Digitalisierung, die Flexibilisierung der Arbeit, alternde Belegschaften sowie die Beschleunigung, die von vielen als Belastung erlebt wird. Dass hieraus für die Beschäftigten enorme Anforderungen erwachsen, wird im Unternehmensalltag spürbar und ist auch angesichts aktueller Entwicklungen im Bereich psychischer Belastungen und Erkrankungen nicht von der Hand zu weisen. Was also tun, wenn die wichtigste Ressource eines Unternehmens gleichzeitig die ist, die am stärksten gefährdet zu sein scheint? Es ist auf jeden Fall der Grund dafür, warum es heute für die Unternehmensführung und für Personaler, um Strategien für die bestmögliche Ausschöpfung des Humanpotentials geht.

Ein Baustein für den Umgang mit genannter Herausforderung, kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) sein. Immer mehr Unternehmen erkennen den Nutzen und den Wirkungshebel, der sich hinter diesem Feld der Personalarbeit verbirgt.

## **2 Von der Idee zu „powerbanking“**

Erste Bestrebungen des Betriebsrates und der Fachkraft für Arbeitssicherheit, um die Einführung eines BGM erfolgten bereits zwei Jahre vor der letztlichen Entscheidung für die Implementierung. 2012 entschied sich die Geschäftsführung der Volksbank Ulm-Biberach eG dann einstimmig für den Aufbau eines BGM. Insbesondere mit dem Ziel den eingangs beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen zu begegnen, aber auch mit Blick auf die soziale Ausrichtung als Genossenschaftsbank. Die soziale Komponente der Unternehmensstrategie ist ein wesentlicher Baustein gelebter Kultur in der Bank, wobei das BGM in besonderer Weise zuträglich ist. Seither tagt einmal jährlich der Lenkungsausschuss BGM, welcher für die Rahmengenbung und die Budgetsetzung verantwortlich ist. Darüber hinaus wurde der Arbeitskreis Gesundheit ins Leben gerufen, welcher sich im Detail mit der Planung und Umsetzung der Gesundheitsmaßnahmen auseinandersetzt. In letzterem wirken Vertreterinnen und Vertreter sämtlicher regionaler Standorte und Tätigkeitsbereiche mit. Ihre Aufgabe ist, als Multiplikatoren, die Themen und Aktionen in die Regionen zu tragen und Verantwortung für die Gesundheit in der Bank zu übernehmen. Nicht zuletzt sind sie auch Experten, die wiederum Probleme oder Anregungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Arbeitskreis bringen. Dies ermöglicht eine zielgerichtete Ableitung von Handlungsbedarfen und die Einbindung entscheidender Alltagsexperten.

Acht Jahre nach der Einführung, im Jahr 2020, schaffte die Volksbank Ulm-Biberach eG eine Vollzeitstelle für den Bereich. Die Stelle „Gesundheitsmanager/in“ ist in der Personalabteilung angesiedelt und ergänzt die Personalarbeit um den wichtigen Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und betrieblicher Wiedereingliederung. Die Entwicklung erstreckt sich von anfänglichen Einzelmaßnahmen, bis hin zu einem ganzheitlichen Konzept mit strategischer Verankerung und Zielplanung. Das BGM, inzwischen „powerbanking“, ist heute ein wichtiger Bestandteil des nachhaltigen Personalmanagements und findet seinen Platz unter anderem in der Geschäftsstrategie der Genossenschafts-

bank. Aufgrund unserer langen Praxiserfahrung und fachlichen Expertise, wenden wir uns mit powerbanking in der Zwischenzeit auch an andere Genossenschaftsbanken und unterstützen bei der Implementierung des BGM oder auch dem weiteren Ausbau vorhandener Strukturen und Angebote.

Für dieses Engagement und ein exzellentes Betriebliches Gesundheitsmanagement, erhielt die Bank 2019 und auch 2022 den Corporate Health Award im Bereich Mittelstand Finanzen.



Abb. 1: Preisverleihung des Corporate Health Awards. Stefan Hell (stellv. Vorstandssprecher) und Jasmin-Sophie Bitterle (Gesundheitsmanagerin). Quelle: (C) EUPD Research.

### **3 Nahe am Menschen sein**

Für die Akzeptanz, entsprechende Wirksamkeit und damit langfristigen Erfolg des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist eines entscheidend – nahe am Menschen zu sein. Ein bunter Strauß an Angeboten, Obstkörbe und Rückenurse sind nice to have, aber sind sie das, was gebraucht wird? Möglicherweise sind sie das nicht, weil die Beschäftigten aktuell mit technischen Veränderungen, mentalen Belastungen oder Konfliktsituationen im Team beschäftigt sind. Vielleicht auch, weil der Rückenkurs am Mittwochabend um 18 Uhr einfach nicht in den Tagesplan passt. Daher empfiehlt es sich die Beschäftigten partizipieren zu lassen und Maßnahmen nicht im Gießkannen-Prinzip zu streuen, sondern gezielt Unterstützung an die Hand zu geben.

Vor der Planung gesundheitsbezogener Maßnahmen steht bei der Volksbank Ulm-Biberach eG jährlich eine Bedarfsanalyse an. Ziel ist es, ganz konkret zu erfahren, wo der Schuh gerade drückt. In diese Bedarfsanalyse fließen Gesundheitsberichte der Krankenkassen ein, welche insbesondere einen Überblick zu Auftretenshäufigkeiten verschiedener Krankheitsarten gibt. Berücksichtigt werden außerdem Feedback und Vorschläge der Beschäftigten sowie Themen aus Gesprächs- bzw. Teamrunden. Alle zwei Jahre erfolgt die sehr ausführliche Gesundheitsbefragung mit psychischer Gefährdungsbeurteilung. Im Rahmen dieser und mit Hilfe der Ergebnisberichte werden teambezogene Belastungen, Überlastungen und Überlastungsspitzen sichtbar gemacht. Darüber hinaus werden Unternehmenskultur und die Führung bewertet. Die Berichte dienen den Teams zur gemeinsamen Aufarbeitung von Problembereichen und zur Maßnahmenableitung im Rahmen des BGM und der Personalentwicklung.

#### **4 Einblick in die gelebte Praxis**

Auf Grundlage der erhobenen Daten im Rahmen der Bedarfsanalyse, erfolgt die Ableitung von strategischen und operativen Zielen sowie Maßnahmen. In den vergangenen Jahren hat sich ein beständiges Angebot etabliert. Zu diesen zählen unter anderem Beratungsangebote wie die Familiengenossenschaft, als Partner im Bereich der Sozialberatung. Die betriebsärztliche Betreuung oder auch die psychosomatische Sprechstunde im Betrieb (PSiB) in Kooperation mit zwei Kliniken. Bei der PSiB erhalten die Mitarbeitenden schneller einen Therapieplatz und bekommen kostenlose bzw. arbeitgeberfinanzierte professionelle Hilfe in seelisch belastenden Situationen. Zu den Beratungsangeboten zählt weiterhin die Suchtpräventionsarbeit im Betrieb. Ein interner Suchtbeauftragter, der als vertrauensvoller Ansprechpartner und ehemals selbst Betroffener für die Mitarbeitenden und Führungskräfte mit Rat und Tat zur Seite steht. Zu ergänzen sind die dauerhaften Angebote noch um den Anbieter voiiio. Voiiio ist eine Plattform für eine erleichterte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es ermöglicht der Belegschaft eine flexible (online und offline) Kinderbetreuung, Lernförderung sowie Coachings für Kinder und Eltern.

Je nach Bedarf und Rückfrage, werden außerdem verschiedene weitere Maßnahmen organisiert. Dazu zählen beispielsweise Seminare, Webinare und Kurse in den geläufigen Präventionsbereichen Bewegung, Entspannung, Ernährung, Ergonomie und medizinische Vorsorge. Dabei kommen auch Teamaspekte nicht zu kurz – in gemeinsamen Laufgruppen, Teamchallenges, Sportevents oder auch Präventionskursen stärkt man nicht nur den eigenen Antrieb, sondern auch das Miteinander im Team.

