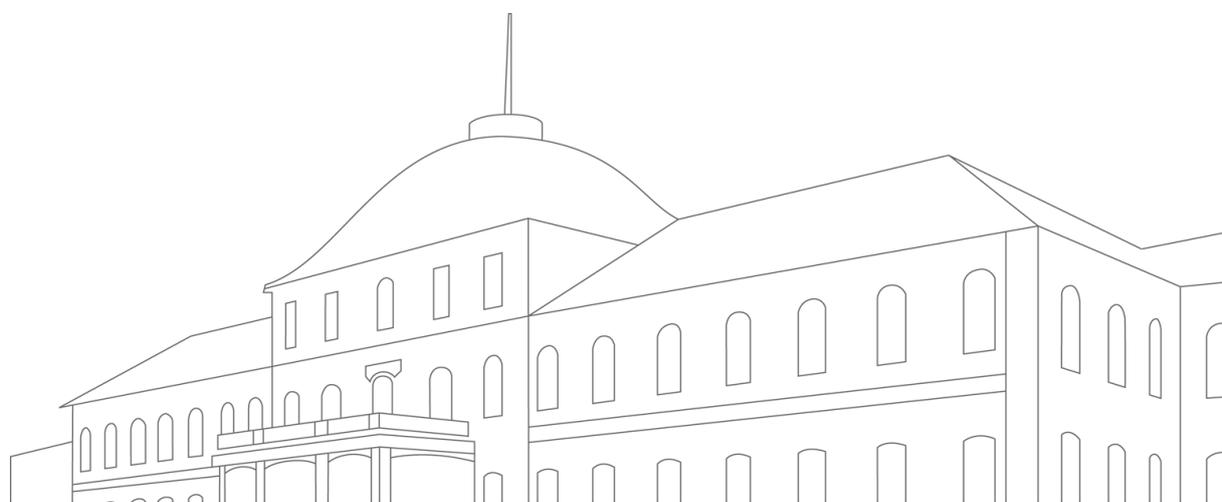




UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

Hohenheimer
Genossenschaftsforschung
2019



Impressum:

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Jana Munz, Michael Gscheidle

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

In dieser Ausgabe

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum	2
Inhalt	3
Kontakt	4
Aktuelle Veröffentlichungen	5
Autoren dieser Ausgabe	7
Laufende und abgeschlossene Forschungsprojekte der Forschungsstelle	11

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Genossenschaften allgemein

<i>J. Brixner</i>	Genossenschaften stärken den Klimaschutz durch regionale Präsenz und ökologische Kompetenz	13
<i>L. König, G. Endres</i>	Genossenschaftliche Hausarztmodelle: Neue Wege der hausärztlichen Versorgung	19
<i>G. Ringle</i>	Die Kapitaldividende – als genossenschaftliche Förderkomponente umstritten	33
<i>U. Bacher, A. Züfle</i>	Zur Struktur- und Zukunftsfrage der Sparkassen	49

Digitalisierung bei Genossenschaften

<i>M. Eißler</i>	Digitalisierung im Agrarhandel: Die Entstehungsgeschichte der Raiffeisen Networld GmbH	65
<i>R. Glaser, A. Roth, E. Krauß</i>	Genossenschaften 4.0 – Bedeutung von genossenschaftlicher Kooperation in der digitalen Transformation und Potenziale für Plattformgenossenschaften	72
<i>J. Munz</i>	Work in Progress: Chancen der Digitalisierung für Bezugs- und Absatzgenossenschaften	81

Rückblick auf wichtige Ereignisse

<i>J. Munz</i>	Exkursion nach China mit Hohenheimer Studierenden	92
----------------	---	----

Kontaktaufnahme

Haben Sie Interesse an

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

Möchten Sie Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen bestellen?

Dann wenden Sie sich bitte direkt an uns!

Anschrift

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen
Universität Hohenheim (421)
70593 Stuttgart

Kontakt

Tel.: (07 11) 4 59 - 2 26 35
Fax: (07 11) 4 59 - 2 34 81
Mail: geno@uni-hohenheim.de
Homepage: <http://www.uni-hohenheim.de/geno>



Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- online **Adams, I.** Kooperative Lösungsansätze zur Begegnung der Herausforderungen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum, 2019
- online **Reifschneider, A.** Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III, 2018
- online **Gindele, N.** Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft, 2016
- online **Hill, S.** Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse, 2015
- online **Staub, P.** Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze, 2015
- 12 **Klaus, J.** Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2013 (29 € / 19 €)
- 80 **Volz, R.** Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien, 2012 (29 € / 19 €)
- Fischer, D.** Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011 (39 € / 29 €)
- Doluschitz, R.** Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung, 2010
- Doluschitz, R. und Grosskopf, W.** Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition – Festschrift für Verbandspräsident

- Erwin Kuhn, 2009
- Zieger, T.** Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Governance), 2007 (59 € / 49 €)
- Buzziol-Reukauff, S.** Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006 (59 € / 49 €)

Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

Wohnungswirtschaftliche Schriften

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

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

Bestellung

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

Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



Professor Dr. **Urban Bacher** ist 1963 in Mengen geboren und hat im elterlichen Betrieb eine Lehre zum Einzelhandelskaufmann absolviert. Nach dem Studium der BWL, Rechts- und Informationswissenschaften in Pforzheim, London und Konstanz Promotion zum Dr. jur. Die berufliche Laufbahn begann Urban Bacher 1991 beim Genossenschaftsverband Bayern zunächst als Vorstandsassistent. Im März 1993 wurde ihm die Leitung der Marketingabteilung übertragen. 1996 wechselte Bacher zur Raiffeisenbank Schwandorf-Nittenau e. G., wo er für den Marktbereich verantwortlich war, zuletzt als Vorstandsmitglied. 1992 gründete er in Verl / Westfalen eine Einkaufsverbundgruppe für Fahrradfachhändler. Seit 1994 ist er nebenamtlich bei der Fiduka Depotverwaltung tätig und leitet dort zusammen mit Gottfried Heller die Kostolany Börsenseminare. 1999 erfolgte die Berufung zum Professor an der Hochschule Pforzheim.



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



Dipl. Oec., M. Sc. **Michael Eißler** sammelte nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Hohenheim von 1996 bis 2002 erste Berufserfahrungen als Geschäftsführer des Jupiter Weinkeller Hausen a. d. Z eG. 2002 wechselte er als Geschäftsführer zur BAG-Hohenlohe-Raiffeisen eG. Dort engagierte er sich u.a. auch für überbetriebliche Initiativen, wie die Entwicklung einer genossenschaftlichen Vertriebsplattform für den Agrarhandel. Seit dem 1.7.2019 ist Michael Eißler Geschäftsführer bei der Genossenschaftskellerei Heilbronn eG.



Gunter Endres ist stellvertretender Pressesprecher des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e.V.



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



Leonie König ist Referentin bei der Gt-service Dienstleistungsgesellschaft mbH und zuständig u.a. für das Modellprojekt „Genossenschaftliche Hausarztmodelle“.



Eva Krauß studierte Politikwissenschaft, Soziologie und Volkswirtschaftslehre an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg sowie International Management an der ESB Business School in Reutlingen. Von 2017 bis 2019 war sie als Fachgebietsleiterin Politik im Bereich Interessenvertretung beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. unter anderem für die Themenbereiche Digitalisierung und Plattformökonomie zuständig. Seit 2019 ist sie im Staatsministerium Baden-Württemberg als Referentin tätig.



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 wird sie sich mit der Digitalisierung entlang der genossenschaftlichen Agro-Food Wertschöpfungskette beschäftigen.



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.



Anja Roth ist seit 2013 Leiterin des Bereichs Interessenvertretung des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV). Als Genossenschaftsmitglied bei der örtlichen Volksbank „qua Geburt“ arbeitete sie nach dem Studium der Politikwissenschaft in Tübingen, Leuven und Berlin zunächst für Abgeordnete im Deutschen Bundestag in Berlin bevor sie zu einem Wirtschaftsverband in Stuttgart und von dort dann auch beruflich in den Genossenschaftssektor wechselte. Beim Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken unterstützte Sie den Auf- und Ausbau der Interessenvertretung in Berlin und Brüssel. In Ihrer heutigen Funktion verantwortet sie die Lobbyarbeit des BWGV in Stuttgart, Berlin und Brüssel, das Marketing für die genossenschaftliche Idee, Rechts- und Unternehmensform sowie das Finden und Einbringen von Zukunftsthemen für bestehende und neu zu gründende Genossenschaften. In letzterem Kontext sind die Überlegungen rund um Datengenossenschaften entstanden, die über entsprechende Modellideen nun in die Praxis überführt werden sollen.



Anja Züfle, B.Sc., geb. 1996, wohnhaft in Calw, studiert bis 2019 BWL an der Hochschule Pforzheim mit den Schwerpunkten Marketingkommunikation und Werbung, Ihre Bachelorarbeit befasst sich auch mit dezentralen Bankgruppen und deren strategischen Ausrichtung.

Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

- **Potential of Cooperation in Albania**

M. Sc. Olta Sokoli

- **Operationalisierbarkeit von gesellschaftlichen Werten**

M. Sc. Senta Breuning

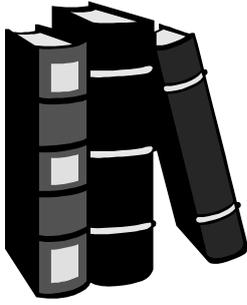
- **Mitgliedermanagement in ländlichen Genossenschaften**

M. Sc. Tessa Jensen-Auermann

- **Digitalisierung entlang der genossenschaftlichen Agro-Food Wertschöpfungskette**

M. Sc. Jana Munz





Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2014

Klaus, Johannes:

Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2012

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

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

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

Bestellung:

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

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

Jörg Brixner

Genossenschaften stärken den Klimaschutz durch regionale Präsenz und ökologische Kompetenz

Seit der Pariser Klimakonferenz Ende 2015 wird der Klimaschutz zwar zunehmend diskutiert, jedoch nicht mit der gebotenen Konsequenz wirksamer Rahmenbedingungen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Auch in der Presse wurde gelegentlich festgestellt, dass es beim Klimaschutz offenbar ein „Tempolimit“ gibt, das den „ökologischen Überschwang“ bremst.¹ Solche Aussagen sind weder zeitlich noch sachlich hilfreich. Umso mehr zeigen die von der jüngeren Generation („Fridays for Future“) und vor allem von der Wissenschaft („Scientists for Future“) getragenen Initiativen in die richtige Richtung.²

Notwendig sind demnach gesetzliche Maßnahmen, welche gewährleisten, dass die Weichen für eine Klimaneutralität gestellt sind.³

Ungeachtet der von der Bundesregierung bis Ende 2019 angestrebten Verabschiedung eines Klimaschutzgesetzes gibt es in Wirtschaft und Gesellschaft bereits konkrete Initiativen mit dem Ziel, den Klimaschutz im Spannungsfeld zwischen Marktleistung und Wettbewerbsfähigkeit einerseits und sozialer Gerechtigkeit andererseits nachhaltig zu stärken. Dazu können regional verankerte, mittelständisch geprägte und mitgliederorientierte genossenschaftliche Unternehmen wesentlich beitragen. Es gilt dabei die „Solidarität der Not“ aus der genossenschaftlichen Gründerzeit durch „neue Solidarität“ zur Mitgestaltung des gesellschaftlichen Umfeldes der Genossenschaften weiterzuentwickeln.⁴

Vor diesem Hintergrund sind Genossenschaften als Selbsthilfeunternehmen nach ihrer geschichtlichen Herkunft und ihrer aktuellen Zielsetzung in beson-

¹ Vgl. STUTTGARTER ZEITUNG vom 13. und 14.04.2019, S. 1.

² Vgl. STUTTGARTER WOCHENBLATT und FILDER EXTRA vom 03.07.2019, S. 1.

³ Vgl. DAS RAIFFEISEN MAGAZIN Nr.3/19, S. 13.

⁴ Vgl. BRIXNER, J. in ZfgG, Band 57, Heft 4/2007.

derer Weise dazu berufen, die herkömmliche Mitgliederförderung durch zukunftsorientiertes ökologisches Engagement zu bereichern.

Dazu drei aktuelle Beispiele aus der Genossenschaftspraxis im süddeutschen Raum:

Die regionale Präsenz der Genossenschaften beginnt naturgemäß meist auf der örtlichen Ebene. Ein überzeugendes Beispiel dafür ist die 2018 gegründete **Reyherhof eG** in Stuttgart-Möhringen. Bei dem seit 1955 im Familienbesitz und seit 2013 im Rahmen einer Gemeinschaft für solidarische Landwirtschaft betriebenen Reyerhof hat sich die Einheit aus Hof und Hofladen zunehmend bewährt. Auf dieser Grundlage wurde 2018 mit 32 Personen eine Genossenschaft gegründet.⁵ Gegenstand des genossenschaftlichen Betriebs ist nach § 2 Abs. 2 der Satzung die Bereitstellung von Lebensmitteln aus ökologischer, möglichst hofeigener, regionaler und biodynamischer Erzeugung und die damit verbundene Erhaltung des Reyerhofs zum Nutzen von Mitgliedern und Kunden.

Auf dieser Grundlage übernehmen die Mitglieder und Organe der Reyerhof eG die Verantwortung für eine zukunftsweisende, insbesondere nachhaltige und damit auch dem Klimaschutz dienende Wirtschaftsform.

Die für genossenschaftliche Unternehmen typische Regionalität wird am Beispiel der **Volksbank Stuttgart eG** besonders deutlich. Ihr Nachhaltigkeitsbericht 2018 trägt den Titel „Meine Heimat. Meine Bank.“ Im Vorwort zu dem Bericht kommt zum Ausdruck, dass Heimat im Blick auf eine globalisierte Wirtschaft weit mehr ist als ein Begriff. Sie ist vielmehr Ausdruck einer regionalen Zugehörigkeit, die sowohl gesellschaftliche Wertvorstellungen als auch das Konsumverhalten von Mitgliedern und Kunden beeinflusst.⁶ In diesem Sinne enthält der Bericht eindrucksvolle Aussagen zur ökologischen Verantwortung der Bank. Ein überzeugendes Beispiel hierfür ist die Aussage, dass die Bank im Zuge der Renovierung einer ihrer Regionaldirektionen (Schorndorf) eine Energieeinsparung von rund 25.000 kWh pro Jahr erreicht hat. Der Bericht bringt damit und durch weitere Beispiele überzeugend zum Ausdruck, dass

⁵ Vgl. FILDERZEITUNG vom 8.08.2019, S. 1.

⁶ Vgl. VOLKSBANK STUTTGART eG (2018): Nachhaltigkeitsbericht 2018, S. 5.

das im Zuge der Renovierung erreichte Miteinander von persönlicher Beratung und digitalen Anwendungen den Bedürfnissen des modernen Kunden entspricht, ohne auf die Volksbank typische Nähe und regionale Verwurzelung zu verzichten.⁷

Regionalität und ökologische Verantwortung bleiben auch dann wirksam, wenn die ursprünglich regionalen Grenzen im Zuge von Strukturwandel und Markt-anpassung überschritten werden.

Ein überzeugendes Beispiel hierfür aus dem Bereich der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft ist die **BayWa AG** mit Sitz in München. Die 1923 gegründete Bayerische Warenvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaften wurde seit 1972 als BayWa AG fortgeführt. Dabei blieb trotz der atypischen Rechtsform einer AG die genossenschaftliche Struktur und Zielsetzung erhalten. Hinzu kam im Jahr 2002 die Fusion mit der räumlich benachbarten WLZ-Raiffeisen AG in Stuttgart. Ein wichtiges Ziel beider Fusionspartner war dabei die Erhaltung der regionalen genossenschaftlichen Identität als einen bedeutsamen Markt- und Wettbewerbsfaktor. Durch Mitgliederbindung und Kunden-nähe kann das genossenschaftliche Unternehmen trotz überregionaler und letztlich auch globaler Marktorientierung regional verankert bleiben und dadurch in einer besonderen Weise ökologische Aufgaben wahrnehmen.⁸

Dazu gibt es bei der BayWa AG nicht – wie häufig in der Politik – Überlegungen und Pläne, sondern aktuelle Fakten und Daten. Das Mitarbeitermagazin „BayWa-live“ enthält in Heft 1/2019 unter der Überschrift „Klimaneutral bis 2030“ die Aussage, dass der Einsatz der BayWa AG für soziale und ökologische Nachhaltigkeit die Werte des Unternehmens mit seinen genossenschaftlichen Wurzeln widerspiegelt. Nach den Worten des Vorstandsvorsitzenden Prof. Lutz will die BayWa AG die steigende Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen in den Bereichen Ernährung, Wohnen und Mobilität auch künftig bedienen, jedoch nicht auf Kosten des Klimas.⁹

⁷ Vgl. Fn. 6, S. 39.

⁸ Vgl. Fn. 4, Von der WüWa zur BayWa, in: Der goldene Pflug, AGRARHISTORISCHE ZEITSCHRIFT DES DEUTSCHEN LANDWIRTSCHAFTSMUSEUMS HOHENHEIM, Ausgabe 23/2006, S. 37 ff.

⁹ Vgl. BAYWA-LIVE, Heft 2/2019, S. 8.

Ein wichtiger Faktor ist dabei die Elektromobilität. Dazu gibt es seit Anfang 2019 ein Bündel von Maßnahmen wie etwa ein Fuhrpark-Management sowie eine ausgefeilte Software für die „elektromobile“ Fuhrpark-Analyse als Dienstleistung für Dritte.¹⁰

Der Name „BayWaÖko“ steht für ein umfangreiches Sortiment aus Betriebsmitteln für den ökologischen Landbau. Dazu zählt z.B. zertifiziertes Bio-Saatgut, das erstmals zur Herbstsaison 2018 aus eigener Vermehrung angeboten wurde. Das dafür speziell entwickelte Verfahren der Saatgutbehandlung macht zugleich deutlich, dass sich die Prinzipien der Nachhaltigkeit und der Innovation nicht gegenseitig ausschließen.¹¹

Die genannten Beispiele zeigen, dass Genossenschaften bereit und in der Lage sind, ökologische Verantwortung wahrzunehmen und damit den Klimaschutz zu stärken.

Die künftigen Rahmenbedingungen für einen dauerhaft wirksamen Klimaschutz werden derzeit von Wissenschaft und Politik beraten.

Im August 2019 hat der von den Vereinten Nationen mitbegründete Weltklimarat (IPCC) mit Sitz in Genf in seinem Sonderbericht mehr Nachdruck bei der sorgsamem Nutzung von Landflächen und Wäldern angemahnt und dabei insbesondere die Land- und Forstwirtschaft in die Pflicht genommen. Im sogenannten „Klimakabinett“ der Bundesregierung wird derzeit auch die Verabschiedung eines Klimaschutzgesetzes bis Ende 2019 vorbereitet.¹²

Mit Blick auf diese nationalen und globalen Rahmenbedingungen ist zu erwarten, dass für genossenschaftliche Unternehmen aufgrund ihrer Mitgliederbindung und Kundennähe im Zuge des künftigen Klimaschutzes besondere Verpflichtungen, aber auch neue Chancen entstehen werden. Dies gilt insbesondere für ländliche Räume, aber auch im städtischen Umfeld, z.B. bei der Nahversorgung mit Nahrungsmitteln aus regionaler Herkunft.

Je nach Sparte, Standort und Mitgliederinteressen werden genossenschaftliche Unternehmen ihre ökologische Kompetenz in der Genossenschaftspraxis

¹⁰ Vgl. Fn. 9, Heft 1/2019, S. 7.

¹¹ Vgl. Fn. 9, Heft 3/2018, S. 9.

¹² Vgl. Fn. 1, vom 9.08.2019, S. 3.

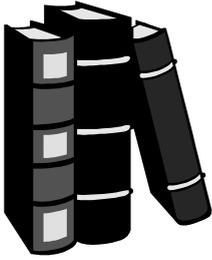
umsetzen. Dabei können sie positive Rückwirkungen aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld erwarten. Es entsteht daraus ein erweiterter Förderkreislauf im Zusammenwirken mit der umgebenden Gesellschaft. Diese Entwicklung verdient mehr denn je die volle Aufmerksamkeit aller für die Genossenschaften verantwortlichen Organe und Verbände.¹³

Es geht dabei letztlich um die Chance der Genossenschaften, über ihre aktuelle Marktleistung und Wettbewerbsfähigkeit hinaus ihre unternehmerische Zukunftsperspektive zu bereichern und damit indirekt auch das Förderpotenzial für ihre Mitglieder nachhaltig zu stärken.¹⁴

Der Ausblick bis ins Jahr 2050 beruht auf der Erwartung, dass ab 2020 zumindest EU-weit einheitliche Regeln für den Klimaschutz gelten. Dieser Rechtsrahmen muss verbindlich, aber auch flexibel sein zur klimagerechten Ausgestaltung durch Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Auf dieser Grundlage können genossenschaftliche Unternehmen in ihrem jeweiligen Wirkungskreis, vor allem in der Agrar- und Forstwirtschaft sowie im Ländlichen Raum gezielt zur Stärkung des Klimaschutzes beitragen.

¹³ Vgl. GROSSKOPF, MÜNKNER und RINGLE (2009): Unsere Genossenschaften – Idee, Auftrag, Leistungen. DG VERLAG, Wiesbaden, S. 5 und S. 65.

¹⁴ Vgl. Fn. 4, S. 249.



Gindele, Nicola:

**Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft,
2016**

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

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

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

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

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

Leonie König und Gunter Endres
**Genossenschaftliche Hausarztmodelle:
Neue Wege der hausärztlichen Versorgung¹**

Genossenschaftliche Hausarztmodelle sind ein vielversprechender Lösungsweg, um dem drohenden Ärztemangel im Ländlichen Raum entgegenzutreten. Zu diesem Ergebnis kommt eine gemeinsame Untersuchung der Gt-service Dienstleistungsgesellschaft mbH des Gemeindetags Baden-Württemberg, der GenoConsult Baden-Württemberg GmbH des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands, der Hausärztlichen Wirtschafts- und Servicegesellschaft mbH im Hausärzterverband Baden-Württemberg und der EiCons Eidenmüller Consult GmbH. Seit September 2018 wurde in 21 Städten und Gemeinden geprüft, ob medizinische Versorgungszentren in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (MVZ eG) umsetzbar sind. In zehn Städten und Gemeinden, darunter zwei interkommunale Zusammenschlüsse, erscheint eine MVZ eG tatsächlich als mögliche Option. Die Landesregierung Baden-Württemberg förderte die Erstellung der Machbarkeitsanalysen mit rund 170.000 Euro. Auch die Umsetzung der Ergebnisse soll weiter gefördert werden, denn der Ländliche Raum soll für junge Mediziner attraktiver werden. Der Ländliche Raum entspricht rund 70 Prozent der baden-württembergischen Landesfläche. Ihm kommt aufgrund seiner Wirtschaftskraft und hohen Lebensqualität eine elementare Bedeutung zu. Der Einsatz für den Erhalt und die Stärkung der polyzentrischen Struktur des Landes Baden-Württemberg stellt daher eine wichtige Aufgabe für die Aufrechterhaltung seiner Stärken dar. Umso entscheidender ist es, mittels ganzheitlicher Strategien und Lösungen die Stärken des Ländlichen Raumes auszubauen und diesen damit auch in der Zukunft leistungsfähig zu halten.

¹ **Genderhinweis:** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden Personengruppen, soweit möglich, in einer neutralen Form bezeichnet. Wo aus Gründen der besseren Lesbarkeit notwendigerweise geschlechtsspezifische Formulierungen zum Einsatz kommen, sind ebenso alle Geschlechter mit gemeint.

Auch Hausärzte werden älter

Die Auswirkungen einer älter werdenden Gesellschaft werden auch im Gesundheitswesen zunehmend spürbar. Durch die steigende Anzahl älterer Mitmenschen steigt die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen.² Aber auch die Hausärzte selbst werden älter und ziehen sich zunehmend aus dem Berufsleben zurück. Über 46 Prozent der in Baden-Württemberg niedergelassenen Allgemeinmediziner sind im Alter von 60 Jahren oder älter.³ Das Durchschnittsalter liegt bei 56,1 Jahren.⁴ Zunehmend schließen Praxisinhaber beim Eintritt in den Ruhestand ihre Praxen ohne Nachfolge.

Trotz steigender Anzahl an Medizinstudenten haben die Ärzte Probleme bei der Suche nach Nachfolgern. Ein Hauptgrund dafür ist die sich wandelnde Erwartungshaltung der Nachwuchsmediziner. Der traditionell praktizierte Hausarztberuf in Form einer Einzelpraxis bietet nicht allen Ärzten die richtige Lösung. Neben dem Arbeiten im Team und geregelten Arbeitszeiten besteht vielfach der Wunsch nach besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf.⁵ Weiter zeigen sich junge Nachwuchsärzte gegenüber einem Wochenstundenumfang von durchschnittlich 50 Stunden je Praxisinhaber abgeneigt.⁶ Zunehmend sind junge Mediziner in Teilzeit und als Angestellte beschäftigt. So arbeiten beispielsweise in Baden-Württemberg 22 Prozent der an der vertragsärztlichen Versorgung teilnehmenden Ärzte und Psychotherapeuten in Teilzeit. Auch bei Neueinsteigern in die ambulante vertragsärztliche Versorgung spielt die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung eine ausschlaggebende Rolle. So wählen bereits heute 54 Prozent die Arbeit in Teilzeit.⁷

² Vgl. SACHVERSTÄNDIGENRAT GESUNDHEIT (2018): Gutachten 2018, S. 54 f.

