

FAKULTÄT AGRARWISSENSCHAFTEN  
AUS DEM INSTITUT FÜR LANDWIRTSCHAFTLICHE  
BETRIEBSLEHRE DER UNIVERSITÄT HOHENHEIM  
FORSCHUNGSSTELLE FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN (421)

**Prof. Dr. Reiner Doluschitz**

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

**Dissertation  
zur Erlangung des Grades eines Doktors  
der Agrarwissenschaften**

**vorgelegt  
der Fakultät Agrarwissenschaften  
der Universität Hohenheim**

von  
Isabel Adams  
aus Hohentengen  
07. Januar 2019

---

Die vorliegende Arbeit wurde am 05. April 2019 von der Fakultät Agrarwissenschaften der Universität Hohenheim als „Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Agrarwissenschaften“ angenommen.

Promotionsausschussvorsitzender:	Prof. Dr. Markus Rodehutscord
Leiterin des Kolloquiums:	Prof. Dr. Andrea Knierim
Berichterstatter, 1. Prüfer (Betreuer):	Prof. Dr. Reiner Doluschitz
Mitberichterstatter, 2. Prüfer:	Prof. Dr. Richard Reichel
Weitere Berichter bzw. Prüfer:	Prof. Dr. Enno Bahrs
Tag der mündlichen Prüfung:	08. Mai 2019

Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. <b>Stand der Forschung und Forschungslücke</b> .....	<b>5</b>
1.2. <b>Theoretische Einbettung und Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>9</b>
1.3. <b>Forschungsfragestellung</b> .....	<b>21</b>
<b>2. Veröffentlichungen</b> .....	<b>23</b>
2.1. <b>Übersicht der Veröffentlichungen in referierten Fachzeitschriften</b> .....	<b>23</b>
2.1.1. Genossenschaftliche Initiativen der Daseinsvorsorge im Ländlichen Raum am Beispiel von Landgemeinden und kleinen Kleinstädten in Deutschland .....	23
2.1.2. Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften.....	36
2.1.3. Trust – Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives.....	47
2.1.4. Die Nutzung von E-Commerce bei der Beschaffung landwirtschaftlicher Betriebsmittel .....	77
2.1.5. Beweggründe und Umsetzung alternativer Finanzierungsmethoden .....	88
in landwirtschaftlichen Betrieben .....	88
2.1.6. Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften .....	96
2.1.7. Exploring the reasons for setting up new general service co-operatives in Germany.....	115
2.2. <b>Übersicht der Veröffentlichungen mit Themenbezug (Tagungsbeiträge, Sammelbände, Sonstige) .....</b>	<b>130</b>
2.2.1. Leistungen von genossenschaftlichen Dorfläden in ländlichen Regionen.....	130
2.2.2. Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?.....	133
2.2.3. Kultur- und Kreativgenossenschaften als kooperative Organisationsstruktur.....	136
2.2.4. Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsstrategie für ländliche Genossenschaften.....	155
2.2.5. Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen .....	158
des Agrar- und Ernährungssektors.....	158
<b>3. Übergreifende Interpretation und Diskussion</b> .....	<b>163</b>
<b>4. Schlussfolgerung</b> .....	<b>180</b>
<b>5. Zusammenfassung</b> .....	<b>183</b>
<b>6. Literaturverzeichnis</b> .....	<b>187</b>
<b>7. Publikations- und Vortragsverzeichnis</b> .....	<b>197</b>
<b>8. Danksagung</b> .....	<b>203</b>
<b>9. Lebenslauf</b> .....	<b>204</b>
<b>10. Eidesstattliche Versicherung</b> .....	<b>205</b>

## 1. Einleitung

Zu Anfang der vorliegenden kumulativen Dissertation werden die grundlegende Thematik und damit einhergehende Herausforderungen skizziert. Anschließend werden themenrelevante, basale Begrifflichkeiten dargelegt und in einem weiteren Schritt deren Zusammenhänge zueinander beschrieben. Nach der Schilderung der Ausgangssituation werden die daraus resultierenden Forschungsfragestellungen vorgestellt. Es folgt die Einbettung der Veröffentlichungen. Diese gliedern sich in zwei Bereiche. In Kapitel 2.1. sind sämtliche zugrunde liegenden Veröffentlichungen in referierten Fachzeitschriften zu finden. Anschließend daran, im Kapitel 2.2. sind weitere Veröffentlichungen mit Themenbezug, welche in Tagungsbeiträgen, Sammelbänden und Büchern veröffentlicht sind, aufgeführt.

Ausgangspunkt der vorliegenden Dissertation sind die ländlichen Räume in Deutschland sowie ihre gegenwärtigen Herausforderungen. Ausgehend davon werden bereits existierende Anwendungs- und Lösungsansätze analysiert und sowie deutlich weiterentwickelt.

Gegenwärtig sehen sich die ländlichen Räume mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert und einem Wandel unterworfen. Eine zentrale Herausforderung der ländlichen Räume, die sämtliche (Lebens-)Bereiche betrifft, stellt die flächendeckende Daseinsvorsorge dar. Gründe dafür liegen oftmals in der geringen Siedlungsdichte, welche die Erhaltung von Infrastrukturen erschwert oder sogar unmöglich macht (BLOME-DREES et al. 2015, S. 133).

Die ländlichen Räume unterliegen einer Definitionsproblematik, die von verschiedenen Definitionsansätzen geprägt ist. Die Definitionen hängen nach HOPPE (2010, S. 23) von der jeweiligen Intention und Perspektive ab. Dieser Dissertation liegt die Definition des Bundesinstitutes für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) zugrunde, da diese Systematik „allgemein gebräuchlich“ ist (MENG 2012, S. 12) und den Vorteil der Mehrdimensionalität hat. Der Ansatz des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR 2010) schließt beispielsweise die Besiedlung und die Lage als Definitionsmerkmale verschiedener Raumkategorien ein.

Den Leistungen und Gütern der Daseinsvorsorge kommt eine nahezu existenzielle Bedeutung zu und ein Wegfall dieser würde zu bedeutenden Einschränkungen führen. Der schwammig definierte Begriff der Daseinsvorsorge wurde nicht abschließend definiert oder gar statisch betrachtet, sondern „immer dynamisch und flexibel“ in Abhängigkeit von unterschiedlichen Bedingungen (SCHÄFER 2014, S. 25, 33). SCHÄFER (2014) folgert und fordert eine fortlaufende Aktualisierung und ein neues und dynamisches Verständnis der Daseinsvorsorge.

Hinter dem Begriff Daseinsvorsorge verbergen sich beispielsweise die Bereitstellung von Gütern und Leistungen wie Wasser- und Energieversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Bildungs- und Kultureinrichtungen sowie Verkehrs- und Beförderungsleistungen (MÜHLENKAMP 2007, S. 11) sowie die Versorgung mit Lebensmitteln und die Grundversorgung mit sozialen Dienstleistungen wie Kulturangebote, Gesundheitsdienste, Kinderbetreuung, Schulausbildung und Altenpflege sowie der Breitbandversorgung (SCHÄFER 2014, S. 38). Hinsichtlich der Breitbandversorgung und Gewährleistung von flächendeckendem Internet sind sich „alle inzwischen einig, dass Breitbandversorgung ein Muss im Daseinsvorsorgekanon ist“ (SCHÄFER 2014, S. 38).

Herausforderungen bei der Bewältigung der gesetzlich verankerten, flächendeckenden Daseinsvorsorge ergeben sich aus vielerlei veränderten Rahmenbedingungen. Mit dem gesellschaftlichen, (infra-)strukturellen und demografischen Wandel gehen Verschiebungen und Veränderungen einher, welche Auswirkungen auf die Daseinsvorsorge haben können. Solche Entwicklungen verschärfen die Situation bezüglich der flächendeckenden Erbringung der Daseinsvorsorge und Erhaltung von Infrastrukturen, welche ohnehin in den ländlichen Räumen erschwert ist (vgl. BLOME-DREES et al. 2015, S. 33). Besonders kleinere Gemeinden ohne leistungsfähige Infrastruktur sind vom demografischen Wandel betroffen (IREUS 2011, S. 64 f.).

Das stellenweise drohende oder bereits Realität gewordene Wegbrechen lokaler Angebote und Infrastrukturen (BARLÖSIUS und NEU 2007, S. 84), welche für die Bewältigung der Daseinsvorsorge vonnöten sind, stellt manche Regionen vor zum Teil beträchtliche Herausforderungen (VOGT 2012, S. 77). Gegenwärtig spürbar und auffällig werden die Herausforderungen durch eingeschränkte Leistungen der Daseinsvorsorge in Form von abgewirtschafteten Turnhallen und Schwimmbädern, Schließung von Kindergärten, Schulen und Poststationen (BARLÖSIUS und NEU 2007, S. 84), Reduzierung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs (ÖPNV) auf den Schülerverkehr und Schließen von Arztpraxen (DÜNKEL et al. 2014, S. 117). Dem Wunsch der Bevölkerung nach einer angemessenen lokalen Infrastruktur (STEPHAN und KRÄMER 2017, S. 439) kann aufgrund von Angebots- bzw. Marktdefiziten (vgl. KLEMISCH und MARON 2010; GÖLER VON RAVENSBURG 2015, S. 151; MARTENS 2012, S. 41 ff.) nicht überall entsprechend nachgekommen werden. Aus ökonomischer Sicht ist im Bereich der Daseinsvorsorge stellenweise ein Nachfrageüberschuss zu beobachten, da das verfügbare Angebot die Nachfrage nicht bedienen kann. Verschärfend können örtliche Finanzierungsengpässe seitens kommunaler, öffentlicher sowie privater Träger hinzukommen.

Die skizzierten Einschränkungen können dazu führen, dass ländliche Räume für die vorhandenen, aber auch potenziell neuen Bewohner zunehmend unattraktiv als Lebensraum werden. Insgesamt kann die Bedeutung der ländlichen Räume jedoch „nicht hoch genug eingeschätzt“ werden (BMEL 2016), da sie durch ihre Heterogenität und Multifunktionalität wichtige Funktionen für zahlreiche Stakeholder übernehmen werden.

Um den Herausforderungen im Zuge der flächendeckenden Daseinsvorsorge zu begegnen und dadurch u. a. die im Grundgesetz (GG Art. 72 Abs. 2) verankerte Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse zu gewährleisten, gibt es verschiedene Lösungsansätze. Mögliche Auswirkungen auf die Daseinsvorsorge könnten eine stärkere Einbeziehung der Bürger, „Strategien mit kooperativen Ansätzen und privaten Initiativen“ (vgl. KÖTTER et al. 2015, S. 136; KERSTEN et al. 2012, S. 78 ff.) sowie eine Ausweitung der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgern (vgl. KÖTTER und LINKE 2013, S. 42 ff.) haben. Zusammenfassend werden zur Bewältigung der Herausforderungen in der Daseinsvorsorge demzufolge in der einschlägigen Literatur u. a. kooperative Lösungsansätze auch unter Einbeziehung der Bürger vorgeschlagen. Aus dem vergangenen Jahrzehnt liegen Beobachtungen, Hinweise und statistische Aufzeichnungen vor, die davon berichten, dass die vielfältigen Aufgaben der Daseinsvorsorge teilweise von Genossenschaften übernommen werden (vgl. BLOME-DREES et al. 2015; DOLUSCHITZ et al. 2013a; GOESCHEL 2012, S. 51; KLEMISCH und BODDENBERG 2012, S. 570, KLUTH 2017; MARTENS 2012, S. 145; MÜNKNER 2012, S. 332; STAPPEL 2016, S. 66), mit dem Ziel, spezifische lokale Probleme zu lösen (HAUNSTEIN und THÜRLING 2017, S. 2). Die vorliegende Dissertation behandelt die Genossenschaften der Daseinsvorsorge in der Bundesrepublik Deutschland und deren Spezifika, da u. a. vor dem Hintergrund einer deutschlandweiten Gesetzesnovelle (GenG 2006) zahlreiche Neugründungen in den letzten zwei Jahrzehnten zu beobachten sind und diese bis dato unzureichend, meist auf Basis von Einzelbeispielen untersucht wurden.

Abgesehen von der Existenz dieser Genossenschaften im Tätigkeitsbereich der Daseinsvorsorge ist wenig über deren Interieur bekannt. Vor diesem Hintergrund stellen sich beispielsweise Fragen nach den übernommenen Aufgaben der beschriebenen Genossenschaften, ihrem Wirkungskreis, der Gründungshistorie sowie den Gründen, die zur Gründung geführt haben, ihrer Mitgliederstruktur und den internen (Entscheidungs-)Prozessen. Mit dem Ziel, die Forschungslücke im Bereich der Genossenschaften der Daseinsvorsorge zu verringern, wurde eine deutschlandweite Befragung dieser Genossenschaften durchgeführt. U. a. fließen die Ergebnisse dieser Befragung in die vorliegende Dissertationsschrift ein.

Der zweite von zwei Forschungsbereichen der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit aktuellen Fragestellungen zum Megatrend Digitalisierung, welcher charakteristischerweise sämtliche Lebens- und Wirtschaftsbereiche durchdringt (NAISBITT 1982) und somit weder vor den in der Agrar- und Ernährungswirtschaft angesiedelten Unternehmen noch vor den praktizierenden Landwirten haltmacht. Voraussetzung für die tief greifende Digitalisierung ist ein angemessener Breitbandausbau, welcher zu den Leistungen der Daseinsvorsorge gehört (SCHÄFER 2014, S. 38). Deswegen wird auf Basis einer Befragung analysiert, welchen Grad der Durchdringung die Digitalisierung gegenwärtig in der zugrunde liegenden Stichprobe der Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft hat. Ebenso werden Aussagen der praktizierenden Landwirte in Bezug auf die Digitalisierung beleuchtet. Dies geschieht, indem unterschiedliche Beschaffungswege für landwirtschaftliche Betriebsmittel, u. a. hinsichtlich der Digitalisierung anhand des Beispiels von E-Commerce-Strukturen untersucht werden. Electronic Commerce (E-Commerce) ist ein spezifischer Teilbereich der Digitalisierung und umfasst „jede Art geschäftlicher Transaktionen [...], bei der die Beteiligten auf elektronischem Wege Geschäfte anbahnen, abwickeln oder elektronischen Handel mit Gütern und Dienstleistungen betreiben“ (DOLUSCHITZ 2002). Die Beschaffung von Betriebsmitteln ist besonders interessant, da deutschlandweit im Agrarsektor der Vorleistungsanteil bei ca. 60 % (2014) der Enderzeugung liegt (RIESTER und HUBER 2015), was die betriebswirtschaftliche Bedeutung dieser Kostenposition verdeutlicht. Außerdem sind in den vergangenen Jahren die Einkaufspreise für landwirtschaftliche Betriebsmittel um etwa 50 % angestiegen (RIESTER und HUBER 2015).

Nach den einleitenden Worten folgt der Stand der Forschung, die Beschreibung des Aufbaus der Arbeit sowie die weitere theoretische Einbettung.

## 1.1. Stand der Forschung und Forschungslücke

Nachdem seit 1950 rund vier Jahrzehnte lang die Anzahl der Genossenschaften aufgrund von Fusionen und Auflösungen zurückgegangen war, lässt sich seit den 2000er-Jahren eine gestiegene Neugründungsdynamik beobachten (STAPPEL 2012, S. 20f). RINGLE (2009, S. 46) beobachtete lange Zeit, dass Genossenschaften als wirtschaftliches Auslaufmodell galten. Jedoch belegen verschiedene aktuelle Statistiken und Erhebungen (vgl. STAPPEL, 2016; BLOME-DREES et al., 2015) neben den gestiegenen Neugründungszahlen von Genossenschaften in Deutschland auch eine Diffusion der Rechtsform Genossenschaft in neue Bereiche. Insbesondere eine Diffusion in den Bereich der Daseinsvorsorge lässt sich beobachten, weswegen der Fokus darauf gelegt ist.

Die Neugründungszahlen von Genossenschaften werden vom Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV), dem Dachverband der deutschen Genossenschaftsorganisationen, bundesweit gesammelt. Gegenwärtig ordnet der DGRV die Genossenschaften folgenden übergeordneten Branchen zu: Kreditgenossenschaften, ländliche Genossenschaften, gewerbliche Genossenschaften und Konsumgenossenschaften. Aufgrund der angewandten Systematisierung werden Genossenschaften der Daseinsvorsorge gegenwärtig nicht gesondert erfasst. Deswegen ist eine genaue Nennung der Grundgesamtheit aller Genossenschaften der Daseinsvorsorge schwierig. Hinzu kommt die Definitionsschwierigkeit des Begriffs Daseinsvorsorge, auf die an anderer Stelle eingegangen wird.

Die Eroberung neuer Funktionsfelder der genossenschaftlichen Rechtsform ist längst Gegenstand wissenschaftlicher Forschung geworden (vgl. GÖLER VON RAVENSBURG 2015, S. 146). Es werden die Gründe und Faktoren analysiert, die zu dieser Diffusion geführt haben. In der bisherigen Forschung wird von BLOME-DREES et al. (2015, S. 307) die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes (GenG) 2006 deutlich herausgearbeitet, im Zuge derer es zur deutlichen Gründungserleichterung von Genossenschaften gekommen ist. Beispielsweise wurden kraft der GenG-Novelle 2006 die Anzahl der Gründungsmitglieder von acht auf drei gesenkt und vereinfachte Pflichtprüfungen für Kleinstgenossenschaften möglich gemacht. Ein weiterer Ausgangspunkt für die Gründung ist außerdem der Wunsch der Bürger nach einer angemessenen lokalen Infrastruktur (STEPHAN und KRÄMER, 2017, S. 439). Außerdem beschreibt TÖPFER (2014, S. 8), dass durch die Wirtschaftskrise 2009 das Bedürfnis nach sozialer Verantwortung und Mitbestimmung der Bürger gestiegen ist, was unter anderem zur Attraktivitätssteigerung des genossenschaftlichen Modells geführt haben könnte. Aus marktwirtschaftlicher

und infrastruktureller Perspektive werden als Triebfedern für die Gründung einer Genossenschaft in der Daseinsvorsorge die Lösung spezifischer lokaler Probleme (HAUNSTEIN und THÜRLING, 2017, S. 2), die Finanznot vieler Gemeinden (STAPPEL, 2016, S. 75), die Herausforderung der Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge in gewohnter Form (VOGT, 2012, S. 77), das drohende Wegbrechen der Infrastruktur (BARLÖSIUS und NEU, 2007, S. 84) sowie ein Angebots- bzw. Marktdefizit verschiedener Güter und Dienstleistungen der Daseinsvorsorge (vgl. KLEMISCH und MARON, 2010; GÖLER VON RAVENSBURG, 2015, S. 151; MARTENS, 2012, S. 41 f.) aufgeführt. Eine geschwächte Infrastruktur zeigt sich deutlich durch abgewirtschaftete Turnhallen, die Reduzierung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs (ÖPNV) auf den Schülerverkehr, die Aufgabe von Arztpraxen (DÜNKEL et al. 2014, S. 117) und die Schließung von Kindergärten, Schulen und Poststationen (BARLÖSIUS und NEU, 2007, S. 84). Zusammenfassend werden in der bisher veröffentlichten Literatur vorwiegend regionale Infrastruktur- und Versorgungsdefizite als Gründungsursachen für Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge dargelegt.