Gesundheit ist aber nicht nur auf individueller Ebene zu sehen, sondern der Mensch ist im Kontext seines Umfeldes zu betrachten. Daher sind insbesondere auch die Optimierung von kulturellen Themen, die Führungskultur, Arbeitsorganisation und die Gestaltung des Arbeitsumfeldes eine wichtige Säule des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dieser Aspekt ergänzt die Verhaltensprävention um die Verhältnisprävention. Beispielhaft zu nennen sind hier die Schulung von Führungskräften in Bezug auf gesunde Selbst- und Mitarbeiterführung, die Umstellung auf höhenverstellbare Schreibtische oder auch die Arbeit an kulturellen Themen im Rahmen der Aufarbeitung der Gesundheitsbefragung.

Mit dem Ziel Gesundheitsförderung zu digitalisieren und damit individuell erlebbarer und niederschwelliger zu gestalten, wurde inmitten der Pandemie die Gesundheitsapp machtfit implementiert. Seither können Beschäftigte auch von Zuhause oder unterwegs auf die Angebote zu greifen und ein Guthaben für die Buchung einsetzen. Das enthaltene Magazin unterstützt das BGM im Wesentlichen, denn es ermöglicht den Ausbau von Gesundheitskompetenzen bei den Beschäftigten. Dies ist ein wichtiger Faktor, denn bevor Menschen sich für ein gesundheitsförderliches Verhalten entscheiden, ist immer auch das Wissen um die positiven Wirkungen vorausgestellt.

Die Angebotspalette der Volksbank Ulm-Biberach eG hat sich in den letzten Jahren deutlich vergrößert. Dennoch gilt – weniger ist mehr. Maßnahmen sollten zielgerichtet und bedarfsorientiert sein, damit sie von Nutzen und nachhaltig sind.

## **4.1 Weitere Erfolgsentscheider**

Um nachhaltig Wirkung zu erzielen, haben sich in den vergangenen Jahren verschiedene Faktoren als besonders entscheidend erwiesen.

Die Voraussetzung für die Akzeptanz des BGM durch die Führungskräfte und die Mitarbeitenden ist eine Unternehmensführung, die wirklich glaubhaft hinter dem Thema stehen, dafür einstehen und ihm Raum geben. BGM ist eindeutig Chefsache. Daneben haben auch Führungskräfte eine wichtige Schlüsselrolle. Mit der Fürsorgepflicht und Vorbildfunktion zum einen, aber auch als der/die betriebliche Akteur/in, die einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Auf der anderen Seite sollte auch nicht vergessen werden, dass sie genauso Zielgruppe des BGM sind. Sie sind enormen Anforderungen ausgesetzt und haben eine schwierige und herausfordernde Rolle inne mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen.

Ob und in welchem Ausmaß Bemühungen im BGM Früchte tragen, ist auch eine Sache der Partizipation Beteiligter und zielgruppengerechte Kommunikation. Zu Oft ist zu hören, dass Angebote betrieblicher Gesundheitsförderung meist nur von einem geringen Prozentsatz an Personen besucht wird – den gesundheitsaffinen Mitarbeitenden. Wichtig sind aber gerade die Menschen, die erstmal nicht intrinsisch motiviert sind und genau da wirken bestimmte Parameter wie Partizipation und Kommunikation. Die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme ist deutlich höher, wenn Mitarbeitende eingebunden werden und Angebote mitgestalten können. Auch hilft es, ein Kommunikationskonzept zu definieren. Die Volksbank Ulm-Biberach eG nutzt gezielt verschiedenste Kanäle, um Angebote bekannt zu machen: z.B. das Intranet, Homepage, Socials, Mitarbeiterzeitung und die Infomail für Führungskräfte. Als besonders wirksam haben sich Teamrundenbesuche, regelmäßige Vorstandsreportings sowie Jourfixe mit anderen Fachbereichen erwiesen. Insbesondere zur Personal- und Unternehmensentwicklung gibt es viele Schnittstellen, weshalb ein Austausch dieser Fachbereiche sehr sinnvoll ist. Das fließt unter anderem mit in die Ganzheitliche Betrachtung von Gesundheit im Unternehmen. Ganzheitlich bedeutet auch, dass nicht

nur präventive sondern auch kurative Ansätze Berücksichtigung finden. Folglich verbindet Arbeitsschutz, Betriebliche Wiedereingliederung und die betriebliche Gesundheitsförderung miteinander das gemeinsame Ziel: Gesundheit im Unternehmen zu fördern, zu erhalten oder ggf. gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln, eine Arbeitsfähigkeit nach Krankheit wieder herzustellen.

## **5 Mit BGM die genossenschaftliche Idee leben**

Arbeit richtig gestaltet kann Ressource sein, kann glücklich machen und Erfolgserlebnisse bringen. Arbeit kann umgekehrt aber auch krankmachend wirken. An der richtigen Stelle anzusetzen, ist allenfalls eine Win-win Situation. Mitarbeitende profitieren von gesundheitsgerechteren Arbeitsbedingungen und Unternehmen von gesünderen und leistungsfähigeren Menschen in den Teams.

Die Implementierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist der Ausdruck eines grundsätzlichen sozialen Verantwortungsbewusstseins gegenüber den Menschen, die einen Großteil ihrer Lebenszeit am Arbeitsplatz verbringen. Diese Verantwortung wahrzunehmen und einen Beitrag für mehr Wohlbefinden und Gesundheitsschutz zu leisten, zahlt in hohem Maße auf die genossenschaftliche Idee ein. Dabei geht es weniger um Einzelmaßnahmen, sondern insbesondere um gelebte Kultur. Kommunikation auf Augenhöhe, ein gemeinsames Wertverständnis, ein gesundes Arbeitsklima und die Möglichkeit sich einzubringen, Handlungsspielräume und Entscheidungsfreiheiten. All das sind Dinge, die darauf einzahlen, wie sich Menschen fühlen, wenn Sie morgens zur Arbeit kommen oder in negativer Ausprägung zu Gratifikationskrisen oder innerer Kündigung führen. Entscheidend ist also der Mensch mit all seinen Facetten. Der nachhaltige Umgang mit der Ressource Mensch ist für uns Teil unserer genossenschaftlichen Werte und findet seinen Ausdruck unter anderem in unserem Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

**Prof. Dr. Urban Bacher und Prof. Dr. Frauke Sander**

**Genossenschaftliche Finanzgruppe Marktführer mit**

**„Visualvest“ bei Robo-Advisory**

## **1 Einleitung**

Robo-Advisory gibt es seit 15 Jahren, in Deutschland seit etwa zehn Jahren.<sup>1</sup> Es ist im Fintech-Markt das am stärksten nachgefragte Segment bei den Anlageleistungen. Die Systemanbieter haben es innerhalb weniger Jahre geschafft, ein neues digitales Anlageprodukt zu etablieren. Nach Schätzungen betrug das durch Robo-Advice verwaltete Vermögen weltweit derzeit etwa eine Billion €, davon in Deutschland etwa 15 Mrd. €.<sup>2</sup> Bis zum Jahr 2026 wird allein in Deutschland ein Anstieg auf gut 30 Mrd. € erwartet.<sup>3</sup> Im Jahr 2022 stieg die Zahl der mehrheitlich männlichen Nutzer in Deutschland erstmals über 3 Mio. und entspricht damit einer Marktpenetration von knapp 4 %.<sup>4</sup> Marktführer in Deutschland ist Visualvest, der Robo-Advisor der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Die Tochtergesellschaft von Union Investment wächst schnell und verwaltet Gelder in Höhe von sechs Milliarden Euro (Stand 07/2022). In diesem Beitrag wird die Funktionsweise von Robo-Advisors am Beispiel von Visualvest dargestellt und einer ersten Bewertung unterzogen.

---

<sup>1</sup> Robo-Advisory stammt aus den USA. Betterment und Wealthfront haben 2008 mit der Idee als Start-up-Unternehmen in den USA gestartet. Große Anbieter in den USA sind zudem Merrill Edge, Vanguard, TD, Sofi, Schwab, E\*Trade und Fidelity Go. Bekannte Anbieter in Deutschland sind z. B. Visualvest (Union Investment), Scalable, Raisin Invest, Cominvest (Commerzbank), Quirion (Quirin Bank), Liquid (Quant Family Office), Solidvest, Ginmon und Bevestor (Sparkassen).

<sup>2</sup> Vgl. Krahnhof, Robo-Advice, Diss. Brunn 2021, S. 12. In Magazinen werden für Deutschland aktuell 20 Mrd. € genannt (z.B. ETF extra Magazin).

<sup>3</sup> Vgl. Statista, Prognose zur Entwicklung des verwalteten Vermögens der Robo-Advisors in Deutschland von 2017 bis 2026, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/740570/umfrage/entwicklung-des-verwalteten-vermoegens-der-robot-advisors-in-deutschland/> (abgerufen am 07.09.2022).