³ Vgl. BUNDESÄRZTEKAMMER (2018): Ärztestatistik 2018, Tabelle 5.050.

⁴ Vgl. KVBW (2018): Die ambulante medizinische Versorgung, S. 33.

⁵ Vgl. KOPP, J. (2018): Felliger, Berufsmonitoring, S. 7 und S. 24.

⁶ Vgl. ZENTRALINSTITUT FÜR KASSENÄRZTLICHE VERSORGUNG IN DEUTSCHLAND (2019): Zi-Praxis-Panel, S. 32.

⁷ Vgl. Fn. 4, S. 9.

Genossenschaften in der ambulanten medizinischen Versorgung

Genossenschaften stellen auch im Gesundheitsbereich eine Handlungsalternative dar. Während im ambulant-ärztlichen Bereich bereits verschiedene Genossenschaften Dienstleistungen erbringen, ist die Genossenschaft als Organisationsform für eine Arztpraxis selbst noch selten zu finden. Hier ergibt sich ein neuer Ansatzpunkt bei der Sicherstellung der (haus-) ärztlichen Versorgung.

Das 1889 verabschiedete Genossenschaftsgesetz und die darauffolgenden Novellen bilden die Grundlage für die Gründung und das Bestehen von Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft stützt sich auf zwei wesentliche Prinzipien: Selbsthilfe und Demokratie. Sie agiert zur Förderung ihrer Mitglieder (§ 1 Abs. 1 GenG) und orientiert sich an den bewährten genossenschaftlichen Werten der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und der Selbstverantwortung. Die Angebote und Dienstleistungen vereinen die Erkenntnis, dass viele zusammen etwas schaffen, was sie alleine nicht schaffen würden.

Schon drei Personen oder Unternehmen können eine Genossenschaft gründen (vgl. § 4 GenG). Die Mitglieder sind Eigentümer und profitieren gleichzeitig unmittelbar von der Genossenschaft. Für den Eintritt in eine Genossenschaft ist eine Beitrittserklärung ausreichend (vgl. § 15 GenG). Jedes Mitglied einer Genossenschaft zeichnet einen oder mehrere Geschäftsanteile, deren Höhe in der Satzung festgelegt wird (vgl. § 7 GenG). Die persönliche Haftung ist grundsätzlich auf diese Einlage begrenzt, sodass kein unkalkulierbares Risiko bei der Mitgliedschaft besteht (vgl. § 2 GenG). Per Satzungsformulierung kann eine Nachschusspflicht und damit eine über die finanzielle Beteiligung hinausgehende Haftung ausgeschlossen werden (§ 22a GenG).

In einer Genossenschaft gibt es drei Organe:

- **General- bzw. Vertreterversammlung:** Die Mitglieder haben das Recht, die Leitlinien der Genossenschaft zu formulieren (vgl. § 43 GenG).
- **Aufsichtsrat:** Kontrolle der Geschäftsleitung. Weiter berät und unterstützt er diese bei allen strategischen Entscheidungen (vgl. § 38 GenG).
- **Vorstand:** Dem Vorstand unterliegt die Leitung der Genossenschaften unter eigener Verantwortung. Er vertritt die Genossenschaft gegenüber Dritten, gerichtlich und außergerichtlich sowie nach außen in unbeschränkter Form (vgl. § 24 GenG).

Die erlaubten Rechtsformen der Träger eines medizinischen Versorgungszentrums sind gesetzlich abschließend festgelegt. Nach § 95 Abs. 1a Satz 3 SGB V ist die Gründung eines MVZs nur in der Rechtsform der Personengesellschaft, der eingetragenen Genossenschaft, der Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder in einer öffentlich-rechtlichen Rechtsform⁸ möglich.

Obgleich viele Gründe gerade für Mitglieder des freien Arztstandes die Organisation ihrer Praxen in der Form einer Genossenschaft nahelegen (gleiche Stimmrechte, unkomplizierte interne Meinungsbildung, einfacher Ein- und Austritt), ist die Einrichtung einer MVZ eG bislang eine absolute Seltenheit in der bundesdeutschen Versorgungslandschaft. Dies liegt vor allem daran, dass die Kassenärztlichen Vereinigungen bis vor kurzem, ihnen folgend die Zulassungsausschüsse, von genossenschaftlich organisierten MVZs die Leistung selbstschuldnerischer Bürgschaften ihrer Mitglieder forderten. Sie beriefen sich dabei auf die Regelung des § 95 Abs. 2 Satz 6 SGB V, in der es heißt:

„Für die Zulassung eines medizinischen Versorgungszentrums in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist außerdem

⁸ In Baden-Württemberg: Regiebetrieb, Eigenbetrieb oder selbstständige Kommunalanstalt. Aus haftungsrechtlichen Erwägungen wird jedenfalls die selbstständige Kommunalanstalt die vorzugswürdige Organisationsform sein, so sich eine Gemeinde, entgegen der ständigen Empfehlungen des Gemeindetags, überhaupt zur öffentlich-rechtlichen Organisation entschließt.

Voraussetzung, dass die Gesellschafter entweder selbstschuldnerische Bürgschaftserklärungen oder andere Sicherheitsleistungen nach § 232 des Bürgerlichen Gesetzbuchs für Forderungen von Kassenärztlichen Vereinigungen und Krankenkassen abgeben.“

Die Kassenärztlichen Vereinigungen vertraten die Auffassung, dass Genossenschaften analog dieser Vorschrift wie eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu behandeln seien. Mithin hätten die einzelnen Mitgliederärzte der MVZ eG auch für die Leistungen der anderen Mitglieder bürgen müssen. Nach langer Auseinandersetzung vor allem in Rheinland-Pfalz brachte erst das Eingreifen des Bundesgesundheitsministers Jens Spahn die dortige Kassenärztliche Vereinigung dazu, anstelle persönlicher Bürgschaften auch den Nachweis einer Versicherung als Sicherheitsleistung zu akzeptieren. Es wird erwartet, dass sich die Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg dieser Meinung anschließt.

Versorgungslücken im hausärztlichen Bereich füllen

Um die Versorgungssituation in den baden-württembergischen Städten und Gemeinden zu erhalten und zukünftig sicherzustellen, bedarf es deshalb eines zielgerichteten Handelns. Insbesondere jedoch nicht ausschließlich in den ländlichen Regionen des Landes nehmen Versorgungslücken im hausärztlichen Bereich zu. Finanzielle Anreize haben bislang nicht die gewünschte Wirkung erzielt, sodass weitere alternative Lösungswege entwickelt werden müssen, um die wohnortnahe hausärztliche Versorgung der Bevölkerung sicherzustellen. Die Rahmenbedingungen des Hausarztberufes müssen hierbei an die Anforderungen der nachkommenden Ärztegeneration angepasst werden, um den Hausarztberuf auch für diese wieder attraktiv zu gestalten. Diesem Ansatz ist der Gemeindetag Baden-Württemberg gemeinsam mit seinen Projektpartnern, dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband und dem Hausärzteverband Baden-Württemberg, gefolgt. Durch die „Genossenschaftlichen Hausarztmodelle“ bieten diese Wegweiser zum Umgang mit den Herausforderungen des Hausärztemangels. Im Gesamten wird eine Steige-

nung der Attraktivität zur Niederlassung im Ländlichen Raum durch die nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen des Hausarztberufs avisiert. Durch die Anwendung der drei genossenschaftlichen Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sollen nachhaltige, sichere und verlässliche Versorgungsstrukturen im Ländlichen Raum entstehen. Es soll ermöglicht werden, dass einerseits Ärzte, Bürger, Unternehmen und gegebenenfalls Kommunen, Investitionen gemeinsam tragen und dadurch eine stärkere Identifikation mit dem Projekt vor Ort erzeugt wird. Hierbei wird die rechtliche Voraussetzung zur Tätigkeit als freier Arzt nicht gefährdet. Weiter können genossenschaftliche Kooperationen den Arzt in administrativen Tätigkeiten entlasten und damit auch Verbesserungen der Arbeitsbedingungen von Ärzten schaffen.

Konkret bedeutet dies aus Sicht der Bürger und Kommunen, die hausärztliche Versorgung zu sichern und aus Sicht der Ärzteschaft ein attraktives Umfeld zur Ausübung der ärztlichen Tätigkeit zu schaffen. Hierzu zählen:

- die Möglichkeit zur Anstellung mit der Option einer späteren Selbstständigkeit,
- die Entlastung von administrativen Tätigkeiten,
- der Erhalt einer bedarfsgerechten Work-Life-Balance und damit einhergehend geregelte Arbeitszeiten,
- keine unmittelbare Übernahme organisatorischer und finanzieller Verantwortung,
- sowie Teamarbeit mit der Möglichkeit des fachlichen Austauschs.

Gestaltung der verschiedenen Modellvarianten

Das Modellprojekt „Genossenschaftliche Hausarztmodelle“ inkludiert drei verschiedene Modellvarianten. Die drei Grundmodellvarianten basieren auf zwei Bausteinen, welche an die örtlichen Gegebenheiten ausgerichtet und angepasst wurden:

Modellbaustein 1: Medizinisches Versorgungszentrum in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (MVZ eG)

Ein medizinisches Versorgungszentrum ist eine ärztlich geleitete Einrichtung (vgl. § 95 Abs. 1 Satz 2 SGB V). Zur Gründung einer MVZ eG sind mindestens drei (vgl. § 4 GenG) gründungsberechtigte Mitglieder notwendig. Gründungsberechtigt sind gemäß § 95 Abs. 1a SGB V zugelassene Ärzte, zugelassene Krankenhäuser, Erbringer nicht ärztlicher Dialyseleistungen nach § 126 Abs. 3 SGB V, anerkannte Praxisnetze nach § 87b Abs. 2 Satz 3 SGB V, gemeinnützige Träger, die aufgrund von Zulassung oder Ermächtigung an der vertragsärztlichen Versorgung teilnehmen, oder Kommunen. Weiter müssen in der MVZ eG mindestens zwei personenverschiedene Ärzte im Umfang von mindestens einer vollen Zulassung tätig werden. Mindestens einer dieser Ärzte übernimmt die Aufgabe des ärztlichen Leiters und einem Tätigkeitsumfang von mindestens 50 Prozent, weisungsfrei. Die MVZ eG kann Nebenbetriebsstätten begründen. Hierbei ist die Regelung des § 17 Abs. 1a BMV-Ä zu beachten, welche besagt, dass die Summe der vertragsärztlichen Tätigkeiten in allen Nebenbetriebsstätten nicht die Summe der vertragsärztlichen Tätigkeiten in der Hauptpraxis überschreiten darf.

Modellbaustein 2: (Bürger-) Beteiligungs-/ Dienstleistungsgenossenschaft

Eine solche Genossenschaft kann die neugegründete MVZ eG aber auch die weiteren ansässigen Ärzte durch infrastrukturelle sowie kaufmännische Leistungen unterstützen. Dabei müssen die Grenzen des „freien Arztberufes“ beachtet werden. Konkret bedeutet dies: „Ärztinnen und Ärzte dienen der Gesundheit des einzelnen Menschen und der Bevölkerung. Der ärztliche Beruf ist kein Gewerbe. Er ist seiner Natur nach ein freier Beruf.“ (§ 1 Abs. 1 der Berufsordnung der Landesärztekammer BW). Damit sind auch die Grenzen gezogen, innerhalb derer eine Dienstleistungsgenossenschaft Aufgaben für Arztpraxen erbringen und übernehmen darf. Die Weisungsbefugnis rund um die Erbringung medizinischer Leistungen oder auch die Auswertung von Befunden

muss beim verantwortlichen Arzt liegen und kann nicht auf Externe übertragen werden.

Aufbauend auf den zwei Bausteinen gibt es drei Modellvarianten. Diese unterscheiden sich jeweils nach den strukturellen Gegebenheiten in den Modellkommunen. So bezieht sich die Modellvariante eins auf die Realisierung in einer einzelnen Gemeinde (gemeindebezogenes Modell). Das Modell zwei wiederum verfolgt eine Realisierung in mehreren Gemeinden eines Mittelbereichs (gemeindeübergreifendes Modell). Vom Hauptsitz der MVZ eG soll durch Nebenbetriebsstätten die Versorgung anderer Städte und Gemeinden im selben Mittelbereich gewährleistet werden. Die dritte Modellvariante ähnelt der zweiten Variante, mit dem Unterschied, dass die beteiligten Städte und Gemeinden unterschiedlichen Mittelbereichen zugeordnet sind (mittelbereichübergreifendes Modell).

Die Implementierung des Gesamtprojekts „Genossenschaftliche Hausarztmodelle“ erfolgt in zwei Schritten. Zur Vorbereitung des Aufbaus und Betriebs von medizinischen Versorgungszentren sowie der Nebenbetriebsstätten werden Machbarkeitsanalysen durchgeführt.

Machbarkeit in 21 Städten und Gemeinden getestet

Die Gt-service Dienstleistungsgesellschaft mbH des Gemeindetags Baden-Württemberg hat gemeinsam mit den Projektpartnern die Machbarkeit des Modellvorhabens in den 21 teilnehmenden Städten und Gemeinden analysiert. Gegenstand dieser Machbarkeitsanalysen bildete die Prüfung der Eignung des Standorts für einen späteren Aufbau und Betrieb von medizinischen Versorgungszentren, die Anpassung der Grundmodellvarianten auf die örtlichen Gegebenheiten sowie die Durchführung von vorbereitenden Arbeiten zur Unterstützung der Umsetzung des Modellprojekts vor Ort (Einholen der notwendigen Gremienbeschlüsse, Präsentation des Projekts gegenüber der Bürgerschaft, Schaffung von Akzeptanz bei noch praktizierenden Ärzten, etc.).

Die Ergebnisse liegen nun vor: In zehn teilnehmenden Städten und Gemeinden erscheint ein medizinisches Versorgungszentrum in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft als mögliche Option im Ergebnis der Machbarkeitsanalysen.

Kommunale Akteure sehen sich zum Handeln gezwungen

In den Gesprächen vor Ort zeigte sich, dass die kommunalen Akteure erkennen, dass die für die Sicherstellung der medizinischen Versorgung zuständige ärztliche Selbstverwaltung nicht in jedem Fall in der Lage ist, eine ausreichende Versorgung sicherzustellen. Deshalb sehen sich die kommunalen Akteure zum Wohle der Bürger zum Handeln gezwungen, obgleich es nicht in das gesetzliche Aufgabenfeld der Städte und Gemeinden fällt, die hausärztliche Versorgung sicherzustellen. Die (Ober) Bürgermeister zeigen große Einsatzbereitschaft und sind bereit, sich ohne rechtliche Verpflichtungen für die Entwicklung neuer Strukturen oder Ansiedlung einer Arztpraxis einzusetzen.

Bei der konkreten Beteiligung der Städte und Gemeinden an einer Genossenschaft sind die Grenzen der landesrechtlichen Regelungen des §§ 102 ff. GemO zu beachten, die nur eine begrenzte wirtschaftliche Betätigung der Kommunen erlauben. Insoweit sollte der Fokus weiterhin auf einer moderierenden und ideellen Unterstützung liegen.

Fazit: Kommunen und Ärzte finden gemeinsam individuelle Lösungsansätze

Das im Modellprojekt kommunalpolitisch erwartete Interesse, insbesondere von Hausärzten mit der zeitlichen Nähe zum Ruhestand war zu Beginn eher zurückhaltend. Dennoch erkennt ein Großteil der Ärzte, dass die Zukunft des Hausarztberufes mitunter in gemeinsamen Strukturen liegt. Sofern sie der Einladung zu den gemeinsamen Gesprächsrunden folgten, konnte aus ihren Positionsbestimmungen eine langjährige Enttäuschung über die zunehmende Beeinflussung des Arztberufes durch Eingriffe der Politik und eine zunehmende Bürokratisierung des Berufsalltags wahrgenommen werden. Diese bürokratische Belastung nimmt den Ärzten ganz offensichtlich teilweise die Energie zu

einer beruflichen Neuausrichtung. Trotz dieser verständlichen Zurückhaltung haben 16 Ärzte ihr Interesse an der Gründung einer MVZ eG in den verschiedenen Modellkommunen erklärt. Des Weiteren interessieren sich zwei Ärzte, welche allerdings aktuell nicht unter den berechtigten Gründerkreis gemäß § 95 Abs. 1a SGB V fallen, für eine Tätigkeit in den jeweiligen MVZ eG.

Auch in den Städten und Gemeinden, in welchen derzeit die Umsetzung des Modellvorhabens aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich ist, konnte gemeinsam mit den Kommunen und Ärzten individuelle Lösungsansätze zur Verbesserung der Situation erarbeitet werden. So hat beispielsweise in einer Modellkommune eine Hausärztin Interesse an der Eröffnung einer Einzelpraxis bekundet und in einer weiteren Modellkommune möchten die Ärzte gemeinsam mit Kommunen, Unternehmen und privaten Investoren eine Dienstleistungsgenossenschaft entwickeln.

Die Sicherstellung der wohnortnahen (haus-) ärztlichen Versorgung in den zahlreichen Flächengemeinden des Ländlichen Raums Baden-Württembergs wird nach den Ergebnissen der Machbarkeitsanalysen jedoch nur dann gelingen, wenn einzelne gesetzliche Hürden entsprechend den realen Gegebenheiten in den 1.101 Städten und Gemeinden angepasst werden. Hierbei handelt es sich insbesondere um die Regelung des § 17 Abs. 1 a Satz 3 des BMV-Ä. Dieser ist mit Blick auf interkommunale Strukturen nicht mehr zeitgemäß.

Ausblick: Landesregierung fördert die Umsetzung der Modellvorhaben

Die Ergebnisse der Machbarkeitsanalysen wurden Ende August 2019 an das Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz übergeben. Auch die teilnehmenden Städte und Gemeinden haben die Ergebnisse ihrer individuellen Machbarkeitsanalyse erhalten.

Die Erstellung der Machbarkeitsanalysen förderte der Kabinettsausschuss „Ländlicher Raum“ der Landesregierung des Landes Baden-Württemberg. Auch die Umsetzung der genossenschaftlichen Modellprojekte soll durch Fördermittel der Landesregierung unterstützt werden. Ziel ist es, gemeinsam mit

verschiedenen Akteuren gleichwertige Lebensverhältnisse in den ländlichen Regionen und in den städtischen Gebieten des Landes herzustellen und die Wohn- und Lebensqualität für die Bürger des Ländlichen Raums weiter sicherzustellen.

Bestehende Genossenschaften im Gesundheitssektor – drei Beispiele

Dass der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV) im Bereich der Gesundheitsgenossenschaften (Gründungs-) Beratungsexpertise besitzt, verdeutlichen drei Genossenschaftsbeispiele. Insgesamt zählt der BWGV 18 Genossenschaften (Stand September 2019) aus dem Bereich Gesundheitswesen zu seinen Mitgliedern. Das jüngste BWGV-Mitglied in diesem Segment ist die **Ärztehaus Stadt Tengen eG**. Die Gründungsversammlung datiert auf den 11. Februar 2019. Ziel und Zweck der Genossenschaft, angestoßen durch die Kommune im Verbund mit örtlichen Banken, Kirchen, Apotheke und Pflegeheim, ist die Sicherung der haus- und zahnärztlichen Versorgung in der Stadt Tengen (Kreis Konstanz) mittels Bau und Vermietung eines Ärztehauses sowie des sozialen Zusammenlebens in der Stadt Tengen. Konkret wird ein dreigeschossiges Ärztehaus errichtet. Im Erdgeschoss werden eine Tagespflege für Senioren und eine Kinderkrippe untergebracht, im 1. Obergeschoss eine Hausarzt-Gemeinschaftspraxis und im 2. Obergeschoss eine Zahnarztpraxis. Das Baugesuch wurde im Mai 2019 gestellt; die Fertigstellung des Ärztehauses ist für Ende 2020 geplant.

Die Genossenschaft richtet sich einerseits an die Ärzteschaft. Durch die Vermietung eines modernen Gebäudes sollen die baulichen Voraussetzungen für den Erhalt der medizinischen Versorgung in einer Landkommune geschaffen werden. Andererseits soll die Bürgerschaft einbezogen werden. Die Initiatoren erwarten, dass durch die genossenschaftliche Realisierung des Vorhabens die Gewinnung von ärztlichem Nachwuchs leichter fällt, da die hohe Mitgliederzahl (395, Stand August 2019) eine Verbundenheit mit dem Ärztehaus und den Praxen signalisiert.

Auf dem Gebiet der notärztlichen Versorgung ist die **HonMed eG** mit Sitz in Heilbronn zu nennen. Mit der Gründung des genossenschaftlichen Notarzt-

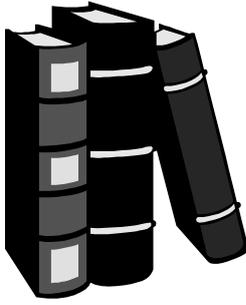
Netzwerks wurde ein starkes Vehikel geschaffen, um die Interessen der Mitglieder (Honorarmediziner und Freiberufler) zu fördern sowie größere Aufträge erfolgreich und selbstständig zu organisieren. Die HonMed eG kann Engpässe medizinischer Einrichtungen überbrücken oder sogar bevorzugt die gesamte Dienstplanung übernehmen. Die Genossenschaft gewährleistet zuverlässig und mit wenig bürokratischem Aufwand die Organisation und Durchführung ärztlicher Dienstleistungen, vor allem die Besetzung von Notarzteinsatzfahrzeugen. Seit der Gründung im Juli 2015 konnte sich ein sehr großes, aktives Notärzte-Netzwerk in Baden-Württemberg entwickeln, welches bereits bis August 2019 über 200.000 Bereitschaftsdienststunden absolviert hat.

Damit stellt HonMed eG die notärztliche Versorgung insbesondere im Ländlichen Raum Baden-Württembergs sicher. Das Besondere: HonMed ist kein Personaldienstleister, sondern eine Berufsausübungsgemeinschaft von selbstständigen Ärzten. Dank einer sehr einfachen, unbürokratischen und überregionalen Dienstplanung können viele Notärzte dazu motiviert werden, wieder vermehrt Rettungsdienste zu übernehmen. Zumal für die Dienste insbesondere vor Ort lokal ansässige Notärzte eingesetzt werden können. Dadurch entfallen für die meist neben- und freiberuflich tätigen Notärzte lange Anfahrten zum Dienstantritt. Im Herbst 2019 besteht das stetig wachsende Ärzte-Netzwerk aus mehr als 230 Notärzten, sodass die Genossenschaft mit ihren Mitgliedern derzeit über 8.300 Bereitschaftsstunden pro Monat leistet. Einzigartig ist nicht nur die Nutzung modernster Dienstplanungs- und Kommunikationstools, sondern auch die eigene Mitglieder-Verwaltungsorganisation innerhalb der Genossenschaft. Durch eine übersichtliche und überregionale Dienstplanung, verbunden mit einem minimierten bürokratischen Aufwand, motivieren die Initiatoren viele Notärzte, aktiv am Rettungsdienst teilzunehmen. Die der Genossenschaft angehörenden Ärzte sind nicht nur zuverlässig, sondern oftmals für den Auftraggeber auch kostengünstig, da sie nur für Leistungen bezahlen, die auch erbracht wurden. Fehltag gibt es nicht. Den Auftrag erhält die Genossenschaft als juristische Person und nicht das ausführende Mitglied.

Seit nunmehr zehn Jahren aktiv ist die 233 Mitglieder – Fachärzte für Kinder- und Jugendmedizin, Kinderchirurgen, Kinder- und Jugendpsychiater – zählende **PädNetzS eG**, Genossenschaft der fachärztlichen Versorgung von Kindern und Jugendlichen mit Sitz in Stuttgart. Die qualitativ hochwertige medizinische Versorgung von Kindern und Jugendlichen und die Betonung der pädiatrisch-fachärztlichen Kompetenz als Hausarzt der Kinder und Jugendlichen ist so wichtig wie nie zuvor. Die PädNetzS eG engagiert sich für eine möglichst optimale Betreuung Ihrer Kinder durch Kinder- und Jugendärzte. Ausgangspunkt der Gründungsinitiative war eine als mangelhaft angesehene Wahrnehmung der Interessen der Kinder und Jugendlichen in der Gesundheitspolitik und eine als unzureichend festgestellte Vertretung der Pädiater durch berufspolitische Gruppen. Die Genossenschaft vertritt die Interessen ihrer Mitglieder und hat das Ziel, eine hochwertige ärztliche Versorgung von Kindern und Jugendlichen sicherzustellen und zu stärken.