MÜNKNER (2002, S. 8) prägt im deutschsprachigen Bereich den Begriff der Multi-Stakeholder-Genossenschaften (MSG). Laut ihm ist die Heterogenität der Mitglieder, welche die Regel ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu herkömmlichen Genossenschaften. MSG seien typischerweise regional verwurzelt, erweitern den Förderkreis von den Mitgliedern auf Nicht-Mitglieder und kümmern sich dadurch um das Wohl des Gemeinwesens, in dem sie angesiedelt sind, bspw. Gemeinde, Dorf oder Stadt (MÜNKNER 2002, S.8 f.). GÖLER VON RAVENSBURG (2015, S. 147) schreibt in einem ähnlichen Zusammenhang von gemeinwesenorientierten Genossenschaften in Deutschland. Diese verfolgen Ziele, die im direktem Zusammenhang mit den öffentlichen Interessen stehen, einen regionalen Fokus haben und eine heterogene Mitgliederstruktur aufweisen.

Im internationalen Diskurs der Genossenschaften der Daseinsvorsorge wird deutlich, dass diese kein Phänomen darstellen, das sich auf Deutschland beschränkt. Global gesehen kommen Genossenschaften der Daseinsvorsorge auch in weiteren europäischen (u. a. Italien, Schweden, England) und nordamerikanischen Ländern (u. a. Kanada) insbesondere in Form von Sozialgenossenschaften vor. Vornehmlich in Italien gewinnen diese im Zuge der Veränderungen des Wohlfahrtsstaats an Bedeutung (MIRIBUNG, 2017, S. 301). MÜNKNER berichtet von gesetzlichen Veränderungen zu Gunsten von sogenannten Multi-Stakeholder-Genossenschaften bereits im Jahr 1988 in Italien, gefolgt von Kanada (1997) und Frankreich (2001) (MÜNKNER 2002, S. 29).

Im angelsächsischen Raum wird das Pendant zur Daseinsvorsorge *Services of General Interest*, in der Schweiz *Öffentliche Dienstleistungen*, in Frankreich *Services publics* und in Schweden *Social Services of General Interest* genannt. Seitens der Europäischen Union wurde der Begriff *Daseinsvorsorge* von *Services of General Interests* abgelöst (SCHÖNEICH 2007, S. 717).

Gekennzeichnet von unterschiedlichen Marktsituationen, Staatsbildern sowie Gesetzeslagen und Mentalitäten, sind die Genossenschaften der Daseinsvorsorge global betrachtet heterogen. Den Länder- und Staatsspezifika geschuldet sind die Daseinsvorsorge sowie Belange von Genossenschaften weltweit, insbesondere im europäischen Kontext, unterschiedlich ausgestaltet. Auf europäischer Ebene lässt sich in Bezug auf die Daseinsvorsorge gegenwärtig insbesondere im Zuge der europäischen Integration jedoch eine zunehmende Konvergenz zwischen den Mitgliedstaaten erkennen (SCHÄFER 2014, S. 133).

Eine Analyse von HAUNSTEIN und THÜRLING (2017, S. 1) zu genossenschaftlichen Neugründungen, u. a. auf Basis von Angaben aus Datenbanken der DZ Bank Research (2016), dem Handelsregister (2016) und der Markus Unternehmensdatenbank (2016), beschreibt ein starkes Nordost-Südwest-Gefälle und eine deutliche Häufung in den Verdichtungsräumen Stuttgart, München, Nürnberg, Freiburg, Rhein-Ruhr und Rhein-Main, wobei bezogen auf die Einwohnerzahl vorwiegend ländliche Kreise hohe Gründungsraten aufweisen. In Rahmen ihrer Veröffentlichung verwenden HAUNSTEIN und THÜRLING (2017) den Begriff der Genossenschaften im Gemeinwesen und untersuchen deren Gründungen in den Jahren 2007-2015 in Bezug auf die lokale Verortung und das hauptsächliche Betätigungsfeld. Die Untersuchung untergliedert die Betätigungsfelder in folgende vier Bereiche: Freizeit und Kultur; Nahversorgung; Soziales; Raumentwicklung. Ein Vergleich der im Rahmen der vorliegenden Arbeit erworbenen Erkenntnisse mit denen von HAUNSTEIN und THÜRLING (2017) findet in der abschließenden Diskussion statt.

Methodisch betrachtet wurden die in der Literatur genannten Ursachen, die zur Gründung einer Genossenschaft der Daseinsvorsorge und zur Diffusion in neue Bereiche führen, meist auf Basis von Einzelbeispielen aus der Praxis abgeleitet (VOGT 2012, S. 76). Darüber hinaus werden weitere Erkenntnisse auf Analysen von Sekundärdaten wie beispielsweise den bereits genannten Wirtschaftsdatenbanken und dem gemeinsamen Registerportal der Länder (Genossenschaftsregister (GnR)) gestützt. Bisher liegt noch keine quantitative standardisierte Befragung von Vorständen und Aufsichtsräten sowie (Gründungs-)Mitgliedern der neu gegründeten Genossenschaften der Daseinsvorsorge deutschlandweit vor. Infolgedessen wurde vor dem aufgezeigten Hintergrund mithilfe eines standardisierten Fragebogens ein Datensatz erhoben,

der Aufschlüsse und Erkenntnisse über die spezifischen Eigenschaften sowie Gründungshintergründe der Genossenschaften der Daseinsvorsorge liefern kann.

Wie in der Praxis partiell bereits ersichtlich, stellen Genossenschaften der Daseinsvorsorge eine Chance dar, regionalen Defiziten demokratisch zu begegnen und sich den Herausforderungen der Daseinsvorsorge zu stellen. Fernziel könnte daher die langfristige Förderung des genossenschaftlichen Modells in Bereichen der Daseinsvorsorge sein, beispielsweise durch weitere Gründungen oder erhaltende, unterstützende Maßnahmen für bestehende Genossenschaften in Form von Beratung, auf der Basis von vielfältigen Erkenntnissen aus Praxis und Forschung. Dazu soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten.

## 1.2. Theoretische Einbettung und Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der vorliegenden Dissertation orientiert sich am allgemeinen Aufbau kumulativer Dissertationen, der in den Durchführungsbestimmungen zur Promotionsordnung beschrieben ist.

In diesem Kapitel werden gemäß den aktuellen Durchführungsbestimmungen zur Promotionsordnung die eingereichten Manuskripte in einen Zusammenhang zueinander gebracht. Vorab werden die grundlegenden Begriffe und sogleich die wesentlichen vier Themengebiete der vorliegenden Dissertation dargestellt. Die Zusammenhänge werden in der unten stehenden Abbildung dargestellt, siehe entsprechende Nummerierung (1–6).

Die wesentlichen vier Schlagworte der vorliegenden Dissertation in alphabetischer Reihenfolge lauten:

– Daseinsvorsorge – Digitalisierung – Genossenschaften – Landwirtschaft/ländliche Räume –

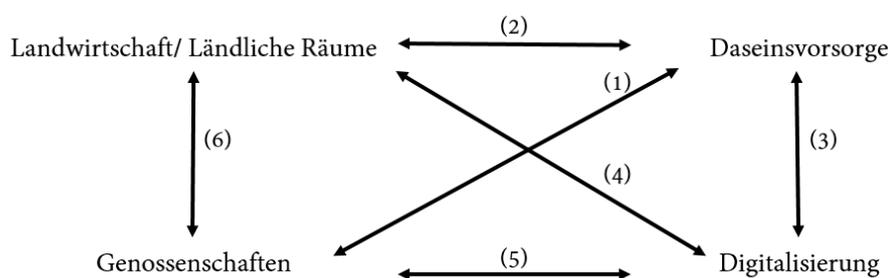


Abbildung 1: Vier Themengebiete und deren Zusammenhänge.

**Daseinsvorsorge** – Eine definitorische Annäherung gestaltet sich schwierig, da das Fehlen einer Legaldefinition einerseits zu zahlreichen Definitionsversuchen seitens verschiedener Autoren führt und andererseits weder im Grundgesetz (PAPIER 2003, S. 686 ff.) noch im Europäischen Gemeinschaftsrecht eine entsprechende Regelung zu finden ist. Diese Eigenschaft charakterisiert die schwer fassbaren und konturlosen Strukturen der Daseinsvorsorge (vgl. BECKER 2005, S. 6) und führt dazu, dass es aus rechtswissenschaftlicher Perspektive keinen Terminus gibt, der „eine größere Faszination auslöst“ und sogleich „mehr Ärger erregt“ (SIMON 2009, S. 11).

Gesetzlich sind Elemente der Daseinsvorsorge in verschiedenen Gesetzen und Leitlinien verankert, beispielsweise in folgenden: Art. 28 Abs. 2 Grundgesetz alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft; Art. 86 Abs. 2 EGV Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse; Daseinsvorsorge auf europäischer Ebene mit dem Vertrag von Lissabon in den in Art. 14 AEUV Diensten von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse; innerhalb der Europäische Gemeinschaft Art. 86 Abs. 2 EGV werden Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse geschrieben und die EU-Kommission schreibt von „marktbezogene oder nichtmarktbezogene Tätigkeiten, die im Interesse der Allgemeinheit erbracht und daher von den Behörden mit spezifischen Gemeinwohlverpflichtungen verknüpft werden“.

Nach MÜHLENKAMP (2007, S. 11) wird unter Daseinsvorsorge die Bereitstellung von notwendigen Gütern und Leistungen wie Gas-, Wasser-, Energieversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung oder Bildungs- und Kultureinrichtungen sowie Verkehrs- und Beförderungsleistungen verstanden. Der Definitionsansatz von SCHÄFER (2014, S. 38) schließt die Breitbandversorgung mit ein.

Die Abgrenzung in der vorliegenden Arbeit wurde bereits in der Einleitung vorgestellt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit und in Anlehnung an AMBROSIUS (2008, S. 527) umfassen Leistungen der Daseinsvorsorge die wesentlichen Bereiche der Grundversorgung, die im Interesse der Allgemeinheit erbracht werden und dem Gemeinwohl dienen. Zur zukünftigen Grundversorgung können somit ebenso Infrastrukturen gehören, die im Zuge des Megatrends Digitalisierung benötigt werden. Zur näheren Betrachtung des Begriffs Gemeinwohl kann der Artikel 14 Abs. 2 GG herangezogen werden. Danach soll der Gebrauch des Eigentums zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen (Artikel 14 Abs. 2 GG). Der Fokus liegt dabei auf dem Gesamtinteresse der staatlichen Gemeinschaft im Gegensatz zum Einzelinteresse. Das Gemeinwohl ist ein unbestimmter Rechtsbegriff und wird im Gesetz und in der Rechtsprechung bedeutungsgleich mit den Begriffen „Öffentliches Interesse“, „Interesse der Allgemeinheit“ verwendet. Als mögliche Ursache, warum noch keine absolute Definition statuiert wurde, die unabhängig von Determinanten ist, beschreibt AMBROSIUS (2008, S. 527) den stetigen Wandel des Gemeinwohls aufgrund des allgemeinen sowie des „öffentlichen Interesses in freiheitlichen-pluralistischen Demokratien“. Es ist jedoch von einem allgemein anerkannten und verfassungsstaatlichen Verständnis des Gemeinwohls auszugehen, das sich in den im GG verankerten Grundrechten und damit einhergehend in Werten wie Menschenwürde, Freiheit, Rechtssicherheit, Frieden und Wohlstand wiederfindet (vgl. VON ARNIM 1977, S. 22 ff.).

Eingeführt wurde der Begriff Daseinsvorsorge von ERNST FORSTHOFF (1902–1974) in den 1930er Jahren, allerdings wurde er weder aus rechtlicher noch aus gesellschaftswissenschaftlicher Sicht abschließend definiert (AMBROSIUS 2008, S. 527). Eine aus sozialwissenschaftlicher Perspektive aufgenommene, enumerative Auflistung aller Elemente, die zur Daseinsvorsorge in Deutschland gehören, ist kritisch zu betrachten (AMBROSIUS 2008, S. 527). Die fehlende Festlegung der Begrifflichkeit kann u. a. durch die abstrakten Ebenen der Daseinsvorsorge hervorgerufen worden sein. Die Bundesregierung versteht unter dem Begriff der Daseinsvorsorge in der sozialen Marktwirtschaft „die Erbringung von markt- oder nicht- marktbezogenen Leistungen wirtschafts-, gesellschafts-, sozial- oder kulturpolitischer Art, die bei Bedarf mit staatlichen Mitteln erfolgt“ (BT-DRUCKSACHE 15/6249, S. 4). Anzumerken ist, dass die Rolle des Staates keineswegs in der Erbringung der Daseinsvorsorge zu sehen ist, sondern in der Gewährleistung dieser. Wenn allerdings unter liberalen Marktbedingungen keine ausreichende Versorgung zustande kommt, werden die Leistungen der Daseinsvorsorge von staatlicher Seite mit spezifischen Gemeinwohlverpflichtungen verknüpft (vgl. BT-DRUCKSACHE 15/6249, S. 4). Diese Auslegung geht auf eine Veröffentlichung des Amtsblatts der Europäischen Gemeinschaften Nr. C 281/3 aus dem Jahr 1996 zurück (vgl. EU-KOMMISSION). EU-weit lässt sich im letzten Jahrzehnt ein Umdenken bezüglich der Daseinsvorsorge beobachten, welches von der Europäischen Kommission durch Privatisierung und Liberalisierung vorangetrieben wurde (AMBROSIUS 2008, S. 532).

Die **Digitalisierung** ist ein **Megatrend** unserer Zeit. Sie hat bereits immense Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft sowie Geschäftswelt und schreitet immer weiter voran. Der Begriff Megatrend wurde vom Zukunftsforscher JOHN NAISBITT geprägt und beschreibt eine lang anhaltende gesellschaftliche, ökonomische und technologische Veränderung (vgl. NAISBITT 1982, S. 36). NAISBITT und ABURDENE (1990, S. 10) beschreiben, dass ein Megatrend mindestens sieben bis zehn Jahre oder länger anhält. Andere Autoren hingegen geben eine Halbwertszeit eines Megatrends von mindestens 25 – 30 Jahren an (vgl. ZUKUNFTSINSTITUT GMBH 2016). Allgemein weisen Megatrends einen globalen Charakter auf, beeinflussen alle Lebensbereiche und sind kaum voneinander abzugrenzen. Weitere Megatrends mit hoher Bedeutung für die Agrar- und Ernährungswirtschaft sind neben der Digitalisierung u. a. Urbanisierung, Globalisierung, Individualisierung und Gesundheit. Die zunehmende Verstädterung im Zuge der Urbanisierung stellt die von Abwanderung und vom demografischen Wandel geprägten ländlichen Räume vor neue Herausforderungen. Beispielsweise stellt sich die flächendeckende Er-

bringung der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen stellenweise problematisch dar. Zusammenfassend stehen die ländlichen Räume zunehmend vor Herausforderungen sowie Entwicklungsproblemen und sind partiell mit der Gefahr des Funktionsverlusts konfrontiert.

Die Digitalisierung kommt in unterschiedlichen Ausprägungen vor und kann folglich unterschiedlich interpretiert werden. Grundlegend umfasst sie zunächst „die Umwandlung von Informationen wie Ton, Bild oder Text in Zahlenwerte zum Zwecke ihrer elektronischen Bearbeitung, Speicherung oder Übertragung“ (vgl. SCHRÖDER 2006). Ergänzt wird dieser Ansatz durch eine „spezielle Form der Automatisierung mittels Informationstechnologien“ (HESS 2016). Einen Schritt weiter wird die Digitalisierung mit der digitalen Transformation gleichgesetzt, was „den durch Informationstechnologien hervorgerufenen Wandel“ beschreibt (HESS, 2016). Die verschiedenen dargestellten Ansätze widersprechen sich nicht, sondern sind aufeinander aufbauend.

Die deutschen **Genossenschaften** unterliegen dem Genossenschaftsgesetz (GenG) von 1889, das im Jahre 2006 grundlegend novelliert wurde. Eine eingetragene Genossenschaft hat im Sinne des Paragraphs 1 folgende Definition:

Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.

Mit anderen Worten ist das Ziel von Genossenschaften „die Lösung wirtschaftlicher und sozialer Probleme aus eigener Kraft in gemeinsamem Handeln unter Wahrung der Selbstständigkeit“ (GROSSKOPF et al. 2012, S. 13). Gegenwärtig sind deutschlandweit 5.664 Genossenschaften im Genossenschaftsregister (GnR) eingetragen und ihnen sind 19,77 Millionen Genossenschaftsmitglieder angeschlossen. Somit ist die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaften (e. G.) die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation in Deutschland (DGRV, 2017). Als Gründungsväter der modernen Genossenschaften gelten FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN (1818–1888) sowie HERMANN SCHULZE-DELITZSCH (1808–1883). Etwa zeitgleich, jedoch unabhängig voneinander, erkannten beide die Vorteile gemeinschaftlichen Handelns. Noch vor dem ‚Raiffeisenjahr 2018‘ anlässlich des 200. Geburtstag von FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN erkannte die Deutsche UNESCO-Kommission die Genossenschaftsidee als immaterielles Kulturerbe (2014) an. Um die weltweite Bedeutung von Genossenschaften und sowie ihre sozialen und wirtschaftlichen Komponenten zu unterstreichen, riefen die Vereinten Nationen zwei Jahre zuvor (2012) das Internationale Jahr der Genossenschaften aus. Die Anerkennung der

Genossenschaftsbewegung durch die Deutsche UNESCO-Kommission und die Vereinten Nationen sind Beispiele dafür, dass die Genossenschaftsidee und damit verbunden auch Genossenschaften heute noch Anerkennung und Beachtung erfahren.

Genossenschaften sind längst nicht mehr auf den originären Ursprung in der Landwirtschaft und ländlichen Bevölkerung begrenzt, sondern haben sich bereits in den 1880er-Jahren ausge dehnt (GROSSKOPF et al. 2012). Mittlerweile stellt das genossenschaftliche Wohnen eine tragende Säule der deutschen Wohnraumversorgung dar (10 %) und darüber hinaus sind Genossenschaften in der Nahrungsmittelbranche fest verankert. Ungefähr zwei Drittel der Milchmenge in Deutschland werden heutzutage genossenschaftlich verarbeitet.

Semantisch betrachtet ist der Genossenschaftsbegriff verwurzelt im altdeutschen Wort ‚noz‘, das Vieh bedeutete. ‚Ginoz‘ waren Personen, die Anteile an einer Viehweide hatten, und die gemeinsame Viehhaltung wurde ‚ginozcaf‘ genannt. Die Viehhaltung war vor allem in früheren Zeiten ein Bestandteil der Ernährungssicherung und Daseinsvorsorge, lange bevor dieser Begriff von ERNST FORSTHOFF in den 1930er-Jahren eingeführt wurde.

### **Landwirtschaft/ländliche Räume**

Die Land- und Forstwirtschaft, auch Urproduktion genannt, ist einer der ältesten Wirtschaftssektoren der Menschheitsgeschichte und wurde vornehmlich im vergangenen Jahrhundert einem tief greifenden Strukturwandel unterworfen, welcher von einer sinkenden Anzahl an Betrieben und damit einhergehend steigenden durchschnittlichen Betriebsgrößen gekennzeichnet ist (GODDARD et al. 1993, S. 457). Heutzutage ernährt ein Landwirt durchschnittlich 135 Personen, während 1950 zehn Personen pro Landwirt ernährt wurden (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2016, S. 17). Diese enorme landwirtschaftliche Produktivitätssteigerung ist in der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Produktionsweisen begründet.