<sup>4</sup> Vgl. Statista, Digital Market Outlook Robo-Advisors – Nutzer / demographische Daten, URL: <https://de.statista.com/outlook/dmo/fintech/digital-investment/robot-advisors/deutschland#nutzer>, (abgerufen am 07.09.2022).

## **2 Drei Ideen, die die Finanzwelt verbesserten**

### **2.1 Erste Idee: Gründung von Kreditgenossenschaften**

Gehen wir 200 Jahre zurück, so hatten in Deutschland nur ausgewählte und privilegierte Kundengruppen – Vertreter des Adels, der Kirche und der Großindustrie – Zugang zu Banken und deren Dienstleistungen. Aus humanitären Gründen entstanden Witwen-, Waisen- und Ersparniskassen, die ersten Vorläufer der Sparkassen. Die frühen Sparkassen wurden gegründet, um beim Volk den Spargedanken zu fördern. Mitte des 19. Jahrhunderts sind Genossenschaftsbanken entstanden. Ihr Zweck reichte über den öffentlichen Auftrag der Sparkassen hinaus:<sup>5</sup> Allen Mitgliedern vor Ort sollten über ihren Kreditverein ein umfassender Zugang zu den Bankgeschäften eröffnet werden (Einlagen- Kredit- und Zahlungsleistungen), so dass sie in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit unmittelbar gefördert werden.

Die Kreditvereine basierten auf demokratischen Prinzipien und den Prinzipien von Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung. Das Kapital hatte bei den Kreditvereinen für die Mitglieder eine dienende und fördernde Funktion.<sup>6</sup> Schnell etablierte sich ein Verbund- und Verbandssystem, heute genossenschaftliche Finanzgruppe genannt. Eigentümer der genossenschaftlichen Finanzgruppe sind schlussendlich die 18 Millionen Mitglieder der Ortsbanken.<sup>7</sup>

### **2.2 Zweite Idee: Investmentsparen**

Der Kern der Investmentfondsidee ist wie die genossenschaftliche Bewegung von demokratischen Motiven getragen: Selbst mit der Investition eines Kleinbetrages sollten jedem Sparer dieselben Anlagevorteile zukommen wie Großin-

---

<sup>5</sup> Ausführlich vgl. Bacher, genossenschaftliches Bankensystem, in: BankColleg Wiesbaden 2021, Lerneinheit BWS 4.

<sup>6</sup> Vgl. Bacher/Buscholl, Zum Kapitalprinzip in der genossenschaftlichen Finanzgruppe, in: Doluschitz (Hrsg.), Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018, S. 91 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Bacher, Zur Struktur- und Machtfrage bei den deutschen Genossenschaftsbanken, in: Brazda/Dellinger/Rößl (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Bericht der XVII. IGT 2012, Wien 2013, Teilband II, S. 361-381.

vestoren (Streuung/Diversifikation, globales Investieren, professionelles Management, Economies of Scale, Steuervorteile etc.). Erste Vorläufer der Fondsidee fanden sich vor 250 in den Niederlanden<sup>8</sup> und vor 150 Jahren in Belgien, der Schweiz und in Schottland; in den USA vollzog sich die Gründung von Investmentfonds vor etwa 100 Jahren.<sup>9</sup> In Deutschland fasste die Investmentfondsidee erst in der Nachkriegszeit Fuß. 1956 wurde die Union Investment von Privatbankiers und einigen Genossenschaftsbanken gegründet und sogleich der Aktienfonds „Unifonds“ aufgelegt. Heute zählt die Union Investment mit deutlich über 5 Millionen Kunden und etwa 440 Milliarden € Assets under Management zu den großen Investmentgesellschaften Deutschlands. Der Nettoabsatz von Union Investment ist seit Jahren beachtlich. Union Investment zählt zum DZ Bank Konzern,<sup>10</sup> deren Gesellschafter die Volksbanken Raiffeisenbanken bzw. deren regionale Holding sind.<sup>11</sup>

### **2.3 Dritte Idee: Börsenfähige und kostengünstige Fonds (ETF)**

Seit Jahrzehnten wird diskutiert, ob sich die Auswahl von Einzeltiteln lohnt (sogenanntes „aktives Portfoliomanagement“), oder, ob es nicht besser ist, einfach den Index zu kaufen (sogenanntes „Indexing“ oder „passives Investieren“). John Bogle hat 1975 Vanguard gegründet, eine Investmentgesellschaft, die nach genossenschaftlichem Modell mittlerweile für 200 Millionen Anleger das „passive Investieren“ betreibt.<sup>12</sup> Mit etwa 7 Billionen US-\$ Asset under Management ist Vanguard nach BlackRock die zweitgrößte Investmentgesellschaft der Welt.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> So gründete Adriaan von Kettwich 1774 einen Fonds mit dem Namen „Eintracht macht stark“.

<sup>9</sup> Vgl. FISCHER, IN ELLENBERGER/BUNTE (Hrsg.), Bankrechtshandbuch, Bd. II, München 2022, § 93; Sethe, Anlegerschutz, Köln 2005, S. 274 ff., 285; WEBER, Genial einfach investieren, Frankfurt 2007, S. 65/66; HELLER, Der einfache Weg in den Wohlstand, München 2012, S. 123 ff.

<sup>10</sup> 72 % der Anteile hält die DZ Bank direkt, 24 % indirekt über die VR GbR, knapp 4 % halten noch Volksbanken.

<sup>11</sup> Vgl. BACHER, Zur Struktur- und Machtfrage bei den deutschen Genossenschaftsbanken, in: BRAZDA, DELLINGER, RÖBL (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Bericht der XVII. IGT 2012, Wien 2013, Teilband II, S. 361-381.

<sup>12</sup> NN., Das Buch der goldenen Investmentregeln, Kulmbach o. J., 49 ff, 261 ff.

<sup>13</sup> Vgl. THINKING AHEAD INSTITUTE, The world's largest 500 asset managers, Oktober 2021, URL: [https:// www.thinkingaheadinstitute.org/content/uploads/2021/10/PI-500-2021.pdf](https://www.thinkingaheadinstitute.org/content/uploads/2021/10/PI-500-2021.pdf) (abgerufen am 07.09.2022).

Bogle hat 1975 den Vanguard 500 Index Fund aufgelegt und damit den amerikanischen Markt (S+P 500) abgebildet. Er gilt als Vater des Exchange Traded Funds.

Gerade in den letzten Jahren haben ETFs einen Siegeszug eingeleitet. Über 15 Billionen US-\$ sind mittlerweile in Exchange Traded Products gebunden, vor zwanzig Jahren waren es gerade einmal 100 Milliarden – die jährlichen Zuwachszahlen sind beachtlich.<sup>14</sup> Das Nettoneugeschäft pro Monat weltweit übersteigt oft die 100-Milliarden-Grenze. In Deutschland sind derzeit gut 200 Mrd. € in ETF gebunden, über 3 Millionen Sparpläne von deutschen Anlegern setzen regelmäßig auf dieses Vehicle.

### **3 Visualvest als Symbiose der drei großen Ideen**

#### **3.1 Der Erfolg von Visualvest**

Visualvest wurde im Jahr 2015 als Robo-Advisor für private Anleger gegründet. Auf der Plattform werden heute neben dem eigenen Robo Advisor auch mehrere Lösungen zur Finanzportfolioverwaltung angeboten – darunter auch der digitale Anlage-Assistent MeinInvest, der als Ergänzung zur persönlichen Beratung in rund 400 Banken der Genossenschaftlichen Finanzgruppe eingesetzt wird. Sowohl „VisualVest“ als auch „MeinInvest“ wenden sich mit dem digitalen Angebot an Privatanleger.

Das Kalkül von Union Investment geht bisher auf: Mit über 5 Mrd. € Assets<sup>15</sup> verdrängte ihre Tochtergesellschaft Visualvest 2021 Scalable Capital von der Spitzenstellung im Robo-Geschäft und baut ihre marktführende Stellung weiter aus. Offensichtlich überzeugt das Image der Kreditgenossenschaften und von Union Investment, der Servicegrad der Plattform von Visualvest ist stimmig. Fa-

---

<sup>14</sup> Zu den Zahlen vgl. ETF-Magazin 5/2022, S. 94/95. Grundlegend: DT. BUNDESBANK, Die wachsende Bedeutung von ETFs an den Finanzmärkten, Monatsbericht der Bundesbank 5/2018, S. 83-106.