Ergänzender Autorenhinweis:

Die Inhalte des Artikels sind in Zusammenarbeit mit der Gt-service Dienstleistungsgesellschaft mbH, dem Hausärzteverband Baden-Württemberg, dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband und der EiCons Eidenmüller Consult GmbH entstanden.



Adams, Isabel:

**Kooperative Lösungsansätze zur Begegnung
der Herausforderungen der Daseinsvorsorge im
ländlichen Raum, 2019**

Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen, (infra-)strukturellen, landwirtschaftlichen und demografischen Wandels entstehen für die ländlichen Räume neue Herausforderungen. Ausgehend von der teils vakanten flächendeckenden Daseinsvorsorge wurde der bereits stellenweise praktizierte genossenschaftliche Lösungsansatz analysiert und weiterentwickelt.

Aufgrund mangelnder Grundlage spezifisch notwendiger Sekundärdaten wurde ein umfassender Datensatz deutschlandweit erhoben, mithilfe dessen die Spezifika sowie die Hintergründe der Entstehung der neu gegründeten Genossenschaften der Daseinsvorsorge analysiert werden konnten.

Die gewonnenen Ergebnisse bekräftigen u.a. die in der Literatur genannten Hintergründe der Gründungen wie der Wunsch nach einer angemessenen Infrastruktur, regionale Defizite, Bedrohung der Infrastruktur, gesellschaftliche Herausforderungen und spezifische lokale bzw. regionale Probleme. Weitere Intentionen sind zum einen karitative Gründe wie zum Beispiel die Schaffung von sozialen Anknüpfungspunkten und zum anderen die Gründung aufgrund des Wunsches/der Initiative von Gleichgesinnten zur Organisation von z. B. Fortbildungen. Rund zwei Drittel der antwortenden Genossenschaften der Daseinsvorsorge, speziell in den ländlichen Räumen, schaffen ein neues Angebot für ihre Mitglieder sowie für Nicht-Mitglieder. Rund ein Drittel der analysierten Genossenschaften soll bestehende Einrichtungen und Leistungen erhalten oder wieder aktivieren, die aufgrund unterschiedlicher Herausforderungen wegzubrechen drohen oder bereits weggebrochen sind.

Ausgehend von der unzureichenden Versorgungssituation in den ländlichen Räumen sowie den Herausforderungen bestehender Genossenschaften der Daseinsvorsorge wurde das „Geno-Haus“ Modell entwickelt, welches die Kooperation mehrerer Primärorganisationen unterschiedlicher Sparten beinhaltet. Das Modell ist als eine genossenschaftliche ‚Second-Level‘-Kooperation, ähnlich einer Holdingstruktur zu verstehen. Das gemeinsame Dach des Geno-Hauses kann sinnbildlich aber auch ausdrücklich z. B. in Form eines gemeinschaftlich genutzten Gebäudes oder Räumlichkeiten verstanden werden.

Schlussfolgernd kann die Empfehlung entwickelt werden, dass zum einen durch Modellvorhaben das Bewusstsein für genossenschaftliche Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen der Daseinsvorsorge entwickelt wird.

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2019/1619/pdf/Dissertation_Isabel_Adams.pdf

Günther Ringle

Die Kapitaldividende – als genossenschaftliche Förderkomponente umstritten

1 Diskussionsanstoß aus der Verbandsebene

Die Ausgabe 1/2019 *Perspektive Praxis* brachte einen Beitrag der Grundsatzabteilung des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e. V. (DGRV) zum Thema „Kriterien zur Solidität von Genossenschaften und genossenschaftlichen Prüfungsverbänden“¹. Eingangs wurden darin Genossenschaften als „*nachhaltige Unternehmen mit einem grundsoliden Geschäftsmodell*“ bezeichnet. Diese positive Etikettierung hinderte nicht daran, auf einen aus dem genossenschaftlichen Schrifttum bekannten und darin vielfach kritisierten, jedoch in bestimmten Sparten des deutschen Genossenschaftswesens anzutreffenden Missstand hinzuweisen: „*Leider wird die genossenschaftliche Rechtsform in Einzelfällen aber für Zwecke der reinen Kapitalanlage verwendet (...). Genossenschaften sind keine Kapitelsammelstellen für Investoren, sondern gemeinschaftliche Unternehmen mit dem Zweck, Leistungen für ihre Mitglieder zu erbringen.*“²

Diesem Statement eines Spitzenverbandes der deutschen Genossenschaftsorganisation werden in der Genossenschaftslehre tätige Wissenschaftler ohne Vorbehalt zustimmen. Zumal damit ein Problem aufgegriffen wird, mit dem sich die Genossenschaftswissenschaft ausgiebig befasst hat. Die *Ausschüttung einer Kapitaldividende* an die Mitglieder einer Genossenschaft stellt daher zwar kein neues Analyseobjekt dar, doch rechtfertigt deren fortdauerndes Vorkommen in der Praxis, sich damit erneut zu beschäftigen.

¹ DGRV-GRUNDSATZABTEILUNG (O.J.): Kriterien zur Solidität von Genossenschaften und genossenschaftlichen Prüfungsverbänden, in: *PerspektivePraxis.de*, DGRV-Fachreport für genossenschaftliche Unternehmen, Nr. 1/2019, S. 2 f.

² Fn. 1, S. 2.

Die Erörterung von Kriterien der Solidität³ einer Genossenschaft im zitierten Beitrag basiert darauf, dass es sich bei Genossenschaften um einen nutzer- und leistungsorientierten Unternehmenstyp handelt. Durch *artgemäße Förderung* der Mitglieder über deren Geschäftsverkehr mit dem Gemeinschaftsunternehmen soll eine Annäherung an erwerbswirtschaftlich operierende Kapitalgesellschaften vermieden werden. Die komplexe Natur genossenschaftlicher Gewinnverteilung legt es nahe, die in ihrer Eigenschaft als Förderkomponente umstrittene „Kapitalbeteiligungsdividende“ in einen größeren Zusammenhang zu stellen.

2 Kapitalbeteiligung und Einschätzung der Kapitaldividende

Bei den meisten Genossenschaften weisen die Rücklagen einen größeren Anteil am Eigenkapital als das von den Mitgliedern insgesamt aufgebrachte Beteiligungskapital aus. Gleichwohl beruht die Eigenkapitalausstattung förderungswirtschaftlich tätiger Kooperative nach deren Grundkonzept auf der *Kapitalbeteiligung ihrer Mitglieder als Basisfinanzierung*. Mit der Mitgliedschaft in einer Genossenschaft ist die Verpflichtung zur Mitfinanzierung des Gemeinschaftsunternehmens verbunden. Die mitgliederindividuelle finanzielle Beteiligung an der Genossenschaft erfolgt durch Einzahlungen („Geschäftsguthaben“) auf die in der Satzung bestimmte Anzahl zu übernehmender und eventuell darüber hinaus freiwillig gezeichneter „Geschäftsanteile“.

Genossenschaften sollen durch Leistungsbezug gekennzeichnet sein, während dem Beteiligungskapital eine untergeordnete instrumentale Bedeutung zukommt. Die Einbringung von Mitgliederkapital in den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb dient dazu, die *finanziellen Voraussetzungen für eine Mitgliedernutzen stiftende Leistungserbringung* durch das Genossenschaftsunternehmen zu schaffen. Je intensiver die Mitglieder Leistungsangebote des Kooperationsbetriebs in Anspruch nehmen, umso mehr dürfte ihnen bewusst sein, dass ihre Beiträge zur Kapitalausstattung des Kooperationsunterneh-

³ Allgemein wird unter „Solidität“ Festigkeit, Haltbarkeit oder Zuverlässigkeit verstanden. Auf Genossenschaften bezogen bietet sich an, mit diesem Terminus die Erhaltung ihrer arteigener Identität unter Beachtung der rechtsformspezifischen Gesetzgebung auszudrücken.

mens benötigt werden, um vorteilhafte Sach- und/oder Dienstleistungen bereitstellen zu können.

Dieser den Zweck des „Beteiligungskapitals“ beschreibende Kontext lässt *keine unmittelbare Verbindung* mit einer Dividendenausschüttung, die an der Höhe der Geschäftsguthaben der Mitglieder anknüpft, erkennen. Weil die genossenschaftliche Wirtschaftsform prinzipiell nicht für eine rentable Verwertung von Mitgliederkapital gedacht ist, wäre im Grunde von einer Honorierung der Beteiligung mit Kapital an der Genossenschaft – ob als Dividende oder Zinszahlung – möglichst abzusehen. Jedoch ist es nicht nur in der bankgenossenschaftlichen Sparte *gängige Praxis*, die Ausschüttung eines verteilungsfähigen Gewinns an die Mitglieder in Form einer *Kapitalbeteiligungsdividende* vorzunehmen und zwar, wie zunächst vermutet werden könnte, „wegen der Einfachheit der Kalkulation und der unterstellten breiten Akzeptanz“⁴ im Mitgliederkreis.

Aus genossenschaftstheoretischer Sicht ist zu fragen, ob es sich bei solcher Art der Gewinnverteilung um eine genossenschaftliche Förderkomponente handeln kann. Dass sie nach herrschender Meinung der Genossenschaftslehre *nicht mit der Konstruktionslogik einer Genossenschaft vereinbar* ist⁵, ergibt sich aus § 1 des deutschen Genossenschaftsgesetzes (GenG): Der Zweck einer Genossenschaft besteht darin, die Mitglieder „durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“. Einer nutzerbezogenen Mitgliederförderung über Geschäftsbeziehungen zum Genossenschaftsunternehmen wird besonders die *direkte Nutzenstiftung* in Form einer leistungsmäßigen (quantitativ, qualitativ) und/oder preislichen Förderung gerecht, die seit jeher als Kernbereich spezifisch genossenschaftlicher Förderung gilt. *Indirekt* an der geschäftlichen Verbindung des Mitglieds mit seiner Genossenschaft anknüpfend fördern kann eine Genossenschaft erst nach Abschluss eines Ge-

⁴ Vgl. GROSSKOPF, W. (1990): Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank Band 16, Frankfurt am Main, S. 116.

⁵ Vgl. Fn. 4, S. 135.

schäftsjahres in Form einer „Betriebsbeteiligungsdividende“ (= Umsatzdividende) oder einer Waren- bzw. Zinsrückvergütung.

Der gesetzlich vorgegebene Förderzweck kann demzufolge durch unterschiedliche, zu einem Fördermix gebündelte Komponenten erfüllt werden. Was die Ausschüttung eines nach Rücklagenzuweisung verbleibenden Überschusses betrifft, hat nur die Form einer *Betriebsbeteiligungsdividende den verlangten Leistungsbezug*. Demgegenüber kommt in Teilbereichen der Genossenschaftspraxis eine nach dem Verhältnis der mitgliederindividuellen Geschäftsguthaben am Schluss des vorhergegangenen Geschäftsjahres ermittelte Kapitalbeteiligungsdividende zur Verteilung, was nahelegt, die damit verbundene Problematik zu überdenken.

3 Gründe für ein Renditeinteresse der Mitglieder

Nicht wenige Mitglieder werden die Gewährung einer Kapitaldividende als gerecht einstufen. Dafür sprechen mehrere Gründe. Zunächst wird diesen Miteigentümern einer Genossenschaft bewusst sein, dass ihre Einbringung finanzieller Mittel einen *Verzicht auf Zinserträge bei anderweitigem Kapitaleinsatz* bedeutet. Zudem ist je nach der in der Satzung festgelegten Haftpflichtform das individuelle Beteiligungskapital von einem Verlustrisiko im Insolvenzfall begleitet bzw. es besteht die Gefahr, Nachschüsse leisten zu müssen – es sei denn, dass die betreffende Genossenschaftssparte einen Sicherungsfonds unterhält. Daraus wird das Begehren einer kompensierenden Vergütung der Kapitalhingabe an das Genossenschaftsunternehmen in Höhe des Marktzinses, eventuell zuzüglich einer Risikoprämie verständlich.

Ferner werden auf der Mitgliederseite Renditeerwägungen immer dann eine Rolle spielen, wenn es etwa einer Bankgenossenschaft aufgrund schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen *schwerfällt oder nicht opportun erscheint*, im Geschäftsverkehr *nennenswerte unmittelbare Vorteile zu bieten*. Den Mitgliedern wird dann eine diese gefühlte „Förderungslücke“ ausgleichende Dividende willkommen sein. Falls die Genossenschaft die Gewährung einer Dividende für die einzige Möglichkeit einer sichtbaren Nutzenstif-

tung oder generell für die geeignetste Form der Mitgliederförderung hält, werden die Mitglieder *ein akzentuiertes Interesse an einer Kapitalrendite in angemessener Höhe* haben. Dagegen ist nichts einzuwenden, wenn die Berechnung des Dividendenanspruchs nach der mitgliederindividuellen Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungsangebote und nicht nach dem Umfang der Kapitalbeteiligung erfolgt. Eine leistungsorientierte Gewinnverteilung oder Rückvergütung wird von den Mitgliedern als nachträgliche vorteilhafte Preiskorrektur wahrgenommen.

Schließlich erscheint aus Mitgliedersicht eine Honorierung der eingezahlten Geschäftsguthaben angebracht, wenn die Satzung der Genossenschaft *keinen Anspruch ausscheidender Mitglieder auf Teilhabe am „inneren Wert“* vorsieht. Im Gegensatz zu Aktiengesellschaften, deren Aktionäre einen gestiegenen Unternehmenswert durch Verkauf ihrer Anteile realisieren können, bleiben die genossenschaftlichen Geschäftsanteile nominell gebunden. Ausscheidenden Mitgliedern, deren Genossenschaft keinen Reservefonds nach § 73 Abs. 3 GenG gebildet hat, der sie am „inneren Wert“ des Genossenschaftsunternehmens teilhaben lässt, werden lediglich ihre Geschäftsguthaben ausgezahlt.

4 Reales Vorkommen des Strebens nach Kapitalrendite

Im DGRV-Statement zur Solidität von Genossenschaften wurde bekundet, es *sei grundsätzlich nicht erlaubt, die genossenschaftliche Rechtsform für Zwecke der reinen Kapitalanlage zu verwenden.*⁶ Dazu ist zweierlei anzumerken: Erstens soll nicht übersehen werden, dass § 19 Abs. 1 GenG eine Überschussverteilung an die Mitglieder nach dem Verhältnis der auf Geschäftsanteile geleisteten Einzahlungen vorsieht, und zweitens sind in der Genossenschaftspraxis zwei Mitgliederteilgruppen anzutreffen, die den Zweck ihrer Mitgliedschaft in einer günstigen Kapitalverwertung sehen.

⁶ Vgl. Fn. 1, S. 2.

(1) „Kapitalverwertende Mitglieder“

Weil das Genossenschaftsgesetz eine Förderung der Mitglieder vorrangig über Leistungsaustauschbeziehungen vorsieht, stellt die Geschäftsverbindung des Mitglieds mit dem Gemeinschaftsunternehmen den Aktionsraum arttypischer genossenschaftlicher Betätigung dar. Daher nennt Beuthien „nichtnutzende Mitglieder“, denen an einer Frequentierung des genossenschaftlichen Unternehmens nicht gelegen ist, den mit dem Identitätsprinzip nicht zu vereinbarenden „Gipfelpunkt der genossenschaftlichen Entartung“.⁷

In der Realität kommt es durchaus vor, dass Mitglieder *dauerhaft keine Geschäftsbeziehungen zu ihrer Genossenschaft unterhalten* und dieses Passivverhalten auf der Leistungsaustauschebene von ihnen möglicherweise auch schon bei Erwerb der Mitgliedschaft beabsichtigt war. Lediglich „kapitalverwertende Mitglieder“ treten z.B. einer Bankgenossenschaft bei, um über dem Marktzins liegende Dividenden bzw. Zinsen auf das in die Genossenschaft eingezahlte Beteiligungskapital zu beziehen. Im Extremfall bleibt die Beziehung zum Kooperativ auf die finanzwirtschaftliche Beziehung zur Genossenschaft begrenzt. Aber da Geschäftsbeziehungen zum Gemeinschaftsunternehmen selbstverständlicher Bestandteil einer „gelebten“ Mitgliedschaft sind, stehen sogenannte *Nichtkunden-Mitgliedschaften*, die allein zur rentablen Kapitalanlage genutzt werden⁸, *in Widerspruch zum Identitätsgrundsatz* des Gleichseins von Mitglied und Kunde bzw. Lieferant der Genossenschaft.

Von diesem genossenschaftlichen Wesensprinzip her gesehen handelt es sich bei den im Leistungsbeziehungsbereich passiven Mitgliedern, die lediglich nach vorteilhafter Verwertung ihrer kapitalmäßigen Beteiligung an der Genossenschaft streben, um „*Pseudomitglieder*“. Der für Genossenschaften gültige Freiwilligkeitsgrundsatz gestattet ihnen, von vornherein auf einen Leistungsaustausch mit der Genossenschaft zu verzichten oder die geschäftliche Be-

⁷ BEUTHIEN, V. (2013): Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Baden-Baden, S. 27.

⁸ Vgl. KLEMISCH, H. und BODDENBERG, M. (2016): Das Identitätsprinzip als Charakteristikum von Energiegenossenschaften als Prosumentenorganisation, in: TAISCH, F.; JUNGMEISTER A. und GERNET, G. (2016): Genossenschaftliche Identität und Wachstum, Bericht der XVIII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung IGT 2016 in Luzern, St. Gallen, S. 143.

ziehung zum Genossenschaftsunternehmen zu einem späteren Zeitpunkt aufzugeben, jedoch weiterhin Mitglied zu bleiben. Seitens der Genossenschaft besteht allerdings keine Pflicht zur dauerhaften Duldung leistungsbezogener Enthaltbarkeit.

Genossenschaften sollten bemüht sein, betont renditeorientierte (sog. „Dividendenjäger“) und ebenso als Geschäftspartner vom Kooperationsunternehmen entfremdete Mitglieder zur Aufnahme bzw. Neubelebung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zu bewegen. Dabei ausgebliebener Erfolg veranlasste in neuerer Zeit vereinzelt Bankgenossenschaften zu dem Versuch, sich von Nichtkunden-Mitgliedern zu trennen, die seit Längerem keine Geschäftsbeziehung mehr zu ihr unterhielten. Sie legten diesen Mitgliedern schriftlich nahe, ihre auf die Kapitalbeteiligung reduzierte Mitgliedschaft zu kündigen, falls fortgesetzt keine Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Leistungen des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs oder kein Interesse daran besteht.

(2) Investierende Mitglieder

Kapitalverwertenden Mitgliedern nahezu gleichzusetzen sind Investoren, denen die Durchführung von *Geschäftsbeziehungen zur Genossenschaft nicht möglich ist, die jedoch* seit der Novellierung des deutschen Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2012 gemäß § 8 Abs. 2 Satz 1 GenG als Mitglieder *aufgenommen werden können*. In der Genossenschaftspraxis wurde davon bislang nur wenig Gebrauch gemacht. Dessen ungeachtet ist festzuhalten: Mit dieser Möglichkeit erlaubt der Gesetzgeber, das genossenschaftliche Prinzip der Einheit von Mitglied und Geschäftspartner auszuhebeln, indem die Mitgliedschaft in der Genossenschaft unter Verzicht auf Leistungsbeziehungen zur Kapitalverwertung genutzt werden darf.

Auch Investoren sind „Nichtkunden-Mitglieder“. Ab Beginn ihrer Mitgliedschaft wird das Gebot des § 1 GenG außeracht gelassen, wonach die Mitglieder über Leistungsbeziehungen zu fördern sind. Das Interesse dieser Mitglieder ist auf die *Erzielung einer (hohen) Rendite auf ihre Geschäftsguthaben* fokus-

siert.⁹ Infolgedessen trägt die Aufnahme investierender Mitglieder in eklatanter Weise zur Abkehr vom Identitätsprinzip und damit zur Verfremdung des Wesens einer Genossenschaft bei. Mit dem Vorkommen investierender Mitglieder dringt ein *Element der Verfremdung* in die Genossenschaft ein. Diese Umstände erschweren es, zu erkennen und zu verstehen, was den Gesetzgeber dazu bewogen hat, die Mitgliedschaft von Nur-Investoren zu gestatten.

5 Bewertungen der Kapitaldividende

Der Komplexität der Thematik Rechnung tragend sei auf unterschiedliche Einschätzungen der kapitalbezogenen Dividende hingewiesen.

(1) Akzeptanz der Kapitaldividende in der Genossenschaftspraxis

Ein Großteil der Vorstände von Bankgenossenschaften dürfte in der Gewährung einer Kapitalbeteiligungsdividende ein *unverzichtbares Instrument ihrer Förderungspolitik* sehen. Einerseits, weil sich diese Art der Gewinnverteilung spartenweit durchgesetzt hat und als genossenschaftliche Förderleistung wahrgenommen wird, andererseits in der Überlassung von Geschäftsguthaben eine den Mitgliedern vorbehaltene Anlageform gesehen wird, die in dieser Art konkurrierende Banken nicht zu bieten haben. Ferner könnte die Überzeugung mitspielen, der Beitritt zur Genossenschaft sei mit dem finanziellen Opfer einer Kapitalbeteiligung verbunden, das belohnt werden soll.

Mitunter fällt der Kapitaldividende die *Rolle einer ersatzweisen Förderkomponente* zu.¹⁰ Das wird der Fall sein, wenn eine direkte Förderung der Mitglieder über günstige Konditionen angesichts der Markttransparenz und eines intensiven, Kooperationsvorteile relativierenden Branchenwettbewerbs sich nur schwer realisieren lässt oder seitens des genossenschaftlichen Manage-

⁹ Nicht auszuschließen ist ein Interessenkonflikt innerhalb des Mitgliederkreises, wenn die Leistungsangebote der Genossenschaft nutzende Mitglieder vorrangig nach günstigen Preisen und sonstigen Konditionen streben, die investierenden Mitglieder hingegen nach einer hohen Kapitalverzinsung.

¹⁰ Diese Substitutionsstrategie ist allenfalls während einer begrenzten Einsatzzeit vertretbar, da andernfalls die genossenschaftliche Mitgliedschaft Gefahr läuft, zu einem Kapitalanlageprodukt zu degenerieren.

ments nicht gewollt ist. Für letzteres Verhalten kann maßgebend sein, dass vermieden werden soll, eine Wettbewerbsverschärfung in Gang zu setzen. Schließlich kann die Entscheidung für die *Kapitaldividende ein Notbehelf* sein¹¹, wenn es bei bestimmten Genossenschaftsarten auf technische Schwierigkeiten stößt oder ungewöhnlich erscheint, bei der Ermittlung des mitgliederindividuellen Dividendenanspruchs von der Rechengröße „Umsatz“ auszugehen. Um eine auf die Geschäftsbeziehung zur Genossenschaft bezogene Dividende gewähren zu können, wären Bankgenossenschaften gehalten, die an ihre Mitglieder herausgelegten *Kredite*, aber auch deren *Einlagen als Umsätze zu behandeln*, wodurch ein Gewichtungproblem entsteht. Wohnungsgenossenschaften müssten die als „*Nutzungsgebühren*“ bezeichneten Mietzahlungen *als Umsätze* heranziehen. In beiden Fällen stellt die Ausschüttung einer Kapitaldividende letztlich eine *Verlegenheitslösung* dar. Gleiches gilt für den Fall, dass diese Genossenschaften statt der Betriebsbeteiligungsdividende eine ebenfalls umsatzbezogene Rückvergütung an die Mitglieder in Betracht ziehen würden.

Damit stellt sich in diesem Aktionsfeld weniger die Frage, ob eine Gewinnverteilung nach Maßgabe der Kapitalbeteiligung der Mitglieder erfolgen soll oder nicht. Entscheidend wird vielmehr sein, wie diese Genossenschaften in der Beziehung zu den Mitgliedern sowie bei der Akquisition neuer Mitglieder mit der ihnen geeignet erscheinenden Kapitalbeteiligungsdividende umgehen.

(2) Ablehnung der Kapitaldividende durch die Genossenschaftswissenschaft

In der Genossenschaftslehre wird der Kapitaldividende die Eigenschaft einer genossenschaftstypischen Förderungskategorie mit der Begründung, sie sei *mit der Konstruktionslogik einer Genossenschaft nicht vereinbar*, abgesprochen.¹² Begründet wird dies damit, dass die Gewährung einer Kapitalbeteiligungsdividende in Widerspruch zur gesetzlich verankerten Zweckbestim-

¹¹ Vgl. DÜLFER, E. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., Göttingen, S. 310 f.

¹² Vgl. RINGLE, G. (2002): Genossenschaftliche Beteiligungsfinanzierung und kapitalbezogene Gewinnverwendung. Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Heft 27, Hamburg, S. 30 f.

mung einer eingetragenen Genossenschaft in § 1 GenG steht. Diese Art der Überschussverteilung lässt einen unmittelbaren Zusammenhang mit der Frequentierung des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs, über die eine als „genossenschaftsadäquat“ zu bezeichnende Förderung erfolgen soll, vermissen.