Die Urproduktion, auch primärer Sektor genannt, hat einen Anteil an der deutschen Bruttowertschöpfung von 0,6 % (2016) und momentan sind rund 1,4 % aller Erwerbstätigen in der Land-, Forstwirtschaft und Fischerei beschäftigt (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2016, S. 7). Insgesamt beläuft sich der Produktionswert der Landwirtschaft im Jahr 2016 auf 51,1 Milliarden Euro, wobei sich die Vorleistungen und Investitionen der Landwirtschaft auf 43,2 Milliarden Euro belaufen (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2016, S. 7). Für Betriebsmittel wie beispielsweise Dünger, Saatgut und Pflanzenschutz wurden 2016 5,7 Milliarden Euro ausgegeben (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2016, S. 7). Eingebettet ist die Urproduktion in das Agribusiness, welches die Lebensmittelkette von der Urproduktion bis hin zum Verbraucher umfasst.

Dem Agribusiness zuzurechnen sind etwa 750.000 Betriebe und 4,6 Millionen Beschäftigte, was 11 % aller Erwerbstätigen in Deutschland entspricht (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2016, S. 9).

Neben der Bereitstellung von Rohstoffen und der Produktion von Lebensmitteln, gestaltet und erhält die Landwirtschaft beispielsweise Kulturlandschaften sowie Lebensräume, schafft Ausgleichsräume für Ballungsräume, erzeugt Energie und gestaltet das soziale Leben im ländlichen Raum. Die Landwirtschaft ist demzufolge multifunktional. Das Konzept der Multifunktionalität, das beschreibt, dass „wirtschaftliches Handeln geradezu konstitutionell von den verschiedensten Externalitäten begleitet wird“ (MANN und WÜSTEMANN 2005, S. 329), lässt sich gut anhand des oben skizzierten Falles der ländlichen Räume sowie der Landwirtschaft beschreiben.

Angesichts der unterschiedlichen und verschiedenen Definitionsansätze ist eine Begriffsbestimmung der ‚ländlichen Räume‘ problematisch. Die Definitionen hängen laut HOPPE (2010, S. 23) von der jeweiligen Intention und Perspektive ab. Der Ansatz des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR 2010) nimmt beispielsweise die Besiedlung und die Lage als Definitionsmerkmale verschiedener Raumkategorien. Demnach sind beispielsweise städtisch geprägte Räume hoch verdichtete Räume, in denen viele Menschen leben, im Gegensatz zu ländlich geprägten Räumen, in denen weniger Menschen leben.

Der Definitionsproblematik geschuldet, variieren die Angaben über die ländlichen Räume innerhalb Deutschlands. Nach Angaben des DEUTSCHEN BAUERNVERBANDS (2016, S. 12) ist der Großteil (91 %) der Fläche Deutschlands ländlich geprägt, wobei in ihr rund 57 % der Einwohner Deutschlands leben und 4,6 Millionen Beschäftigte dort ihre Arbeitsplätze haben (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2017, S. 9). Andere Quellen belegen, dass rund 60 % der Fläche Deutschlands ländlich geprägt sind und 18,1 % der Bevölkerung dort angesiedelt sind (PENKE 2012, S. 19). Ungeachtet der unterschiedlichen Definitionen sind sich die Autoren einig, dass die Bedeutung des ländlichen Raums nicht an Bevölkerungszahlen gekoppelt ist, sondern vielmehr in den Funktionen und Funktionspotenzialen liegt (vgl. PENKE 2012, S. 19). Das Leben in den Städten und Ballungsräumen profitiert stark von den Funktionen der ländlichen Räume und deren Multifunktionalität, z. B. in Form von Erholungs- und Urlaubsgebieten, Rückzugsmöglichkeiten oder Freizeitangeboten, wie bereits oben mit dem Konzept der Multifunktionalität angerissen.

Für die Berechnungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die Definition bzw. Systematik des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung angewandt, da sie „allgemein gebräuchlich“ (MENG 2012, S. 12) ist, den Vorteil der Mehrdimensionalität hat und aufgrund der Verwendung von Postleitzahlen gut handzuhaben ist.

Typisch für die **ländlichen Räume** sind nach HENKEL (2004) folgende Merkmale:

- Land- und Forstwirtschaft sind wichtige Wirtschaftssektoren
- Natürliche und naturnahen Elemente wie Wiesen und Wälder sind strukturgebend
- Ortsgrößen, Bebauungs- und Bevölkerungsdichte sind vergleichsweise zur Stadt deutlich geringer
- Zwischenmenschliche Beziehungen sind enger als in städtischen Gebieten
- Geringere Wirtschaftskraft als in Verdichtungsgebieten.

Abschließend kann nach Ansicht des BUNDESMINISTERIUMS FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT die Bedeutung der ländlichen Räume „nicht hoch genug eingeschätzt“ werden (BMEL 2016, S. 3). Da die Landwirtschaft symbiotisch in den ländlichen Räumen verortet ist und „Landwirtschaft und die ländlichen Räume untrennbar miteinander verbunden sind“ (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2017, S. 12) werden sie in der Abbildung 1 gemeinsam dargestellt bzw. aufgeführt.

Entsprechend der bereits oben vorgestellten Abbildung werden im Folgenden die einzelnen Zusammenhänge in der Abbildung kurz skizziert.

### **(1) Genossenschaft und Daseinsvorsorge**

Beobachtungen, Hinweise und statistische Aufzeichnungen, die darauf hinweisen, dass es in verschiedenen Bereichen der Daseinsvorsorge u. a. zu Hybridlösungen zwischen privaten, staatlichen, kommunalen und genossenschaftlichen Trägern kommt (vgl. bspw. BARLÖSIUS et al. 2011, S. 162; SCHÄFER 2014, S. 186; BAUER 2012, S. 103; EUROPÄISCHES PARLAMENT 2010, S. 54) oder Genossenschaften diese Aufgaben übernehmen, mehren sich (vgl. BLOME-DREES et al. 2015; DOLUSCHITZ et al. 2013a; GOESCHEL 2012, S. 51; KLEMISCH und BODDENBERG 2012, S. 570, KLUTH 2017; MARTENS 2012, S. 145; MÜNKNER 2012, S. 332; STAPPEL 2016, S. 66). Unter anderem als Folge der bereits beschriebenen Eigenschaften der Daseinsvorsorge, die zu den genannten Herausforderungen führen, kommt der Rechtsform Genossenschaft im Zusammenhang mit der flächendeckenden Erbringung der Daseinsvorsorge offensichtlich eine neue Bedeutung zu.

Vor dem aufgezeigten Hintergrund stehen genossenschaftliche Initiativen, die Aufgaben der Daseinsvorsorge übernehmen, im Fokus dieser Dissertation. Die untersuchten Genossenschaften der Daseinsvorsorge sind vermehrt in den letzten beiden Jahrzehnten entstanden und können unterschiedliche Lösungsansätze für die Herausforderungen der Daseinsvorsorge in schrumpfenden als auch wachsenden Regionen bieten. Primär wird betrachtet, warum sich Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge gegründet haben, und ob ein Rückzug anderer Träger der Gründung vorausging und welcher ursächliche Zusammenhang besteht. Hinsichtlich der Mitgliederstruktur wird ein Überblick gewonnen, inwieweit genossenschaftliche Hybridlösungen zwischen staatlicher und privater Trägerschaft in der Praxis tatsächlich vorkommen.

### **(2) Landwirtschaft/ländliche Räume und Daseinsvorsorge**

Prinzipiell stellen sich die ländlichen Räume differenziert dar und sind mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Deutlich werden die Herausforderungen beispielsweise in Form von geschwächten oder unvollständigen Infrastrukturen wie abgewirtschafteten Turnhallen, einer Reduzierung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs (ÖPNV) auf den Schülerverkehr, der Aufgabe von Arztpraxen (DÜNKEL et al. 2014, S. 117) und der Schließung von Kindergärten, Schulen und Poststationen (BARLÖSIUS und NEU 2007, S. 84). Solche Phänomene machen die ohnehin schon benachteiligten Regionen zunehmend unattraktiver als Lebensraum für die vorhandenen und potenziell künftigen Bewohner und münden in eine Abwärtsspirale, die zusätzlich von mangelnden Arbeitsplätzen sowie vergleichsweise schlechten

Erwerbsmöglichkeiten angetrieben werden kann. Diese Entwicklungen verschärfen die Situation bezüglich der flächendeckenden Erbringung der Daseinsvorsorge und Erhaltung von Infrastrukturen, welche ohnehin in den ländlichen Räumen erschwert ist (vgl. BLOME-DREES et al. 2015, S. 33). Besonders kleinere Gemeinden ohne leistungsfähige Infrastruktur sind vom demografischen Wandel betroffen (IREUS 2011, S. 64 f.).

Als Antwort auf die Herausforderungen und Entwicklungen in den ländlichen Räumen gibt es verschiedene Lösungsansätze, wie z. B. die Maßnahmen der zweiten Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP), insbesondere das ELER-Programm. Ein weiterer partiell bereits praktizierter Lösungsansatz stellt die Gründung von Genossenschaften dar, die das Ziel haben, Leistungen und Güter der Daseinsvorsorge zu erbringen sowie Infrastrukturen herzustellen und zu sichern.

In Bezug auf die Daseinsvorsorge und die ländlichen Räume ist festzustellen, dass die Umsetzung des Konzepts der Sicherung der Daseinsvorsorge und der gleichwertigen Lebensverhältnisse (Bezug: GG Art. 72 Abs. 2) auf regional unterschiedliche Herausforderungen trifft. Traditierte Instrumente und Mechanismen „müssen durch partnerschaftliche, integrative und regionspezifische Strategien“ ergänzt werden (FRANZEN et al. 2008, S. 20). Vordergründig werden dafür inter- und intrakommunale Kooperationen unter Einbezug der Bürger genannt. Die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft stellt eine mögliche rechtliche Kooperationsplattform dar und findet bereits Praxisanwendung.

### **(3) Daseinsvorsorge und Digitalisierung**

Die Erweiterung der Daseinsvorsorge um Infrastrukturen, welche die Digitalisierung ermöglichen, kann als Ausdruck für die Notwendigkeit einer dynamischen Definitionsanpassung der Daseinsvorsorge verstanden werden und würdigt die Perspektive von AMBROSIUS (2008, S. 527), der eine enumerative Auflistung aller Elemente der Daseinsvorsorge kritisch einschätzt. SCHÄFER (2014) fordert eine stetige Aktualisierung und ein dynamisches Verständnis der Daseinsvorsorge. Hinsichtlich der Breitbandversorgung und Gewährleistung von flächendeckendem Internet sind sich „alle inzwischen einig, dass Breitbandversorgung ein Muss im Daseinsvorsorgekanon ist“ (SCHÄFER 2014, S. 38). Demzufolge können Infrastrukturen, die für die Digitalisierung notwendig sind, wie beispielsweise der Breitband- und Netzausbau, ein Element der heutigen und vor allem zukünftigen Daseinsvorsorge sein.

### **(4) Landwirtschaft/ländliche Räume und Digitalisierung**

Der Themenkomplex der Digitalisierung ist nicht nur in der Industrie bzw. in Industriezweigen durch den Begriff Industrie 4.0 omnipräsent, sondern hält auch immer größeren Einzug in den landwirtschaftlichen Sektor. Dort wird die Digitalisierung u. a. durch den Begriff Landwirtschaft 4.0 geprägt (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT 2016, S. 6; vgl. DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2015, S. 90).

Die Digitalisierung ist im Agrar- und Ernährungssektor längst zu einem unersetzbaren Faktor geworden und schreitet stetig fort. Nutzten im Jahr 2015 erst 25 % der landwirtschaftlichen Betriebe Landwirtschaft 4.0- Anwendungen (vgl. DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2015, S. 90) so waren es nach einer erneuten Datenerhebung im Jahr 2016 bereits 50 % (vgl. BITKOM RESEARCH 2016). Voraussetzung für den Datenaustausch im Zuge der Digitalisierung, sowie für die Cloud-Technologien ist ein schneller Internetzugang (vgl. DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2015, S. 97; vgl. MAYR 2016, S. 12). Vor allem in ländlichen Regionen, dort wo Landwirtschaft betrieben wird, ist der Netzzugang zu schnellem Internet noch nicht überall in ausreichendem Maße vorhanden (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT 2016, S. 11). Insgesamt ist die allgemeine Netzabdeckung und Internetgeschwindigkeit stellenweise noch unbefriedigend.

### **(5) Genossenschaften und Digitalisierung**

Typisch für einen Megatrend reichen die Folgen der Digitalisierung auch in den Genossenschaftsbetrieb hinein (vgl. VOIGT 2017, S. 131). Die Digitalisierung ist hinsichtlich der Genossenschaften von hoher Relevanz für deren Zukunft und aktuell noch wenig erforscht (vgl. PETER und JUNGMEISTER 2017, S. 133). Jedoch setzen sich in jüngster Zeit vermehrt Forscher mit der Digitalisierung in Genossenschaften auseinander, wobei erste Veröffentlichungen und weitere Informationen dazu u. a. im Schwerpunktheft (67/3) der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen zu finden sind. VOIGT (2017, S. 132) sieht neben den Herausforderungen der Digitalisierung auch Chancen für Genossenschaften, z. B. in Form von virtuellen Mitgliederversammlungen, die durch direkten und unkomplizierten Mitgliedereinbezug den genossenschaftlichen Förderauftrag neu gestalten können. PETER und JUNGMEISTER (2017, S. 133) halten fest, dass die Digitalisierung in Genossenschaften im Vergleich zu Aktiengesellschaften noch ausbaufähig ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf die Digitalisierung innerhalb des Genossenschaftsbetriebs nur vereinzelt am Rande eingegangen, sie muss aber aus Gründen der Vollständigkeit vor allem hinsichtlich der Zukunft aufgeführt werden und bedarf noch weiterer Forschung.

## **(6) Landwirtschaft/ländliche Räume und Genossenschaften**

Ihren Ursprung als wirtschaftliche Selbsthilfeorganisationen haben Genossenschaften in ländlichen Gebieten, insbesondere die Raiffeisengenossenschaften. Getrieben von den Nöten der Bauern und der ländlichen Bevölkerung ging FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN (1818–1888) in der Mitte des 19. Jahrhunderts als Gründungsvater der ländlichen Genossenschaften in die Geschichte ein. Genossenschaften galten lange Zeit als typisch ländliche Einrichtungen und waren in Form von Bezugs- und Absatzgenossenschaften (BAGs) in „jedem mittelgroßen Dorf wie Kirche und Schule“ (HENKEL 2012, S. 29) angesiedelt. Die Verwurzelung der Genossenschaften in den ländlichen Räumen hat somit Tradition und das originäre, landwirtschaftlich geprägte Tätigkeitsfeld hat sich auf weitere „wirtschaftliche und öffentliche Bereiche“ (HANISCH und IHM 2012, S. 33) ausgedehnt. Beispielsweise tragen Genossenschaften gegenwärtig mit ihrem „umfassenden Leistungsspektrum dazu bei, dass der ländliche Raum lebensfähig bleibt und weiter an Anziehungskraft gewinnt“ (DGRV, 2017). Gegründet werden Genossenschaften in den ländlichen Räumen heutzutage mit „höchst unterschiedlichen dörflichen Zielen“ (HENKEL 2012, S. 29). Ergebnisse aus veröffentlichten Expertenbefragungen liefern bezüglich der Fragestellung, inwiefern Genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität speziell in ländlichen Räumen beitragen können, ein heterogenes Meinungsbild ab (vgl. WILLERSINN et al. 2015, S. 55).

Abschließend anzumerken ist, dass die vier verknüpften Begriffe von hoher Aktualität sowie dynamischer Natur sind und sich gegenseitig bedingen, was einen besonderen Reiz der vorliegenden Arbeit ausmacht.

Theoretisch eingerahmt ist die vorliegende Arbeit von verschiedenen theoretischen Konzepten, Perspektiven und Theorien aus den Sozialwissenschaften, der Psychologie, der Volkswirtschaftslehre sowie aus dem Bereich des Agribusiness. Auf diese wird zurück gegriffen mit dem Ziel, die aufgeworfenen Forschungsfragen möglichst präzise beantworten und einordnen zu können sowie dem kumulativen Aufbau dieser Dissertationsschrift und den damit einhergehenden Eigenschaften gerecht zu werden. Die sogenannte Marktschwächentheorie, die als Erklärungsansatz für das Entstehen von Genossenschaften hinzugezogen wird, behält auch im Kontext der vorliegenden Arbeit Gültigkeit. Die Marktschwächentheorie geht davon aus, dass Genossenschaften dort entstehen wo der Markt defizitär ist bzw. monopolartige Strukturen vorherrschen (vgl. MÄNDLE 2001). Heruntergebrochen steht dies im Einklang mit den Ergebnissen der Literaturrecherche zur beobachteten Gründungsdynamik der Genossenschaften der

---

Daseinsvorsorge. Weitere berücksichtigte theoretische Perspektiven zur Verknüpfung der empirisch gewonnenen Ergebnisse bieten bspw. das Konzept der Multifunktionalität der ländlichen Räume bzw. der Landwirtschaft sowie das Konzept der Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet. Um weitere gewonnene Ergebnisse reflektieren zu können, werden im Kontext der untersuchten Intentionen der Gründung von Genossenschaften der Daseinsvorsorge die Push- und Pull-Faktoren nach STONER und FRY (1982) hinzugezogen. Zusammenfassend werden die theoretischen Konzepte, Perspektiven und Theorien dazu genutzt, die auf Basis quantitativer und qualitativer Datengrundlagen gewonnen Ergebnisse zu verknüpfen, einzuordnen und zu begründen. Diese sind den einzelnen Veröffentlichungen in Kapitel 2 zu entnehmen.

Im Anschluss an die erfolgte theoretische Einbettung, folgen die Forschungsfragestellungen und die Einbettung der einzelnen Beiträge und Veröffentlichungen.

### 1.3.Forschungsfragestellung

Nachdem die Ausgangssituation des Forschungsvorhabens beschrieben wurde, folgt die daraus resultierende, die dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsfragestellung.

- **Forschungsfrage 1: Der Genossenschaft neue Kleider**

Inwiefern weitet sich die Rechtsform der Genossenschaften in neue Bereiche aus? Welche Rolle nimmt die Daseinsvorsorge hierbei ein?

- **Forschungsfrage 2: Gründe für Neugründungen**

Welche Gründe haben zu den Neugründungen der Genossenschaften der Daseinsvorsorge geführt?

- **Forschungsfrage 3: Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge**

Welchen Beitrag können Genossenschaften der Daseinsvorsorge zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse in städtischen und ländlichen Räumen leisten?

- **Forschungsfrage 4: Genossenschaften der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum**

Welche Rolle können die gegründeten Genossenschaften der Daseinsvorsorge bei der Erhaltung bestehender und Schaffung neuer Infrastrukturen in ländlichen Räumen einnehmen?

Abschließend visualisiert ist der bereits beschriebene Aufbau in untenstehender Abbildung.