<sup>15</sup> Assets under Management or Administration.

zeit: Die Anleger vertrauen beim Robo-Advisory der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Innerhalb weniger Jahre ist es der genossenschaftlichen Finanzgruppe gelungen, mit Visualvest eine innovative digitale Marke zu schaffen und die Spitzenposition auf einem wichtigen FinTec-Segment zu erlangen. Das Besondere: Visualvest bietet drei verschiedenen Produkte bzw. Absatzwege an:

Das digitale Direktprodukt mit dem Namen "Visualvest" (Onlineabschluss).

Das digitale Whitelabel-Produkt unter dem Namen „MeinInvest“ (Onlinevertrieb über die Kreditgenossenschaften)

Die über die Kreditgenossenschaften stationär vertriebene Variante „Vermögen Plus“, eine standardisierte Vermögensverwaltung mit pauschalen Verwaltergebühr von 1,2 bis 1,4 %. Zum Einsatz kommen ETF und klassische, aktiv verwaltete Investmentfonds.

Visualvest hat keine Mindestgebühr. Für die Verwaltung, Überwachung und das Rebalancing wird eine Verwaltungsgebühr von 0,6 % pro Jahr berechnet. Die Gebühr wird monatlich ermittelt und einmal im Jahr im Dezember abgebucht. Hinzu kommen die externen Produktkosten, die bei ETFs gering sind.<sup>16</sup> Zusätzliche Bank- und Depotkosten fallen nicht an. Da bei den Varianten „Mein Invest“ und „Vermögen Plus“ Volksbanken Raiffeisenbanken und Spardabanken zwischengeschaltet sind und diese Absatzmittler eine Marge verlangen, ist dort die Gebührenbelastung bei gleichen oder ähnlichen Serviceangebot für den Endkunden deutlich höher. Aus genossenschaftlicher Sicht, bei der das Mitglied und dessen Förderung im Mittelpunkt stehen sollte, ein fragwürdiges Preismodell. Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass wir erst am Anfang einer Entwicklung stehen und sich alle Modelle gegenseitig beflügeln. Da FinTech-Dienste enorme Skaleneffekte aufweisen, können und werden mit zunehmenden Volumen mittels Marktdruck auch die Gebühren fallen. Dieser Markteffekt kommt schlussendlich auch dem Anleger bzw. Mitglied zu Gute.

---

<sup>16</sup> Bei gängigen ETFs (Indexaktienfonds) liegen die Verwaltungskosten zwischen 0,1 und 0,3 % p.a., bei Sonderthemen (Schwellenländer, Nachhaltigkeit, Nebenwerte, Themen etc.) können sich die Gebühren verdoppeln. Billiger sind die Kostenstrukturen bei Anleihen.

### **3.2 Funktionsweise eines Robo-Advisors**

Im klassischen Bankgeschäft sucht der interessierte Investor ein Gespräch bei seinem Bankberater, der nach Befragung und am Ende des Beratungsgesprächs eine Anlageempfehlung ausspricht. Bei einer virtuellen Vermögensverwaltung wird das Kundenvermögen vollautomatisch gemanagt. Konkret ist ein Robo-Advisor eine Plattform zur automatisierten Anlageberatung, welche dem Kunden die Möglichkeit bietet, eine Anlageempfehlung weitgehend ohne menschliche Interaktion (Anlagevorschlag bzw. Musterportfolio) zu erhalten („algorithmusbasierte Wertpapierempfehlung“).<sup>17</sup>

Zunächst werden mit Hilfe von Multiple-Choice-Fragen automatisch die persönlichen Verhältnisse (Anlageziele, Alter, persönliche und berufliche Situation, bisherige Asset-Allokation und Wertpapiererfahrungen, Investitionssumme, frei verfügbares Einkommen und mögliche Sparquote, Risikotragfähigkeit, Anlagedauer etc.) abgefragt und abgestimmt auf die Antworten ein Rendite-Risiko-Profil, eine Zielhaltedauer des Investors sowie eine Bandbreite für die strategische Asset-Allokation festgelegt.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. BAFIN, Robo-Advice und Auto-Trading, Hinweise zum Geschäftsmodell und zur Regulierung, URL: [https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/FinTech/Anlageberatung/anlageberatung\\_artikel.html](https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/FinTech/Anlageberatung/anlageberatung_artikel.html) (abgerufen am 25.08.2022). Vgl. auch KRAHNHOF, Robo-Advice, Diss. Brunn 2021; BEARINGPOINT UND HSBA, Studie Wertpapiergeschäft als digitales Kundenerlebnis, Hamburg 2021; DORFLEITNER U. A.; Der deutsche Fin-Tech-Markt im Jahr 2020, in: ifo Schnelldienst 8/2020, S. 33-40; HÖLSCHER/NELDE; Darstellung, Funktion und Portfolioaufteilung von Robo-Advisory, In: Kreditwesen 2/2018, S. 14-19.

<sup>18</sup> PETRY, Robo Advisor – einfache Lösung, in: bank und markt, 4/2017, S. 28-30; HÖLSCHER/NELDE; Darstellung, Funktion und Portfolioaufteilung von Robo-Advisory, In: Kreditwesen 2/2018, S. 14-19;

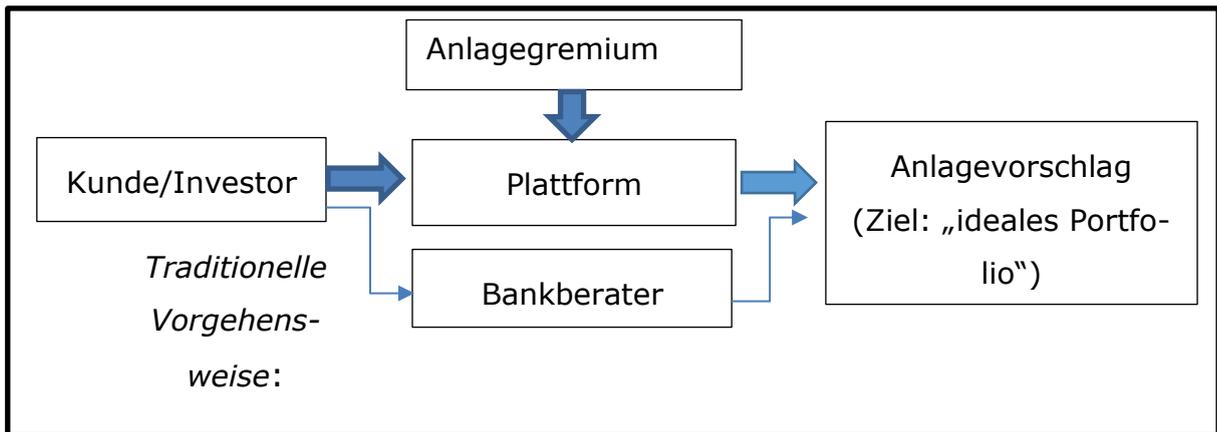


Abb. 1: Funktionsweise von Robo-Advice

Im Kern dienen die Fragen zur Festlegung der Aktienquote, der individuellen Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit (Bestimmung des Schwankungsrisikos, mögliche Akzeptanz eines maximalen Verlustes). Konkret stuft das Robo-Advice-System den Anleger in eine „Risikoklasse“ ein und bestimmt dann innerhalb der Risikoklasse die konkrete Titelauswahl. Im Portfolio selbst finden sich vorwiegend Indexprodukte (ETF). Je risikofreudiger ein Anleger ist und je höher seine Risikotragfähigkeit, desto höher ist allgemein der Aktienanteil. Das System bestimmt die Diversifikation auf Basis der Portfoliotheorie<sup>19</sup> i.d.R. mithilfe von Aktien- und Rentenfonds. Periodisch wird das Portfolio überprüft und angepasst (Rebalancing) und dem Kunden ein Reporting bereitgestellt.