Daraus folgt: *Eine Kapitaldividende steht* der Förderung über Inanspruchnahme genossenschaftsbetrieblicher Sach- bzw. Dienstleistungen und damit *der Identität* von Mitglied und Geschäftspartner (Abnehmer, Lieferant) *entgegen*, die Vorrang vor der Identität von Mitglied und Kapitalgeber hat. Die Höhe der mitgliederindividuellen Geschäftsguthaben, nach der Kapitalbeteiligungsdividenden zu bemessen sind, kann nichts über den Umfang und die Intensität des Leistungsaustauschs zwischen Mitglied und Genossenschaft aussagen. Falls es zusätzlich zu einer direkten ökonomischen Förderung oder an deren Stelle zu einer Gewinnverteilung an die Mitglieder kommt, sprechen diese Argumente dafür, der leistungsbezogenen, nach dem Mitgliederumsatz mit der Genossenschaft bemessenen Betriebsbeteiligungsdividenden den Vorzug zu geben.

6 Vermeidung hoher Renditeversprechen

Im Beitrag der DGRV-Grundsatzabteilung zur Solidität von Genossenschaften wird als Empfehlung hervorgehoben: *„Hohe Renditeversprechen sind ein Warnsignal, dass die Genossenschaft in erster Linie eine üppige Kapitalrendite erwirtschaften soll.“*¹³ Demnach wäre überall dort, wo die Ausschüttung einer Kapitaldividende stattfindet, *einer renditeorientierten Anlegermentalität entgegenzuwirken.*

(1) Es widerspricht der Eigenart einer Genossenschaft, einen möglichst hohen Gewinn anzustreben. Mit der Unternehmensform stimmt überein, einen *„angemessenen Gewinn“ zu erwirtschaften.* Damit gemeint ist ein satisfiszierender SEF-Gewinn, der die Erreichung von Sicherungs-, Erweiterungs- und Fortschrittszielen gewährleisten soll. Zu diesem Zweck ist betriebsnotwendige

¹³ Vgl. Fn. 1, S. 3.

Selbstfinanzierung durch Gewinneinbehaltung zu betreiben, die erforderlich wird, um den Auftrag zur Mitgliederförderung nachhaltig erfüllen zu können. Unter Abwägung der zu erwartenden Umstände hat das Management einer Genossenschaft darüber zu befinden, in welchem Umfang Rücklagen zu bilden sind.

Damit verglichen würde durch Ausrichtung der Geschäftspolitik auf die Erzielung eines hohen Gewinns *eine erwerbswirtschaftlich orientierte Verfremdung* in die Genossenschaft getragen. Ein hoher Gewinn verbessert die Möglichkeit, nach Abzug der Zuweisung zu den Rücklagen eine entsprechend hohe Dividende verteilen zu können. Doch gerade davon rät das obige DGRV-Zitat ab. In dem Maße, wie sich der genossenschaftliche Förderauftrag zu einem *Gewinnerzielungsauftrag* verändert und je weniger die Mitglieder direkt über Leistungsbeziehungen gefördert werden, desto mehr bewegt sich eine Genossenschaft in Richtung einer *anlegerorientierten „Dividendengenossenschaft“*, die ihren Förderauftrag weitgehend in der Gewährung einer kapitalbezogenen Dividende erfüllt sieht.¹⁴

(2) Als Leitlinie für eine an den Mitgliedererwartungen orientierte *Bemessung der Kapitalbeteiligungsdividende* kann ein *Zinsäquivalent* in Höhe des Kapitalmarktzinses angenommen werden. Eine Erhöhung um einen *Risikozuschlag* für die eingegangene Mitgliederhaftpflicht entfällt, wenn die Genossenschaft einer Sicherungseinrichtung (Solidaritätsfonds) angeschlossen ist, sodass die Mitglieder im Konkursfall nicht befürchten müssen, ihre in die Genossenschaft eingezahlten Geschäftsguthaben zu verlieren (Genossenschaft ohne Nachschusspflicht) bzw. zu Nachschüssen herangezogen zu werden (Genossenschaft mit beschränkter Nachschusspflicht).

(3) Dem bewussten Eingehen der Mitgliedschaft, um die Genossenschaft als Kapitalanlagestelle zu nutzen, lässt sich durch *Festlegung der Anzahl von Geschäftsanteilen*, die mitgliederindividuell übernommen werden können, entge-

¹⁴ Vgl. RINGLE, G. (2012): Shareholder Value und Member Value - Zur Frage der Vereinbarkeit -, in: RINGLE, G. und MÜNKNER, H.-H. (Hrsg.): Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften. Baden-Baden, S. 216.

genwirken. Sofern der Bedarf einer Genossenschaft an Eigenkapital gedeckt ist, erscheint diese Maßnahme insofern tauglich, als bei entsprechend begrenzter Anzahl von Geschäftsanteilen für Anleger der Anreiz entfällt, durch ein Investment in die Genossenschaft eine nennenswerte Rendite zu erzielen.¹⁵

(4) Betreibt die Genossenschaft eine von der Ertragslage der einzelnen Geschäftsperioden abgekoppelte *Politik der stabilen Dividende* auf Geschäftsguthaben, wird den Mitgliedern und ebenso Beitrittsinteressenten mit dem über mehrere Jahre hinweg konstanten Dividenden-Prozentsatz einerseits eine kontinuierlich positive Geschäftsentwicklung signalisiert, andererseits die Erwartung höherer Dividenden abgeschwächt. Freilich bleibt zu bedenken, dass sich in gewinnschwächeren Perioden der gleichbleibende Dividenden-satz unter Umständen nur durch verminderte Zuweisung zu den Rücklagen bzw. durch Auflösung disponibler „Reserven“ halten lässt.

(5) Bei der auf einen *hohen Dividendensatz* gerichteten *Mitgliederakquisition* sehen die Beitrittskandidaten in der Übernahme von Geschäftsanteilen und Bereitstellung von Geschäftsguthaben weniger die obligatorische Kapitalbeteiligung an der Genossenschaft, sondern mehr ihr damit verfolgtes Renditeinteresse. Kapitalanlegermentalität sollte nicht dadurch gefördert werden, dass die Dividendengewährung das Hauptelement der genossenschaftlichen Förderpolitik darstellt.

Auf der werblichen Ebene genossenschaftlicher Geschäftspolitik soll die kommunizierte Aussicht auf eine attraktive Kapitaldividende weder das alleinige noch das dominante Motiv für den Verbleib der Mitglieder in der Genossenschaft bzw. für den Beitritt bisheriger Nichtmitglieder, also „*nicht die Triebfeder für die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft sein.*“¹⁶ Als vorrangiges Werbeargument einer Genossenschaft sollte deren Leistungsfähigkeit als Geschäfts-

¹⁵ Vgl. Fn. 14, S. 217.

¹⁶ Fn. 1, S. 2.

partner und die Dividende jedweder Art lediglich als *ergänzender Werbefaktor* zum Einsatz kommen.

Die Einhaltung dieser Empfehlungen kann dazu beitragen, den von der Kapitaldividende ausgehenden Anreiz, die Entscheidung zum Verbleiben in der Genossenschaft oder zum Beitritt unter Renditeerwägungen zu treffen, abzuschwächen. Andererseits gilt: je mehr Bedeutung die kapitalbezogene Erfolgsverteilung als Element der Förderungspolitik einer Genossenschaft gewinnt, umso größer ist die Gefahr einer Abwertung der funktionalen, an den Leistungsaustauschprozess gebundenen Förderung. Daraus kann sich eine Verfremdung der Genossenschaft durch Annäherung an Kapitalgesellschaften mit Gewinninteresse der Gesellschaft und ausgeprägtem Renditeinteresse der Anteilseigner ergeben.

7 Weshalb ist die Kapitaldividende als Förderungskomponente umstritten?

Nach der in der Genossenschaftslehre vorherrschenden Meinung ist der Kapitalbeteiligungsdividende die *Eigenschaft einer unternehmenstyp-konformen Förderkomponente abzusprechen*. Diese Einschätzung basiert darauf, dass sie am Mitgliederkapital ansetzt, dem bei Genossenschaften lediglich eine der Durchführung förderwirksamer Leistungsprozesse *dienende Funktion* zukommt. Mitgliedernutzen zu stiften ist der einzig zulässige Zweck einer Genossenschaft. Doch nicht dass die Mitglieder zu fördern sind, sondern in welcher Weise dies zu geschehen hat, nämlich „durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“ (§ 1 Abs. 1 GenG), macht die Unternehmensform Genossenschaft einzigartig.¹⁷

Das Gebot der Förderung über vorteilhafte Leistungsbeziehungen ist kein bloßes Beiwerk, sondern ein Begriffsmerkmal der Genossenschaft. Damit wird

¹⁷ Vgl. BEUTHIEN, V.; HANRATH, S. und WEBER H.-O. (2008): Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken. Analysen, Erläuterungen und Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 106, Göttingen, S. 1.

ein logischer Zusammenhang zwischen der Fördereinrichtung „Genossenschaft“ und ihren Geschäftspartnern aus dem Mitgliederkreis hergestellt: das Genossenschaftsunternehmen ist das Mittel, den Mitgliedern per Leistungsaustausch Vorteile zu verschaffen. In diesen Bedingungsrahmen des § 1 GenG fügt sich die Kapitaldividende nicht ein. Die Zulassung dieser Gewinnverteilung durch den Gesetzgeber in § 19 Abs. 1 GenG steht in Widerspruch dazu, dass nach § 1 GenG eine *typgemäße, spezifisch genossenschaftliche Förderung* über einen „Fördergeschäftsverkehr“ mit dem gemeinsam getragenen Geschäftsbetrieb stattzufinden hat.¹⁸

Der Klarheit halber sei hierzu angemerkt: wenn Genossenschaften eine Kapitalbeteiligungsdividende an die Mitglieder ausschütten und darin ein Instrument der Mitgliederförderung sehen, harmoniert dies zwar mit dem geltenden Genossenschaftsgesetz, was aber an der dargelegten Widersprüchlichkeit nichts ändert. Stellt allerdings die Kapitaldividende das entscheidende Argument für den Beitritt zur Genossenschaft und ebenso für die freiwillige Übernahme zusätzlicher Geschäftsanteile dar, besteht zumindest die Gefahr einer allmählichen Entartung einer Genossenschaft zur „*Dividendengenossenschaft*“. Durch ihre Angleichung an Kapitalgesellschaften würden sich die betreffenden Kooperative einem *Glaubwürdigkeits- und Identitätsproblem* aussetzen, das sich negativ auf das Image der genossenschaftlichen Organisationsform auswirken kann.

Von der Einschätzung der Kapitaldividende als Förderkomponente in der Praxis abweichend darf man aus Sicht der Genossenschaftswissenschaft zu einer anderen Beurteilung gelangen. Nämlich, dass diesbezüglich die *Gesetzgebung alles andere als in sich stimmig* ist, was schließlich der Kapitaldividende den Charakter einer umstrittenen Förderkomponente verschafft.

¹⁸ Vgl. BEUTHIEN, V.; DIERKES, S. und WEHRHEIM, M. (2008): Die Genossenschaft – mit der Europäischen Genossenschaft. Recht, Steuer, Betriebswirtschaft. Berlin, S. 4 f.

Mit gleicher Begründung erscheint die gesetzliche Zulassung investierender Mitglieder fragwürdig.

8 Schlussbemerkungen

Es ist zu begrüßen, dass aus dem Verbandssektor der deutschen Genossenschaftsorganisation der Anstoß kam, der Frage, ob die Kapitalbeteiligungsdividende den *Charakter genossenschaftstypischer Mitgliederförderung* aufweist, erneut nachzugehen. Diese Art der Gewinnverteilung ist zwar gemäß § 19 Abs. 1 GenG rechtens, doch ein *deutlich über dem Kapitalmarktzins liegender Dividendensatz rückt die Genossenschaft in die Nähe eines Kapitalanlageinstituts*. Eine hohe Dividende motiviert renditeorientierte Mitglieder, primär mit dem Ziel einer günstigen Geldanlage der Genossenschaft beizutreten, Geschäftsanteile zu zeichnen und Einzahlungen (Geschäftsguthaben) darauf zu leisten. Auch sollte der Dividendenbezug nicht der einzige Vorteil sein, der Mitgliedern einer Genossenschaft im Vergleich zu Nichtmitgliedern zuteilwird.

Wenn von Genossenschaften gewollt ist, sich von Kapitalgesellschaften zu unterscheiden, um ihre Eigenart zu bewahren, bleibt zu bedenken: Bei fortwauernder Gewinnverteilung in Form einer relativ hohen Kapitaldividende kann der Eindruck entstehen, dass *ein Fremdkörper Einzug in die genossenschaftliche Unternehmensform* hält mit der Folge einer Verwässerung der Mitgliedschaft und abnehmender Mitgliederidentifikation mit der Genossenschaft.¹⁹ Dieses Argument sollte dazu veranlassen, einer Gewinnverteilung in Form *der Betriebsbeteiligungsdividende oder der ebenfalls umsatzabhängigen Rückvergütung an die Mitglieder den Vorzug zu geben*. Von diesen Möglichkeiten machen die meisten Genossenschaftszweige Gebrauch. Bank- und Wohnungsgenossenschaften folgen diesem guten Beispiel nicht, weil ein Umsatz im üblichen Verständnis dieses Terminus nicht entsteht, was dazu veranlasst, zur „Kapitalvergütung“ als Notbehelf zu greifen. Jedenfalls aber sollte die Kapitaldividende im Leistungsportfolio einer Genossenschaft nicht die dominante Komponente der Mitgliederförderung sein.

¹⁹ Gleiches gilt für die ebenfalls zulässige Verzinsung der mitgliederindividuellen Geschäftsguthaben, falls ein Zinssatz bestimmt wird, der den Kapitalmarktzins deutlich übertrifft.

In diesem Beitrag wurde auf den *Widerspruch* zwischen der Art, wie § 1 GenG zufolge gefördert werden soll einerseits sowie der nicht dem Fördergeschäftverkehr zugehörigen Kapitaldividende, der Existenz „kapitalverwertender Mitglieder“ und Zulassung nur investierender Mitglieder andererseits hingewiesen. Es sollte darüber nachgedacht werden, was daran hindert, solche Gegenläufigkeiten, die das genossenschaftliche Identitätsprinzip übergehen, *durch eine Änderung des § 1 GenG auszuschalten*. Dazu würde genügen, den Zweck einer Genossenschaft darauf zu richten, ihre Mitglieder „*im Wesentlichen* durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.“

Urban Bacher und Anja Züfle

Zur Struktur- und Zukunftsfrage der Sparkassen

1 Strategische Herausforderung

1.1 Frage nach der zukunftsfähigen Struktur

Sparkassen und Kreditgenossenschaften dominieren als dezentrale Bankengruppen den Bankenmarkt. Ihr Erfolg ist ihr realwirtschaftliches Modell und ihre ausgeprägte Kundennähe. Während beide Bankengruppen in den 60er, 70er und 80er Jahren ihr Filialnetz stetig ausgebaut haben, sticht die Geschäftsstelle heute im Vertrieb nicht mehr. Mit zunehmendem Tempo werden seit 20 Jahren Bankfilialen geschlossen. In derselben Zeit haben sich Direktbanken etabliert, die immer mehr Marktanteile gewinnen. So konnte ING, die größte Direktbank Deutschlands, in den letzten zwanzig Jahren über 8 Millionen Neukunden in Deutschland gewinnen, die DKB Bank, eine Tochter der Bayerischen Landesbank, über 4 Millionen.

Gerade die dezentralen Bankengruppen leiden unter dem anhaltend niedrigen Zinsniveau und den Folgen der Regulatorik, beides Folgen der Finanz- und Bankenkrise von 2008. Dazu kommen neue Entwicklungen und Chancen der Digitalisierung, die vor allem neuen Wettbewerbern helfen.

„Die Strukturen der Sparkassen-Gruppe sind so nicht zukunftsfähig“¹, so die deutliche Aussage des DSGVO-Präsidenten Helmut Schleweis. Die Kernfrage ist, ob die Sparkassen den Herausforderungen der Zeit noch gewachsen sind und ob sie ihre Position als Marktführer künftig halten können?

¹ MAISCH und DROST (2018): Die Strukturen der Sparkassen-Gruppe sind so nicht zukunftsfähig. URL: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/dsgv-praesident-schleweis-die-strukturen-der-sparkassen-gruppe-sind-so-nicht-zukunftsfahig/20986688.html?ticket=ST-809119-hWDvrhiUHSuBFiH6fikP-ap3> (zuletzt abgerufen am: 08.04.2019).

1.2 Ausgangssituation

Sparkassen agieren gewöhnlich in der Rechtsform „Anstalt des öffentlichen Rechts“ und stellen im deutschen Bankensystem eine der „3-Bank-Säulen“ dar.² Sie besitzen über 50 Millionen Kontoverbindungen im Privatkundensektor und haben Kontoverbindungen zu drei Viertel aller Unternehmen. Der höchste Bekanntheitsgrad im Bankenbereich und eine Bilanzsumme von 1,3 Billionen Euro unterstreichen die Marktführerschaft in Deutschland. Etwa 10.000 Bankstellen und circa 4.000 SB-Einheiten sorgen für ein breites Filialnetz und für eine hohe lokale Verfügbarkeit für die Kunden. Ende 2018 lag die Mitarbeiterzahl bei rund 210.000.

2 Das Modell „Sparkasse“

2.1 Historische Wurzeln, Auftrag und Struktur

Vor rund zweihundert Jahren wurden die ersten Sparkassen gegründet.³ Hierbei standen die Aspekte Gemeinwohlorientierung, Förderung des Spargedankens sowie humanitäre und soziale Ziele im Vordergrund. Die Sparkasse übernahm somit einen öffentlichen Auftrag, der besonders den Mittelstand und die vermögensschwachen Teile der Bevölkerung unterstützen sollte. Im Jahr 1818 entstand die erste Sparkasse mit kommunaler Haftung in Preußen, der Träger war hierbei die Stadt Berlin, die auch die volle Haftung übernahm. Dieses Modell entwickelte sich zum Regelfall in Deutschland. Auch heute sind die Träger der Sparkassen öffentlich-rechtlicher Art meist Gemeinden oder Landkreise.

Die Sparkassengesetze werden von den Bundesländern festgelegt und definieren die Aufgaben der Sparkasse.⁴ Mittlerweile hat sich aus den anfängli-

² Vgl. LÜTKE-UHLENBOCK (2017): Bewertung öffentlich-rechtlicher Sparkassen. Wiesbaden, S. 7; HARTMANN-WENDELS; PFINGSTEN und WEBER (2019): Bankbetriebslehre. 7. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 34; BACHER (2015): Bankmanagement. 5. Auflage, Konstanz, S. 22; FINANZGRUPPE DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND (2017): Finanzbericht 2017. Berlin, S. 48. Teilweise agieren Sparkassen auch als Stiftungen oder Verein.

³ Vgl. Fn. 2, HARTMANN-WENDELS; PFINGSTEN und WEBER (2019), S. 34; BACHER (2015), S. 22 und ADRIAN und HEIDORN (2000): Der Bankbetrieb. 15. Auflage, Wiesbaden, S. 26.

⁴ Vgl. BECKER und PEPPMEIER (2016): Bankbetriebslehre. 10. Auflage, Herne, S. 114.

chen Sparkassen eine Finanzgruppe gebildet (S-Finanzgruppe).⁵ Diese besteht aus den Sparkassen, der DekaBank und den Landesbanken beziehungsweise Girozentralen sowie weiteren Spezialinstituten. Als verbindende Klammer dienen Sparkassenverbände, die auf Landesebene auch das Prüfungsmonopol besitzen. Die Landesbanken gelten als die Hausbanken der Bundesländer, engagieren sich stark in der Mittelstands- und Industriefinanzierung und bieten den Sparkassen zentrale Dienstleistungen an.

2.2 Die Marke „Sparkasse“

Damit die Marke Sparkasse in der Gesellschaft Bekanntheit generieren konnte und kann, ist ein einheitlicher Markenauftritt notwendig. Dieser wurde durch die Schaffung des „Sparkassen-S“, dem wohl bekanntesten Slogan der Branche sowie der Farbe Rot erreicht.⁶ Das „Sparkassen-S“ wurde erstmals 1938 verwendet und sollte die Bevölkerung zum Sparen animieren. 1972 war das Logo das erste Mal in roter Farbe zu sehen. Die Prägnanz der Farbe, der eingängige Slogan und das Logo führen dazu, dass die Sparkasse einen enormen Bekanntheitsgrad in Deutschland besitzt. Dieser beläuft sich auf 97 Prozent.⁷ Besonders der Slogan „Wenn’s um Geld geht - Sparkasse“ mit dem bekannten Jingle erfreut sich mittlerweile so hoher Bekanntheit in der Bevölkerung, dass ein reines Abspielen der Tonkombination ausreicht, um die Werbung der Sparkasse zuordnen zu können.⁸

2.3 Regionalprinzip

Durch das Regionalprinzip ist eine Sparkasse auf die Geschäftstätigkeit in ihrem Bereich, zum Beispiel in Hinblick auf die Kreditvergabe, beschränkt.⁹ So entsteht zwischen den Sparkassen kein direkter Wettbewerb, da jede Spar-

⁵ Vgl. Fn. 2, BACHER (2015), S.22. Ausführlich vgl. MONOPOLKOMMISSION (2014): Hauptgutachten XX, Bonn 2014, Verbundstrukturen, S. 656 ff., Verbände S. 666 ff., Landesbanken S. 543 f.

⁶ Vgl. BRINKMANN (2007): Markenführung von Hybridmarken am Beispiel Sparkasse, in: BACKHAUS, K. und HOEREN, T. (Hrsg.): Marken im Internet, S. 81-92. München, S. 84.

⁷ Vgl. STERN (2019): Marken Profile. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1774/umfrage/bekanntheit-von-banken/> (zuletzt abgerufen am: 29.03.2019).

⁸ Vgl. SCHRAMM; SPANGARDT und RUTH (2017): Medien und Musik. Wiesbaden, S. 64.

⁹ Vgl. Fn. 2, BACHER (2015), S. 29; BACHER, U. und NOTHELFER, R. (2019): Zum Regionalprinzip der Verbundinstitute – eine aktuelle Bewertung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. Heft 3/2019, S. 15-29.

kasse auf ihr Gebiet festgelegt und begrenzt ist. Die Monopolkommission hat in ihrem XX-Hauptgutachten Kritik an der Ausübung des Regionalprinzips geäußert und dieses als „Gebietskartell“ bezeichnet.¹⁰ Positive Aspekte sind dagegen die Realwertorientierung sowie die direkte Nähe zum Kunden. Außerdem wird durch die gute Bekanntheit des Marktes das Risiko gemindert, dies ist besonders in Krisenzeiten ein Vorteil. Gerade Kundennähe ist einer der Grundpfeiler der Sparkasse und unterstützt somit die Kundenbindung und lokale Bekanntheit. Dadurch können Wettbewerbsvorteile gegenüber ortsfremden Banken entstehen.¹¹

2.4 Sparkassenverbund

Die Sparkassen-Finanzgruppe (S-Finanzgruppe) besteht aus den Sparkassen, der DekaBank, den Landesbanken und einigen Spezialinstituten sowie den Verbänden.¹² Dieser Verbund ist in seinen Bestandteilen rechtlich und wirtschaftlich selbstständig, die einzelnen Teile ergänzen sich gegenseitig, nutzen gemeinsame Ressourcen und arbeiten zusammen. Der Verbund kann nach einem Bottom-Up- oder Top-Down-Prinzip funktionieren, das heißt, Entscheidungen werden nicht zentral von „oben“ getroffen.¹³ Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) managt den Verbund, hat aber keine Weisungskompetenz.¹⁴ Auf Landesebene agieren die Sparkassenverbände, die das Prüfungsmonopol haben und auch als Finanzholding fungieren. Die Dezentralität, die ein solcher Verbund mit sich bringt, mindert das Systemrisiko. Zudem werden nach dem Prinzip „Economies of Scale“ gemeinsame Ressourcen genutzt, sodass es für die Gesamtheit von Vorteil ist. Außerdem kann ein Teil des Verbundes einen anderen mit Produkten ergänzen und Lücken schließen.

¹⁰ MONOPOLKOMMISSION (2014): Hauptgutachten XX. Bonn 2014, S. 679 und 695. Bestätigt im XXII-Hauptgutachten. Bonn 2018, S. 49 ff.

¹¹ Vgl. Fn. 2, HARTMANN-WENDELS, PFINGSTEN und WEBER (2019), S. 257.

¹² Vgl. SCHACKMANN-FALLIS und WEIß (2017): Die Rolle der Sparkassen auf dem deutschen Bankenmarkt, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik 43/343. Berlin/Heidelberg, S. 348 f; Fn. 2, BACHER (2015), S. 28.