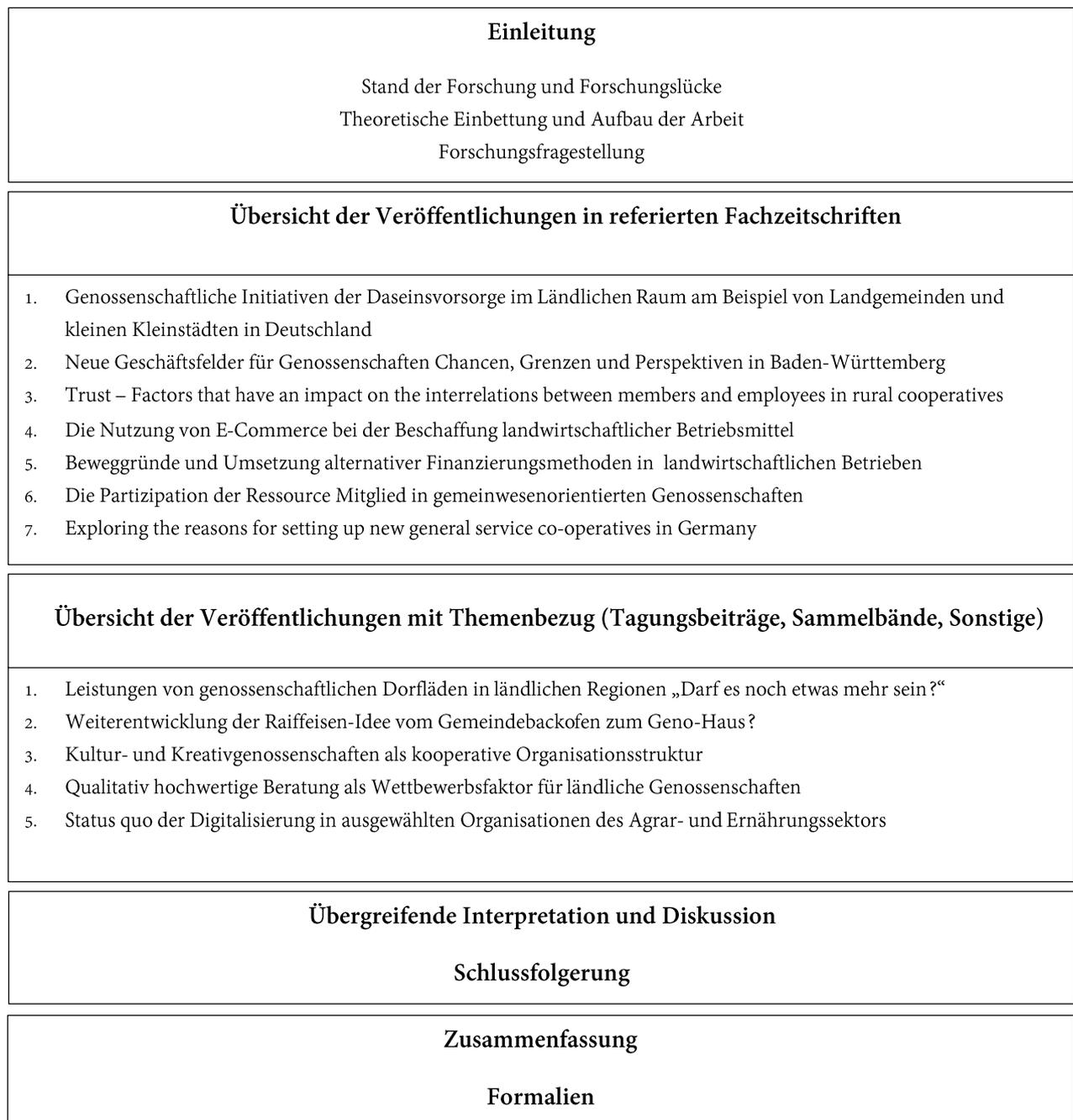


Abbildung 2: Schematische Darstellung des Aufbaus der Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.

## 2. Veröffentlichungen

Im Rahmen dieses Kapitels werden die dieser kumulativen Dissertation zugrunde liegenden Beiträge präsentiert. Das Kapitel ist in zwei Bereiche unterteilt. Der erste Teil beinhaltet die Veröffentlichungen in referierten Fachzeitschriften. Der zweite Teil umfasst die Übersicht ausgewählter Veröffentlichungen mit Themenbezug, welche in Sammelbänden sowie Tagungsbänden erschienen sind.

### 2.1. Übersicht der Veröffentlichungen in referierten Fachzeitschriften

#### 2.1.1. Genossenschaftliche Initiativen der Daseinsvorsorge im Ländlichen Raum am Beispiel von Landgemeinden und kleinen Kleinstädten in Deutschland

**Status:** Veröffentlicht am 12.12.2018;  
DOI 10.15203/OEGA\_27.21

**Journal:** Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, Band 27, S. 167-173

**Autoren:** Isabel Adams, Nicola Gindele, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, Band 27, S. 167-173 veröffentlicht.

## **Genossenschaftliche Initiativen der Daseinsvorsorge im Ländlichen Raum am Beispiel von Landgemeinden und kleinen Kleinstädten in Deutschland**

### **Cooperatives' Provision of Public Services in Rural Areas Using the Example of Rural Communities and Small Towns in Germany**

Isabel Adams, Nicola Gindele und Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c), Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

#### **Zusammenfassung**

Im Zuge von partiellen Herausforderungen bei der flächendeckenden Erbringung der Daseinsvorsorge unter anderem in den Ländlichen Räumen, wurden in den vergangenen Jahrzehnten vermehrt Genossenschaften (e. G.) gegründet. In der Praxis wird dies durch Nahversorgungseinrichtungen wie Dorfläden, Erhalt von Schwimmbädern sowie Kultur- und Bildungseinrichtungen in der Rechtsform e. G. erkennbar. Welches Leistungsspektrum die Genossenschaften abdecken und welches Ziel mit einer Genossenschaftsgründung in den Ländlichen Räumen verfolgt wird, wird am Beispiel von Landgemeinden und kleinen Kleinstädten in Deutschland mittels einer deutschlandweiten quantitativen Befragung untersucht. Anhand einer Clusteranalyse wird aufgedeckt, dass die untersuchten Genossenschaften sowohl bestehende Strukturen erhalten, als auch neue Strukturen in der Daseinsvorsorge schaffen. Zusammenfassend reicht das Leistungsspektrum über den Mitgliederkreis hinaus und kann damit allen Menschen dieser Region und damit dem Gemeinwohl zu Gute kommen.

**Schlagnworte:** Genossenschaften, Daseinsvorsorge, Ländliche Räume, Clusteranalyse

#### **Summary**

The provision of public services nationwide across Germany, including in rural areas, has met with challenges and resulted in an increasing number of cooperatives being founded in recent decades. In practice, this is achieved by local service facilities offering amenities such as village shops, maintaining swimming pools, and preserving cultural and educational institutions in the legal form of cooperatives. This study examines the range of services provided by cooperatives and the objective of establishing cooperatives in rural areas, that is, in rural communities and small towns, by means of a quantitative survey carried out across Germany. A cluster analysis is used to show that the cooperatives included in the study both maintain existing structures and create new structures for public services. In summary, the range of services extends beyond the group of members to affect everyone living in the region, thereby benefitting the community as a whole.

**Keywords:** Cooperatives, services of public interest, rural areas, cluster analysis

## 1. Einleitung

Den Leistungen und Gütern der Daseinsvorsorge kommt eine nahezu existenzielle Bedeutung zu und ein Wegfall dieser würde zu enormen Einschränkungen führen. Der Begriff Daseinsvorsorge umfasst die Bereitstellung von Gütern und Leistungen wie Wasser- und Energieversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Bildungs- und Kultureinrichtungen sowie Verkehrs- und Beförderungsleistungen (Mühlenkamp, 2007, 11), sowie die Versorgung mit Lebensmitteln. Eingeführt wurde der Begriff von Ernst Forsthoff (1902-1974), allerdings wurde er weder aus rechtlicher noch aus gesellschaftswissenschaftlicher Sicht abschließend definiert (Ambrosius 2008, 527). In Anlehnung an Ambrosius (2008, 527) umfasst Daseinsvorsorge die wesentlichen Bereiche der Grundversorgung, die im Interesse der Allgemeinheit erbracht werden und dem Gemeinwohl dienen.

In der Praxis sind gegenwärtig Herausforderungen bei der Erbringung der Daseinsvorsorge sichtbar, die durch die zunehmende Urbanisierung sowie den demografischen Wandel noch weiter verschärft werden. Deutlich wird dies beispielsweise in Form von geschwächten oder unvollständigen Einrichtungen wie abgewirtschafteten Turnhallen, einer Reduzierung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs (ÖPNV) auf den Schülerverkehr, die Aufgabe von Arztpraxen (Dükel et al., 2014, 117) sowie die Schließung von Kindergärten, Schulen und Postämter (Barlösius und Neu, 2007, 84). Solche Phänomene machen die ohnehin schon benachteiligten Regionen zunehmend unattraktiver als Lebensraum für die vorhandenen und potenziell künftigen BewohnerInnen und münden in eine Abwärtsspirale, die zusätzlich von mangelnden Arbeitsplätzen sowie generell vergleichsweise schlechten Erwerbsmöglichkeiten angetrieben wird. Die aufgezeigten Entwicklungen verschärfen die Situation bezüglich der flächendeckenden Erbringung der Daseinsvorsorge, welche ohnehin in den Ländlichen Räumen erschwert ist (Blome-Drees et al., 2015, 33). Besonders kleinere Gemeinden, ohne leistungsfähige Strukturen der Daseinsvorsorge, sind vom demografischen Wandel betroffen (IREUS, 2011, 64f.) und stehen diesbezüglich vor großen Herausforderungen.

Ein partiell bereits praktizierter Lösungsansatz zur Begegnung der dargestellten Herausforderungen ist die Gründung von Genossenschaften, die das Ziel haben, Leistungen und Güter der Daseinsvorsorge zu erbringen. Dass es vor allem im letzten Jahrzehnt zu derartigen Neugründungen von Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge gekommen ist, wird von verschiedenen Beobachtungen, Statistiken und Praxisbeispielen untermauert (Blome-Drees et al., 2015; Doluschitz et al., 2013; Goeschel, 2012, 51; Klemisch und Boddenberg, 2012, 570; Kluth, 2017; Martens, 2012, 145; Münkner, 2012, 332; Stappel, 2016, 66).

Vor dem aufgezeigten Hintergrund beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge, speziell in den Ländlichen Räumen, da diese Räume vom demografischen Wandel besonders betroffen sind. Ergebnisse aus veröffentlichten Expertenbefragungen liefern bezüglich der Fragestellung, inwiefern Genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität speziell in Länd-

lichen Räumen beitragen können, ein heterogenes Meinungsbild (Willersinn et al., 2015, 55). Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel, die Beantwortung der noch offenen Fragestellungen hinsichtlich der Bedeutung von Genossenschaften der Daseinsvorsorge und ihrem Wirken in den Ländlichen Räumen weiter voranzutreiben und analysiert im Fokus die folgenden Forschungsfragen:

- (1) Welches Leistungsspektrum entfalten Genossenschaften der Daseinsvorsorge in Ländlichen Räumen gegenwärtig?
- (2) Mit welchem Ziel wirken Genossenschaften der Daseinsvorsorge speziell in Ländlichen Räumen?

## 2. Methodische Vorgehensweise

Aus einer erstmalig durchgeführten, standardisierten sowie deutschlandweiten Befragung von Genossenschaften der Daseinsvorsorge gehen neue Erkenntnisse zu den verfolgten Zielen und zum Leistungsspektrum hervor. Ein entsprechender Fragebogen, welcher mittels einer sechsstufigen Likertskala beantwortet werden konnten, wurde im Sommer 2017 zum einen durch sieben kooperierende Genossenschaftsverbände, zum anderen auf Basis einer Recherche im gemeinsamen Registerportal der Länder deutschlandweit versandt. Den Verbänden wurde inhaltlich, entsprechende Handreichungen zur Eingrenzung der relevanten Genossenschaften gegeben. Die schlussendliche Eingrenzung oblag aus Gründen des Datenschutzes den jeweiligen Verbänden. Schätzungsweise erreichte der Link zur Umfrage deutschlandweit rund 400 relevante Kontakte. Der Rücklauf betrug etwa 15 %. Verlässliche Aussagen bezüglich der Grundgesamtheit können nicht gemacht werden.

Der Definitionsproblematik der Daseinsvorsorge geschuldet, wird die Zusammensetzung der zugrundeliegenden Stichprobe genau beschreiben. Rund 28 % der antwortenden Genossenschaften verfolgen das Ziel, die BürgerInnen mit Energie zu versorgen, weitere 20 % widmen sich der Nahversorgung mit Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs, wohingegen rund 11 % einen Bildungsauftrag verfolgen. Genossenschaften, welche angeben mehrere Tätigkeitsfelder abzudecken (13 %), haben beispielsweise ein kulturelles und gastronomisches Angebot oder bieten einen innerstädtischen Raum für Kunst, Bildung und Soziales. Zudem geben rund 7 % ein Profil an, welches Gesundheit und Pflege als Förderzweck hat. Gleichzusetzen sind Schwerpunkte wie Bürgerhäuser und -räume, Kunst und Kultur wie etwa ein Kino sowie Sport und Freizeit mit jeweils 4 %. Eine untergeordnete Rolle spielen genossenschaftliche Gasthäuser (3 %) und Bürgerbusse (rund 2 %; n=57). Relevante Merkmalsträger, die Eingang in die zugrunde liegende Stichprobe erhalten, sind hinsichtlich ihrer Tätigkeit zunächst zwar heterogen, weisen dennoch folgende Gemeinsamkeiten auf: (1) Die Initiativen/ Einrichtungen sind im Sinne des Genossenschaftsgesetzes eingetragene Genossenschaften, (2) wurden in den letzten 12 Jahren, d. h. nach der GenG Novelle 2006 gegründet, (3) sind im Ländlichen Raum angesiedelt, (4) widmen sich Belangen der Daseinsvorsorge im Sinne der obengenannten Definition, (5) sind bürgerbasiert, d. h. Großteil der MitgliederInnen sind BürgerInnen, (6) sind regional aufgestellt, d. h. die MitgliederInnen

kommen überwiegend aus einem Umkreis von maximal 15 km, (7) haben ihren Sitz in der Bundesrepublik Deutschland.

Die Antwortenden standen in folgendem Bezug zur jeweiligen Genossenschaft: 69 % Vorstandsvorsitzende sowie Vorstandsmitglieder, 28 % Aufsichtsratsvorsitzende sowie Aufsichtsräte, 3 % ohne Angaben (n=57). Ein Drittel gab an, weiblich zu sein, etwa zwei Drittel gaben an, männlich zu sein. Die systematische räumliche Einteilung erfolgte nach Angaben des Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), da diese Systematik „allgemein gebräuchlich“ ist (Meng, 2012, 12) und den Vorteil der Mehrdimensionalität hat. Landgemeinden und Kleine Kleinstädte werden unter Ländliche Räume zusammengefasst.

### **3. Ergebnisse**

#### **3.1. Leistungsspektrum**

Im Folgenden wird versucht, Antworten auf die gestellten Forschungsfragen herauszuarbeiten:

(1) *Welches Leistungsspektrum entfalten Genossenschaften der Daseinsvorsorge in Ländlichen Räumen gegenwärtig?*

Das Leistungsspektrum wird anhand von drei Dimensionen beleuchtet: (1) *Was:* Welche Leistungen werden übernommen? (2) *Für wen:* Welche Personen/ Zielgruppen haben Zugang zu den Leistungen?

(3) *Wo:* Welches Einzugsgebiet hat Zugang zu den Leistungen?

Die ersten beiden Dimensionen sind in Tabelle 1 abgebildet. Die linke Spalte zeigt die Leistungen, die erbracht werden (Cronbach Alpha=0,797). Diese werden nachfolgend als Leistungsportfolio bezeichnet. Des Weiteren wird abgebildet, für wen die Leistungen erbracht werden. Dies geschieht mit dem Ziel, eine Einschätzung geben zu können, inwiefern das Leistungsportfolio und die daraus resultierende Förderwirkung über den Kreis der Mitglieder hinausreicht und die Angebote von Menschen einer ganzen Region genutzt werden können. Die zur Auswahl stehenden Antwortmöglichkeiten sind: (1) Leistung wird ausschließlich für Mitglieder, (2) Leistung wird für Mitglieder als auch für Nicht-Mitglieder und (3) Leistung wird nicht übernommen.

Tab. 1: Empfänger verschiedener Leistungen der Genossenschaften der Daseinsvorsorge.

Leistungs-portfolio	Personenkreis, der Leistungen erhält	Leistung wird ausschließlich für Mitglieder übernommen	Leistung wird für Mitglieder als auch für Nicht-Mitglieder übernommen	Leistung wird nicht übernommen	n
Cronbach Alpha = 0,797		Häufigkeiten Nennungen (%)			
	Schaffung eines physischen Treffpunkts	12,7	<b>54,6*</b>	32,7	55
	Übernahme infrastruktureller Aufgaben	22,2	<b>53,7*</b>	24,1	54
	Anlaufstelle / Sozialer Anknüpfungspunkt	17,9	<b>51,8*</b>	30,3	56
	Bilden eines Netzwerkes für Gleichgesinnte	23,6	<b>49,1*</b>	27,3	55
	Anlaufstelle bei Fragen / Problemen	25,9	<b>48,2*</b>	25,9	54
	Schaffung einer Plattform für Gleichgesinnte	22,6	<b>47,2*</b>	30,2	53
	Organisation von Veranstaltungen	21,4	<b>46,5*</b>	32,1	56
	Anbieten / Schaffen von Weiterbildungsmöglichkeiten	11,5	<b>23,1*</b>	65,4	52
	Übernahme karitativer Aufgaben	3,8	<b>19,3*</b>	76,9	52

\* prozentual höchste Angabe der Personengruppe, die Leistung erhält.

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

Die Ergebnisse aus Tabelle 1 zeigen, dass die Leistungen in sämtlichen Fällen überwiegend für Mitglieder sowie für Nicht-Mitglieder erbracht werden ( $\emptyset$  n=54), siehe Markierung „\*“. Von über der Hälfte der Genossenschaften (53,7 %) werden infrastrukturelle Aufgaben, wie etwa der Erhalt von verschiedenen Gebäuden und Einrichtungen für Mitglieder sowie auch Nicht-Mitglieder übernommen, wohingegen karitative Aufgaben in jedem fünften Fall (19,2 %) für Nicht-Mitglieder erbracht werden.

Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass die Genossenschaften der Daseinsvorsorge nicht ausschließlich die direkten Mitglieder fördern, sondern einem Personenkreis, der über die Mitglieder hinausgeht, das identische Leistungsportfolio anbieten. Die Gründe dafür können vielfältig sein. Es können ökonomische Gründe hinter der Ausdehnung der Personenkreise, welche gefördert werden, stehen. Durch eine höhere Auslastung könnte das Ziel verfolgt werden, eine höhere Rentabilität zu erreichen. Außerdem können mit Blick auf die Erhaltung der Attraktivität einer Region, Gemeinwohl-Gedanken eine Rolle spielen.

Welches Einzugsgebiet die Genossenschaften erreichen, liefert weitere Erkenntnisse zur Annäherung an das Leistungsspektrum der Genossenschaften der Daseinsvorsorge und trägt zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung bei. Die meisten Mitglieder (44,7 %; n=57) wohnen in der näheren Umgebung, das bedeutet in einem Umkreis von bis zu 15 km. Ein starkes Drittel (37,3 %) der Mitglieder kommt aus der direkten Umgebung der jeweiligen Genossenschaft. Ein kleinerer Teil der Mitglieder ist überregional (< 100 km) ansässig, 7,3 % der Mitglieder sind deutschland- oder europaweit angesiedelt. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass der überwiegende Teil (82 %) der Mitglieder im direkten

Nahbereich (< 15 km) der jeweiligen Genossenschaft angesiedelt ist. Diese Aussagen beruhen, auf den Antworten der Befragten. Diese wurden befragt, wie viel Prozent ihrer Mitglieder auf den jeweils unterschiedlichen räumlichen Ebenen wohnen.