Die Anlagestrategie von Visualvest erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Portfoliomanagement von Union Investment. Visualvest kennt mehrere Risikostufen, was unmittelbar Auswirkung auf den Anlagevorschlag bzw. die konkrete Portfoliostruktur / Depotklasse hat. Aktien, Anleihen, Geldmarktinstrumente und Rohstoffe bestimmen die Asset-Allokation, wobei der Risikoappetit des Investors direkten Einfluss auf die Aktienquote hat. Ohne Zusatzkosten wird wöchentlich das Rebalancing überprüft und gegebenenfalls auch durchgeführt. Je nach Kundenwunsch werden Nachhaltigkeitspräferenzen berücksichtigt. Wählt der Kunde

<sup>19</sup> Vgl. MAY, Robo Advisory, in: bank und markt, 10/2022, S. 438.

die Option „Nachhaltigkeit“ („Greenfolio“), werden hier auch aktive Fonds eingesetzt, die kostenmäßig zusätzlich belasten.

### **3.3 Vorteile von Robo Advisory**

Eine vollautomatische Vermögensverwaltung ist standardisiert, bequem, stets gut erreichbar („convenient“) und frei von jeder menschlichen Emotion. Auch setzen die meisten Systeme kostengünstige Wertpapiervehicle (ETF) ein und sind damit (meist) frei von teuren „Hausprodukten“. Da sich das Modell für den Anbieter erst bei hohen Volumen rechnet, entsteht automatisch Marktdruck. Die Chance auf großes Marktwachstum ist weiterhin groß. Internetaffine Anleger und bankfremde Anbieter (z. B. Kapitalverwaltungsgesellschaften, Family Offices, Versicherer) können den Trend verstärken. Dann könnten auch die derzeit noch relativ hohen Gebühren fallen. Auch können internationale Anbieter wie BlackRock, Charles Schwab oder Vanguard die Robo-Adviser-Idee weiter pushen.

### **3.4 Nachteile von Robo Advisory**

Robo-Advisor haben nicht nur Vorteile:<sup>20</sup> Dem Namen nach sollte ein Robo-Advisor eine „Beratung“ liefern. Doch ein Robo-Advisor kann nicht zuhören, er spult vielmehr sein Programm herunter. Das Verfahren ist eher produkt- und rechtszentriert, von individueller Beratung kann schwerlich geredet werden. Eigentlich ist der Investor darauf angewiesen, dass der Fragenkatalog in etwa sein Profil ganzheitlich erfasst und es ein gutes Spektrum von Antworten und Lösungen gibt. Im Kern lebt das System vom programmierten Frage-Antwort-Katalog und dessen Schlussfolgerungen.

---

<sup>20</sup> Zu den Nachteilen im Einzelnen vgl. BACHER/HERRMANN, Zu den vermeintlichen Stärken von Robo-Advisory, in: bank und markt bum 8/2022, S. 350-353 mit Replik von MAY, in: bank und markt bum 10/2022, S. 437-441.

Begriffe wie „vollautomatisch, roboter- oder algorithmusorientiert“ und eine Titelauswahl bzw. Diversifikation „auf Basis der Portfoliotheorie“ können für einen nichtfachkundigen Anleger das Vorhandensein einer Technik oder eines Wissens zur Vorhersage von Rendite-Risiko-Relationen oder gar von Börsenkursen implizieren. Doch dieses Wissen existiert so nicht: Es gibt zwar Wissen über langfristige Rendite-Risiko-Relationen,<sup>21</sup> doch es gibt keine Formel zur Vorhersage von Börsenkursen! Die Preise von Wertpapieren bewegen sich multikausal, gerade Aktien schwanken stark im Kurs.<sup>22</sup> Eine Vorausbestimmung von Börsentrends ist schwierig, die konkrete Bestimmung von Kursverläufen ist unmöglich. Robo-Advisory ist nicht verlustfrei, denn auch der beste Computer kann Kursentwicklungen nicht vorhersagen und Börsenverluste verhindern. Allenfalls kann man mit Datensystemen vergangenheits- und gegenwartsorientiert Berechnungen vornehmen und daraus statistische Schlussfolgerungen zur Diversifikation ziehen.

Da am Schluss für die Anleger die Rendite nach Kosten zählt, wirken Kosten nachteilig. Visualvest kostet derzeit mindestens 0,6 % pro Jahr, hinzu kommen noch die Produktkosten. Bei der einfachsten ETF-Variante summieren sich so Gesamtkosten von etwa 0,8 %, bei der teuren (stationären) Vermögen-Plus-Variante errechnet sich schnell das Doppelte, bei Wahl von „besonderen Nachhaltigkeitspräferenzen“ können sogar 2 % Kosten pro Jahr anfallen. Werden 6 % Rendite pro Jahr erwartet, kann die Kostenquote also ein Drittel ausmachen, bei 4 % Renditeerwartung<sup>23</sup> könnten die Kosten sogar die Hälfte des Ertrags aufzehren. Wir sehen: Robo-Advisory-Systeme sind alles andere als preiswert. Nicht bei allen Systemen ist das Preis-Leistungs-Verhältnis attraktiv. Man muss die jeweiligen Angebote und Varianten also genau auf ihre Kosten analysieren. Bei Visualvest ist derjenige Kunde klar im Vorteil, der die digitale Variante wählt

---

<sup>21</sup> Vgl. MAY, Robo Advisory m. w. N. in: bank und markt bum 10/2022, S. 437-441.

<sup>22</sup> Ausführlicher BACHER/HERRMANN, Zu den vermeintlichen Stärken von Robo-Advisory, in: bank und markt bum 8/2022, S. 350-353.

<sup>23</sup> Bei einem rentenlastigen Depot sind mehr als 4 % Rendite brutto nicht zu erwarten, zumal die Zinsen für gute Euroanleihen derzeit bei etwa 1,5 bis 3 % liegen.

und den Kontakt mit seiner Kreditgenossenschaft umgeht. Bezogen auf den Förderauftrag einer Genossenschaft ist das ein schiefes Bild!

#### **4 Fazit mit einem Blick in die Zukunft**

Robo-Advisory beschreibt einen innovativen Trend mit großem Wachstumspotential. Die Penetrationsrate von Robo Advisory liegt in Deutschland aktuell bei ca. 3 % und bis zum Jahr 2026 wird ein Anstieg auf 4,6 % prognostiziert.<sup>24</sup> Interessanterweise liegt diese Rate auch in den USA als größtem Markt für Robo Advisor kaum höher, bis 2026 werden hier knapp 5 % Marktdurchdringung erwartet. Das deutlich höhere gesamte Anlagevolumen (auf den US-Markt entfallen ca. 65 % des weltweiten Robo-Advisor-Anlagevolumens) ist daher vor allem auf ein signifikant höheres durchschnittliches Anlagevolumen pro Nutzer zurückzuführen.<sup>25</sup> Ein Blick auf die Altersverteilung der Nutzer von Robo Advisory lässt jedoch ein weiteres Wachstum auch im Hinblick auf die Nutzerzahlen erwarten: etwa die Hälfte aller Nutzer ist unter 34 Jahre alt, nur gut 15 % sind 45 Jahre alt oder älter. Schreibt sich die vergleichsweise hohe Akzeptanz bei jungen Nutzern auch den kommenden Generationen von Bankkunden fort, dürfte sich auch die Marktpenetration deutlich erhöhen.

In diesem im Hinblick auf Wachstumschancen attraktiven Markt konnten die Kreditgenossenschaften innerhalb von wenigen Jahren mit „Visualvest“ eine Marke setzen und im digitalen Anlagemarkt „Robo-Advisory“ die Marktführerschaft erobern. Sie haben es mustergültig geschafft, ihre langjährige Erfahrung und Kompetenzen im Wertpapiermanagement wirkungsvoll bei bestehenden Kunden und bei Nichtkunden einzusetzen. Entscheidend für das weitere Wachstum

---

<sup>24</sup> Vgl. STATISTA, Digital Market Outlook Robo-Advisors – Nutzer / demographische Daten, URL: <https://de.statista.com/outlook/dmo/fintech/digital-investment/robo-advisors/deutschland#nutzer> (abgerufen am 07.09.2022).

<sup>25</sup> Vgl. STATISTA, FinTech Report 2021 – Personal Finance, S. 11, URL: <https://de.statista.com/statistik/stu-die/id/41704/dokument/fintech-report-personal-finance/> (abgerufen am 07.09.2022).

von Robo-Advisory sind künftige Kosten- und Effizienzvorteile sowie die erlebbare Antwort auf die Kernfrage von Investoren, ob Robo-Advisory langfristig ein angemessenes Anlageinstrument darstellt.