¹³ Vgl. Fn. 2, BACHER (2015), S. 28. Ausführlich vgl. Fn. 5, MONOPOLKOMMISSION, S. 656 ff., Verbände S. 656.

¹⁴ Vgl. Fn. 12, SCHACKMANN-FALLIS und WEIß (2017), S. 350 ff., 356; Fn. 2, BACHER (2015), S. 28.

2.5 Die Mehrbankenbank

Neue technische Möglichkeiten und die Regulierung führen zu einer hohen Komplexität und damit zu einer Spezialisierung im Kreditgewerbe.¹⁵ Das deutsche Universalbankensystem spaltet sich immer mehr auf, zum Beispiel

- in Kreditfabriken mit dem Fokus auf effiziente Kreditabläufe.
- in Transaktionsbanken mit dem Fokus auf die Abwicklung von Auftragsmassen, zum Beispiel im Zahlungsverkehr oder im Wertpapierbereich.
- in Vertriebsbanken mit dem Fokus auf Kundenbetreuungen.

Seit jeher arbeiten Sparkassen im gruppeneigenen Netzwerk arbeitsteilig zusammen und sind in ihrem Kern vor allem Vertriebsbanken. Üblich ist dort mittlerweile eine Differenzierung nach wichtigen Kundengruppen, zum Beispiel

- in das Segment „Firmenkundenbank“.
- in das Segment „Private Banking“ (vermögende Privatkunden).
- in das Segment der „Privatkundenbank“.

In der Praxis finden noch weitere Unterteilungen und Differenzierungen statt.¹⁶ Der Privatkundenbank sind die Mengenkunden¹⁷ zugeordnet, die heute in besonderer Weise auf eine effiziente (technische) Abwicklung angewiesen sind. Sie stehen unter starkem Rationalisierungs- und Kostendruck. Zudem besteht die Herausforderung darin, dass die Kundensegmente nicht abgeschottet sind. Zum Beispiel sind die Inhaber der Firmen oft auch sehr vermögende Privatkunden. Noch wichtiger ist, dass die Datentechnik mittlerweile nicht nur ein Abwicklungs- und Effizienzfaktor ist, sondern stellt für das Image und den Vertrieb aller Kundengruppen einen strategischen Erfolgsfaktor dar.

¹⁵ Vgl. Fn. 2, BACHER (2015), S. 35 ff und S. 121 ff.

¹⁶ Zum Beispiel ist im Firmenkundengeschäft eine Unterteilung in öffentliche Hand, Landwirtschaft, Großkunden (börsennotiert/nicht börsennotiert), Mittelstandskunden, Gewerbekunden üblich.

¹⁷ In der Regel sind dort 98 oder 99 Prozent der Kunden verankert.

3 Die Sparkasse der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

3.1 Vergangenheit – Boom bis Krise

Nach dem Zweiten Weltkrieg boomt der Finanzmarkt, Sparkassen können expandieren und ein breites Filialnetz aufbauen.¹⁸ Im Vergleich zu anderen Kreditinstituten gehören die Hauptkunden der Sparkasse allerdings nicht zur vermögenden Elite, sondern eher zur breiten Masse. Die Kunden der Sparkassen sind gut diversifiziert. Die Sparkasse kann auf einen breiten Unterbau setzen und muss sich nicht nur auf die Oberschicht verlassen. In Hinblick auf die Entstehungsgeschichte der Sparkasse werden auch hier der soziale Aspekt und die Förderung des Spargedankens gelebt, sodass die Werte authentisch umgesetzt werden. Die Filialmitarbeiter erledigen bis zum Ende der 70er Jahre noch zu großen Teilen Routineaufgaben, das ändert sich jedoch mit der Einführung von Selbstbedienungsautomaten.¹⁹ Neben der führenden Rolle im Filialausbau nimmt die Sparkassenorganisation mit über 65 Prozent die Marktführerrolle im Bereich der Automatendichte ein.²⁰ Die Banken- und Finanzkrise haben die Sparkassen relativ gut überwunden. In den letzten zehn Jahren konnten die Sparkassen ihre Marktstellung festigen.²¹ Hingegen zählen die Landesbanken zu den Verlierern der Finanzkrise.²²

3.2 Gegenwart - Umbruch

Die Auswirkungen der Krise sind für das Kreditgewerbe in Form von Regularien der EZB und einer andauernden Niedrigzinsphase zu spüren. Da die Hauptertragsquelle einer Sparkasse aus Zinserträgen besteht, stehen bei an-

¹⁸ Vgl. BROCK (2015): Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten, in: BIEBERSTEIN, I. und BROCK, H. (Hrsg.): Multi- und Onmichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wiesbaden, S. 38 f.

¹⁹ Vgl. Fn. 18 und BROCK (2015), S. 41.

²⁰ Vgl. STROHMAYR (1995): Sparkassenorganisation und Zahlungsverkehr von 1945 bis zur Gegenwart, in: MURA, J. (Hrsg.): Der Zahlungsverkehr der Sparkassenorganisation – historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven, S. 65.

²¹ Vgl. Fn. 9, BACHER, U. und NOTHELFER, R. (2019), S.16; vgl. SCHACKMANN-FALLIS (2012): Politische Schlussfolgerungen aus der Finanzkrise, in: PFINGSTEN, A. (Hrsg.): Ursachen und Konsequenzen der Finanzkrise, S. 97-111. Wiesbaden S. 103.

²² Vgl. SCHROOTEN (2008): Finanzkrise: Landesbanken im Wanken, in: Wirtschaftsdienst, 88/11, S. 747; vgl. BERGNER, SCHACKMANN-FALLIS und WEIß (2011): Die richtigen Lehren aus der Finanzmarktkrise ziehen, S. 254; ERNST & YOUNG (2015): Kreditmarktstudie E&Y (2015), S. 5 URL: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Kreditgeschaeft-2-0-die-Kreditbranche-im-Wandel/%24File/Kreditgeschaeft-2-0-die-Kreditbranche-im-Wandel.pdf> (zuletzt abgerufen am: 14.03.2019).

haltenden Niedrigzinsen Sparkassen unter Ertragsdruck.²³ Infolgedessen werden Kosten eingespart. Dies geschieht unter anderem durch Filialschließungen. Seit Jahren sinkt die Anzahl der Bankstellen deutlich, in den letzten Jahren sogar überproportional stark (vgl. Abbildung 1). In den letzten dreißig Jahren wurden über die Hälfte der Sparkassenfilialen geschlossen. Dieser Trend hält an. In den letzten fünf Jahren wurden pro Jahr 300 und mehr Bankstellen geschlossen. Zugespitzt wird heute also an jedem Werktag mehr als eine Bankstelle der Sparkassen geschlossen.

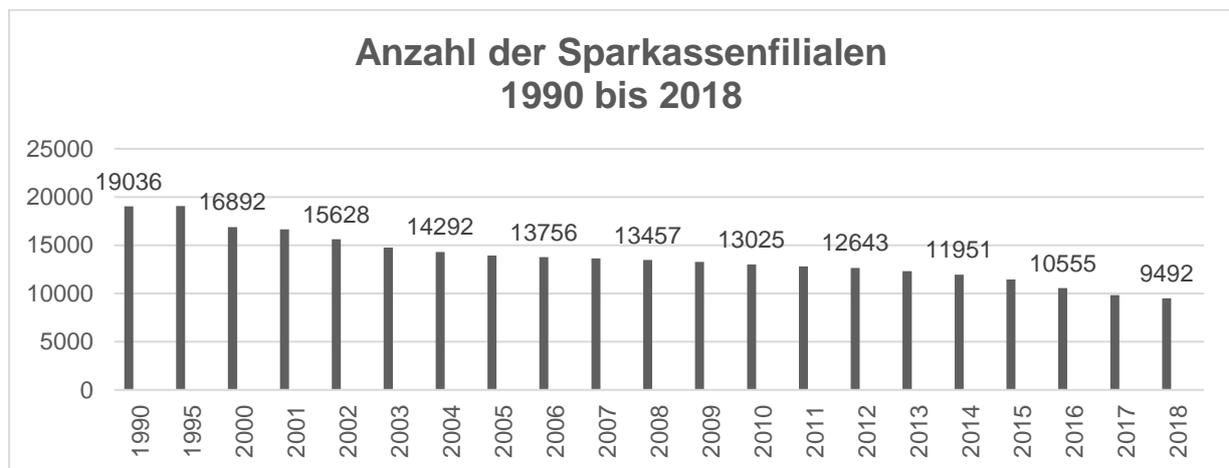


Abbildung 1: Abnahme der Sparkassenfilialen. Quelle: Bankenstatistik Dt. Bundesbank

Auch die Anzahl der Sparkassen verringert sich. Mittels Fusionen haben sich innerhalb von dreißig Jahren die Anzahl der Sparkassen halbiert (vgl. Abbildung 2). Die Sparkassen haben eine beachtliche Betriebsgröße. Von den 386 Sparkassen haben über 50 Sparkassen mehr als 1.000 Mitarbeiter und mehr als 5 Mrd. Euro Bilanzsumme, über 200 Sparkassen haben mehr als 400 Mitarbeiter und eine Bilanzsumme von mehr als 2 Mrd. Euro. Ganz kleine Sparkassen mit weniger als 100 Mitarbeiter oder weniger als 500 Mio. Euro Bilanzsumme gibt es nur noch 25 Stück.

²³ Vgl. BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGS-AUFSICHT (2017): Jahresbericht 2017. Bonn/Frankfurt, S. 74.

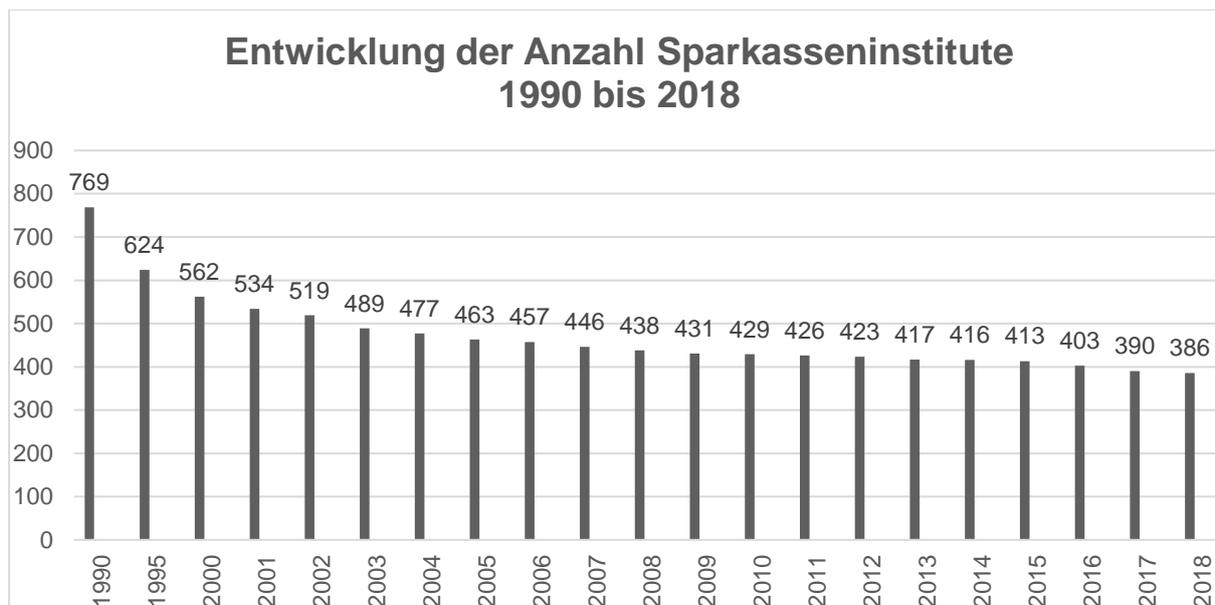


Abbildung 2: Abnahme der Sparkasseninstitute. Quelle: Bankenstatistik Dt. Bundesbank

Der Filialabbau ist keine Besonderheit der S-Finanzgruppe. Auch die Großbanken und vor allem die Kreditgenossenschaften reduzieren in ähnlich hohem Tempo ihre Bankstellen (vgl. Abbildung 3). Das Fusionstempo unter den Kreditgenossenschaften ist dabei deutlich höher als das der Sparkassen. Ende 1990 gab es noch 3.380 Kreditgenossenschaften, heute sind es gerade noch 875.

Jahresende	Großbanken			Sparkassen			Kreditgenossenschaften		
	HS	ZS	BS	HS	ZS	BS	HS	ZS	BS
2008	5	8.536	8.541	438	13.457	13.895	1.199	12.344	13.543
2010	4	8.132	8.136	429	13.025	13.454	1.141	12.046	13.187
2012	4	7.041	7.045	423	12.643	13.066	1.104	11.778	12.882
2014	4	7.443	7.447	416	11.951	12.367	1.050	11.269	12.319
2016	4	7.005	7.009	403	10.555	10.958	975	10.156	11.131
2018	4	6.306	6.302	386	9.492	9.878	875	8.782	9.657

Legende: HS = Hauptstellen, ZS = Zweigstellen, BS = Bankstellen (2018 vorläufig)

Abbildung 3: Strukturentwicklung des deutschen Bankgewerbes am Beispiel Bankstellen

Mit den Filialschließungen gehen auch Stelleneinbußen einher. So wurden im Jahr 2018 bei den Sparkassen 6.529 Mitarbeiter freigesetzt.²⁴ Im Zuge der Digitalisierung drängen neue Wettbewerber in den Markt: FinTech-Unternehmen bieten innovative

²⁴ Vgl. WIRTSCHAFTSWOCHE (2019): Sparkassen hängen Privatbanken ab, URL: <https://www.wiwo.de/unternehmen/banken/2-2-milliarden-euro-gewinn-sparkassen-haengen-privatbanken-ab/24072236.html> (zuletzt abgerufen am: 12.04.2019).

Lösungen an und können den Markt disruptiv erfassen. Ein weiterer Markttrend, der sich seit drei Jahrzehnten abzeichnet, ist das Direktbanking. Direktbanken haben sehr standardisierte Produkte und kein Filialnetz. Die S-Finanzgruppe hat im Bereich der Direktbanken die DKB der BayernLB. Diese zählt zu den Top-3 Direktbanken und Top-20 Banken in Deutschland.²⁵

3.3 Zukunft - Konsolidierung

Die Zukunft wird ein weiteres Wachstum der Direktbanken mit sich bringen.²⁶ Die Erfolge der Direktbanken der S-Finanzgruppe (DKB, 1822direkt etc.) werden nicht ausreichen, um nachhaltig mit dem Markt mitgehen zu können. Zudem wird eine Neuausrichtung der Landesbanken notwendig. Der Fokus wird auf das Zusammenfassen und das Kombinieren von Kompetenzen gerichtet werden.²⁷ Trotz aller Entwicklungen sollte der Kunde immer im Fokus sein. Im Markt werden sich immer mehr Mischformen ergeben wie beispielsweise Online-chats mit dem Kundenberater, Bots oder auch Videoberatung.²⁸ Diese Möglichkeiten bieten eine Neuausrichtung des Filialkonzepts. Durch ein verändertes Kundenverhalten ist dies auch notwendig, denn der durchschnittliche Kunde besucht nur noch einmal jährlich seine Bankfiliale.²⁹

4 SWOT-Kurzanalyse der Sparkassen

Die SWOT-Analyse ist ein Analyseinstrument, das im Bereich des strategischen Managements eingesetzt wird. Diese besteht aus einer Unternehmensanalyse und einer Marktanalyse. SWOT steht hierbei für die englischen Begriffe für Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) unternehmensinterner Art sowie externe Chancen (Opportunities) und Risiken (Thre-

²⁵ Vgl. Fn. 9, BACHER, U. und NOTHELFER, R. (2019), S. 17.

²⁶ Vgl. INVESTORS MARKETING (2017): Wachstum der Direktbanken hält an, URL: https://www.investors-marketing.de/data/immc/media/doc/20170710_PM_Direktbanken.pdf (zuletzt abgerufen am: 13.04.2019).

²⁷ Vgl. VOIGTLÄNDER (2015): BPO, Fokussierung der Geschäftsmodelle als Schlüssel zum Erfolg, in: BÖHNKE, W. und ROLFES, B. (Hrsg.): Neuausrichtung der Banken – Auf der Suche nach Ertragsquellen und Eigenkapital. Wiesbaden, S. 4.

²⁸ Vgl. WANNHOFF, J. (2018): Digitalisierung und Fintechs – das traditionelle Bankgeschäft im Wandel, in: BÖHNKE und ROLFES (Hrsg.): Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand. Wiesbaden, S. 40.

²⁹ Vgl. Fn. 28, S. 38.

ats). Nach der erfolgreichen Durchführung einer SWOT-Analyse können sich klare Handlungsfelder erkennen und Rückschlüsse ziehen lassen.

4.1 Stärken der Sparkasse

4.1.1 Regionalprinzip und Hausbankprinzip

Das Regionalprinzip ist ein wichtiges Strukturmerkmal der S-Finanzgruppe.³⁰ Es steht für die regionale Verankerung und schafft auch in ländlichen Regionen eine Nähe zum Kunden. Diese Kundennähe ist eine Stärke der Sparkassen, denn Bankgeschäfte basieren auf Vertrauen und Vertrauen wird oftmals durch Nähe erreicht. Ebenso wird durch die hohe lokale Verfügbarkeit die Kundenbindung erhöht, denn die Kunden der Sparkasse zählen mit 72 Prozent zu den treuesten. Auch führt dieser Aspekt zu einer Marktführerschaft mit einem Marktanteil (gemessen an der Bilanzsumme) von 15 Prozent.³¹ Außerdem wird durch das Regionalprinzip die Nähe zum Mittelstand gewonnen, denn dieser sucht für Kredite oder sonstige Bankdienste bevorzugt die Bank auf, bei der das Unternehmen seit Generationen schon Kunde ist. Zumal die Sparkasse als die vertrauenswürdigste Bank gilt.³² Der Mittelstand birgt in Deutschland noch enormes Potenzial, weil durch das Konjunkturwachstum auch weiterhin die Nachfrage nach Krediten besteht und dies sich sehr positiv für die Sparkasse und auf ihre GuV auswirkt.³³ Auch bietet die Sparkasse in der Region Arbeitsplätze, zahlt Gewerbesteuer und stärkt somit die Wirtschaft.

³⁰ Vgl. Fn. 9, BACHER, U. und NOTHELFER, R. (2019), S. 2.

³¹ DEUTSCHE BUNDESBANK (2019): Marktanteile der Bankengruppen an der gesamten Bilanzsumme der Bankenbranche in Deutschland, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166006/umfrage/marktanteile-der-bankengruppen-in-deutschland/> (zuletzt abgerufen am: 18.03.2019).

³² Vgl. READER'S DIGEST (2019): Trusted Brands 2018 Deutschland, URL: <http://www.rd-markengut.de/trusted-brands/trusted-brands-2018> (zuletzt abgerufen am: 13.04.2019).

³³ Vgl. BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (2019): Perspektiven Ausgabe 1. Frankfurt, S. 85.

4.1.2 Markenbekanntheit

Eine weitere Stärke ist die Bekanntheit der Marke „Sparkasse“. Hier wird bei aktuellen Umfragen ein Wert von 97 Prozent erzielt.³⁴ Nahezu jeder kennt das Logo der Sparkasse, das „Sparkassen-S“ sowie den Slogan „Wenn’s um Geld geht - Sparkasse“. Auch das klassische Sparkassen-Rot und der bekannte Jingle führen zu einem hohen Wiedererkennungswert.³⁵ Je präsenter eine Marke in den Köpfen ist, desto vertraueter erscheint sie auf längere Sicht. Die Sparkasse schafft auch hiermit ein Vertrauensverhältnis zu ihren Kunden, da bereits im Kindesalter die Sparkasse als Sparkasse gelernt wird. Dies kann beispielsweise im Rahmen von Kunst- oder Sportsponsoring geschehen.

4.1.3 Starke Verbundpartner

Die S-Finanzgruppe nimmt in weiteren Geschäftsbereichen der Verbundpartner eine sehr starke Rolle ein. Dazu zählen vor allem die Deka-Bank (Fondsgesellschaft), die Landesbausparkassen („LBS“), die Deutsche Leasing und Sparkassenversicherungen. Alle Verbundpartner haben eine herausragende Marktstellung.³⁶ Insgesamt ist die S-Finanzgruppe breit aufgestellt und kann den Kunden ganzheitlich beraten.

4.2 Schwächen der Sparkasse

4.2.1 Digitalisierung

Durch die dezentrale Struktur werden Innovationen nur zögerlich vorangetrieben und noch schwieriger ist die gruppenweite Umsetzung.³⁷ Sparkassen setzen nicht wie Direktbanken allein auf digitale Lösungen, sondern suchen die optimale Mischung zwischen analogen und digitalen Lösungen. Ob dieser Spagat gelingt, ist eine strategische Kernfrage der dezentralen Gruppe. Konkret besteht die Gefahr, dass Trends verpasst werden und die S-Finanzgruppe

³⁴ Vgl. STERN (2019): Welche Banken sind Ihnen in Deutschland bekannt? URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1774/umfrage/bekanntheit-von-banken/> (zuletzt abgerufen am: 18.03.2019).

³⁵ Vgl. Fn. 8, S. 64.

³⁶ Im Bausparen sind die Sparkassen mit einem Marktanteil von insgesamt 36 % Marktführer, ebenso im Leasinggeschäft. Vgl. DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND (2017): S.10.

³⁷ Vgl. Fn. 9, BACHER, U. und NOTHELFER, R. (2019), S. 124.

im Bereich der Digitalisierung zurückfällt.³⁸ So sollte eine Antwort auf den sich immer stärker entwickelnden Trend der Online-Bezahlverfahren das Konzept „paydirekt“ sein. Dies ist aber aufgrund der Monopolstellung des Zahlungsdienstes „PayPal“ sowie der vielen Hürden, die Händler vor der „paydirekt“-Einführung überwinden müssen, nicht erreicht worden. Mittlerweile wird sogar die Einstellung von „paydirekt“ diskutiert³⁹, andererseits stellt Facebook zusammen mit 27 Partnern⁴⁰ eine digitale Weltwährung mit dem Namen Libra vor. Während die deutsche Kreditwirtschaft über „paydirekt“ streitet, könnte eine neue digitale Weltwährung mit unabsehbaren Folgen entstehen.

4.2.2 Regionalprinzip

Je nach Region sollte sich eine Sparkasse der unterschiedlichen Struktur anpassen können. Unterschiedliche Strukturen führen dazu, dass es ertragschwächere Gegenden gibt und ertragsstärkere. Auch kann es in einem Gebiet eine höhere Kreditausfallquote als in anderen geben. Weiterhin führt das Regionalprinzip zu einer Fokussierung auf die Probleme und Bedürfnisse des anvertrauten Gebiets, jedoch kann der Blick für das Ganze hierbei verloren gehen. Das Regionalprinzip ist folglich Stärke und Schwäche zugleich.

4.2.3 Hohe Kostenbelastung

Der Kostendruck auf die Sparkassen steigt.⁴¹ Personal und Filialen stellen eine enorme Kostenposition dar. Zusätzlich sorgen Konkurrenten aus dem Direktbankensektor zunehmend für Druck, da diese rein auf Online-Bankgeschäfte setzen und dadurch keine Filialen brauchen. Somit können sie ihre Produkte deutlich günstiger anbieten. Ein weiterer Faktor sind die niedrigen Zinserträge, die durch die Niedrigzinspolitik der EZB generiert werden. Lagen die Zinsüberschüsse 2015 noch bei über 23 Mrd. Euro, liegen sie nach Prognoserechnungen in 2019 und den Folgejahren nur noch bei 18 Mrd. Euro

³⁸ Vgl. Fn. 28, S. 37.

³⁹ Vgl. ATZLER (2019b): Die Banken sollten sich von Paydirekt verabschieden, URL: <https://www.Handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-die-banken-sollten-sich-von-paydirekt-verabschieden/23872020.html?ticket=ST-1810058-fhJmqbYyrrwVb9BbPYhc-ap5> (zuletzt abgerufen am: 20.05.2019).

⁴⁰ Unter den Partner finden sich Globalplayers wie VISA, Mastercard, Paypal, Spotify, Uber und ebay.

⁴¹ Vgl. DEEKEN und SPECHT (2017): Zukunftsfähigkeit deutscher Sparkassen. Wiesbaden, S. 11.

oder weniger.⁴² Damit steckt die Sparkasse unter Ertragsdruck, der durch Einsparungen im Bereich der Filialen, Mitarbeiter und Serviceleistungen nur teilweise ausgeglichen werden kann.