Resümierend ist festzuhalten, dass zum einen das Leistungsspektrum über den Kreis der Mitglieder hinausgeht und dadurch den Personen einer ganzen Region zu Gute kommen kann. Zum anderen ist der Großteil (82 %) der Mitglieder im Umkreis < 15 km wohnhaft. Dies deutet darauf hin, dass sich das Leistungsspektrum auf eben diesen Umkreis sowie die Personen, die in diesem Umkreis leben, konzentriert.

### **3.2. Clusteranalyse hinsichtlich der Genossenschaften in den Ländlichen Räumen**

*(2) Mit welchem Ziel wirken Genossenschaften der Daseinsvorsorge speziell in Ländlichen Räumen?*

Zur Verdichtung der Ergebnisse bezüglich der Ziele der Genossenschaften in der Daseinsvorsorge und zur anschließenden Gruppierung der Genossenschaften der Stichprobe, wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, wobei einzelne Fälle anhand ihrer Antworten gruppiert werden. Die angewandte Two-Step-Clusteranalyse bringt den Vorteil mit sich, dass kategoriale und intervallskalierte Variablen in die Analyse mit eingebracht werden können, Ausreißer separiert werden und die optimale Anzahl der Cluster automatisch bestimmt wird (Janssen und Laatz 2007, 491). Als Distanzmaß wurde das Likelihood-Maß gewählt, da kategoriale Variablen mit in die Analyse eingehen. Das Schwarzsche-Bayes-Kriterium (BIC) wurde als Clusterkriterium herangezogen. Das Silhouettenmaß für Kohäsion und Separation (=0,5) gibt das Verhältnis zwischen der inneren Kompaktheit eines Clusters und dem Abstand zu den benachbarten Clustern an.

Das Ergebnis der Clusteranalyse ist in Tabelle 2 dargestellt. Sie zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der clusterbildenden sowie -beschreibenden Variablen beider Cluster.

Tab. 2: Ergebnisse Clusteranalyse.

Items	Cluster 1		Cluster 2	
	Ziel: Neue Strukturen schaffen n=17		Ziel: Bestehende Strukturen erhalten n=8	
<b>Clusterbildende Variablen</b>				
Nachfolgeeinrichtung	nein	0,332	ja	0,000
Ziel ist / war es...	<b>Mittelwert</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>Mittelwert</b>	<b><math>\sigma</math></b>
... etwas Neues zu schaffen, das es vorher nicht gab.	1,29	0,772	4,13	1,126
... etwas Vorhandenes, das wegzubrechen drohte zu erhalten.	4,59	1,770	1,5	1,414
... das bestehendes Angebot (vor Ort) zu verbessern.	2,76	2,137	1	0,000
... kommunale Arbeiten zu erledigen.	4,24	1,88	3,5	1,195
... eine Angebotslücke (vor Ort) zu schließen bzw. zu verkleinern.	2,24	1,751	1,13	0,354
... ein / mehrere Gebäude / Einrichtungen zu erhalten.	3,94	1,983	3,25	1,753
<b>Clusterbeschreibende Variablen</b>				
<b>Mitglieder Daten</b>				
Anzahl Mitglieder	159	99	246	86
Gründungsjahr (Median)	2010	5,607	2012	0,00
BürgerInnen	91 %	6,082	90 %	5,482
Ämtervertretung	3 %	1,574	4 %	3,742
Juristische Personen	6 %	6,790	6 %	3,271
Alter MitgliederInnen	56	10,45	57	2
Ehrenamtliche HelferInnen	1,06	0,243	1	0,000
<b>Gründe Mitgliedschaft</b>				
Ich profitiere von meiner Mitgliedschaft.	1,82	1,185	1,75	1,035
Ich habe durch die Mitgliedschaft finanzielle Vorteile / erhoffe mir finanzielle Vorteile.	3,82	1,667	4,63	1,302
Ich erhoffe mir Unterstützung im Alter oder bei Krankheit.	4,53	1,281	2,75	1,581
Ich erhoffe mir Vorteile für meine Kinder / die nächste Generation.	2,59	1,278	1,5	0,756
<b>Aufgaben</b>				
Karitative Aufgaben werden übernommen.	2,69	0,602	2,13	0,835
Infrastrukturelle Aufgaben werden übernommen.	1,82	0,809	1,57	0,976

Der Zellenwert gibt die Mittelwerte (MW) an, Skalierung von 1 (Stimme voll und ganz zu) bis 6 (Stimme überhaupt nicht zu);  $\sigma$ =Standardabweichung.

Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung.

Das Ergebnis der Clusteranalyse zeigt, dass grundsätzlich zwei Cluster der Genossenschaften der Daseinsvorsorge eruiert werden können, die jeweils differente Ziele verfolgen.

Zwei Drittel und somit der überwiegende Teil (68 %) der Genossenschaften der vorliegenden Stichprobe ist dem **ersten Cluster** zuzuordnen. Zu den Genossenschaften des **zweiten Clusters** gehört ein Drittel (32 %) der Genossenschaften der Stichprobe.

Durch die folgende **Vor-** sowie **Gegenüberstellung** hinsichtlich mitgliederstruktureller und aufgabenbezogener Eigenschaften bzw. der jeweiligen Mittelwerte der einzelnen clusterbildenden und clusterbeschreibenden Variablen (Tabelle 2), lassen sich Unterschiede der beiden Cluster zueinander detektieren. Darauf basierend werden die unterschiedlichen Ziele der neugegründeten Genossenschaften im Ländlichen Raum abgeleitet.

Das **erste Cluster** der Stichprobe zeichnet sich durch die Schaffung von Neuem bzw. neuer Strukturen der Daseinsvorsorge aus, wodurch eine Angebotslücke vor Ort verkleinert sowie das bestehende Angebot verbessert werden kann. Dieses Cluster übernimmt weniger kommunale, sondern eher infrastrukturelle sowie karitative Aufgaben. Die durchschnittliche Mitgliederanzahl beträgt 159 Personen. Kennzeichnend ist, dass im Vergleich zum zweiten Cluster keine Schließung einer Vorgänger-Einrichtung vorausging und die Gründung somit in keinem Zusammenhang mit einer bestehenden Einrichtung steht. Charakteristisch haben Genossenschaften des ersten Clusters das Ziel, durch ihre Existenz neue Strukturen zu schaffen und werden im Folgenden „Neue-Strukturen-Schaffende“ genannt. Die Neugründungen in eben diesen Bereichen lässt eine (wiedergewonnene) Attraktivität der Rechtsform eG erkennen.

Die Genossenschaften des **zweiten Clusters** entspringen mit einer Standardabweichung von 0,000 einer bereits geschlossenen oder der Schließung drohenden Einrichtung / Initiative. Die Gründe, die zu dieser Ausgangslage geführt haben, sind unterschiedlich. So hat etwa der Rückzug unterschiedlicher Träger bei 29 % der Genossenschaften zur Gründung geführt. Die Genossenschaften verfolgen das Hauptziel, bestehende Strukturen zu erhalten und werden daher als „Bestehende-Strukturen-Erhaltende“ betitelt.

Die Genossenschaften, die das Ziel haben, neue Strukturen zu schaffen und dem ersten Cluster zugeordnet sind, wurden typischerweise 2010 gegründet, hingegen jene des zweiten Clusters zwei Jahre später (2012). Auffallend ist, dass die Genossenschaften des zweiten Clusters, trotz des kürzeren Bestehens, durchschnittlich 55 % mehr Mitglieder haben, wobei die Mitgliederstruktur und demgemäß der prozentuale Anteil der BürgerInnen, Unternehmen und Ämtervertretungen in beiden Clustern ähnliche Anteile aufweist. Beide Cluster greifen auf ehrenamtliche HelferInnen zurück, die Genossenschaften aus Cluster 2 sogar höchstsignifikant. Die Antwortenden des zweiten Clusters erhoffen sich zukünftig deutliche Vorteile / Unterstützung durch ihre Mitgliedschaft, verglichen mit den Angaben des ersten Clusters. Das durchschnittliche Alter der Antwortenden beider Cluster ist ähnlich (56 und 57 Jahre) und liegt damit deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt von 44,3 Jahren im Jahr 2015 (Statistisches Bundesamt, 2017), was auch der Überalterung der Ländlichen Regionen entsprechen könnte. Die deutlich höheren Mitgliederzahlen des Clusters der „Bestehende-Strukturen-Erhaltende“ deuten darauf hin, dass mehr Menschen zur Mitgliedschaft mobilisiert werden können, wenn der Verlust einer Einrichtung /

Initiative greifbar und gegenwärtig ist. Demgemäß kann durch eine Mitgliedschaft „aus der Not heraus“ und reaktiv auf eine drohende Situation eingewirkt werden. Infolgedessen sind mehr Menschen zum Eintritt in Genossenschaften bereit. Den Nutzen, welchen die Antwortenden aus den Genossenschaften ziehen, wird von beiden Clustern ähnlich empfunden. Die tatsächlichen und erhofften zukünftigen finanziellen Vorteile sind bei beiden Clustern nicht ausgeprägt, jedoch ist die Zustimmung etwas deutlicher bei den Genossenschaften des ersten Clusters. Dies ergibt sich wahrscheinlich aus dem Anteil der Energiegenossenschaften, welche im ersten Cluster (n=8) vertreten sind. Die Gruppe der „Bestehende-Strukturen-Erhaltende“ nehmen vergleichsweise häufiger karitative sowie infrastrukturelle Aufgaben wahr als die Genossenschaften des ersten Clusters. Das kann an dem Einfluss der Dorfladengenossenschaften liegen. Eine weitere sektorale Häufung lässt sich in beiden Clustern nicht erkennen.

Die aufgeworfene Forschungsfrage nach den Zielen lässt sich zusammengefasst wie folgt beantworten: Die Genossenschaften der Daseinsvorsorge in Ländlichen Räumen haben grundlegend verschiedene Ziele, die konträre Ansätze verfolgen. Zum einen wird das Ziel verfolgt, neue Strukturen der Daseinsvorsorge zu schaffen (68 %), zum anderen ist ihr Anliegen bestehende Strukturen zu erhalten (32 %). Durch die divergierenden Ansätze bzw. Ziele können die Genossenschaften der Daseinsvorsorge in unterschiedlicher Weise (schaffend und erhaltend) einen Beitrag leisten, indem sie, wie es die Marktschwächentheorie besagt, Defizite am Markt versuchen auszugleichen (Grosskopf, 1996, 75). Darüber hinaus können sie einen Beitrag zum Funktionserhalt der Landgemeinden und kleinen Kleinstädten und dadurch der Ländlichen Räume leisten, da durch sie vielfältige kommunale, karitative und infrastrukturelle Aufgaben übernommen und Leistungen bereitgestellt werden.

#### **4. Diskussion und Fazit**

Im Zuge der Loslösung vom Wohlfahrtsstaat hin zum Gewährleistungsstaat in Bereichen der Daseinsvorsorge werden neue Wege und Lösungen gesucht, die Leistungen und Aufgaben zu übernehmen. Die im vorliegenden Beitrag untersuchten neu gegründeten Genossenschaften der Daseinsvorsorge stellen eine Möglichkeit dar, auf die unterschiedlichen Herausforderungen, die im Zuge der Daseinsvorsorge entstehen, einzugehen.

In Bezug auf die Ländlichen Räume, ist es das Ziel der Deutschen Bundesregierung diese, „zu stärken, nachhaltig zu gestalten und zukunftsfähig zu machen und ihre Attraktivität zu erhalten“ (BMELV, 2011, 5). Außerdem soll die Eigenverantwortung für die Entwicklung der Regionen gestärkt und dadurch ein Beitrag zur Erhaltung gleichwertiger Lebensverhältnisse in Deutschland (Art. 72 Abs. 2 GG) geleistet werden. Da ausschließlich hoheitliche Instrumente und Maßnahmen nicht ausreichend zielführend für die Weiterentwicklung von Städten und Dörfern sind (Kötter et al., 2015, 137), können „Strategien mit kooperativen Ansätzen und privaten Initiativen“, die mit einer stärkeren Einbeziehung der BürgerInnen einhergehen, wesentlicher Bestandteil der zukünftigen Siedlungsentwicklung sein (Kötter et al., 2015, 136; Kersten et al., 2012, 78ff.). Wie aus den Ergebnissen zu entnehmen ist, sind

die untersuchten, neu gegründeten Genossenschaften in der Daseinsvorsorge mit ehrenamtlichem Engagement seitens der BürgerInnen verbunden. Das weist darauf hin, dass die Bürgerschaft tatsächlich bereits aktiv Verantwortung in der Daseinsvorsorge übernommen hat. Die starke Einbindung und die Verantwortungsübernahme der BürgerInnen kann auf der einen Seite als eine positive Entwicklung interpretiert werden, da mündige Personen aktiv werden und stellenweise „ihre eigene“ Daseinsvorsorge erhalten und schaffen. Darin kommt der gestiegene Beteiligungswillen seitens der BürgerInnen zu tragen. Auf der anderen Seite kann die Beteiligung an ursprünglich staatlichen oder privaten Aufgaben zu einer (Verantwortungs-) Übernahme führen, welche die Bürgerschaft überfordert.

Der überwiegende Teil der Genossenschaften der Stichprobe (68 %) haben zum Ziel, neue Strukturen zu schaffen und wirken somit erneuernd. Das bedeutet, dass Genossenschaften der Daseinsvorsorge nicht nur dort ihr Potenzial entfalten, wo der Markt oder Kommunen Aufgaben nicht mehr erfüllen (können), die sie früher wahrgenommen haben (Blome-Drees et al., 2015, 134), sondern auch neue Bereiche erobern. Wie bei den Ergebnissen aufgezeigt, können Personenkreise über den Mitgliederkreis hinaus vom Leistungsportfolio der Genossenschaften profitieren. Das gibt Hinweis darauf, dass sich die Wirkung der Genossenschaften auf eine Region bezieht, in der sie angesiedelt sind und sich somit nicht ausschließlich auf den Mitgliederkreis beschränkt. Flieger (2004, 35f.) bestätigt dies und beschreibt die gemeinwohlfördernden Auswirkungen von gewissen Leistungen, die „auch externen Nutznießern zugutekommt“. Er leitet daraus eine Ausdehnung des Förderauftrags ab.

Schlussfolgernd kann festgehalten werden, dass es innovative Ansätze zur Bewältigung der Herausforderungen im Ländlichen Raum gibt, wobei der genossenschaftliche Strategieansatz der Bürgerschaft ermöglicht, selbst aktiv werden zu können. Intention des vorliegenden Beitrags ist es, die Allgemeinheit, Wissenschaft sowie Praxis dafür zu sensibilisieren sowie die Sichtbarkeit eines solchen Lösungsansatzes zur Bewältigung der Herausforderungen, die mit der flächendeckenden Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge entstehen, zu erhöhen.

## Quellen

Ambrosius, G. (2008) Konzeption öffentlicher Dienstleistungen in Europa. WSI Mitteilungen, 10, 2008, 527-533.

Barlösius, E. und Neu, C. (2007) „Gleichwertigkeit - Ade?“ Die Demographisierung und Pheripherisierung entlegener ländlicher Räume. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, 146, 1, 77-92.

BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung). URL: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/Raumordnungsregionen/downloadangebote.html> (06.09.2017).

BMELV (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) (2011) Fortschrittsbericht der Bundesregierung zur Entwicklung ländlicher Räume. Berlin.

Blome-Drees, J., Bøggild, N., Degens, P., Michels, J., Schimmele, C. und Werner, J. (2015) Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. Endbericht,

Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). <http://www.gdw-pruefungsverbaende.de/wp-content/uploads/2015/08/potenziale-und-hemmnisse-endbericht.pdf> (01.09.2017).

Doluschitz, R., Haug H., Laven P. und Reifschneider, A. (2013) Analyse des Neugründungsverhaltens von Genossenschaften in Baden-Württemberg vor dem Hintergrund der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006. In: Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung, 52. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e. V. Stuttgart: Landwirtschaftsverlag Münster, 477-479.

Dünkel, F., Herbst, M. und Schlegel, T. (2014) Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Wiesbaden: Springer VS.

Flieger, B. (2004) Sozialgenossenschaften als Alternative bzw. Perspektive für soziale Einrichtungen, in: Nicole Göler von Ravensburg (Hrsg.) Perspektiven für Genossenschaften aus Sicht der Sozialen Arbeit, Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen 42, Marburg, 23-43.

Goeschel, A. (2012) Regionale Wertschöpfung und die Staatsschuldenkrise in der Euro-Zone. In: George, W., Berg, T. (Hrsg.) Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie. Lengerich: Pabst Science Publishers, 46-51.

Grosskopf, W. (1996) Genossenschaften und Wettbewerb. In: Brazda, J., Kleer, J., (Hrsg.) Genossenschaften vor neuen Herausforderungen, Festschrift für Juhani Laurinkari, Augsburg, 78-89.

IREUS (Institut für Raumordnung und Entwicklungsplanung Universität Stuttgart) (2011) Der Beitrag der ländlichen Räume Baden-Württembergs zu wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Kohäsion- Positionsbestimmung und Zukunftsszenarien. Stuttgart.

Jansen, J. und Laatz, W. (2007) Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. Hamburg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Kersten, J., Neu, C. und Vogel, B. (2012) Demografie und Demokratie. Zur Politisierung des Wohlfahrtsstaates, Hamburg: Hamburger Edition HIS Verlagsges. mbH.

Klemisch, H. und Boddenberg, M. (2012) Zur Lage der Genossenschaften-tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken? WSI Mitteilungen 2012, 570-580.

Kluth, W. (2017) Die Infrastrukturgenossenschaften, Begriff und Systematik sowie ihre Bedeutung als Aktivierungs- und Gestaltungsinstrument. In: Winfried Kluth (Hrsg.) Infrastrukturgenossenschaften. Halle: Universitätsverlag Halle-Wittenberg, 9-25.

Kötter, T., Berend, L., Drees, A., Kropp, S., Linke, H.-J., Lorig, A., Reuter, F., Thiemann, K.-H., Voß, W. und Weitkamp, A. (2015) Land- und Immobilienmanagement - Begriffe, Handlungsfelder und Strategien. ZfV 2015, 3, 136-146.

Martens, R. (2012) Raumtypisierung und Regionen - Ranking: Zum Wandel der Planungs- und Förderpolitik als Rahmen für Daseinsvorsorge in Genossenschaftsform: In: George, W., Berg, T. (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie, 145-151.

Meng, R. (2012) Verborgener Wandel: Innovationsdynamik in ländlichen Räumen Deutschlands- Theorie und Empirie. Dissertation Universität Mannheim. Mannheim.

Mühlenkamp, H. (2007) Daseinsvorsorge durch staatliche oder private Unternehmen? Wirtschaftsdienst, 2007, 11, 707-712.

Münkner, H.- H. (2012) Der genossenschaftliche Beitrag zum Erhalt regionaler Daseinsvorsorge. In: George, W., Berg, T. (Hrsg.) Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie. Lengerich: Pabst Science Publishers, 332-348.

---

Stappel, M. (2016) Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes- Geht der Boom der „2000er-Genossenschaften“ zu Ende? Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 66, 2, 61-78.

Statistisches Bundesamt (2017) Altersdurchschnitt der Bevölkerung sank 2015 auf 44 Jahre und 3 Monate URL: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/-Pressemitteilungen/2017/06/PD17\\_197\\_12411.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/-Pressemitteilungen/2017/06/PD17_197_12411.html) (13.06.2017).