Der Bedarf an Wertpapieranlagen ist vorhanden. Ohne Aktien kann man bei der Geldanlage schwerlich den aufkeimenden Inflationsgefahren trotzen. Gerade Deutschland hat großen Nachholbedarf beim Aktienbesitz und Robo-Advisors können ein Instrument sein, die Lücke beim Aktienbesitz zu schließen. Notwendig für die Spitzenstellung von Visualvest sind nachhaltige Anlageerfolge (gutes, positives Rendite-Risiko-Verhältnis) sowie ein hoher Servicegrad des Dienstes (Convenience). Die genossenschaftliche Finanzgruppe ist gut beraten, die marktführende Stellung von Visualvest zu festigen und auszubauen.

***Sebastian Hess, Pamela Lavén, Michael Gscheidle,  
Tessa Jensen-Auermann, Rebecca Hansen***

**Aktuelles aus der Forschungsstelle**

**1 Jubiläum und Wissenschaftspreis-Verleihung**

Am 16. Mai 2022 feierten im Hohenheimer Schloss zahlreiche Gäste das 50-jährige Bestehen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. In diesem Rahmen fand auch die Verabschiedung des langjährigen Leiters der Forschungsstelle Prof. Dr. Reiner Doluschitz in den Ruhestand sowie die offizielle Übergabe der Leitung an Prof. Dr. Sebastian Hess durch den Rektor der Universität Hohenheim, Prof. Dr. Stephan Dabbert, statt.

Ministerin Marion Gentges, MdL, baden-württembergische Ministerin der Justiz und für Migration, unterstrich als Festrednerin die Bedeutung des Genossenschaftswesens: „Das Genossenschaftswesen genießt in Deutschland und auch international hohes Ansehen. Menschen vernetzen sich in den unterschiedlichsten Bereichen, um gemeinsam etwas zu erreichen, was ein einzelner alleine nicht erreichen könnte. Das macht die genossenschaftliche Rechts- und Unternehmensform zu einem Erfolgsmodell.“

Prof. Dr. Stephan Dabbert zufolge haben die Genossenschaften in Baden-Württemberg durch die Forschungsstelle eine bedeutsame Stütze: „Als sie vor über 50 Jahren gemeinsam von Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (BWGV e.V.) und Universität aus der Taufe gehoben wurde, war es die Idee, ein Bindeglied zwischen universitärer Lehre und genossenschaftlicher Praxis zu schaffen. In den 50 Jahren entstand so eine Vielzahl wertvoller Abschlussarbeiten, die Studierende im Dialog mit und für Genossenschaften anfertigten.“

Im Rahmen der Veranstaltung wurde in diesem Jahr an Dr. Isabel Adams und Dr. Tessa Jensen-Auermann der GENO-Wissenschaftspreis in Anerkennung

ihrer exzellenten Dissertationen verliehen. Mit dem GENO-Wissenschaftspreis für eine herausragende Masterarbeit wurde Theresa Bäuml ausgezeichnet.



Abb. 1: v.l.n.r. Anja Roth, Hans-Peter Burghof, Stephan Dabbert, Isabel Adams, Theresa Bäuml, Tessa Jensen-Auvermann, Marion Gentges, Reiner Doluschitz, Sebastian Hess, Roman Glaser

„Sowohl der BWGV als auch seine Mitgliedsgenossenschaften profitieren von den herausragenden wissenschaftlichen Arbeiten, die wir gemeinsam mit der Universität Hohenheim und dem Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen alle zwei Jahre prämiieren“, betonte Dr. Roman Glaser bei der Preisverleihung. Der BWGV-Präsident unterstrich den großen Praxisbezug der wissenschaftlichen Beiträge, aus denen sich aus seiner Sicht Erkenntnisse über die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften herauslesen und ganz konkrete Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

## **2 Neue Referentin für praxisnahe Forschung**

Finanzieller Träger, Unterstützer und Ideengeber der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen ist der *Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen e.V.* Der Förderverein besteht aus 160 Mitgliedern, die größtenteils aus Baden-Württemberg stammen.

Mit Unterstützung des Fördervereins wurde im Oktober 2022 an der Forschungsstelle ein neues Format etabliert: Um praxisnahe Fragestellungen in Zukunft auch kurzfristiger als im Rahmen einer mehrjährigen Dissertation bearbei-

ten zu können, wurde die Stelle eines wissenschaftlichen Referenten/in geschaffen. Durch diese Neuausrichtung ergibt sich vor allem für die Mitglieder des Fördervereins der Vorteil, dass die Forschungsstelle schneller und flexibler auf aktuelle Themenanfragen in Form von Expertisen, Stellungnahmen und Diskussionsbeiträgen reagieren kann.

Für diese Aufgabe konnte Dr. Tessa Jensen-Auvermann gewonnen werden, die das Team der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim e.V. seit Oktober 2022 als wissenschaftliche Referentin in Teilzeit verstärkt.

Dr. Jensen-Auvermann widmet sich nicht nur der Bearbeitung praxisrelevanter Fragestellungen, sondern auch der Drittmittelakquise und daran anschließenden Bearbeitung von Forschungsprojekten bis hin zum Transfer der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis. Im Gegensatz zu einer Promotion wird hierbei auf eine kurze- bis mittelfristige Bearbeitung von Fragestellungen gesetzt. Die wissenschaftlichen Ergebnisse werden durch Arbeitspapiere, praxisorientierte Leitfäden und Expertisen zielgerichtet an entsprechende Adressaten herangetragen.

Dazu wurde das neue digitale Kommunikationsmedium „GeForscht“ (<https://geno.uni-hohenheim.de/>) etabliert, welches zur Information über praxisrelevante Erkenntnisse aus der Wissenschaft zur Verfügung steht.

Für das Jahr 2023 ist geplant, Themen rund um „Startups im Rechtskleid einer Genossenschaft“ weiter zu beleuchten. Ziel wird es sein, einen verknüpfenden Ansatz aller Forschungsthemen umzusetzen, um Synergien zwischen Genossenschaftssparten zu schaffen - denn arbeiten im Verbund macht den Genossenschaftssektor für heutige und zukünftige Herausforderungen stark.

### **3 Preisverleihung GENO-Studierendenwettbewerb 2022**

Am 17. Januar 2023 wurden im Rahmen einer Online-Preisverleihung die Gewinner des GENO-Studierendenwettbewerbs des BWGVs 2022 zum Thema „Genossenschaftliche Lebenswelten“ ausgezeichnet.

#### **3.1 Setzen Genossenschaften Impulse für den Klimaschutz in Baden-Württemberg?**

Für ihr Poster zur Fragestellung, ob Genossenschaften Impulse für den Klimaschutz in Baden-Württemberg setzen wurden **Anne-Katrin Gorn** und **Markus Dietz** als drittplatzierte ausgezeichnet.

##### **Abstract**

2015 haben sich die Staaten der UNO, in Paris, auf das Klimaschutzabkommen geeinigt, um die menschengemachte globale Erwärmung auf deutlich unter 2°C gegenüber vorindustriellen Werten zu begrenzen. Durch den Verbrauch von, in ihrer Verfügbarkeit limitierten, fossilen Rohstoffen (Gas, Kohle und Öl), trägt die Menschheit durch den CO<sub>2</sub> Ausstoß zur Erderwärmung bei.

Um das Klimaschutzabkommen von Paris einzuhalten, hat das Land Baden-Württemberg 2021 beschlossen, bis 2040 die sogenannte „Klimaneutralität“ zu erreichen. Daraus folgt, dass die Versorgung zu 100% aus erneuerbaren Energien erfolgen soll und die Emission von Treibhausgasen beendet werden soll.

Mit einer Literaturrecherche wurde ausgearbeitet, welchen Beitrag und welche Impulse Genossenschaften für das Erreichen dieses Klimaschutzziels leisten können.

Das Projekt „Klimaneutralität 2040“ beinhaltet Maßnahmen zur Einhaltung des Pariser Abkommens in Baden-Württemberg. Hauptmaßnahme darin beschrieben ist die Verringerung des Gesamtenergieverbrauchs um 37 % und eine effizientere Nutzung. Die Treibhausgasemission soll zudem auf 0 Mio. t

CO<sub>2</sub>-Emissionen verringert werden und die Energieversorgung ausschließlich durch erneuerbare Energien geleistet sein.