4.3 Chancen der Sparkasse

4.3.1 Digitalisierung und neue Formen der Kundenberatung

Der Fokus wird auch in Zukunft auf der Weiterentwicklung von digitalen Lösungen liegen, namentlich durch Mobility-, Social- bzw. Big-Data- oder Cloudkonzepte.⁴³ Im Zuge der Digitalisierung eröffnen sich neue Wege, den Kunden zu erreichen und zu beraten. Dadurch ergeben sich sowohl im Bereich der Filialen als auch in der Mitarbeiteranzahl Einsparungsmöglichkeiten. Beispielsweise könnte die Sparkasse videogestützte Beratung, Beratungschats oder Bots nutzen, um je nach Komplexität des Produktes die Kunden angemessen zu erreichen. Der Sparkassenpräsident hat auf dem Sparkassentag 2019 die Integration einer zentralen Direktbank in das Geschäftsmodell für die Sparkassen zur Diskussion gestellt.⁴⁴

Für den Kunden können technische Fortschritte Nutzen stiften und dadurch kann die Kundenbeziehung gefestigt werden. Eine große Chance kann durch die Zusammenarbeit mit „FinTechs“ entstehen. Diese haben das technische Know-how, jedoch nicht die Markenbekanntheit.⁴⁵

4.3.2 Strukturwandel der Gesellschaft

Die Sparkasse profitiert vom demografischen Wandel der Gesellschaft. Knapp 18 Prozent der Sparkassenkunden geben an, nie im Internet zu sein.⁴⁶ 44 Prozent nutzen Online Banking und über 90 Prozent Geldautomaten.⁴⁷ Dadurch ergeben sich für die Sparkasse Chancen, da diese noch nicht ganz-

⁴² Vgl. Fn. 41, S. 21.

⁴³ Vgl. Fn. 28, S. 34-35.

⁴⁴ Vgl. Fn. 1.

⁴⁵ Vgl. Fn. 28, S. 46.

⁴⁶ Vgl. STATISTA (2019a): Sparkassen-Kunden in Deutschland nach Häufigkeit des Surfens im Internet in der Freizeit im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2018, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/482643/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-internetsurfen-der-sparkassen-kunden/> (zuletzt abgerufen am: 13.04.2019).

⁴⁷ Vgl. STATISTA (2019b): Beliebteste Möglichkeiten zur Abwicklung von Bankgeschäften bei Sparkassen-Kunden im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2018, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/482681/umfrage/umfrage-unter-sparkassen-kunden-zu-genutzten-moeglichkeiten-fuer-bankgeschaefte/> (zuletzt abgerufen am: 13.04.2019).

heitlich auf rein digitale Lösungen setzt, sondern durch das traditionelle Filialkonzept auch die ältere Generation anspricht. Gerade in den älteren Bevölkerungsgruppen liegt der Wohlstand in Deutschland. Das „Seniorengeschäft“ erweist sich somit als äußerst lukrativ.⁴⁸ Die ältere Generation wird auch zukünftig eine enge Beratung benötigen und nachfragen.

4.3.3 Mittelstandsgeschäft

Der Grundpfeiler der deutschen Wirtschaft ist der Mittelstandssektor. Es ist das Fundament des deutschen Wohlstands. Im Bereich des Mittelstands liegt noch viel Potenzial, das genutzt werden kann. Da dies meist Familien- und Traditionsunternehmen sind, werden bisherige Bankverbindungen oftmals über Generationen weitergeführt. Mittlerweile drängen ausländische Konkurrenzunternehmen in den deutschen Markt und setzen diese durch Themen wie Digitalisierung und Industrie 4.0 unter Innovationsdruck. Dieser Innovationsdruck führt zu erhöhten Ausgaben im Forschungs- und Entwicklungsbereich, was wiederum zu erhöhten Kreditnachfragen führt.

4.4 Risiken der Sparkasse

4.4.1 Neue Wettbewerber, FinTechs

FinTechs bieten den Kunden schnelle, bequeme sowie innovative Lösungen an und das zu niedrigen Preisen.⁴⁹ Sie gehen Probleme von einer anderen Sichtweise aus an als die traditionell eingestellte Sparkasse und können dadurch auch andere Lösungen finden. Genau wie bei der Sparkasse steht der Kunde im Fokus. Durch Kooperationen und die Gründung der Sparkassen Innovation „Hub“ soll das Risiko der FinTechs gemindert werden.⁵⁰ Weitere Wettbewerber, die immer mehr Marktanteile für sich gewinnen können, sind die Direktbanken. Sie überzeugen durch digitale Stärke und sind auch in den Bereichen Immobilienfinanzierung sowie Krediten breit aufgestellt, wodurch

⁴⁸ Vgl. HIRSCH und ÖZTÜRK (2011): Mikro oder Makro, Erfolgreiche Kundenbindung in der Zielgruppe 55plus–Sparkassen im Fokus, in: HUNKE, G. (Hrsg.): Best Practice Modelle im 55plus Marketing. Wiesbaden, S. 140.

⁴⁹ Vgl. Fn. 28, S. 40 f.

⁵⁰ Vgl. Fn. 33, S. 79.

sich hohe Kundenzufriedenheitswerte erreichen lassen.⁵¹ Die Gefahr, dass die Direktbank zur potenziellen Hausbank vieler Kunden wird, wächst.

4.4.2 Verändertes Kundenverhalten

Der Vertrauensverlust in Institutionen steigt, die Kunden haben neue und höhere Ansprüche und sind nicht mehr den Unternehmen treu. Sie möchten sich nicht mehr binden und vergleichen stark die verschiedenen Leistungen beziehungsweise Preise. Besonders junge Kunden werden hierbei immer kritischer. Nicht zuletzt entstand diese Entwicklung durch die Krise, in der viele Kunden ihr Vertrauen verloren haben und das sich in ihnen verankert hat. Aber auch Amazon, Apple und weitere sogenannte „BigTechs“ sorgen für das veränderte Verhalten, da viele Kunden oftmals schon eine Bindung zu den BigTech-Unternehmen und ihren Produkten haben.⁵² Auch etablieren „BigTechs“ eigene Zahlungsdienste⁵³ und haben damit den ersten Schritt ins Bankgeschäft gewagt.

4.4.3 Niedrigzinsphase

Hauptertragsquelle sind Zinsüberschüsse. Hält die Niedrigzinsphase weiter an, werden die Erträge aus dem Kredit- bzw. Zinsgeschäft noch weiter fallen und weitere Einsparungen notwendig.⁵⁴ Dies könnte der Kundennähe schaden. Für die Kundeneinlagen haben die niedrigen Zinsen einen Margenverlust zur Folge.⁵⁵ Für die Sparkasse könnte dies auf längere Sicht einen Verlust ihres Grundwertes „Förderung des Spargedanken“ mit sich bringen, denn Sparen mit niedrigem Zins wird auf Dauer keine Lösung sein.⁵⁶

⁵¹ Vgl. HANDELSBLATT (2019a): Direktbanken liegen bei der Kundenzufriedenheit vorn, URL: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/mckinsey-studie-direktbanken-liegen-bei-der-kundenzufriedenheit-vorn/23811008.html?ticket=ST-457761-wBdxg1JEWbOUo75QN4mQ-ap3> (zuletzt abgerufen am: 16.04.2019).

⁵² Vgl. BUCH (2018): Wettbewerb und Stabilität im Finanzsektor in Zeiten technologischen Wandels, S. 10. URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/758264/1eed3dbb51eba9e0da8420e6a1fb33d9/mL/2018-09-03-buch-download.pdf> (zuletzt abgerufen am: 18.03.2019).

⁵³ Namentlich PayPal (von EBAY gegründet), Amazon Pay, Apple Pay, Google Pay.

⁵⁴ Vgl. FAHRENSCHON (2016): Zwischen Niedrigzinsen, Regulierung und Digitalisierung. Wie die Sparkassen-Finanzgruppe die Nummer 1 beim Kunden bleibt, in: PFINGSTEN, A. (Hrsg.): Die neue Welt der Banken. Wiesbaden, S. 6.

⁵⁵ Vgl. WOLGAST (2016): Das gegenwärtige Niedrigzinsumfeld aus Sicht der Sparkassen, in: Vierteljahresshefte zur Wirtschaftsforschung, 85/1, S. 21.

⁵⁶ Vgl. Fn. 55, S. 24.

5 Die Neuausrichtung der Sparkasse als Marktführer der Zukunft?

Die Sparkasse steht in Zukunft vor einem großen Dilemma, denn ihre größte Stärke ist die Kundennähe und das damit verbundene Filialkonzept. Filialen werden in hohem Tempo abgebaut, damit kommt dieser Erfolgsfaktor ins Wanken. Im Privatkundensegment liegt der Königsweg darin, straffe Abläufe zu finden, ohne dass die Kundennähe verloren geht.

Für Direktbanken spricht eine überschaubare Produktpalette, die einfach, effizient und kostengünstig ist. Der Erfolg der Direktbanken der letzten zwanzig Jahren führt derzeit zur strategischen Überlegungen, ob die Sparkasse nicht selbst eine Direktbank unter dem Dach der Sparkassen integriert.⁵⁷ Mit der DKB wäre eine bereits etablierte Marke vorhanden. Geschickt gemacht, könnten sich hier neue Chancen ergeben, auch im Wertpapiergeschäft und im „Private Banking“. Noch ist unklar, ob, wann und welchen strategischen Weg die S-Gruppe geht. Fast sicher scheint jedoch, dass die Sparkasse ihre führende Position in Zukunft nur halten kann, wenn sie sich von ihrer starren Struktur löst und offensiv neue Wege im Wertpapier- und Standardkundengeschäft geht.

Im Firmenkundensegment ist die Bedrohung geringer, denn Sparkassen sind selbst mittelständisch geprägt und dadurch im deutschen Mittelstand seit Jahrzehnten als Hausbank fest verankert. Sparkassen haben in vielen Situationen gezeigt, dass man gerade im Firmenkundengeschäft verantwortlich agiert. Im Firmenkundengeschäft haben Sparkassen also besondere Kompetenzen und ein gut ausgebautes Hausbankprinzip⁵⁸ mit bekannten Gesichtern aufgebaut, die Firmenkunden schätzen. Erfolgsfaktoren, die Wettbewerber so nicht oder auf jeden Fall nicht schnell darstellen können.

⁵⁷ Vgl. ATZLER (2019c): Sparkassen erwägen Gründung einer eigenen Onlinebank – doch der Plan hat Tücken, URL: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/privatkundengeschaeft-sparkassen-erwaegen-gruendung-eigener-onlinebank-doch-der-plan-hat-tuecken/24234970.html?ticket=ST-1858639-4lloM7mwuNxuWjd7HiG4-ap5> (zuletzt abgerufen am: 20.05.2019).

⁵⁸ Zum Hausbankprinzip, vgl. Fn. 2, BACHER (2015), S. 153.

Michael Eißler

Digitalisierung im Agrarhandel: Die Entstehungsgeschichte der Raiffeisen Networld GmbH

Die Informationstechnologie hat in den letzten Jahren dramatische Innovationssprünge erlebt. Die Anforderungen in der gesamten Wirtschaft in Bezug auf Qualität, Geschwindigkeit und Prozessstärke sind enorm gestiegen. Auch in der Landwirtschaft erleben wir eine technologische Revolution – die „Digitalisierung“ der Landwirtschaft schreitet voran. Die Tragweite dürfte ähnlich wie beim Übergang vom Pferd zum Schlepper sein – nur erscheint die aktuelle Entwicklung erheblich schneller.

Künftig werden die Datenkanäle zum Landwirt entscheidend für den Erfolg im Agrarhandel. Der Kampf um den digitalen Zugang zum Kunden hat bereits begonnen. Die Anbieter herstellerunabhängiger Cloud-Lösungen konkurrieren mit Herstellerlösungen und Startup-Unternehmen konkurrieren mit globalen Konzernen. In diesem dynamischen Umfeld müssen auch die genossenschaftlichen Agrarhändler ihren „digitalen Weg“ finden.

Rahmenbedingungen

Der genossenschaftliche Agrarhandel hat sich seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert zum zentralen Handelspartner der deutschen Landwirtschaft entwickelt. Die Genossenschaften befinden sich überwiegend im Eigentum der Landwirte und werden über die ehrenamtlichen Gremien, die vorwiegend mit Landwirten besetzt sind, maßgeblich beeinflusst und kontrolliert. Der genossenschaftliche Agrarhandel erzielt mit der Landwirtschaft einen Gesamtumsatz von ca. 35 Mrd. Euro, im Wesentlichen mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen und Betriebsmitteln wie Saatgut, Dünger, Pflanzenschutz und Futtermitteln.

Allerdings ist das Agrargeschäft von einer zunehmenden Dynamik geprägt und einem rasanten Wandel unterworfen. Die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe, die 2016 noch bei ca. 275.000 lag, wird aufgrund des anhaltenden wirt-

schaftlichen Drucks einer Studie der DZ-Bank zufolge, bis 2040 auf 100.000 sinken. Gleichzeitig eröffnet der technologische Fortschritt dem Landwirt neue Perspektiven zur Optimierung der Prozesse im eigenen Betrieb. Hier müssen sich die Genossenschaften mitentwickeln und dürfen den Anschluss nicht verlieren. Der sich seit Jahren verschärfende Wettbewerb wird zudem von neuen Akteuren, z.B. Start-ups oder von Herstellern befeuert, die über Online-Plattformen und neue Geschäftsmodelle Marktanteile gewinnen wollen. Diese neuen Akteure sind in der Regel technologiegetrieben und verfügen häufig über große finanzielle und personelle Ressourcen.

Diese Herausforderungen müssen entschlossen angegangen werden. Die hierzu notwendigen Investitionen überfordern jedoch einzelne Primärgenossenschaften. Die Infrastruktur des Landhandels der Zukunft lässt sich nur betriebsübergreifend finanzieren und aufbauen.

Die Ausgangsinitiative

Nachdem über Jahre hinweg über mögliche Optionen diskutiert wurde, ohne dass sich konkrete Aktivitäten abzeichneten, beschlossen die BAG`s aus Württemberg nach einer Tagung in Kloster Schöntal im November 2016 (Themen u.a. Onlineplattformen & Digitalisierung), dieses Thema nochmals auf Bundesebene beim DRV zu platzieren. Aus diesem Grunde wendete sich der Autor im Namen und Auftrag der BAG`s an den DRV, um kurzfristig alle relevanten Akteure zu einem intensiven Gedankenaustausch einzuladen. Gemeint waren die Hauptgenossenschaften, das IT-Systemhaus GWS, Raiffeisen.com und natürlich Vertreter der Primärstufe. Ein solches Treffen fand dann im Januar 2017 statt.

Auf Basis einer Standortbestimmung wurde diskutiert, wie die Primärgenossenschaften ein gemeinsames digitales Geschäftsmodell entwickeln können, um ihre Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Es wurde beschlossen, eine Arbeitsgruppe zu gründen, die das Thema mit Nachdruck vorantreibt und Handlungsoptionen entwickelt. Während die beiden größten deutschen Hauptgenossenschaften kein Interesse an einer aktiven Mitarbeit zeigten, bildete sich aus dem Kreise der Primärgenossenschaften eine „Koalition der Willigen“.

Ziel war die Bündelung der Kräfte der Primärgenossenschaften, um rechtzeitig eine gemeinsame schlagkräftige Antwort des genossenschaftlichen Agrarhandels auf die digitale Revolution zu finden.

In dieser Phase waren vor allem die Raiffeisen Rhein-Ahr-Eiffel Handelsgesellschaft mbH, die Raiffeisen-Waren GmbH Erdinger Land und die BAG-Hohenlohe-Raiffeisen eG Treiber der Entwicklung, begleitet und unterstützt durch Herrn Dr. Michael Reiningger vom DRV und später dann von Herrn Christoph Hosang von der Raiffeisen Service GmbH. Im weiteren Projektverlauf kamen dann noch die RWZ Raiffeisen AG und Raisa als Motoren der Entwicklung hinzu. Diese Genossenschaften übernahmen auch die Vorfinanzierung aller Aufwendungen im Rahmen der Projektentwicklung.

Von der Idee zum Geschäftsmodell

Von Anfang an legte die Arbeitsgruppe großen Wert auf die notwendige externe Expertise. Mit Herrn Andreas Bauer und seiner Mannschaft konnte ein erfahrener E-Commerce-Experte gewonnen werden, der bereits mehrere komplexe Online-Plattformen konzipiert und erfolgreich realisiert hatte.

In den ersten Zusammenkünften zeigte sich, wie intensiv Industrie, Großhandel und andere Akteure sich bereits um den digitalen Zugang zu den Landwirten bemühen, häufig mit der Absicht, Zugang zu möglichst vielen Daten aus allen relevanten Bereichen zu erhalten. Letztendlich haben alle Marktteilnehmer in den verschiedensten Produkt- und Dienstleistungsbereichen die Absicht, sich den digitalen Zugang zum Landwirt und seinen Daten möglichst exklusiv zu sichern, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Kritisch zu bewerten ist dabei, dass der Landwirt häufig Gefahr läuft, die Hoheit über seine Daten zu verlieren.

Weiter muss davon ausgegangen werden, dass die großen internationalen Akteure der digitalen Wirtschaft, mit ihren gewaltigen finanziellen und personellen Ressourcen, bereits zeitnah die Märkte für Agrarerzeugnisse und landwirtschaftliche Betriebsmittel als interessante Betätigungsfelder für sich entdecken werden.

Die Antwort der Genossenschaften: der Zusammenschluss von Raiffeisen-Warengenossenschaften, um gemeinsam eine digitale Vertriebsplattform für den Bezug und Absatz von Agrarerzeugnissen und landwirtschaftlichen Betriebsmitteln zu entwickeln und zu etablieren. Dies ist ein weiteres Beispiel für die Aktualität des Kerngedankens der Raiffeisen-Idee, den Friedrich-Wilhelm Raiffeisen im 19. Jahrhundert formulierte: „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele.“

Um bei der Konzeption der Vertriebsplattform auf die richtigen Themen und Schwerpunkte zu setzen, wurde eine empirische Studie in Auftrag gegeben. Hierfür wurden 1.600 Landwirte über ihre digitale Affinität, ihre Bezugsquellen, ihre Anforderungen und Anregungen befragt. Die Studie wurde zur Grundlage für die weiteren Diskussionen und Überlegungen. Sie zeigte zum einen, dass für eine leistungsfähige Vertriebsplattform signifikante Umsatzpotenziale vorhanden sind und gab wertvolle Hinweise für die Ausgestaltung des Lastenheftes bzw. Leistungsversprechens der Vertriebsplattform.

Aus diesen Kundenanforderungen und den Erfahrungen der Projektbeteiligten wurde bis Ende 2017 ein sehr differenziertes „Werteversprechen“ für den Agrarhandel der Zukunft entwickelt.

Jetzt galt es, diese Konzeption in ein Geschäftsmodell umzusetzen, um die Finanzierung und Weiterentwicklung der vorhandenen Konzeption bis zur Marktreife sicherzustellen und die Idee einer gemeinsamen genossenschaftlichen Vertriebsplattform in die Breite zu tragen. Hierzu sollte eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet werden, die allen interessierten, im landwirtschaftlichen Warengeschäft engagierten genossenschaftlichen Unternehmen offenstehen sollte. Um das Projekt ausführlich vorstellen zu können, organisierte die Raiffeisen Service GmbH im Frühjahr 2018 im Auftrag der Projektbeteiligten drei Regionalkonferenzen im Bundesgebiet. Um die Geheimhaltung der wesentlichen Projektparameter sicherzustellen, hatten alle Teilnehmer Vertraulichkeitserklärungen unterzeichnet. Bei den Regionalkonferenzen konnten das Geschäftsmodell insgesamt, die zugrundeliegenden Annahmen, die betriebswirtschaftliche Betrachtung, das Beteiligungsmodell für die Genossenschaften und die Chancen und Risiken des Projekts intensiv diskutiert und

aus den verschiedensten Perspektiven beleuchtet werden. Insgesamt war die Resonanz der teilnehmenden Genossenschaften überaus positiv. Die meisten Unternehmen zeigten ein großes Interesse, sich an einer gemeinsamen Vertriebsplattform beteiligen zu wollen.

Auf Basis dieses überwältigenden Votums konnte das Projekt vorangetrieben werden. In den folgenden Monaten wurden der Gesellschaftsvertrag und weitere für die Unternehmensgründung notwendigen Unterlagen diskutiert und ausformuliert. Im September 2018 wurde das Gesamtprojekt im Rahmen einer Investorenkonferenz in Köln nochmals ausführlich vorgestellt, diskutiert und wesentliche Beschlüsse herbeigeführt. So wurden der Gesellschaftsvertrag, die Satzung und die Geschäftsordnungen gebilligt und die Mandate für den Aufsichtsrat und die Fachbeiräte besetzt. Auch das von der Projektgruppe vorgeschlagene Gründungsmanagement wurde bestätigt. Nahezu alle anwesenden Genossenschaften sagten am Ende der Konferenz ihre Beteiligung zu.

Die Umsetzung

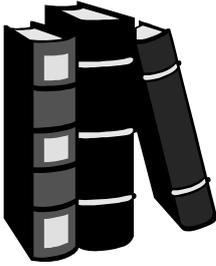
Bereits im Oktober 2018 konnte die „Raiffeisen Networld GmbH“ im Rahmen eines Notartermins von 29 Gründungsgesellschaftern gegründet werden. Anfang Januar wurde die Gesellschaft mit Sitz in Köln ins Handelsregister eingetragen. Seit Beginn 2019 arbeitet Andreas Bauer, Carina Rassel und das Gründungsteam intensiv an der Ausarbeitung der Feinkonzepte, der Plattformentwicklung und dem Schulungskonzept, um den Start des operativen Betriebs fristgerecht sicherzustellen. Nach der Etablierung der Plattform wird es primär darum gehen, den Aufbau der Organisation, analog des angestrebten Unternehmenswachstums, sicherzustellen. Gleichzeitig sollen die Sortimente und Funktionsumfänge der Vertriebsplattform weiter ausgebaut werden.

Die Raiffeisen Networld GmbH will hohe Geschwindigkeit und Flexibilität mit der Kosteneffizienz eines Start-ups verbinden. Die hohe digitale Expertise des Gründungsteams ist eine wichtige Voraussetzung für stabile Prozesse im digitalen Bezugs- und Absatzgeschäft. Ein Kernanliegen der Gesellschafter ist der Schutz aller kritischen Unternehmensdaten der landwirtschaftlichen Kunden. Sie behalten die Hoheit über ihre Daten.

Wertung

Die Digitalisierung stellt die Genossenschaften im Agrarhandel vor wachsende Herausforderungen. Der Ansatz der Gründung einer gemeinsamen Vertriebsplattform für das Agrargeschäft bietet den beteiligten Genossenschaften die Chance, mit einer überschaubaren Investition und damit begrenztem Risiko, einen neuen leistungsfähigen Vertriebs- und Kommunikationskanal zum Landwirt zu nutzen, der im Alleingang für die wenigsten Genossenschaften realisierbar wäre. Raiffeisen im besten Sinne! Die Gründung der Raiffeisen Network GmbH zweihundert Jahre nach der Geburt Friedrich Wilhelm Raiffeisens zeigt, welche Relevanz heute noch in den Ideen des großen Wirtschafts- und Sozialreformers steckt.

Insgesamt hat das Projekt das Potenzial die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten deutschen Agrarwirtschaft zu stärken.



Hill, Sebastian:

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

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

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

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

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

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

Dr. Roman Glaser, Anja Roth und Eva Krauß

Genossenschaften 4.0 –

Bedeutung von genossenschaftlicher Kooperation in der digitalen Transformation und Potenziale für Plattformgenossenschaften

Baden-Württemberg ist eine der innovativsten Regionen Europas und weltweit. Dieses innovationsfreudige Klima gilt es auch für die Zukunft zu sichern, insbesondere für die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Basis und Motor der baden-württembergischen Wirtschaft sind. Angesichts des rasanten digitalen Transformationsprozesses ist es umso wichtiger, innovative Ideen und Geschäftsmodelle zu entwickeln, um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Die Digitalisierung ist dabei Herausforderung und Chance zugleich. Zum einen wächst der Wettbewerbsdruck, weil neue Konkurrenten in den Markt eintreten und gewohnte Geschäftsmodelle in Frage stellen. Zum anderen ergeben sich zahlreiche neue Möglichkeiten etwa zur Optimierung von internen Prozessen durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz.

Das gilt für Unternehmen jeder Größe und Branche gleichermaßen. Sie betrifft alle Branchen von Industrie über ITK, Handel, Handwerk, Dienstleistung, Versicherungen und Banken bis zur Landwirtschaft. Außerdem ist es notwendig, eine hohe Akzeptanz für Veränderungen bei allen beteiligten Stakeholdern zu schaffen: Unternehmensleitung, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit müssen gleichermaßen die Digitalisierung mittragen und die damit verbundenen Herausforderungen begrenzen sowie vor allem die Chancen erkennen und nutzen lernen.