Willersinn, C., Laven, P. und Doluschitz, R. (2015) Genossenschaften und Lebensqualität im ländlichen Raum. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 65, 1, 41-58.

## 2.1.2. Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften

### Chancen, Grenzen und Perspektiven in Baden-Württemberg

**Status:** Veröffentlicht am 17.05.2016;  
DOI: 10.1515/zfgg-2016-0013

**Journal:** Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 66 (2), 2016, S. 127-143

**Autoren:** Isabel Adams, Michael Roth, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form in der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 66 (2), 2016, S. 127-143 veröffentlicht.

Isabel Adams, Michael Roth, Reiner Doluschitz

## **Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften**

Chancen, Grenzen und Perspektiven in Baden-Württemberg

### **Zusammenfassung:**

In der letzten Dekade ist eine, im Zuge der Novelle des Genossenschaftsgesetzes (GenG) 2006 ermöglichte Ausbreitung der Rechtsform eingetragene Genossenschaft (eG) in neue Geschäftsfelder zu beobachten. Welche neuen Geschäftsfelder sich dabei ergeben und welche Chancen sowie Grenzen sich abzeichnen, ist Inhalt des vorliegenden Beitrags. In Konsequenz der Erweiterung des Förderzweckes (Novelle 2006 GenG) und dem damit verbundenen Vordringen in neue Geschäftsfelder drängt sich eine Erweiterung der vorhandenen tradierten Spartensystematik von Genossenschaften auf.

**Schlüsselwörter:** Genossenschaften, Geschäftsfelder, Novelle GenG 2006, Ländliche Räume, Spartensystematik

# 1. Einführung

Seit geraumer Zeit ist allgemein in der Wirtschaft ein Trend hin zu Kooperationen zu beobachten. „Das Thema Kooperation ist gefragter denn je“.<sup>1</sup> Dabei ist die Bildung von Kooperationen keinesfalls ein völlig neues Phänomen.<sup>2</sup> Unter den verschiedenen Rechtsformen, die für die Bildung einer Kooperation in Betracht kommen, bildet die eingetragene Genossenschaft (eG) in vielen Fällen, auch in neuen Geschäftsfeldern eine attraktive Möglichkeit.<sup>3</sup>

Die Rechtsform eG hat gerade in den letzten Jahren, die von unterschiedlichen Krisen geprägt waren, besonders aber in Hinblick der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise ihre Aktualität bewiesen und sich „besonders widerstandsfähig“<sup>4</sup> gezeigt. In Baden-Württemberg und seinen Ländlichen Räumen werden, wie in vergleichbaren Gebieten, die Auswirkungen der Strukturkrise und die dadurch geschwächte Infrastruktur etwa durch abgewirtschaftete Turnhallen, die Reduzierung des Busverkehrs bzw. den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) auf den Schülerverkehr, die Aufgabe von Arztpraxen<sup>5</sup> und die Schließungen von Kindergärten, Schulen und Poststationen<sup>6</sup> deutlich. Diese Phänomene machen die Ländliche Region zunehmend uninteressanter und münden in eine Abwärtsspirale, die zusätzlich von ausbleibenden Unternehmensgründungen und in Folge mangelnden Arbeitsplätzen sowie schlechten Erwerbsmöglichkeiten angetrieben wird. Wer nach den Gründen für die Strukturkrise der Ländlichen Räume sucht, stößt schnell auf den demografischen Wandel. Ein weiterer Faktor, der diese Entwicklung antreibt, ist der Trend zur Urbanisierung und die damit einhergehende schleichende Abwanderung der Bevölkerung aus den Ländlichen Räumen.

Durch die Novelle des GenG 2006 eröffnet sich ein noch breiteres und vielseitigeres Anwendungsspektrum für Genossenschaften, u. a. dadurch, dass der Förderauftrag um soziale und kulturelle Belange erweitert wurde. In den Jahren nach der Novelle des GenG 2006 gelang es der Rechtsform eG somit, neue Geschäftsfelder sukzessiv zu erobern. Dem Ziel der Novelle des GenG 2006, die Attraktivität der Rechtsform zu erhöhen, konnte in Baden-Württemberg in den vergangenen Jahren dadurch deutlich näher gekommen werden, wobei hierfür nicht allein die Gesetzesnovelle im Jahre 2006 verantwortlich ist. Auch verschiedene Initiativen des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands (BWGV) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg haben hierzu einen erheblichen Beitrag geleistet.

Momentane Schwierigkeiten für den genossenschaftlichen Verbund ergeben sich aus den fehlenden Branchen- bzw. Spartenkenntnissen und der enormen Heterogenität der neu entstandenen Geschäftsfelder. Noch fehlen vertiefende und dauerhafte Erfahrungen zum Wirken der Genossenschaften in eben diesen neuen Geschäftsfeldern, jedoch kann vereinzelt auf Best-Practice-Beispiele zurückgegriffen werden. Ebenfalls ist es eine Herausforderung, branchen- und fachspezifische Beratungsangebote für die heterogene Vielfalt der Genossenschaften zu schaffen.

Eine Wachstumsmöglichkeit für Genossenschaften ist die momentan zu beobachtende Eroberung neuer Geschäftsfelder, deren Analyse den Kern des vorliegenden Beitrags ausmacht. Vor diesem Hintergrund werden die gegenwärtig stattfindenden Entwicklungen hinsichtlich der Genossenschaftsneugründungen in neue Geschäftsfelder, speziell in Baden-Württemberg, aufgezeigt. Daraus wird in einem weiteren Schritt abgeleitet, welche neuen Geschäftsfelder entstehen. Die dabei auftretenden Grenzen werden außerdem kritisch angesprochen, bevor ein kurzer Ausblick gegeben wird.

---

<sup>1</sup> Engels, A.: Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, in: Münkner, H.-H./Ringle, G.: Zukunftsperspektiven für Genossenschaften - Bausteine für typpgerechte Weiterentwicklung, Bern, Stuttgart, Wien 2006, S. 2, sowie: Vgl.: Greve, R./Polster, D.: Der Trend zur Kooperation: Genossenschaften und Netzwerke, in: Kirk/M. Kramer/J.W. Steding, R. (Hrsg.): Genossenschaften und Kooperationen in einer sich wandelnden Welt, Festschrift für H.-H. Münkner, Münster, Hamburg, London 2000, S. 192-194.

<sup>2</sup> Vgl.: Eichwald, B./Klaus, J.-L.: Erfolgsmodell Genossenschaften-Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft, Wiesbaden 2011, S. 29 f.

<sup>3</sup> Vgl.: Gros, J.: Die Genossenschaft der Zukunft aus Sicht des Verbands, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 2/2009, Heft 59, S. 102 f.

<sup>4</sup> Beuthien, V./Geue, H.: Genossenschaften in der Finanzkrise, Marburg 2009, S. 32.

<sup>5</sup> Vgl.: Dünkel, F./Herbst, M./Schlegel, T.: Think Rural!: Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge, Wiesbaden 2014, S. 117.

<sup>6</sup> Barlösius, E./Neu, C.: „Gleichwertigkeit-Ade?“ Die Demographisierung und Pheripherisierung entlegener ländlicher Räume, in: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 2007, Heft 146; Nr. 1, S. 84.

## 2. Beobachtbare Entwicklungen

Im Vergleich zu Investor-orientierten Unternehmen werden Genossenschaften häufig fehlende oder eingeschränkte Gewinnorientierung<sup>7</sup> und Ineffizienzen zugeschrieben. Im Zentrum der Debatte, welche durch die zunehmende Globalisierung und durch den Wandel im Verbraucherverhalten geschürt wird, stehen dabei häufig die Rolle der Mitglieder und die daraus resultierenden Unterschiede gegenüber anderen Rechtsformen. Die jüngste Anpassung an die Erfordernisse der Zeit erfolgte mit der Novellierung des deutschen GenG im Jahr 2006. Nach dieser Novelle stieg die Zahl der Genossenschaftsneugründungen deutlich an.

Ein deutlich spürbarer Erfolg sind die vermehrten Gründungen in bislang nicht besetzten Branchen. Besonders hervorzuheben sind hierbei Energiegenossenschaften unterschiedlichster Strukturen. Die Entwicklungen machen deutlich, dass das Bedürfnis vieler Menschen, gewisse wirtschaftliche Betätigungsfelder eigenverantwortlich zu organisieren, gestiegen ist. Damit entsteht ein starkes demokratisches Gegengewicht zu politischen Vorgaben, staatlicher Regulierung sowie zu privatwirtschaftlichen Trägern.

Neben den Neugründungen von Energiegenossenschaften findet das Genossenschaftsmodell auch in weiteren Bereichen speziell seit 2008 vermehrt Anklang, wie es die folgende Abbildung<sup>8</sup> zeigt. Mit ein- bis zweijähriger Verzögerung greift die GenG Novelle 2006 und es kommt zu vielzähligen sowie vielfältigen Neugründungen in neuen, bisher für genossenschaftliches Engagement schwer zugängliche oder verschlossene Geschäftsfelder. Zu vermuten ist, dass die Vielzahl an Energiegenossenschaften gewissermaßen als Multiplikator für weitere Genossenschaften funktionieren kann und es sich bei der eG um eine tradierte und sogleich auch zeitgemäße Rechtsform handelt. Abgesehen von den neuen Geschäftsbereichen erfreut sich die Rechtsform eG auch in den traditionellen Bereichen an einem regen Gründungsverhalten und die Neugründungsaktivitäten im Genossenschaftssektor halten sich auf hohem Niveau.<sup>9</sup>

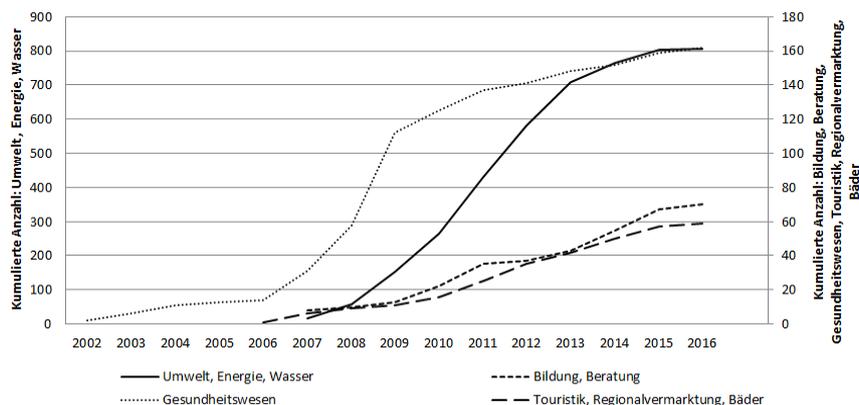


Abb. 1: Kumulierte Neugründungszahlen ausgewählter, neuer Bereiche (Stand: April 2016).

Aus der Ausweitung der bisherigen Tätigkeiten von Genossenschaften, in zunächst neue Geschäftsbereiche wie z. B. Bildung und Beratung, Gesundheitswesen, Touristik, Regionalvermarktung und Schwimmbäder erwachsen neue Anforderungen und Herausforderungen an die unterschiedlichen Stakeholder im genossenschaftlichen Verbund. Davon direkt betroffen sind u. a. Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater, Prüfverbände und Gründungsprüfer.

Um die bereits mehrfach angesprochene Diffusion der Genossenschaften in neue Geschäftsfelder zu verdeutlichen, wurde eine vollständige Analyse des baden-württembergischen Genossenschaftsregisters (GnR), in dem alle Genossenschaften mit Sitz in Baden-Württemberg registriert sind, durchgeführt. Die nachfolgende Abbildung<sup>10</sup> stellt auf Basis

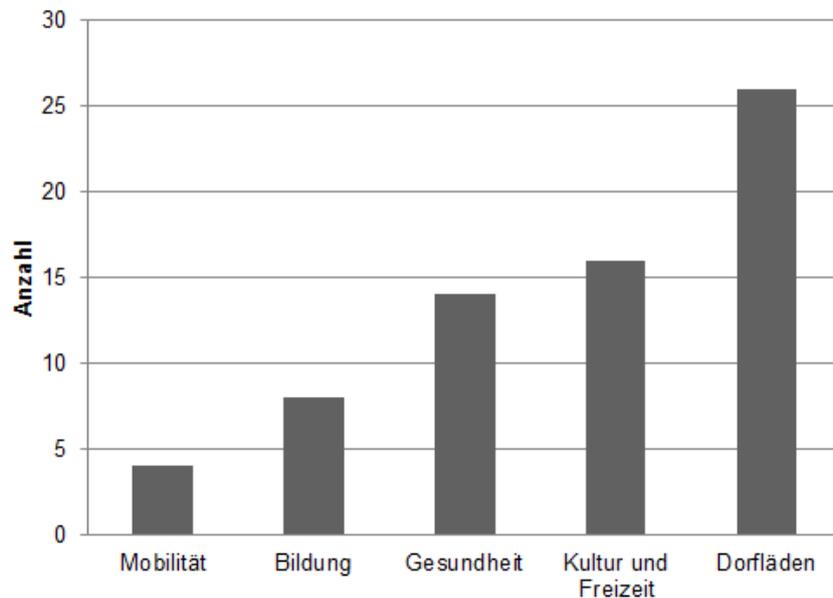
7 Münkner, H.-H.: Eine besondere Betriebswirtschaftslehre für förderungswirtschaftliche Unternehmen, in: Münkner, H. H. (Hrsg.): „Nutzerorientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen, Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen 2001, S. 13.

8 Quelle: DGRV 2016, unveröffentlichte Zahlen, Stand: April 2016.

9 Stappel, M.: Die deutschen Genossenschaften 2013, Entwicklungen-Meinungen-Zahlen, Wiesbaden 2013, S. 6.

10 Quelle: Eigene Analyse und Darstellung auf Basis des Genossenschaftsregister in Baden-Württemberg (Stand: März 2016).

des Genossenschaftsregisters (Stand: März 2016) die erfassten und gebündelten Genossenschaften in verschiedenen Bereichen dar.



**Abb. 2:** Neu entstandene Geschäftsfelder für Genossenschaften in Baden-Württemberg (Stand: März 2016).

Die Analyse bestätigt, dass das Betätigungsfeld der genossenschaftlichen Kooperationen, gerade auch in Baden-Württemberg, bemerkenswert gewachsen ist und Genossenschaften bereits in unterschiedlichste Geschäftsfelder vorgedrungen sind.

Die Gründe für das gewachsene Betätigungsfeld in den Industrieländern sind vielfältig. Ein Grund ist gewiss der demografische Wandel, der tendenziell zur Überalterung der Bevölkerung führt.<sup>11</sup> Wenn ein Großteil der jungen Bürger zudem eine Region verlässt, hat das spürbare Konsequenzen. Nicht nur, dass den kommunalen Verwaltungen folglich immer weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, auch die Kaufkraft nimmt unvermeidlich ab. Das wiederum bedeutet oftmals, dass rein gewinnorientierte private Unternehmer häufig keinen ausreichenden Gewinn mehr erzielen können. In diesem Fall bieten Genossenschaften den Bürgern die Möglichkeit, in Eigenregie oder gemeinsam mit der Gemeindeverwaltung bspw. Dorfläden zu gründen und den Betrieb von Schwimmbädern sicherzustellen.<sup>12</sup> Infolge derartiger Neugründungen wird in den nächsten Kapiteln der Versuch unternommen, die neuen Geschäftsfelder des genossenschaftlichen Engagements aufzuzeigen und exemplarisch näher auszuführen, wobei ebenso auf die Grenzen hingewiesen wird. Die Chancen des genossenschaftlichen Engagements werden nach ihrer Zweckmäßigkeit zusammengefasst.

### 3. Herausforderungen und Grenzen

Genossenschaften werden in unterschiedlichen Kontexten als Problemlöser für mannigfaltige Herausforderungen gehandelt.<sup>13</sup> Jedoch weisen Genossenschaften auch manifeste Probleme, verbunden mit gewissen Grenzen, auf.<sup>14</sup> Die zu beobachtende Diffusion der Rechtsform eG in neue Geschäftsfelder bringt weitere Grenzen und Herausforderungen mit sich, bezüglich derer es in diesem Beitrag zu sensibilisieren gilt. Im Folgenden sind diese exemplarisch dargestellt.

<sup>11</sup> Vgl.: Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2015, S. 11.

<sup>12</sup> Grefe, C.: Und jetzt alle - Gemeinsam Strom erzeugen, Häuser bauen, Banken besitzen: Genossenschaften haben Zukunft, in: Zeit online, Ausgabe 17/2012, S. 2.

<sup>13</sup> Vgl.: Schröder, C./Walk, H.: Genossenschaften und Klimaschutz – Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte, in: Bürgergesellschaft und Demokratie Band, 2014, Bd. 41, Wiesbaden 2014, S. 302.

<sup>14</sup> Vgl.: Cook, M. L.: The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, 1995, S. 1-6.

Prinzipiell sollte kritisch hinterfragt werden, inwieweit Genossenschaften z. B. durch die Übernahmen von ursprünglich staatlichen Aufgaben überfordert werden.<sup>15</sup>

- Heterogenität der Geschäftsfelder

Aus der enormen Heterogenität der verschiedenen Geschäftsfelder, in denen Genossenschaften heute tätig sind, ergeben sich neue Herausforderungen, die eine stark strukturierte und schematische Vorgehensweise, z. B. in der Beratung erschweren. Dieser Heterogenität geschuldet, bedarf es einer differenzierten Herangehensweise und noch weiterer Forschung, wie z. B. die Analyse der Eignung der Rechtsform eG im Gesundheitssektor.<sup>16</sup>

- Grenzen im Gesundheitssektor

Die Eignung der Rechtsform eG im Gesundheitssektor als „passgenaue Lösung gilt es zu relativieren“.<sup>17</sup> Pflüger beurteilt Genossenschaften als nicht geeignet, um die Krankenhauslandschaft von den vorherrschenden Problemen zu befreien und sieht aber dennoch vielfältige Anknüpfungspunkte für genossenschaftliches Handeln im Gesundheitssektor.<sup>18</sup> So ist z. B. bei der Sicherstellung der ärztlichen Versorgung im Ländlichen Raum an genossenschaftliche Lösungen zu denken.

- Grenzen des Ehrenamts

Der Tatsache geschuldet, dass oftmals und vielerorts ein Großteil des Engagements in den neu entstandenen Genossenschaften von Ehrenamtlichen eingebracht wird, entstehen weitere Grenzen. Diese Grenzen entstehen durch eine fehlende fachliche Qualifikation und unzureichende persönliche Kompetenzen sowie fehlende Zeit.<sup>19</sup> Ein Faktor, der zur weiteren Limitierung der Ressource Ehrenamt führt, sind die vielfältigen alternativen Angebote wie z. B. Vereine, die ebenso vom Ehrenamt profitieren und darum buhlen.

- Aus dem anfänglichen Zauber wird Routine

Beobachten lässt sich, dass in den neu eroberten Branchen von Genossenschaften enorm viel ehrenamtliches Engagement und Herzblut seitens der Mitglieder zu finden sind, welches zum Teil von dem Wunsch getrieben wird, die eigenen Belange selbstverantwortlich zu organisieren. Die anfängliche Arbeitslust und Begeisterung bei Neugründungen flacht in den meisten Genossenschaften nach einer gewissen Zeit ab und an deren Stelle tritt Routine. Diese führt oftmals dazu, dass sich ehemals aktive Mitglieder aus den Belangen und den Verantwortlichkeiten der Genossenschaft zurückziehen.