Beispielhaft für die Erhöhung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien steht das Projekt der Heidelberger Energiegenossenschaft, „neue Heimat“ in Nußloch. Mit der Installation einer 445,5 kWp PV-Anlage auf 7 Mehrfamilienhäusern leistet die Genossenschaft einen Beitrag zur Energiewende. Der Strom vom Dach wird direkt vor Ort verbraucht. Dafür erhalten die Mieter einen eigenen günstigen Stromvertrag, der die ihnen auf lange Zeit günstige Strompreise garantiert.

Energiegenossenschaften organisieren und bauen Projekte, um den großen Ausbau der erneuerbaren Energien bis 2040 zu schaffen. Wohnungsbaugenossenschaften stellen dafür Dachflächen zur Verfügung und versorgen somit langfristig ihre Mieter mit günstigem Strom. Dementsprechend setzen Genossenschaften wichtige Impulse für den Klimaschutz, sorgen für Akzeptanz der erneuerbaren Energien und vereinfachen für die Bürger den Einstieg in den Klimaschutz. Damit noch weitere Genossenschaften dem Heidelberger Vorbild folgen können, wäre es wichtig, dass die Politik die Prozesse für die Installation einer PV-Anlage vereinfacht und den Verkauf von Strom an die Mieter erleichtert.

### **3.2 Was macht deutsche Winzergenossenschaften erfolgreich?**

Für ihre Arbeit an der Fragestellung, welche Erfolgsfaktoren die Wettbewerbsfähigkeit von Winzer- und Weingärtnergenossenschaften bestimmen, erhielt **Rebecca Hansen** den zweiten Preis.

#### **Abstract**

Welche Erfolgsfaktoren bestimmen den Preis und die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Winzergenossenschaften? Die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaften steht im ständigen Spannungsfeld zwischen heterogenen Mitgliederpräferenzen in Entscheidungsprozessen, dem steigenden Wettbewerbsdruck

auf dem nationalen und internationalen Markt sowie anspruchsvollen Wünschen der EndverbraucherInnen. Daher widmet sich das Poster dieser Frage und untersucht hierbei sowohl Produkt- als auch genossenschaftliche Unternehmenscharakteristika und ihren Einfluss auf den erzielten Weinpreis. Ein besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Qualitätsstrategien von Winzergenossenschaften gelegt, indem der Einfluss von Qualitätsauszeichnungen bei Weinprämierungen auf den Preis genossenschaftlicher Weine in unterschiedlichen Preissegmenten untersucht wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass Genossenschaften, deren Weine mit einer Qualitätsauszeichnung geehrt werden, im Vergleich zu anderen Unternehmensformen in der Lage sind höhere Preise zu erzielen. Des Weiteren haben eine längere Lagerungszeit und der Ausbau im Holz- oder Barriquefass einen positiven Einfluss auf den erzielten Preis. In Bezug auf genossenschaftliche Strukturen kann gezeigt werden, dass abhängig von der Größe einer Genossenschaft die Positionierung in unterschiedlichen Preissegmenten vorteilhaft sein kann. Hierbei lohnt es sich in jedem Preissegment eine höhere Qualität anzustreben. Die Ausarbeitung konkreter Strategien gleichermaßen für Mitglieder-, Qualitäts- und Absatzmanagement stellen für Winzergenossenschaften somit die zentrale Herausforderung der Zukunft dar. Gelingt es Genossenschaften diese Herausforderung zu meistern und hierdurch Trittbrettfahrerprobleme oder opportunistisches Verhalten als potenzielle Erfolgshemmnisse aus dem Weg zu räumen, bietet die Organisationsform die Möglichkeit durch geteilte Ressourcen, Risiken und eine höhere Investitionskraft Wettbewerbsvorteile effizient zu nutzen und sich gegen Konkurrenten durchzusetzen.

### **3.3 Genossenschaftliche Dorfläden – Initiativen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum**

Den ersten Preis erhielt **Anne Line Drescher** für ihr Poster zum Thema Genossenschaftliche Dorfläden als Initiative der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum.

## **Abstract**

Das vorliegende Poster gibt einen Überblick darüber, welchen Beitrag genossenschaftliche Dorfläden zur Sicherstellung der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum leisten können. Zur Ergründung der Fragestellung wurde eine Literaturrecherche mit zwei Schwerpunkten durchgeführt.

Zum einen sollten die Probleme der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum skizziert werden. Unter Daseinsvorsorge werden neben der Bereitstellung von Lebensmitteln auch „die wesentlichen Bereiche der Grundversorgung, die im Interesse der Allgemeinheit erbracht werden und dem Gemeinwohl dienen“ (Adams, Gindele und Doluschitz, 2018) verstanden. Diese Nahversorgung ist jedoch nicht (mehr) flächendeckend sichergestellt. (Adams, Gindele und Doluschitz, 2018; Klemisch und Vogt, 2012) Um dem entgegenzuwirken, schließen sich Bürger zusammen und gründen genossenschaftliche Dorfläden. (Eberhardt, Küpper und Seel, 2021; Reinboth, 2021; Klemisch und Vogt, 2012)

Zum zweiten sollte dargestellt werden, inwiefern genossenschaftliche Werte die Neugründung von genossenschaftlichen Dorfläden attraktiv machen. (Wir sind „Ein Gewinn für Deutschland“) Neben der Nahversorgung stellen genossenschaftliche Dorfläden außerdem weitere Leistungen bereit, von denen auch Nicht-Mitglieder in der näheren Umgebung profitieren. (Adams, Gindele und Doluschitz, 2018)

Zur Veranschaulichung wurden zwei innovative Dorfläden aus der Umgebung Stuttgart ausgewählt, auf die im Poster verwiesen wird. Mit dem Poster erhofft die Autorin, Interesse für das Konzept genossenschaftlicher Dorfläden zu wecken und Betrachter\*innen dazu zu ermutigen, sich aktiv mit genossenschaftlichen Dorfläden auseinanderzusetzen.



# Setzen Genossenschaften Impulse für den Klimaschutz in Baden-Württemberg?

Markus Dietz, Anne-Katrin Gorn



## 1. Problemstellung

- Klimawandel
- Geopolitische Konflikte
- Pariser Klimaabkommen
- Begrenzung fossiler Brennstoffe



## 2. Zielsetzung

- 100 % Erneuerbare Energien
- keine Treibhausgasemissionen
- Welchen Beitrag können Genossenschaften zum Klimaschutz leisten?

Dieses Poster wurde unter Anwendung der Methode Literaturrecherche erstellt



## 3. Maßnahmen: Klimaneutralität 2040

Gesamter Endenergieverbrauch (283 TWh/a) in Baden-Württemberg 2020

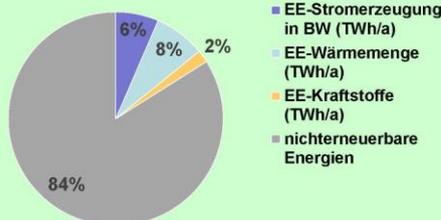


Abbildung 1: Gesamter Endenergieverbrauch in Baden-Württemberg 2020 (Nitsch, J. 2020)

Ziel

Gesamter Endenergieverbrauch (178 TWh/a) in Baden-Württemberg 2040

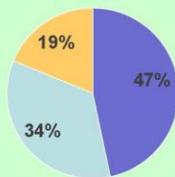


Abbildung 2: Gesamter Endenergieverbrauch in Baden-Württemberg 2040 (Nitsch, J. 2020)



- Effizienz: Senkung des Gesamtenergieverbrauchs um 37 %



- Erhöhung der Stromnachfrage um 46 %



- Reduktion der Treibhausgasemission von 65,2 Mio. t CO<sub>2</sub>äq/a(2020) zu 0 Mio. t CO<sub>2</sub>äq/a (2040)



## 4. Heidelberger Energiegenossenschaft

- Installation einer 445,5 kWp PV-Anlage auf 7 Mehrfamilienhäusern in Nußloch
- Erzeugung von 350.000 kWh für hundert 4-Personenhaushalte
- Strom wird direkt vor Ort verbraucht, Bewohner haben einen eigenen Stromtarif mit einer Preisgarantie auf 20 Jahre
- Finanzierung aus Genossenschaftsanteilen und Darlehen an die Genossenschaft



Abbildung 3: 445,5 kWp PV-Anlage in Nußloch, Projekt "neue Heimat"  
<https://www.heidelberger-energiegenossenschaft.de/projekte/solarprojekte/neue-heimat-nussloch>



## 5. Fazit

- leisten einen Beitrag zu Klimazielen
- vereinfachen Einstieg in die Energiewende
- sichern langfristig günstige Energiepreise für Verbraucher