Genossenschaftliche Kooperation und Wettbewerbsfähigkeit

Für Genossenschaften bietet die Digitalisierung große Potenziale. Denn im heutigen globalisierten und liberalisierten Wirtschaftsumfeld müssen viele kleine und mittlere Unternehmen Kooperationen eingehen, um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Die Wirtschaft wird dezentraler, projektorientierter und flexibler. Unternehmen bleiben dabei kleiner strukturiert und bilden nur einen Teil der Wettbewerbskette ab. Für diese Art der Kooperation bietet die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaften (eG) die Möglichkeiten der zielgerichteten und verbindlichen Zusammenarbeit, ohne die rechtliche Selbstständigkeit aufzugeben.

Die Genossenschaft ist ein etabliertes Organisationsprinzip, das zugleich Innovation und Sicherheit bietet. Darüber hinaus weist sie Vorteile auf, die sowohl zur Lösung wirtschaftlicher wie auch ökonomischer und sozialer Herausforderungen beitragen kann. So sind sie verpflichtet, die Interessen ihrer Mitglieder zu fördern. Mitglieder einer Genossenschaft können sowohl natürliche als auch juristische Personen sein. „Hilfe zur Selbsthilfe“ steht dabei im Vordergrund. Die Genossenschaft ist aufgrund der internen Kontrollmechanismen und der unabhängigen, verbandlichen Prüfung die mit weitem Abstand insolvenz sicherste Rechtsform in Deutschland.

Die Kooperation im Rahmen einer Genossenschaft bietet besonders in drei Bereichen Vorteile:

1. Open Innovation / Co-Creation: Organisation von Innovationen in der Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft. Besonders relevant in den Bereichen IT und Forschung & Entwicklung und im Bereich der Künstlichen Intelligenz (Bsp: OSADL eG).

2. Share-Economy: Bei der sog. Share-Economy werden Ressourcen – von Autos und Fahrrädern über 3D-Drucker zu Büroräumen oder gemeinsame Lieferdienste von Händlern – geteilt. Diese können in Genossenschaften kooperativ geteilt werden. Durch die Digitalisierung gewinnen diese Share-

Economy Dienste immer mehr an Bedeutung (Bsp: teilAuto Neckar-Alb eG, BIKEAGE eG).

3. Plattformökonomie: Plattformen bieten Produkte und Dienstleistungen meist nicht selbst an, sondern vermitteln zwischen Händlern und Konsumenten oder Herstellern und Kunden. Genossenschaften bieten das Potenzial, solche Plattformen unter Eigenregie der Mitglieder zu bilden.

Geschäftsmodell der Plattformökonomie

Plattformen sind das zentrale Geschäftsmodell der digitalen Ökonomie. Sieben der zehn wertvollsten Unternehmen sind inzwischen der Plattformökonomie zuzurechnen, darunter Google, Facebook, Amazon oder Alibaba. Sie folgen dabei einem ökonomischen Verständnis der Plattformen als Intermediäre, als Vermittler zwischen Anbieter und Nachfrager. Nicht mehr Besitz und Management von Produktionsfaktoren sind die entscheidenden Erfolgskriterien, sondern das bestmögliche Management der Interaktionen und Transaktionen zwischen verschiedenen Nutzergruppen. Das Spektrum der Plattformen reicht dabei von klassischen Produkt-Marktplätzen wie Ebay bis zu hoch spezialisierten Industrieplattformen, bspw. im Bereich Maschinenbau, Automobil, Logistik, Elektrotechnik oder Chemie.¹

Im Grunde genommen erfinden diese Plattformen das Rad nicht neu, sie verallgemeinern lediglich bereits bestehende Marktprinzipien. Uber, das weltgrößte Taxi-Unternehmen, besitzt keine Autos. Alibaba, der wertvollste Händler, unterhält kein Lager. Facebook, die wichtigste Medienseite, erzeugt keine Inhalte. Und Airbnb, dem größten Zimmeranbieter der Welt, gehören keine Wohnungen.

Die Plattformökonomie hat damit tiefgreifende Auswirkungen auf die globale Arbeitsteilung, den Wettbewerb und die Gesellschaft. Davon profitieren besonders global agierende Großunternehmen, da sie aufbauend auf ihrem

¹ Vgl. SCHMIDT, H. (2015): „Das Internet der Plattformen“. URL: <https://www.netzoekonom.de/2015/04/30/das-internet-der-plattformen/> (zuletzt abgerufen am 1.8.2019).

bereits gesammelten Datensatz neue, digitale Geschäftsmodelle entwickelt haben und daraus nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren. Als Intermediäre schieben Sie sich zwischen etablierte Anbieter und Nutzerbeziehungen und greifen dort einen großen Teil der Wertschöpfung ab. Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben sich dagegen auf die Digitalisierung interner Prozesse konzentriert.²

Aufbau von Plattformgenossenschaften

Plattformgenossenschaften könnten genau das Experimentierfeld sein, um zu zeigen, wie ökonomische Produktion, menschliche Beziehungen und soziale Eingebundenheit in der Digitalwirtschaft gemeinsam funktionieren. So bieten z.B. Kooperationen im Handel und bei Banken die Möglichkeit, sich im Wettbewerb mit disruptiven Ansätzen des Online-Handels bzw. von FinTechs zu bestehen. Wichtig ist dabei, dass auch der Umgang und Austausch von Daten innerhalb einer integrierten Organisation möglich ist.

Plattformgenossenschaften verbinden dabei vier Grundprinzipien des Digitalen und der Genossenschaftsidee miteinander:

1. Plattformgenossenschaften bieten Personen und Unternehmen den Vorteil der **kollektiven Eigentümerschaft**. Das heißt die Daten, Algorithmen und die Technologie der Plattform gehören den Genossenschaftsmitgliedern.
2. Damit können sie deren Anwendung und Verbreitung nach den **demokratischen Grundsätzen** von Genossenschaften selbst steuern und kontrollieren.
3. Die Organisation über Genossenschaften bietet dabei die Möglichkeit des **Co-Designs der Plattform** durch die Mitglieder, sodass die Software genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist.

² Vgl. HOSSEINI, H. und SCHMIDT, H. (2018): „Amerikanische und chinesische Plattformen ziehen europäischen Anbietern weiter davon“. URL: <https://www.platformeconomy.com/blog/wert-der-plattform-ökonomie-steigt-im-ersten-halb-jahr-um-1-billion> (zuletzt abgerufen am 1.8.2019).

4. Der **Open-Source-Ansatz** stellt zudem sicher, dass Weiterentwicklungen nicht jedes Mal neu zu generieren sind.³

Der Aufbau digitaler Plattformen ist dabei vor allem in der Gründungs- und Wachstumsphase kapitalintensiv, sichert aber nachhaltig unsere kleinteilige und innovative Wirtschaftsstruktur. Dafür braucht es eine entsprechende Beteiligung der Mitglieder und Förderinstrumente, die explizit auf genossenschaftliche Plattformen sowie partiell auch auf gemeinwohlorientierte Ansätze zugeschnitten sind. Darüber hinaus ist eine enge Zusammenarbeit von politischen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren nötig, um genossenschaftliche Plattformen als echte Alternative gegenüber den auf Shareholder-Value fokussierten Geschäftsmodellen von etablierten Plattformen wie Facebook, Amazon oder Airbnb zu etablieren.⁴

Beispiele und Ideen für Plattformgenossenschaften

Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass Plattformen in Form von Genossenschaften funktionieren können, z.B. Coopify, eine Genossenschaft für häusliche Dienstleistung in New York, die über eine App bspw. Putzdienste vermittelt und dabei den ArbeiterInnen selbst gehört, oder die Fotoplattform Stocksy, die sich in Besitz der Fotografen befindet. In Amsterdam entwickelt eine Gruppe von Programmierern und Stadtplanern gemeinsam mit der örtlichen Universität und der Stadt eine genossenschaftliche Alternative zu Airbnb. Die Beispiele zeigen, dass Plattformgenossenschaften vor allem dort Erfolg haben, wo sie lokal verankert sind oder ein sehr spezielles Feld bedienen.

³ Vgl. SCHOLZ, T. (2018): „Von der Sharing Economy zum Plattform-Kooperativismus“. URL: https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Sonstiges/SPDerneuern/Impuls_Scholz_Trebor.pdf (zuletzt abgerufen am 1.8.2019)

⁴ Vgl. KAGEL, E.; SAUERHAMMER, M. und PENTZIEN, J. (2018): „Politische Rahmenbedingungen schaffen. Eine gemeinwohlorientierte Plattformökonomie aufbauen – aber wie?“. *Ökologisches Wirtschaften* (33), S. 22.

Der BWGV verfolgt aktuell drei unterschiedliche Ansätze, um die Gründung von Plattformgenossenschaften zu unterstützen:

1. Lokale Handels- und Dienstleistungsplattformen (interoperabel und interkonnektiv)

Durch die Vernetzung der lokalen Akteure (online und offline) können genossenschaftlich organisierte Plattformen Handels-, Dienstleistungs- und Behördenangebote bündeln und damit die Wirtschaft vor Ort und insbesondere die Nahversorgung im ländlichen Raum stärken. Solche Online-Portale stellen einen Marktplatz für lokale Geschäfte, regionale Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung und eröffnen gleichzeitig die Möglichkeit, Kunden umfassend zu informieren und ihnen dieselben Annehmlichkeiten zu bieten wie große Plattform-Unternehmen. Gleichzeitig bleibt aber die Wertschöpfung vor Ort. Idealerweise könnten damit auch die Verwaltung, Vereine etc. verknüpft sowie die Plattform anschlussfähig an andere Regionen bzw. Ebenen sein, damit neben den lokalen und regionalen Initiativen ggf. eine große Plattform daraus erwächst.

Über die Einbindung der Genossenschaftlichen FinanzGruppe können dabei sowohl technisches Know-How zum Aufbau von Plattformen eingebracht als auch Möglichkeiten für die sichere Zahlungsabwicklung angeboten werden.

2. Industrie- und Wirtschaftsplattformen

Neben den skizzierten Marktplatz- bzw. Vermittlungsplattformen bergen Plattformen auch im B2B-Segment ein disruptives Potenzial. Plattformbasierte Applikationen (z.B. Internet der Dinge, Cloud-Lösungen und Predictive Maintenance) werden auch im industriellen Umfeld zum entscheidenden Differenzierungsfaktor. Das stellt die Unternehmen – insbesondere kleine und mittelständische – vor große Herausforderungen. Denn gerade KMU können es meist aus Zeit-, Kompetenz- und Ressourcengründen nicht leisten, in Eigenregie

sämtliche erforderlichen Aktivitäten und Kompetenzen für die angestrebte Positionierung im Plattform-Ökosystem aufzubauen und durchzuführen.⁵

Kooperationen in Form einer Genossenschaft bieten genau das Potenzial, Einstiegshürden für KMU zu senken und den Aufbau einer Plattform gemeinschaftlich voranzutreiben, ohne dabei die eigene Selbstständigkeit aufzugeben. Mithilfe genossenschaftlicher Kooperationen kann ein „Vertrauensraum“ geschaffen werden, in dem die verschiedenen Akteure entlang der Wertschöpfungskette partnerschaftlich zusammenarbeiten können.

Mit der Digitalisierung wird die Frage nach Zugang und Nutzung von Daten immer wichtiger. Heute beginnt der Service meist schon in der Cloud, wenn etwa Smart-Home-Produkte oder Automobile ihre Nutzungs- und Wartungsinformationen automatisiert erheben. Solche Daten sollten bestenfalls allen Beteiligten der Wertschöpfungskette (Hersteller, Service-Anbieter, Kunden) zur Verfügung gestellt werden. Auch hier können genossenschaftliche Daten-Plattformen entstehen, die den Zugang und die Nutzung von Daten selbstbestimmt organisieren und regeln können.

3. Spezifische (Branchen-) Plattformen

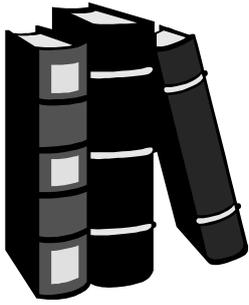
Genossenschaftliche Plattformen haben bspw. im Handwerk großes Potenzial. Denn das Handwerk hat in Zeiten von digitalen Geschäftsmodellen und Plattformen einen entscheidenden Vorteil: anders als zum Beispiel die großen Digtalkonzerne, die führend im Bereich der Plattformtechnologie sind, verfügt das Handwerk über ein tiefgreifendes Prozess-Know-how. Dieses Potenzial gilt es zu heben, was aber nur im erweiterten Verbund, durch Kooperation und Kompetenzbündelung, gelingen kann.

⁵ Vgl. RAUEN, H. ET AL. (VDMA) (2018): „Plattformökonomie im Maschinenbau. Herausforderungen – Chancen – Handlungsoptionen“. URL: https://www.vdma.org/documents/15012668/26471342/RB_PUB_18_009_VDMA_Plattform%C3%B6konomie-06_1530513808561.pdf/f4412be3-e5ba-e549-7251-43ee17ec29d3 (zuletzt abgerufen am 1.8.2019).

Auch im Bereich der Pflege ist eine genossenschaftliche Plattformlösung denkbar, die alle baden-württembergischen Pflegedienstleister vernetzt und deren Angebot bündelt, um von den Plattform-Dienstleistungen zu profitieren und dem Kunden einfach und schnell gefragte Versorgungsoptionen aufzuzeigen.

Ausblick

Die Digitalisierung bietet nicht nur Herausforderungen, sondern auch zahlreiche Chancen für die Wirtschaft. Um die Chancen zu nutzen, ist die Kooperation innerhalb und über Branchen hinweg essentiell. Die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft bietet hierzu die Möglichkeit. Dies gilt insbesondere im Bereich der Plattformökonomie. Plattformgenossenschaften können demnach das erfolgreiche Geschäftsmodell als Intermediär nutzen und gleichzeitig die Mitbestimmung und Selbständigkeit der beteiligten Mitglieder sichern. Dieses Potenzial sollte genutzt werden, um gerade kleine und mittelständische Unternehmen in einer globalen Wirtschaft wettbewerbsfähig zu machen. Getreu dem berühmten Zitat von Friedrich Wilhelm Raiffeisen „Was den Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen viele“.



Volz, Richard:

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

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

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

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

Bestellung:

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

Preis: 29,- € bzw. 19,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zugänglich Versandspesen

Jana Munz

Work in Progress:

**Chancen der Digitalisierung für Bezugs- und
Absatzgenossenschaften**

1 Hintergrund

Die heutige Agrar- und Ernährungswirtschaft muss sich ständig neuen markt-, gesetzes- und strukturbedingten Herausforderungen stellen. Vor allem der andauernde Strukturwandel in der deutschen Landwirtschaft, veränderte Agrarmärkte durch die Globalisierung und Liberalisierung der Weltmärkte sowie die Intensivierung der landwirtschaftlichen Produktion durch die Nutzung neuer Innovationen spielen eine entscheidende Rolle.¹ Die polypolistischen Ausprägungen der Wertschöpfungsketten, die sich aus mehreren klein- und mittelständischen Unternehmen, Organisationen und Dienstleistungseinrichtungen zusammensetzen, stellen eine weitere Besonderheit der Agrar- und Ernährungswirtschaft dar. Marktmacht- und Einflussverschiebungen sind Konsequenzen daraus, dass die landwirtschaftliche Primärproduktion überwiegend aus kleinen- und mittelständigen Unternehmen besteht, wohingegen Zulieferer der landwirtschaftlichen Betriebsmittel sowie der Handel oftmals größere Unternehmensstrukturen aufweisen.²

¹ WILLE, O. (2006): Interaktionsmanagement im landwirtschaftlichen Wertschöpfungsnetzwerk. Dargestellt am Beispiel der Zuckerrüben-Saatgutdistribution. Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 2006. 1. Aufl. Göttingen: CUVILIER und ISERMEYER, F. (2014): Künftige Anforderungen an die Landwirtschaft: Schlussfolgerungen für die Agrarpolitik. 30. Aufl. Hg. v. Thünen Institut. Thünen Working Papers; KARL, H. (1999): Globalisierung des Wettbewerbs - Rückwirkungen auf den ländlichen Raum. In: Schriften der Gesellschaft und Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V., Bd. 35, 1999, S. 49 - 56; GINDELE, N.; KAPS, S. und DOLUSCHITZ, R. (2015): Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft - Reaktion der landwirtschaftlichen Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer. In: Journal of Socio-Economics in Agriculture Vol. 8, S. 11–22.

² DOLUSCHITZ, R. (2007): IT Solutions Requested by Food Supply Chain Management. In: EFITA 2007 proceedings / European Conference for Information Technology in Agriculture, Food and the Environment, 6/2007, Glasgow; GOLLISCH, S. und THEUVSEN, L. (2015): Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen. In: Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Band 93 (1), S. 1-16. DOI: 10.12767/BUEL.V93I1.72.

Unternehmenszusammenschlüsse in Form von überbetrieblichen Kooperationen und Fusionen werden infolgedessen für klein- und mittelständige Unternehmen immer bedeutsamer, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben und sich den Veränderungen des Marktes anzupassen.³ Spezifische Investitionen, die nur mit einem hohen finanziellen Risiko getragen werden können und gemeinsame Vertriebsstrategien können hierbei zielführender umgesetzt werden.⁴

Simultan zu den Herausforderungen, denen sich die Unternehmen des Agribusiness stellen müssen, eröffnen sich auch vereinzelt Chancen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Mit Hilfe der Anwendung von digitalen Lösungen sollen in der landwirtschaftlichen Primärproduktion Arbeitsschritte beschleunigt und Anbauverfahren effizienter und ressourcenschonender umgesetzt werden.⁵ Auch durch eine digitale Transformation der vor- und nachgelagerten Bereiche der Primärproduktion kann eine effizientere Prozess- und Arbeitsorganisation ermöglicht werden, wodurch Wettbewerbsvorteile entstehen. Angebotene Servicedienstleistungen können individuell auf den Bedarf von Landwirten zugeschnitten werden und ein verbreiteter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien kann zu einer effizienteren Gestaltung der multilateralen Informations- und Geschäftsbeziehungen im Agribusiness führen.⁶

Vorraussetzung hierfür sind u.a. effiziente und belastbare Kommunikations- und Koordinierungsinstrumente und -mechanismen, welche zunehmend auf Basis vernetzter Digitalisierungstechnologien entwickelt werden.

³ ENGELS, A. (2006): Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis. In: MÜNKNER, H.-H. (Hg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung. 1. Aufl. Bern: Haupt, S. 1-18; WEIDMANN, D. (2018): Überbetriebliche Kooperationen als mögliche Zukunftsstrategien. Interview mit WEIDMANN, D.; DOLUSCHITZ, R.; MORATH, C. und PAPE, J. (2011): Agrarmanagement. Unternehmensführung in Landwirtschaft und Agribusiness. 1. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH; Ulmer.

⁴ VOSS, J.; und SPILLER, A. (2008): Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft - konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse. Diskussionspapiere.

⁵ BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMEL) (2017): Digitalpolitik Landwirtschaft. Zukunftsprogramm: Chancen nutzen - Risiken minimieren. Hg. v. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL). Berlin.

⁶ DOLUSCHITZ, R.; EMMEL, M.; KAISER, F.; PAPE, J. und ROTH, M. (2004): E-Business in der Agrar- und Ernährungswirtschaft: Agrimedia.

2 Problemstellung

Eine verschärfte Wettbewerbssituation ist entlang des gesamten Agrar- und Ernährungssektors zu spüren und speziell im Agrarhandel erkennbar.⁷ Dieser ist vor allem genossenschaftlich geprägt und nimmt eine wichtige Rolle in der Bündelung und Vermarktung landwirtschaftlicher Güter ein. Gleichzeitig ist er in den vorgelagerten Bereich der Beschaffung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln (Saatgut, Pflanzenschutz-, Düngemittel u.a.) und Investitionsgütern (Landmaschinen, Gebäudeausstattungen u.a.) einzuordnen.⁸

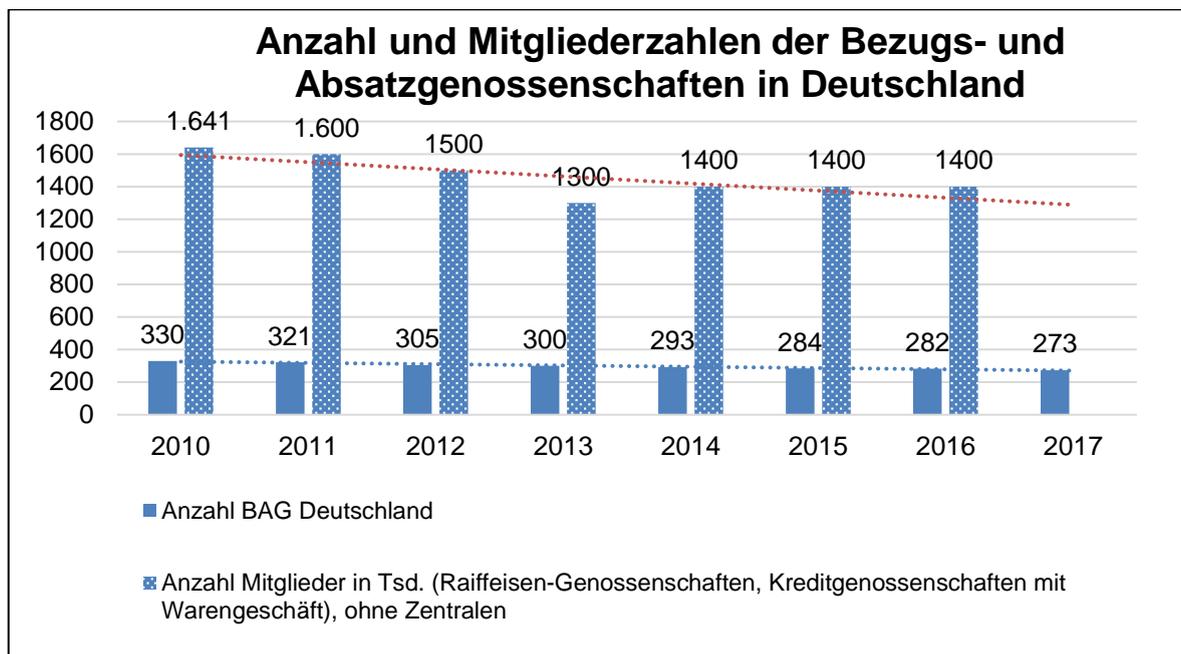


Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl von Bezugs- und Absatzgenossenschaften und deren Mitglieder in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung nach⁹

Die Auswirkungen des stetig voranschreitenden Strukturwandels und dem gleichzeitig einhergehenden Wachstum der landwirtschaftlichen Betriebe tangiert unter anderem die sogenannten Bezugs- und Absatzgenossenschaften

⁷ GOLLISCH, S. und THEUVSEN, L. (2015): Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen. In: Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Band 93 (1), S. 13. DOI: 10.12767/BUEL.V93I1.72.

⁸ STRECKER, O.; STRECKER, O.- A.; ELLES, A.; WESCHKE, H.-D.; KLIEBISCH, C. und ENNEKING, U. (2010): Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte. 4., neu bearb. Aufl. Frankfurt am Main: DLG-Verl, S. 371.

⁹ DGRV: GESCHÄFTSBERICHTE. Online verfügbar unter <https://www.dgrv.de/de/publikationen/geschaeftsbericht.html>, (zuletzt abgerufen am: 09.07.2019).

(BAG) und spiegelt sich in sinkenden Mitgliederzahlen und dem Rückgang der Anzahl der BAG wider.¹⁰

Ebenfalls stellt die, durch die Digitalisierung induzierte einfache, und allseits für alle Marktteilnehmer transparente und schnelle Verfügbarkeit von Preisen und Angeboten beim Einkauf von Betriebsmitteln und der Vermarktung landwirtschaftlicher Güter, eine weitere Herausforderung für die BAG dar, die Auswirkungen auf eine erhöhte Markttransparenz hat. Zudem kommt es durch die Entstehung und zunehmende Verbreitung des Online-Handels (E-Commerce) zu einem zunehmenden Wettbewerbsdruck.¹¹ Die Situation ist auch deshalb dementsprechend angespannt, dass von einer Disintermediation des Landhandels ausgegangen wird.¹² Nach Angaben des deutschen Genossenschaft- und Raiffeisenverbands (DGRV) gab es im Jahr 2010 insgesamt 330 Bezugs- und Absatzgenossenschaften und sechs Zentralgenossenschaften in Deutschland. Im Jahr 2016 reduzierte sich die Anzahl der BAG auf 282 und die der Zentralgenossenschaften auf fünf.¹³ Nach Doluschitz et al.¹⁴ passen sich die Genossenschaften vor allem durch Fusionen an die Veränderungen des Marktes an. Deutschlandweit ist somit auch eine Umsatzsteigerung der BAG sowie der Zentralgenossenschaften zu verzeichnen (siehe Abbildung 2).