- Starke Interessen Einzelner stehen im Mittelpunkt

Eine weitere deutliche Grenze für Genossenschaften zeigt sich dort, wo Einzelpersonen unter dem Deckmantel einer Genossenschaft versuchen, ausschließlich ihre eigenen Interessen voranzutreiben und die Mitglieder für die eigenen Interessen instrumentalisiert werden.

- Die Genossenschaft als Finanzierungsinstrument

Vereinzelt werden von Einzelpersonen oder kleinen Gruppen aktiv weitere Mitstreiter gesucht, um durch diese nicht nur ideelle Gewinne zu erzielen, sondern um vor allem eigene finanzielle Vorteile zu generieren. Hierbei wird die Genossenschaft als Finanzierungsinstrument für die eigenen Interessen missbraucht.

- Notwendige Bürokratien

Vielerorts mangelt es keineswegs an der Bereitschaft der örtlichen Bevölkerung, sich durch tatkräftige Unterstützung einzubringen, um gewisse Belange selbst zu gestalten, sondern an der Bereitschaft oder den Fähigkeiten, sich um „trockene“ Bürokratie wie die Abrechnungen, Mitgliederverwaltung, Formalien, Kassenführung und Jahresabschlüsse zu kümmern. Im Kontext dieser Problematik entstehen neue Herausforderungen und manche Genossenschaft benötigt speziell bei diesen Arbeiten besondere Unterstützung.

---

<sup>15</sup> Thürling M.: Genossenschaftliche Neugründungen: Lösungspotential in Zeiten der Krise?, in: Entstehung, Entwicklung und Wandel von Genossenschaften 2013, S. 98.

<sup>16</sup> Pflüger, E.: Chancen und Grenzen der eingetragenen Genossenschaft im Gesundheitssektor, Nürnberg 2006.

<sup>17</sup> Thürling M.: (Fn. 15) S. 106.

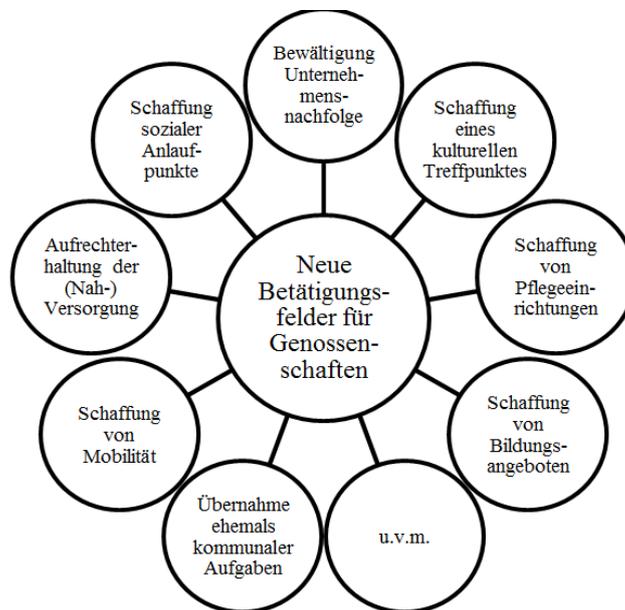
<sup>18</sup> Pflüger, E.: (Fn. 16) S. 218.

<sup>19</sup> Glaser, R./Klaus, J./Roth, M.: 5 Fragen- 5 Antworten Zur Rolle des Ehrenamts in ländlichen und gewerblichen Genossenschaften, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung, Stuttgart 2015, S. 51.

## 4. Möglichkeiten und Chancen

Unbestritten lässt sich feststellen, dass kollektives Handeln, insbesondere kollektives Marktagieren und wirtschaftliche Erfolgspotentiale, sei es über die ausgeprägte Nutzung von Kostendegressionseffekten oder Effizienzrenditen, evtl. unter Nutzung von organisatorischen Optimierungspotentialen, klare wirtschaftliche Vorteile erbringt. Hinzu kommt, dass das wirtschaftliche und räumliche Umfeld von Genossenschaften von einem fortschreitenden Strukturwandel geprägt ist, wodurch sich Wettbewerbsverschiebungen ergeben können und Wettbewerbsdruck auch auf den gesamten Markt entsteht. Der genossenschaftliche Sektor kann sich diesem anhaltenden Strukturwandel nicht entziehen. Genossenschaftliches Handeln bietet, vor allem im Ländlichen Raum, weit mehr Vorteile als alleine die Entgegnung auf den Strukturwandel oder das Erreichen von wirtschaftlichen Vorteilen. Schließlich liegen auch in den zunehmend von Abwanderung und demografischen Nachteilen geprägten Ländlichen Räumen Potentiale.

Gegenwärtig verzeichnen die Ländlichen Räume rückläufige Zahlen an potenziellen Konsumenten sowie Arbeitnehmern und überaltern zunehmend. Verbunden hiermit ist häufig ein Wegbrechen wichtiger Einrichtungen der Daseinsversorgung, des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV), von Bildungsangeboten und z. T. auch Unternehmen (als Arbeitgeber). Dies kann zur Folge haben, dass die Lebensqualität empfindliche Einbußen erleiden kann. Aufgrund ihres spezifischen Rechtsformprofils und der Orientierung an tradierten Werten, verfügen Genossenschaften über ein hohes Identifikationspotential, welches auch zur Bündelung verteilter Interessen – wie wir sie gerade in Ländlichen Räumen vorfinden – und zur Stärkung des Zusammenhalts genutzt werden kann. In Genossenschaften lassen sich Risiken, die insbesondere beim Beschreiten neuer Geschäftsfelder gegeben sein können, vergleichsweise einfach streuen und die gesetzliche Prüfung nach § 53 GenG kann als Stabilisierungsinstrument und zur Frühwarnung genutzt werden. In Ländlichen Räumen lassen sich zahlreiche Zukunftsfelder für genossenschaftliches Engagement bereits heute erkennen. In der folgenden Abbildung<sup>20</sup> und den darauffolgenden Ausführungen ist eine Auswahl der neuen Geschäftsfelder dargestellt.



**Abb. 3:** Neue Betätigungsfelder für Genossenschaften.

Im Folgenden wird beispielhaft auf die neuen Betätigungsfelder für Genossenschaften näher eingegangen.

- Bedeutung der Rechtsform eingetragene Genossenschaft bei der Unternehmensnachfolge

Neue Betätigungsfelder für Genossenschaften tun sich an den Stellen auf, an denen klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) oder auch Familienbetriebe, z. B. in der Landwirtschaft und im Handwerk, Schwierigkeiten bei der Nachfolge im Zuge des Generationswechsels haben. Generell können für Unternehmensnachfolgen alle Rechtsformen, die im deutschen Gesellschaftsrecht zu finden sind, angewendet werden. Die Genossenschaft ermöglicht eine gleitende Unternehmensübergabe, da der Eigentümer anfangs als Vorstand der Genossenschaft weiterhin aktiv sein und später etwa als Mitglied in den Aufsichtsrat gewählt werden kann. Auf diese Weise kann der ehemalige Eigentümer weiterhin sein Wissen sowie seine Erfahrungen und Beziehungen in das Unternehmen einbringen. Es sollte jedoch eingehend geprüft werden, inwieweit die Rechtsform eG sich hier als Nachfolgeorganisation eignet.

- Schaffung eines kulturellen Treffpunktes

Durch den genossenschaftlichen Betrieb von Sportvereinen auf dem Land, Dorfläden, Dorfgasthäusern, etc. soll ein Beitrag geleistet werden, das kulturelle und soziale Leben in den ländlichen Regionen aufrechtzuerhalten. Dieses Ansinnen bildete auch die Grundlage für die Gründung eines Dorfgasthauses, dessen Hauptmotivation sozialer und kultureller Natur war. Viele der Bürger der ca. 2.300 Einwohner zählenden Gemeinde im Landkreis Breisgau-Hochschwarzwald wollten erreichen, dass das Dorf im Zuge der geplanten Neugestaltung, im Rahmen der Agenda 21, seinen historischen Kern nicht verliert. Ziel war es, einen kulturellen Treffpunkt zu schaffen und die Grundversorgung des Ortes zu erhalten. Zum heutigen Zeitpunkt lässt sich feststellen, dass sich die Initiative der Bürger als Erfolg erwiesen hat. Weitere kulturelle Angebote in Baden-Württemberg werden u. a. durch das Programm kino Aalen eG und die bolando eG gestellt.

- Schaffung sozialer Anlaufpunkte und die Aufrechterhaltung der Versorgung

Seit Beginn des Jahres 2013 ist der Bekanntheitsgrad eines kleinen Ortes im Schwarzwald immens gestiegen. Grund dafür ist das große Engagement der Einwohner. Es entstand dort die Idee, durch gemeinschaftliches Engagement wieder einen sozialen Treffpunkt im Dorf zu erschaffen, da der Ortschaft, in der es ehemals drei Gasthäuser gab, kein gastronomischer Betrieb mehr erhalten geblieben war. Eine Gruppe von engagierten Einwohnern gründete die Genossenschaft „dasröble“ in Todtnau-Geschwend, kaufte den Gasthof und baute ihn um. Finanzielle Unterstützung erhielt die Genossenschaft u. a. durch das LEADER-Programm im Rahmen der ländlichen Entwicklungspolitik der EU und natürlich durch die Zahlungen der mittlerweile 128 Mitglieder. Hervorragend lässt sich in diesen Kontext auch das Engagement der Bürger einordnen, die sich zu einer genossenschaftlichen Kooperation zusammenschlossen, um in ihrem Ort einen Gasthof zu erhalten. Die Tatsache, dass die Rechtsform Genossenschaft es ermöglicht, einen Gasthof im Gemeinschaftseigentum der Bürger entstehen zu lassen, schafft eine weitaus größere Bereitschaft und Motivation in der Bevölkerung, solch ein Projekt zu unterstützen.

- Schaffung von Mobilität

Die Schaffung von modernen Mobilitätskonzepten ist ein weiteres Betätigungsfeld von Genossenschaften. Als Beispiel dient zum einen die BIKEAGE Genossenschaft. In ihrem Mobilitätskonzept wird mit dem ‚Dienstwagenprivileg‘ geworben, welches seit 2012 nicht nur für Autos, sondern auch für Fahrräder gilt. Beim Fahrradkauf gibt es Vergünstigungen von bis zu 40 %. Das ‚Dienstrad‘ kann beliebig genutzt werden um so dem Ziel, mehr Menschen zum Fahrradfahren zu bewegen näher zu kommen. Zum anderen stellt die WeilerWärme eG in Verbindung mit der ohnehin vorhandenen genossenschaftlichen Stromproduktion eine Flotte mit Elektrofahrzeugen, vom Fahrrad bis zum Auto zur Verfügung und liefert somit ein Mobilitätskonzept für Pfalzgrafenweiler.

- Übernahme ehemals kommunaler Aufgaben

Eine Genossenschaft kann stellenweise als Träger ursprünglich kommunaler Aufgaben fungieren, wie beispielsweise Ver- und Entsorgungsleistungen, Freizeit- und Bildungseinrichtungen, als Betreiber von Schwimmbädern und Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie kulturellen Einrichtungen oder als Bereitsteller von Angeboten zur Sicherstellung der Grundversorgung.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Klemisch, H./Vogt, W.: Genossenschaften und ihre Potentiale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, in: Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Mittelstand (Hrsg.): WISO direkt, 11/2012, S. 18.

In Baden-Württemberg wird bereits ein Schwimmbad unter genossenschaftlicher Regie geführt. Bei der Ausarbeitung des Schwimmbadrettungskonzeptes entschieden sich die Initiatoren dafür, das unrentable und deswegen zu schließen drohende Schwimmbad als eingetragene Genossenschaft zu betreiben. Eigentümer des Schwimmbades ist weiterhin die Stadt, die Genossenschaft ist lediglich der Pächter. Für die Genossenschaft hat dies den Vorteil, dass sie keine größeren Investitionen selbst tätigen und daher auch keine hohen Gewinne erwirtschaften muss.

- Schaffung von Pflegeeinrichtungen

Die wachsenden sozialen Aufgaben im Bereich der Pflege und Betreuung älterer oder benachteiligter Menschen sowie die Betreuung von Kindern können durch staatliche Sozialleistungen nicht mehr ausreichend abgedeckt werden und das hat Einfluss auf die Entwicklung neuer Genossenschaften. Aus dieser Thematik hat sich z. B. die Bürgergenossenschaft Biberach eG gegründet, die Hilfe bei alltäglichen Arbeiten und bei der Bewältigung von Problemen und Sorgen anbietet. In diesem Zusammenhang sind genossenschaftliche Gemeinschaftslösungen eine überaus erfolgsversprechende Alternative und die Vorsorge durch aktive Selbsthilfe ist eine mögliche Alternative.<sup>22</sup> Diese These wird bereits durch eine Reihe erfolgreicher Senioren- und Pflegegenossenschaften bestätigt. Pflegeeinrichtungen wie Altenheime, Einrichtungen des betreuten Wohnens etc. gehören ebenfalls zu einem Bereich, der in der Vergangenheit häufig von Kommunen betrieben wurde. Angesichts fehlender Finanzmittel ziehen sich die Kommunen allerdings auch aus diesem Sektor weiter zurück. Außerdem gibt es inzwischen zahlreiche private Investoren im Pflegebereich, weshalb es für die Gemeinde auch nicht unbedingt nötig ist, weiter in Pflegeeinrichtungen zu investieren. Häufig fehlt diesen externen privaten Investoren jedoch der Bezug zur Gemeinde und eine mangelnde Transparenz bezüglich der Eigentümer schafft Unsicherheit bei den Bewohnern. Dem entgegen gewirkt hat z. B. die WoGA eG in Pfullendorf, die in ihrem Wohnzentrum rund 55 Personen stationär pflegt. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, die Bürger stärker an die Versorgungseinrichtung zu binden und auch aktiv an der Mitbestimmung in der Einrichtung zu beteiligen. Prinzipiell können Genossenschaften einen großen Beitrag leisten, um den Pflegebereich zu verbessern.

- Schaffung von Bildungsangeboten

Ein Musterbeispiel für ein derartiges Bürgerengagement sind die entstandenen Privatschulen, deren Zielsetzung es war, die Gründung einer Bildungseinrichtung mit einem ganz speziellen Profil und kleinen Klassen zu schaffen. Außerdem bieten diese Einrichtungen individuelle Fördermöglichkeiten für ihre Schüler/innen an, deren Eltern zumeist Mitglieder der Genossenschaft sind, um die Finanzierung der Genossenschaft sicherzustellen. Somit bieten diese Bildungseinrichtungen den Eltern die Möglichkeit, sich zumindest partiell aktiv an der Gestaltung der Schule zu beteiligen, um eine möglichst individuelle Betreuung der Schüler/innen zu ermöglichen, wie z. B. das staatlich anerkannte Peter-Härtling-Gymnasium in Nürtingen, welches 2007 gegründet wurde.

- Etablierung von Dorfgenossenschaften

Der Grundgedanke einer Dorfgenossenschaft, in der verschiedene Dienstleistungen, Tätigkeiten und Interessen vereint werden, ist an dieser Stelle zu erwähnen. Eine solche Genossenschaft kann durch die Bündelung verschiedener genossenschaftlicher Initiativen einen enormen Effizienzgewinn hinsichtlich nahezu aller relevanten Aspekte erreichen. Beispielsweise kann durch die Etablierung solcher Dorfgenossenschaften die Professionalität des Ehrenamts gesteigert werden, verschiedene Projekte können leichter begonnen werden und die Kosten werden gesenkt, da z. B. nur einmalig Gründungskosten anfallen und die Aufgaben und Kosten die mit der gesetzlichen Prüfung verbunden sind, auf mehrere Akteure verteilt werden.

## 5. Ausblick: Erweiterung der tradierten Spartensystematik

In Konsequenz der Erweiterung des Förderzweckes (Novelle 2006 des GenG) drängt sich eine Veränderung oder zu mindestens Erweiterung der vorhandenen Spartensystematik auf. Gegenwärtig ordnet der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV) die Genossenschaften folgenden übergeordneten Sparten zu: Kreditgenossenschaften, ländliche Genossenschaften, gewerbliche Genossenschaften und Konsumgenossenschaften.<sup>23</sup> Die Wohnungsgenossenschaften sind im Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) erfasst.

---

<sup>22</sup> Vgl.: Brixner, J.: Selbsthilfe stärken - Zukunft gestalten Auftrag und Chance für Genossenschaften, in: Hohenheimer Genossenschaftsforschung, Stuttgart 2013, S. 54.

<sup>23</sup> Quelle: Eigene Darstellung verändert nach DGRV.

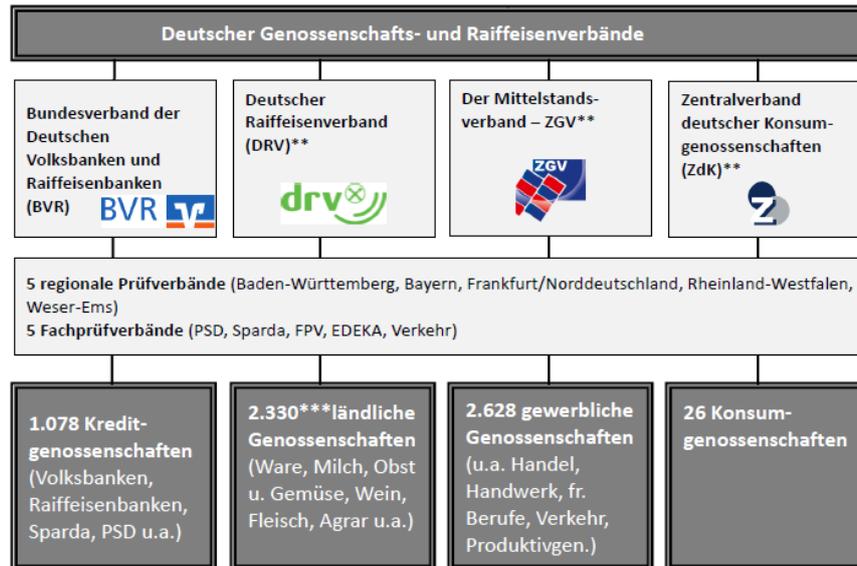


Abb. 4: Aktuelle Spartensystematik.<sup>24</sup>

Die aufgezeigte und seit Jahrzehnten geprägte Spartensystematik ist durch die Diffusion der Rechtsform der Genossenschaft in neue Geschäftsfelder mittlerweile nicht mehr in allen Fällen ausreichend, denn die bestehende Systematik bildet die derzeitige Vielfalt des Genossenschaftssektors lediglich noch unzulänglich ab<sup>25</sup> und hält für einige Genossenschaft keine oder nur eine unzureichende Kategorie bzw. Sparte bereit. Um die neu entstandenen Genossenschaften dennoch ihrem Wesen gemäß zu erfassen und in einer Systematik darstellen zu können, sollte eine Anpassung der bestehenden Spartensystematik erfolgen, z. B. durch das Bilden von Subsparten. Eine Möglichkeit der Erweiterung ist eine Bündelung der Genossenschaften nach ihrem substantiellen Hauptgeschäftsgegenstand und den jeweiligen Besonderheiten der Genossenschaften. Dahingehend wurden von verschiedenen Seiten schon erste Schritte unternommen. Bereits 2013 führte der DGRV Energiegenossenschaften in seinem Geschäftsbericht unter der Rubrik „Der DGRV stellt sich vor“ gesondert auf.<sup>26</sup>

Bei der Ablösung der tradierten Spartendynamik ist es empfehlenswert zu analysieren, welche neuen Sparten und Subsparten nachhaltig bestehen werden. Prioritäre Bereiche können aufgrund ihrer Andersartigkeit Bürgergenossenschaften und Genossenschaften im Kulturbereich sein. Der Begriff Bürgergenossenschaft trifft keinerlei Aussagen über die Tätigkeit der jeweiligen Genossenschaft, gibt jedoch Hinweise zu den Mitgliedern. Charakteristisch für Bürgergenossenschaften sind Mitglieder, die nicht im beruflichen Kontext, sondern aus anderen Motiven einer Genossenschaft beitreten, wie es z. B. üblicherweise bei Dorfladengenossenschaften und vielen Energiegenossenschaften der Fall ist.