## 6. Diskussion

- ✗ Technische Vorschriften
- ✗ Bürokratie
- ✓ Leichter Einstieg in den Klimaschutz

→ Rahmenbedingungen verbessern

Brixner, J. (2019). Genossenschaften stärken den Klimaschutz durch regionale Präsenz und ökologische Kompetenz. In: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2019, S. 13-17, verfügbar unter: [http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2020/1728/pdf/HGF\\_2019.pdf](http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2020/1728/pdf/HGF_2019.pdf)  
 Hagenbucher, T. (2019). Kooperationsvertrag unterschrieben: Gemeinsam für Klimaneutrale Gebäude. GENOSSENSCHAFT, 08.02.2019  
 Nitsch, J. (2020). AUSBAU DER ERNEUERBAREN ENERGIEN FÜR EINE WIRKSAME KLIMAPOLITIK IN BADEN-WÜRTTEMBERG. Entscheidende Schritte in den nächsten zehn Jahren. In: Plattform erneuerbare Energien in Baden-Württemberg  
 BWGV. Newsletter Energiegenossenschaften Ausgabe Nr. 3/2020

Seeliger, Andreas; Michalk, Susanne; Röller, Jonas; Kühnhenrich, Daniel (2019). Brennstoffkosten der Energiewende, WISTA - Wirtschaft und Statistik, ISSN 1619-2907, Statistisches Bundesamt (Destatis), Wiesbaden, Vol. 71, Iss. 6, pp. 59-72

Anne-Katrin Gorn  
[annekatrin.gorn@uni-hohenheim.de](mailto:annekatrin.gorn@uni-hohenheim.de)

Markus Dietz  
[markus.dietz@uni-hohenheim.de](mailto:markus.dietz@uni-hohenheim.de)

## Was macht deutsche Winzergenossenschaften erfolgreich?



### Grundsätze in Genossenschaften

Genossenschaften leben von der Vielfalt und den Impulsen heterogener Mitglieder. Diese bilden den Kern des genossenschaftlichen Erfolgsmodells. Lasten können geteilt und Investitionen und Innovationen gemeinsam durchgeführt werden. Jedoch ergeben sich durch genossenschaftliche Organisationsstrukturen auch potenzielle Probleme, wie das Trittbrettfahrerproblem, Probleme opportunistischen Verhaltens oder Kontrollprobleme. Daraus resultierend wird Genossenschaften oftmals eine geringere Wettbewerbs-

fähigkeit im Vergleich zu Produzenten anderer Unternehmensformen nachgesagt.

### Problemstellung

Winzer- und Weingärtnergenossenschaften spielen in Deutschland eine bedeutende Rolle und sind regional z.B. in Baden und Württemberg sehr stark vertreten. Es stellt sich die zentrale Frage, welche Faktoren den Preis eines verkauften Weines und den Erfolg deutscher Winzergenossenschaften bestimmen und wie diese langfristig genutzt werden können, um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bei steigender nationaler sowie internationaler Konkurrenz sicherzustellen (sh. Abb. 1).



Abb. 1: Sachzusammenhang genossenschaftlicher Charakteristika und Positionierung auf dem Wettbewerbsmarkt. Quelle: Eigene Darstellung

### Datenanalyse und Ergebnisse

Im Rahmen der Untersuchung wurden Preisdaten sowie Genossenschafts- und Weincharakteristika zugehöriger Weine in unterschiedlichen Preissegmenten und Qualitätsstufen untersucht, um herauszufinden, welche Faktoren den Preis eines verkauften Weines und die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Winzergenossenschaften beeinflussen.

- Eine höhere Qualitätsbewertung in Weinführern oder bei Wettbewerben wie der Bundesweinprämierung steigern den Verkaufspreis.
- Insbesondere Genossenschaftsweine, die eine höhere Qualitätsauszeichnung erhalten, erzielen höhere Preise, im Vergleich zur nicht-genossenschaftlichen Konkurrenz.
- Abhängig von der Absatzstrategie und Größe der Genossenschaft sind unterschiedliche Preissegmente für den Vertrieb anzustreben, um Preisvorteile wirksam zu machen.

### Schematische Darstellung der Ergebnisse

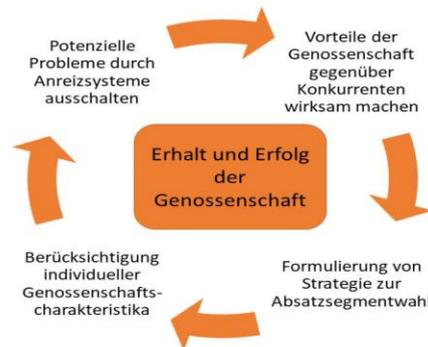


Abb. 2: Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Erfolgsdeterminanten von Genossenschaften.

### Fazit und Ausblick

Wie am Beispiel deutscher Winzergenossenschaften gezeigt werden konnte, hängt die Marktposition einer Genossenschaft sowie ihre Wettbewerbsfähigkeit stark von individuellen Charakteristika, wie der Anzahl der Mitglieder, dem Preissegment indem sie sich positioniert sowie der Qualitätsstrategie, die ausgeführt wird, ab. Gelingt es Genossenschaften strukturelle Schwachstellen, wie Trittbrettfahrerprobleme oder opportunistisches Verhalten zu unterbinden, können Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

➤ **Herausforderung für den genossenschaftlichen Erfolg in der Zukunft:** Anreize für Verbleib und Identifikation mit den Werten und den verfolgten Absatzstrategien der Genossenschaft für Mitglieder schaffen, um so die Vorteile der Rechtsform für langfristige Wettbewerbs- und Widerstandsfähigkeit des Unternehmens zu nutzen.

\*Cook, M. L. 'The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach' *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 77 (1995) S. 1153–1159.



# Genossenschaftliche Dorfläden

## - Initiativen der Daseinsvorsorge im Ländlichen Raum

### 1. Hintergrund und Problemstellung

Herausforderungen für Kommunen im ländlichen Raum:

- Demografischer Wandel
- Eingeschränkter finanzieller Handlungsspielraum
- Abwanderung junger Menschen

→ flächendeckende Daseinsvorsorge kann nicht mehr vollständig sichergestellt werden

Folgen für die Bevölkerung:

- Abhängung ländlicher Regionen
- Vereinsamung/Isolation;
- Längere Distanzen zu Supermärkten
- Verschlechterung der Lebensqualität
- Eingeschränkte Zugangschancen zu Bildung und Gesundheit
- Unattraktiver Lebensraum

→ regional bilden sich Bürgerinitiativen für neue Lösungen

### 2. Leitfrage: Können genossenschaftliche Dorfläden die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum sicherstellen?

### 3. Das Konzept genossenschaftlicher Dorfläden



### 4. Beispiele für Innovative Konzepte

In Deutschland gibt es innovative Konzepte für genossenschaftliche Dorfläden. Hier sind zwei Beispiele aufgeführt:

#### FoodHub München



#### Bad Boll Dorfläden



### 5. Fazit

Genossenschaftliche Dorfläden bieten Potenzial, um Daseinsvorsorge im ländlichen Raum sicherzustellen ABER

- es braucht Mitglieder, die sich aktiv einbringen

#### Weiterführende Fragen:

- Wie weit soll der Staat neue Handlungsspielräume schaffen bzw. Anreize für bürgerliches Engagement bereitstellen?
- Was würde Sie persönlich dazu animieren, sich einer genossenschaftlichen Dorfläden Initiative anzuschließen?

### Literatur

- Bauer, Hartmut (Hg.) (2014): Kommunen, Bürger und Wirtschaft im solidarischen Miteinander von Genossenschaften. Potsdam: Univ.-Verl. (KWI-Schriften, 8).
- Claudia Neu (2014): Ländliche Räume und Daseinsvorsorge – Bürgerschaftliches Engagement und Selbstaktivierung. In: Frieder Dünkel, Michael Herbst und Thomas Schlegel (Hg.): Think rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Illustrationen, Karten. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 117–124.
- Isabel Adams\*, Nicola Gindele und Reiner Doluschitz (2018): Genossenschaftliche Initiativen der Daseinsvorsorge im Ländlichen Raum am Beispiel von Landgemeinden und kleinen Kleinstädten in Deutschland. Vol. 27.21: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies.
- Klemisch, Herbert; Vogt, Walter (2012): Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik (Arbeitskreis Mittelstand).