¹⁰ GINDELE, N. und DOLUSCHITZ, R. (2013): Landwirtschaftlicher Strukturwandel und veränderte Lieferanten- und Kundenbedürfnisse aus der Sicht von Bezugs- und Absatzgenossenschaften. In: SCHULZ-NIESWAND, F. und SCHMALE, I. (Hg.): Entstehung, Entwicklung und Wandel der Genossenschaften. Bd. 10. Berlin: LIT Verlag, S. 113.

¹¹ VBW, VEREINIGUNG DER BAYRISCHEN WIRTSCHAFT (2017): Digitalisierung in Land- und Ernährungswirtschaft. Online verfügbar unter https://vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Planung-und-Koordination/2017/Downloads/Studie_Digitalisierung-Landwirtschaft-Stand-04-12-17.pdf (zuletzt abgerufen am 16.05.2019).

¹² Vgl. FN 7 und Doluschitz, R. (2014): Ländliche Genossenschaften in Baden-Württemberg und Deutschland -Entwicklung, Bewertung und perspektivische Herausforderungen. In: LAURINKARI, J.; SCHEDIWIY, R. und TODEV, T. (Hg.): Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte. Festschrift für Prof. Dr. Johann Brazda zum 60. Geburtstag. Unter Mitarbeit von BRAZDA, J. Aufl.: 1. Bremen: EHV Academicpress, S. 584.

¹³ STAPPEL, M. (2017): Die deutschen Genossenschaften 2017. Entwicklungen - Meinungen – Zahlen, S. 48.

¹⁴ Vgl. FN. 3 und DOLUSCHITZ ET AL. (2011), S. 159.

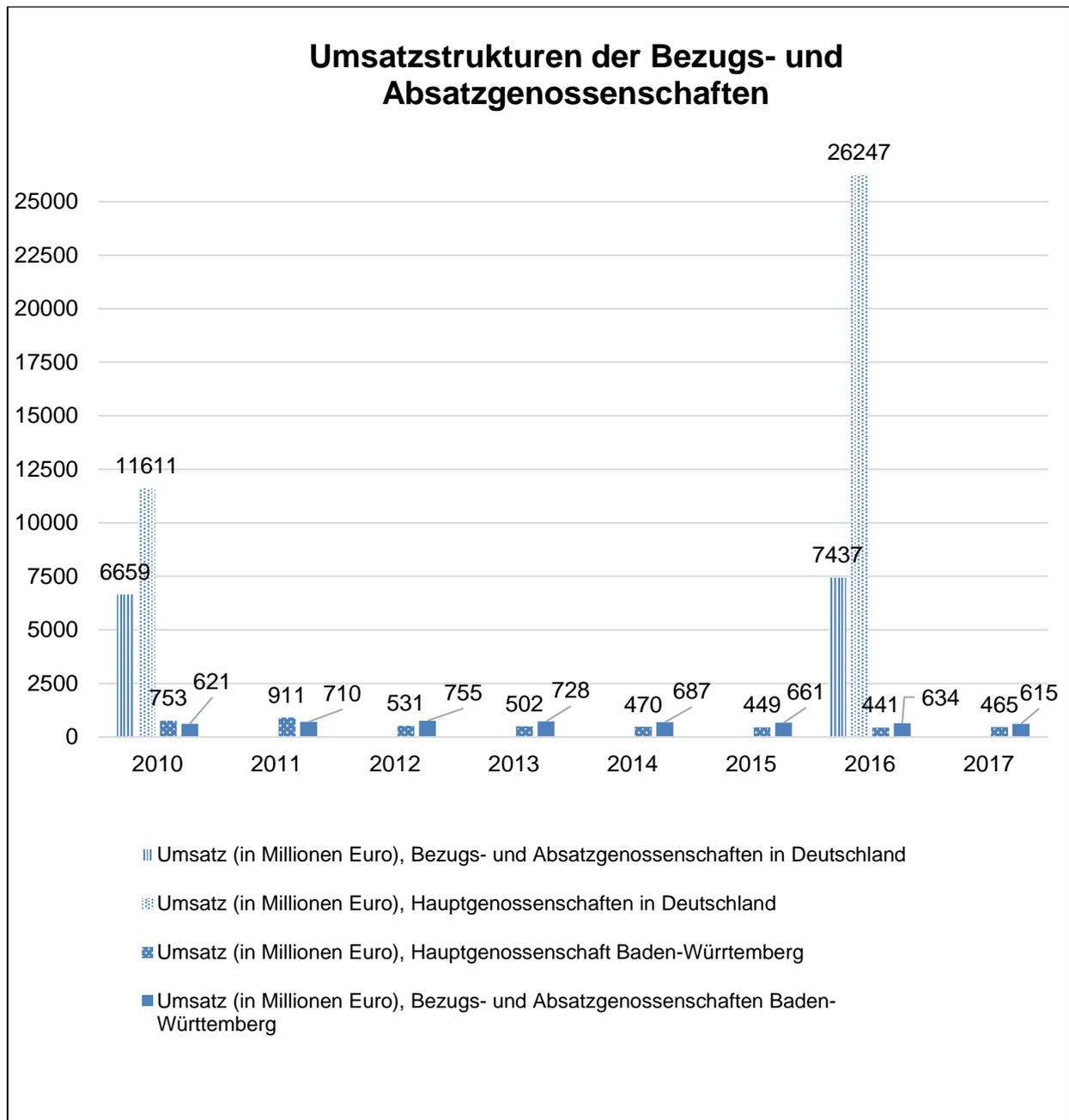


Abbildung 2: Umsatzstrukturen der Bezugs- und Absatzgenossenschaften in Deutschland und Baden-Württemberg (2010-2017). Quelle: Eigene Darstellung nach¹⁵

Auffallend dabei ist, dass regionale Unterschiede in der Umsatzsteigerung auftreten. In Bezug auf Baden-Württemberg, das eher kleinstrukturierte landwirtschaftliche Strukturen aufweist, ist ein Umsatzrückgang sowohl bei den BAG als auch der Hauptgenossenschaft zu verzeichnen (siehe Abbildung 2).

Durch die starke Konzentration der Bezugs- und Absatzgenossenschaften aufgrund wirtschaftlicher Zwänge werden Mitgliedergruppen deutlich größer

¹⁵ DGRV GESCHÄFTSBERICHTE, BWGV GESCHÄFTSBERICHTE und ZG RAIFFEISEN GESCHÄFTSBERICHTE

und heterogener. Somit wird es erschwert die Mitgliederinteressen der Förderung und Bindung durchzusetzen und das Vertrauen in die Genossenschaft kann verloren gehen.¹⁶ Wichtige Aspekte in Bezug auf die Bedürfnisse der Mitglieder sind nach Horsthemke (2000) vor allem die Beratung und Kommunikation. Der Aspekt der Kommunikation kann dabei zur Identitätssteigerung der Mitglieder führen. Eine qualitativ hochwertige und möglichst spezifische sowie betriebsindividuelle Beratung kann dem genossenschaftlichen Förderauftrag zielführend sein und gleichzeitig einen Wettbewerbsvorteil der genossenschaftlichen Agrarhändler gegenüber privaten Agrarhandelsunternehmen darstellen.¹⁷

Die digitale Transformation von Unternehmen birgt hier durch den Einsatz von E-Business-Aktivitäten und einem gezielt angewandten Customer-Relationship-Management Potenzial, die Mitgliederinteressen zu erfassen und eine individuell angepasste Förderung dieser durchzusetzen, mit dem seitens der BAG gewünschten Effekt, einer stärkeren Kundenbindung. Zudem sollte eine professionelle und schnelle Beratung der Landwirte dadurch vereinfacht werden.

Bestehende BAG müssen demzufolge eine entsprechende Strategie entwickeln und ihre Geschäftsmodelle angepasst strukturieren, um Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, sich zu Nutze machen zu können. Vor allem die Bereitstellung der genossenschaftlichen Leistungen an die Mitglieder soll durch eine digitale Vernetzung direkter und schneller umgesetzt werden, um damit den genossenschaftlichen Förderauftrag besser erfüllen zu können.¹⁸

Basierend auf der genossenschaftlichen Grundidee der regionalen Verankerung und einer möglichen überregionalen Vernetzung können weitere Multiplikations- und Skaleneffekte entstehen, die als treibende Faktoren für eine digi-

¹⁶ HEINI, C. (2003): Eine Megafusion - Erleben aus der Sicht von Managern und Mitarbeitern. Zugl.: Fribourg, Univ., Diss, 2002. 1. Aufl. Münster u. a.: Waxmann (Internationale Hochschulschriften, 406), S. 69 f.

¹⁷ HORSTHEMKE, A. (2000): Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften. Dissertation, S. 105.

¹⁸ VOIGT, K.-I. (2017): Digitalisierung als positive Herausforderung für Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 67 (3), S. 119. DOI: 10.1515/zfgg-2017-0016.

tale Transformation der Genossenschaften stehen können.¹⁹ Insbesondere aus dem Grund, dass die Genossenschaften in Verbänden organisiert sind, kann vergleichsweise einfach eine Vernetzung mit den Stakeholdern stattfinden und somit potentielle Synergieeffekte entstehen.²⁰ Auf der anderen Seite können Faktoren, wie der risikoaverse Unternehmenszweck und die notwendige Überwindung multipler Stakeholderinteressen Hemmnisse darstellen, die Digitalisierung in den Unternehmen voranzutreiben.²¹

2.1 Implementierung von E-Business Aktivitäten in der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Eine Studie von Schulze (2012) kam zu dem Ergebnis, dass aufgrund der schon erläuterten Gründe eines erhöhten Wettbewerbsdrucks, in dem sich der Agrarhandel befindet, eine reine Kostenführerschaftsstrategie nicht mehr ausreicht, sondern durch eine klare Serviceprofilierung ausgeweitet werden sollte, um eine maximale Kunden bzw. Mitgliederzufriedenheit zu erreichen.²²

Hier greift die Chance des Einsatzes von E-Business-Aktivitäten. Nach Weiber (2002) wird das E-Business als „...die Gesamtheit der aufeinander abgestimmten Verfahrensweisen, die durch den Einsatz von E-Technologien eine ressourcensparende Koordination und Integration von Geschäfts-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen auf der Markt- und der Unternehmensebene mit dem Ziel, Effizienz und Effektivitätssteigerung im Wettbewerb ermöglicht“, definiert.²³

¹⁹ TAISCH, F. (2015): Genossenschaften im Wettbewerb – bemerkenswertes Potential in der heutigen globalen Wirtschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 65 (2), S.73. DOI: 10.1515/zfgg-2015-0202.

²⁰ ERPF, P. und MARING, N. (2018): Digitalisierung in Nonprofit-Organisationen. NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen. In: Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management. 44 Bände: Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg/CH, S. 6.

²¹ PETER, M.-K. und JUNGMEISTER, A. (Hg.) (2017): Digitalisierung bei Genossenschaften. ZfgG 2017; 67(3): 133–160: DE GRUYTER Oldenburg.

²² SCHULZE, B. (2012): Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. In: Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA „Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung“ Universität Hohenheim, 26. bis 28. September 2012, S. 14.

²³ WEIBER, R. (Hg.) (2002): Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag.

Das E-Business umfasst somit verschiedene Leistungsspektren, wie z.B. die Implementierung von E-Commerce in Kombination mit einem Informationssystem, das die Kundendaten speichert und daraufhin eine personalisierte Kundenansprache bzw. Beratung ermöglicht. Das Kundendatenmanagement spielt hier eine zentrale Rolle, um Kunden zu gewinnen, dauerhaft zu binden und auch die Ausrichtung nach den individuellen Kundenbedürfnissen umzusetzen.²⁴

Vor dem Hintergrund, dass die Entstehung des Online-Handels (E-Commerce) als eine der Ursachen für eine Disintermediation des Agrarhandels eingestuft wird²⁵, bietet sich hier die Chance bzw. die Notwendigkeit der BAG E-Commerce zu implementieren, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Besonders die Statistik der HDE, die die Entwicklung des deutschlandweiten B2C-E-Commerce-Umsatzes von 1999 bis 2018 darstellt (siehe Abbildung 3), inklusive einer positiven Prognose für das Jahr 2019, hebt nochmals die immer weiter steigende Bedeutung des E-Commerce hervor.

Weitere Leistungsspektren des E-Business umfassen seitens des anbietenden Unternehmens Funktionalitäten wie Interaction-Center (z.B. Call-center, E-Mail-Newsletter, automatisierte Responds und dezentrale Systemzugriffe (z.B. Außendienst), um den Kunden bzw. Mitgliedern einen optimalen Service bieten zu können.

²⁴ HEINEMANN, G. (2016): Der neue Online-Handel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 73.

²⁵ Vgl. FN. 11 und VEREINIGUNG DER BAYRISCHEN WIRTSCHAFT (VBW) (2017); PORTER, MICHAEL E. (2001): Strategy and the Internet. In: *Harvard Business Review*, 79 (März): S. 63-78.

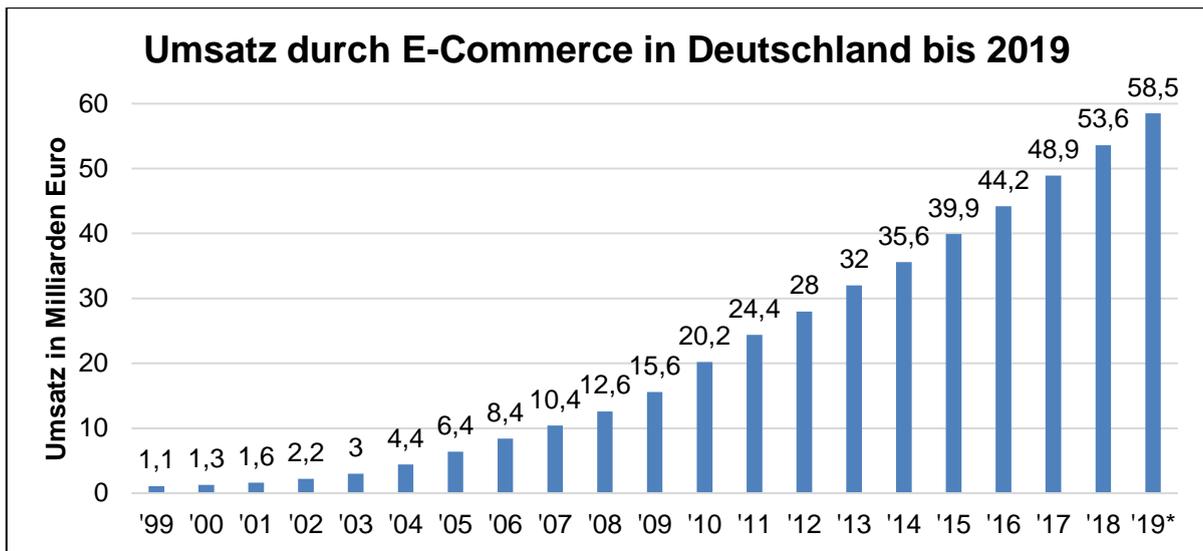


Abbildung 3: B2C-E-Commerce- Umsatz in Deutschland, 1999-2018 und Prognose für 2019 (in Milliarden Euro). Quelle: Eigene Darstellung nach ²⁶

Vor dem Hintergrund der Implementierung von E-Business-Lösungen in BAG und dessen Potenziale auszuschöpfen, ist zu prüfen, ob die Mitglieder der BAG, in diesem Fall Landwirte, digitale Kommunikationskanäle akzeptieren und einen ersichtlichen Vorteil daraus ziehen können.

Eine Studie von Bahlmann (2009) kam zu dem Ergebnis, dass Landwirte gegenwärtig die traditionellen Kommunikations- und Informationstechniken bevorzugen.²⁷ Laut Bruhn und Homburg (2017) kann die Skepsis der Landwirte gegenüber dem Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechniken, auf die fehlende Akzeptanz zurückgeführt werden.²⁸

3 Ausblick

Um die in diesem Beitrag erläuterte Problemstellung beantworten zu können, ist weitere Forschung notwendig. Speziell sollten bei weiteren Datenerhebungen, die aktuelle Bedeutung von E-Business-Anwendungen in BAG analysiert werden und die ersichtlichen Chancen und Risiken durch die Implementierung

²⁶ HDE (Berechnungen) und STATISTA 2019.

²⁷ BAHLMANN, J.; SPILLER, A. und PLUMEYER, C.-H. (2009): Status quo und Akzeptanz von Internet-basierten Informationssystemen: Ergebnisse einer empirischen Analyse in der deutschen Veredelungswirtschaft. In: Diskussionsbeitrag, No. 0901, Georg August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung (DARE).

²⁸ BRUHN, M. und HOMBURG, C. (Hg.) (2017): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 9., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 426.

von E-Business-Aktivitäten aus der Sichtweise der BAG und deren Mitgliedern erfasst werden. Weiterhin sollten die treibenden und hemmenden Faktoren, die sich auf die Adoption von E-Business-Anwendungen in BAG beziehen, identifiziert werden. Zusätzlich sollte sich zum Ziel gesetzt werden, die Akzeptanz von E-Business-Anwendungen seitens der Mitglieder der BAG, die in der Primärproduktion tätig sind, zu erforschen. Auch ist zu klären, ob typische genossenschaftliche Strukturen und dessen eigene Werteprinzipien einen Einfluss auf die Adoption von E-Business-Aktivitäten haben.

Insgesamt soll es möglich sein, nach eingehenden Forschungstätigkeiten in diesem Feld, entsprechende Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung und zum Aufbau des Einsatzes digitaler Systeme zu geben.

Dabei veranschaulicht die Abbildung 4 nochmals die Komplexität der Wertschöpfungskette, in der sich Warengenossenschaften (BAG) befinden. Die Ebenen Information, Kommunikation und Transaktion ziehen sich dabei durch die gesamte Kette. Hier setzt die Implementierung von E-Business-Aktivitäten an, um zu ermöglichen, Prozesse effizienter abzuwickeln.

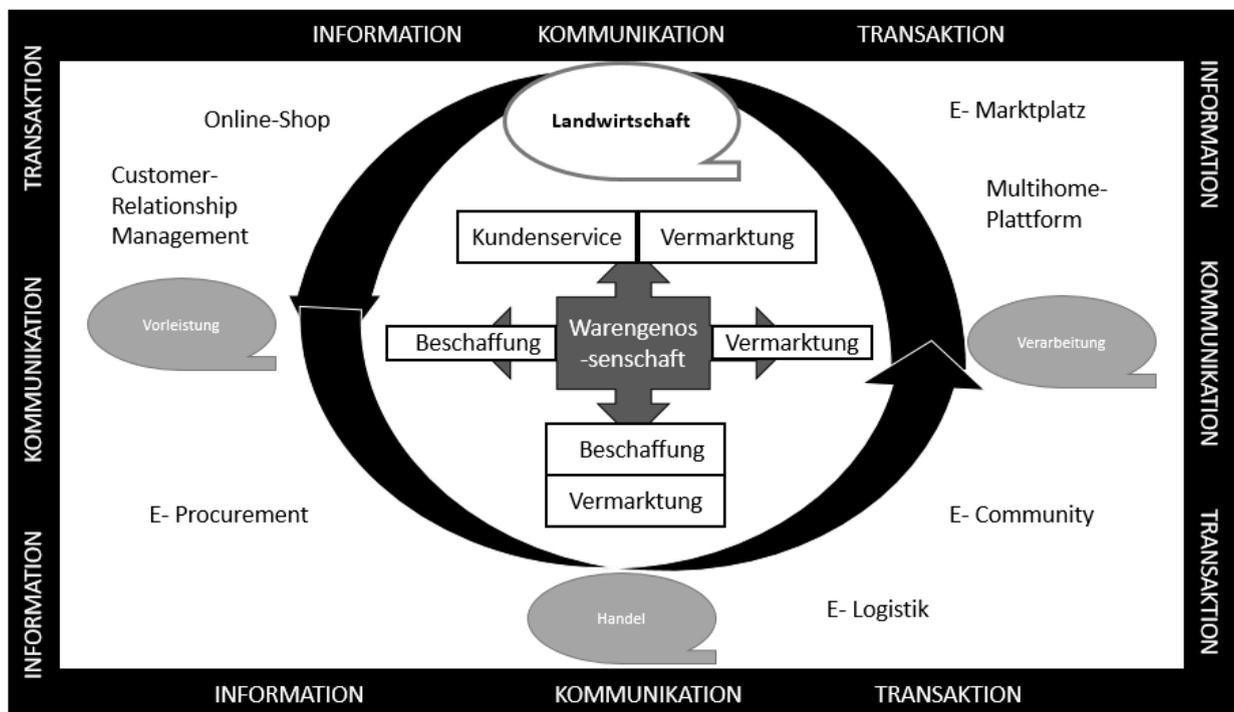
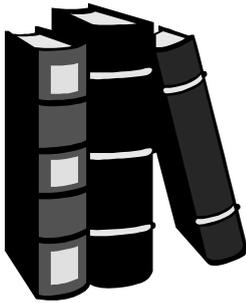


Abbildung 4: Implementierung von E-Business Aktivitäten in Warengenossenschaften (BAG). Quelle: Eigene Darstellung



Staub, Patrick:

Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis
2016

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

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

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

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

Bestellung:

Cuvillier Verlag, Göttingen

Preis: 65,70 €, 304 Seiten

ISBN-13 (Printausgabe) 9783736990715

ISBN-13 (E-Book) 9783736980716



Jana Munz



Exkursion nach China mit Hohenheimer Studierenden

Im Rahmen eines Mastermoduls der Universität Hohenheim wird den Studierenden des Studiengangs Agribusiness jedes Jahr die Teilnahme an einer Exkursion angeboten, um sich einen Einblick in landwirtschaftliche Produktionssysteme anderer Länder verschaffen zu können. Dieses Jahr ging die Reise im Juni für zehn Tage in die Volksrepublik China. Ein Transformationsland mit besonderen genossenschaftlichen Strukturen.

Die Reise verlief von Peking und mit dem Bus knapp 900 Kilometer weiter Richtung Küste, bis zur Hafenstadt Qingdao. Diese Stadt ist weltweit bekannt für ihr Bier „Tsingtao“, das seinen Ursprung in der deutschen Kolonialzeit findet. Bei der Busfahrt konnte die Reisegruppe die ackerbauliche Landschaft bestaunen, wobei die Weizenernte gerade in vollem Gange war und die Trocknung des Weizens auch schon einmal auf den geteerten Straßen zu beobachten war. In dieser Region ist es üblich, dass auf den Weizenanbau sofort der Maisanbau folgt. Unter anderem wurden einige Legehennenbetriebe besucht, die zum Teil mit moderner und voll automatisierter Käfighaltung ausgestattet sind. Ein Hersteller von organischen Düngemitteln, universitäre Versuchsbetriebe der weltweit renommierten China Agricultural University (CAU) und einige Agrargenossenschaften wurden ebenfalls besichtigt.

Interessante Einblicke in die Geflügelhaltung gab es bei der Tianrui Group, die unter anderem führend auf dem chinesischen Markt der Geflügelausrüstung ist und gemeinsam mit der Regierung die Standards für Haltungsanlagen festlegt. Das Unternehmen ist ebenfalls Teil einer Genossenschaft mit lokalen Landwirten, wobei die Tianrui Group ihre Futtermittel direkt von den Landwirten bezieht, die im Gegenzug den Hühnermist auf ihren Feldern ausbringen.

Auch Anpassungen an den Klimawandel und eine effizientere Ressourcennutzung beschäftigt das Land. Zurzeit kooperiert die CAU mit der Universität Hohenheim auf dem Forschungsgebiet zum Umgang mit begrenzten Phosphat-

Ressourcen. Der Besuch universitärer Versuchsbetriebe brachte Einblicke in Feldversuche zum Einfluss von Temperatur und Klima auf den Ertrag von Mais. Des Weiteren wurde demonstriert, wie gemessen wird, ob die Bodentemperatur einen Einfluss auf den Ausstoß von Klimagasen hat, nämlich durch die Steuerung der Bodenwärme durch Kupferrohre. Als vorläufiges Ergebnis konnte festgestellt werden, dass es bei höherer Temperatur zu einem Ertragsrückstand der Pflanzen, bei einem gleichzeitig verminderten Ausstoß von Klimagasen kommt.

Besonders interessant war der Besuch der Qingdao Agricultural University, die auch eine „Genossenschaftsschule“ beinhaltet und im Bereich des Genossenschaftswesens eine führende Rolle einnimmt. Sie beschäftigt sich mit der Förderung der Genossenschaften in den Bereichen Forschung, Dienstleistung, Beratung und Schulung.

Im Jahr 2007 wurde ein neues Genossenschaftsgesetz speziell für die Landwirtschaft erlassen, in dem die Produktionsgenossenschaft erstmals zu einer eigenständigen Rechtsform erklärt wurde. Anfang 2007 gab es bereits 26.000 Genossenschaften. Bis zum Jahr 2018 stieg die Anzahl der genossenschaftlichen Unternehmen auf 2.000.000.

Insgesamt war die Reise für alle Beteiligten ein voller Erfolg und hat viele prägende Eindrücke hinterlassen.



Foto: H. Schüle