## 6. Schlussbetrachtung

Die exemplarische Darstellung von genossenschaftlichen Initiativen in den verschiedensten Bereichen zeigt die daraus abgeleiteten facettenreichen Einsatzbereiche von Genossenschaften. Diese haben bereits Einzug in neue Geschäftsfelder gehalten und werden sich sicherlich, aufgrund ihrer besonderen Stärken, in den kommenden Jahren weiter etablieren können. Unter Umständen kann genossenschaftlichem Engagement eine Lösungsfunktion beim aktuellen Flüchtlingsaufkommen zukommen, wie beispielsweise durch das Schaffen von Integrationsangeboten. Das Gründen von Genossenschaften in Ländlichen Räumen, mit dem weit gefassten Ziel, der Erhaltung dieser Räume, ist in Anbetracht der vielen Praxisbeispiele ein probates Mittel, um stellenweise die Lücken, die durch den Rückzug der öffentlichen Hand

<sup>24</sup> Ausschnitt des organisatorischen Aufbaus per 30.09.2014, Zahlenangaben für Ende 2013. \*\*Nicht allen nationalen Spartenverbänden gehören sämtliche genossenschaftliche Unternehmen der betreffenden Sparte an; z.T. übernehmen nationale Spartenverbände auch Verbandsfunktionen für nicht-genossenschaftliche Unternehmen. \*\*\*Angaben zu Molkereizentralen, Zentralkellereien sowie Vieh- und Fleischzentralen bei Primärgenossenschaften erfasst.

<sup>25</sup> Thürling M.: (Fn. 15) S. 92.

<sup>26</sup> Vgl.: o.V.: Geschäftsbericht DGRV 2013, S. 7.

sowie der privaten Unternehmen entstehen, aufzufangen. Jedoch sollten und können Genossenschaften nicht als Allheilmittel für unterschiedlichste Probleme herhalten.

### 2.1.3. Trust – Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives

**Status:** Angenommen am 08.09.2018, online veröffentlicht am 09.10.2018;  
DOI: 10.1016/j.jcom.2018.09.001(Erstveröffentlichung)

**Journal:** Journal of Co-operative Organization and Management, 6 (2), 2018, S. 100-110

**Autoren:** Tessa Jensen-Auvermann, Isabel Adams, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Journal of Co-operative Organization and Management, 6 (2), 2018, S. 100-110 veröffentlicht.

## **Trust - Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives**

### *1. Introduction*

We find cooperatives in several agribusiness sectors worldwide. These increasingly transnational organizations are owned by members with the aim of increasing the owners' benefits. Members of rural cooperatives trade with several companies. Their cooperative is one partner among multiple competing private organizations.

Unlike others around the world, European rural cooperatives are mainly service companies. In other words, the legal mandate to support the members is shaped by providing advantages (Hahn, 1990) for the owners in the form of advisory services (Grosskopf, 1996). Trust is the most important factor for service companies faced with standardized services characterized by anonymity. Because of the cooperative's structure, this organizational form provides the opportunity to create, improve and live trust capital (Verhees, Sergaki, & van Dijk, 2015). Moreover, researchers have shown that farmers are more likely to trust a cooperative than an investor-owned firm (James Jr. & Sykuta, 2006).

One fundamental task for companies and cooperatives is to find a competitive strategy that sustainably faces future challenges. Competitive pressure on rural cooperatives is increasing. They compete on global markets against internationally active private companies and at volatile prices. In order to withstand this economic pressure, rural cooperatives are undergoing structural changes: While some cooperatives have grown due to consolidation processes, others have expanded to different business segments. Additionally, networking with various partners has spread due to globalization (Bijman, Hanisch, & Sangen, 2014; Fulton & Giannakas, 2001; Ole Borgen, 2001). These factors have increased the heterogeneous, growing and dispersed membership in cooperatives (Höhler, 2017).

Besides this, employees engaged in cooperatives are becoming more and more important. German cooperatives are growing and hence the employees are increasing in both number and diversity (Shen, Tang, & D'Netto, 2014). In fact, statistics on German cooperatives based on data from 2014 to 2015 show that within a single year, the number of employees increased by 1.6 percent up to 968,700 employees. Approximately 10% of that total are employed in rural cooperatives (Stappel, 2016).

The growth of cooperatives implies a widening gap between members and their cooperative. In addition, the expanding size and services result in conflicts of interest among stakeholder groups. Therefore, cooperatives may face a loss of trust (Ringle, 2007) and because of this fact, trust becomes more and more significant (Ole Borgen, 2001). In particular, trust-intensive services in rural cooperatives such as consultancy projects require trustworthy employees (Männicke, 1990). Both the members and employees are stakeholders of one cooperative. In the relationship between employees and members, trust can be generated by the member and the direct contact person employed at the cooperative. Trust thus created has a positive effect on the durability of the exchange of services between the cooperative firm

and the consumers (Laurinkari, 1990). On the other hand, a lack of trust between the member and the cooperative's employee may end in a decreasing exchange of services because the member prefers to trade with a trusted private organization (free-riding) or might even leave the cooperative. Finally, the economic performance of the cooperative would be limited (Cook, 1995).

Creed and Miles (1996) state clearly that the manager is the initiator who shapes inter-organizational trust through actions, rules and principles. A manager has opportunities to encourage people to create a trusting atmosphere (Rotter, 1980). Consequently, managers of cooperatives benefit from factors that have a positive impact on trust between employees that represent the cooperative and members.

In the course of growth, even across national borders, the relationship between the cooperative and its members can become less close. This is important because rural cooperatives are mainly service companies and trust is an important factor for service companies. The employees perform the services requested by the members. In this respect, the common basis of trust between the cooperative's employees and its members proves to be significant because trust reduces the risk of opportunistic behaviour (Luhmann, 2014). Because every partner in a cooperative relationship can fall back into opportunistic behaviour (Röbl & Hatak, 2017), signals are needed for trust to develop and stabilize. Interestingly, no one has yet made an effort to analyse the relationship between employees and members within a cooperative. For this purpose, this study treats members and employees of the same cooperative as an experimental case. Due to a lack of research on this topic, factors that have an impact on trust within the relationship between members and employees in rural cooperatives have not previously been assessed.

Therefore, the aim of this contribution is to identify factors that enable the cooperative to fulfil its promotional mission and ensure its long-term existence despite economic competition. To do so, the following research questions are addressed: (i) Which factors have an impact on trust expressed by members towards their cooperative? (ii) How strong is their impact on trust expressed by the members towards their cooperative? (iii) How strong is the impact of trust on communication within the organizational network in a cooperative? Besides these practical implications, the authors will start a dialogue about the relationship between stakeholder groups associated with the cooperative such as employees and members.

This study is based on the MemberValue model that has been elaborated by the research associates of Theurl (Böttiger, 2009c). Theurl claims that the model which is originally used for housing cooperatives can also be used for cooperatives in other sectors (Böttiger, 2009a). The underlying model will help research on cooperatives to improve a way of identifying individual factors that have an impact on trust within relationships in cooperatives.

This paper provides an introduction to the topic of trust based on a comprehensive literature review. We identify the advantages of trust and how trust can be developed within relationships in this study. Some hypotheses are drawn from the literature review to answer the research questions. The third part of this article describes the model and employees' and members' samples from the same German cooperative. Statistical analyses collected in the summer of 2016 are used for datasets. Finally, the results are discussed and conclusions are drawn.

## 2. Trust in the cooperative context and derived hypotheses

### 2.1. The effect of trust on members and employees of a cooperative

Consistent with the literature, there are several related definitions of trust. All definitions are united by common characteristics such as “risk, uncertainty and interdependence” (Shen et al., 2014) as well as a focus on the time perspective (Schlenker, Helm, & Tedeschi, 1973). Hammerschmidt suggests that various disciplines take different approaches to this term (Hammerschmidt, 2003). According to Mayer, Davis, and Schoorman “*trust [...] is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*” (Mayer et al., 1995, p. 712). This quote goes along with what Bonus states. This study is based on the definition of Bonus, a researcher of cooperatives who says “to *trust* somebody means to understand that his own *set of inner rules* will bar him from taking advantage of weak positions” (Bonus, 1986, p. 322).

In further details, the literature distinguishes between three different types of trust: trust towards subjects, organizations or systems. All dimensions mutually determine each other (Schröder, 1997). That means that interpersonal trust can result in general trust towards the cooperative organization. Both the members and employees are stakeholders of one cooperative. The employees are the representatives of the cooperative because they act on behalf of the cooperative organization. If a member repeatedly has good experiences with employees of the cooperative, this positive experience is reflected in the member's trust in the cooperative organization. In the following, we generally speak of trust towards subjects.

According to our understanding of trust, trust is a value. Values are a personal set of inner rules that serve as a guide (Luhmann, 2014). The value trust is an abstract value until people are willing to fill it with life. More precisely, values need to be actively expressed by cooperative member's and employee's behaviour (Goel, 2013). Therefore, people have to be motivated to act in a trustworthy manner. Let us imagine that a member of a cooperative uses the advisory services of his cooperative. Sensitive data is exchanged in order to be able to provide farm-specific advice. For that reason, the member trusts that the employee will successfully carry out her job and not exploit dependencies (Schröder, 1997). Although it is risky to trust someone because of the unpredictable behavioural consequences of the cooperating individual (Deutsch, 1962), trust functions to provide security (Luhmann, 2014). The member expects that the employee has a positive inner set of rules that stops her from taking advantage of the farmer's individual set of data. Trust decreases the chance of being

exploited by another person. Deutsch (1962) considers trusting actions to be observable in cooperative behaviour as long as both concerned parties are interested in “each other’s welfare” (Deutsch, 1962, p. 316).

Trust is fragile (Luhmann, 2014). Thus, partners in a cooperative relationship, including members and employees of a cooperative, can fall back into opportunistic behaviour (Rößl & Hatak, 2017). Within a cooperative, growth of trust is positively supported by the cooperative principles. They help to implement values at the operational level by means of standardization. For example, by equal treatment of all members through the principle of democratic member control: one member – one vote (James Jr. & Sykuta, 2005).

We assume that a cooperative is an open system incorporated into an environmental context with which it maintains reciprocal exchange (Bertalanffy, 1950; Dülfer, 1995). The organizational environment is constantly changing. Therefore, in order to persist, the organization must adapt itself in a flexible or innovative way to discontinuity (Ashby, 1976; Dülfer, 1995). This has led to cooperatives expanding to different business segments and processes being consolidated. Consequently, there is a growing network with various partners, members and employees from different cultural backgrounds. Due to the heterogeneity of members and employees, trust becomes harder to maintain. Values are shaped by cultural background and affect communication within organizations (Doney, Cannon, & Mullen, 1998; Hakelius & Hansson, 2016b; Sroka, 2011). A personal set of beliefs, a parent’s religion, one’s family position and socio-economic background can all influence interpersonal trust (Rotter, 1967). If a cooperative’s manager capitalizes on trust to compete within a globalized world, the degree of the organization’s success depends on the manager examining the complex internal and external relationships (customer/patron/supplier/employee) that are based on the key factor trust in a producer-owned firm and its partners (Sroka, 2011). This is the case because trust unites even heterogeneous groups of people (Hartmann, 1932). Sroka (2011, p. 102) states, “The culture of individual countries can also influence propensity to trust. It is worth adding that the company will be more willing to show confidence to a potential partner if its organizational culture promotes credibility and trust as a natural way of doing business.”

Trust provides economic advantages that have a positive impact on increasing the benefit of the owner and strengthening the member’s commitment. Trust is based on previous generalized experience (Hardin, 1996) and determines future behavioural expectations that are grounded in an ambivalent path of advantage or disadvantage (Deutsch, 1962). Trust is therefore needed to reduce external complexity like information asymmetry (Luhmann, 2014) by facilitating decision-making, reducing cognitive intricacy and lowering demands on negotiations (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003). In our case, the employees of the cooperative hold information about e.g. market prices which the member does not have (Ole Borgen, 2001). Within a cooperative, trust reduces transaction costs (Hakelius, 1999; Sroka, 2011) due to harmonizing conflicts in the interests of groups associated with the cooperative (Verhees et al., 2015). Trust thereby increases potential action alternatives by strengthening relationships between people and creating efficient processes (Luhmann, 2014).

In contrast to the advantages, McEvily et al. (2003) caution managers against trust. When they concentrate on this value without exception it brings disadvantages such as thoughtlessness, unhealthy self-confidence and the reduction of the organization's innovative capacity. Within a member-owned organization, this negatively influences a cooperative's performance (James Jr. & Sykuta, 2005).

In summary, trust is an interpersonal issue and it is important that trust is integrated as an element in a cooperative's strategy.

## 2.2. Hypotheses

Based on the results of the literature review, within hypotheses one to five we assume that the following factors have an impact on members' trust towards employees of a cooperative. In hypothesis six, we further emphasize the impact of trust on communication within intra-organizational stakeholder groups. This section explains and defines variables and includes formulated hypotheses.

Individual signals of trust act as an example and have crucial importance for increasing the spiral of trust because trust is fragile and not stipulated in advance (Luhmann, 2014). The development of trust within relationships starts at a stable calculus-based trust level. If there is no trust, anxiety about receiving punishment is greater than the benefits gained from other people. Cultural context shapes values (Doney et al., 1998; Hakelius & Hansson, 2016b). This means that national (Hewett & Bearden, 2001) and organizational cultures determine trust within a cooperative. For instance, a trustor who grew up in an individualistic culture is looking for proof, for example in the form of a certificate or similar social norms, in order to enter a trusting relationship (Doney et al., 1998). Interpersonal trust is significantly moderated by exchanging promises rather than by a peer's personality (Schlenker et al., 1973).

That is the reason Lewicki and Bunker call the second stage stable knowledge-based trust (Lewicki & Bunker, 1996). Symbols or other evidences bearing information about positive experiences provide an opportunity to control specific trust, influence the partner's credibility and imply withdrawal in the event of a breach of confidence (Luhmann, 2014; Oswald, 2006). The authors assume that members use signals such as the actions, governance structure, prices, transparency and competitive advantages of their cooperative firm to derive information about their cooperative's further behaviour.

The second stage ends up in stable identification-based trust between people. On this third trust level, people's interests, feelings and desires harmonize. This is a strong form of trust because it is based on emotions. Due to a lack of time and motivation, this form normally does not exist in business relationships (Lewicki & Bunker, 1996). Trust controlled by feelings is salient in cooperatives that offer more events in which members participate, and this trust maintains the relationship among the members. This form of trust is possible in cooperatives that do not cover a large area and offer fewer complex services (Feng, Friis, & Nilsson, 2016). In this study, we concentrate on the second stage within the development of trust.

Several studies have discussed trust linked with cooperative commitment because these dimensions determine each other (Barraud-Didier, Henninger, & Akremi, 2012; Hakelius & Hansson, 2016b, 2016a; Hammerschmidt, 2003; Ole Borgen, 2001; Österberg & Nilsson, 2009), and this also affects employees (Cook & Wall, 1980). As a result, the customer relationship between the cooperative firm and members can be strengthened. The member is not willing to switch to another supplier even if that supplier offers more favourable conditions. Finally, the economic performance of the cooperative will increase. Nevertheless, we assume that the effect of an investment policy on the member's farm is one crucial element controlling trust. This evidence shows that the organization effectively acts in service of the patron (Fulton & Giannakas, 2001).

Based on these accounts, the concept that commitment has an impact on trust is phrased as follows:

- H1.** The greater the member's *commitment* to the cooperative, the greater the member's trust in the cooperative.

Within an organization, the strength of trust is controlled by the quality of information as well as by open communication (Alberternst & Moser, 2007). In a cooperative, organizational structures such as equal treatment of all members through democratic rules for participation, for example one member – one vote, positively support the growth of trust in the cooperative (James Jr. & Sykuta, 2005). Ideally, at the annual general meeting, members read the annual report, ask questions to get information, express their opinions and vote. During this process, members use signals such as access to information, clarity of invoices issued by cooperative employees as well as the comprehensibility of the annual report to determine future behavioural expectations. Perceived transparency creates credibility. Therefore, we suggest the following:

- H2.** The more a member perceives the cooperative to be *transparent*, the better the member's assessment of trust.

Members objectively judge their organization based on evidence. We assume that mandatory actions on the part of the member's cooperative determine trust. In brief: Obligation increases a partner's credibility because the other's behaviour is predictable. From the member's point of view, the cooperative works to follow principles, meets deadlines and fulfils contract agreements. Members trust their cooperative because its behaviour in the past is linked to its behaviour in the future. We included a dummy variable to measure whether or not the cooperative firm behaves according to obligations.

- H3.** The better the cooperative meets its *obligations*, the better the member's assessment of trust.

The value trust changes over time (Hakelius & Hansson, 2016b; Lewicki & Bunker, 1996) and has an indirect impact on agricultural cooperation. Consequently, the qualitative change in values directly affects farmers (Hakelius, 1999) and their organization (Krot & Lewicka, 2012). Österberg and Nilsson identified the dynamic character of trust in cooperatives from

various industries. They documented a negative relationship between older farmers and their trust towards their cooperative's governance (Österberg & Nilsson, 2009). There have been other findings to the contrary, however, showing that the older the trustor gets, the more the member has faith in the board of directors (Feng et al., 2016). Consequently, the following hypothesis can be developed:

**H4.** The *older* the member gets, the more the member has trust in the cooperative.

Trust can revert to distrust. Lewicki and Bunker proposed a model in which trust can be maintained. The precondition is that all organizational units involved actively participate, because a trusting business relationship provides advantages (Lewicki & Bunker, 1996). European rural cooperatives are mainly service companies (Grosskopf, 1996). Trust is the most important factor for service companies. In particular, trust-intensive services in cooperatives such as consulting engagement projects require trustworthy employees. A trustor is looking for positive experiences that influence the partner's credibility. These signals act as examples and are crucially important for increasing the spiral of trust because trust is fragile. Examples for positive experiences are: expertise, commitment and reliability of the expert, trustworthy employees, ability to solve farm-specific problems and friendliness. When we refer to service quality in the following, we mean the mentioned attributes of an employee doing consulting within a cooperative. These considerations generate the following hypothesis:

**H5.** The better the *service quality* in consulting, the better the member's assessment of trust.

Furthermore, trust affects communication within organizations (Doney, Cannon, & Mullen, 1998; Hakelius & Hansson, 2016b; Sroka, 2011). It promotes the disclosure of knowledge within an organization as long as organizational norms support the exchange of knowledge (Dirks & Ferrin, 2001; Shen et al., 2014). Theoretically, members and employees can be viewed independently of each other. According to our state of knowledge, no one has made an effort to analyse the relationship between employees and members within a cooperative. For that reason, the authors are interested in getting an answer regarding the question how strong is the impact of trust on communication within the organizational network of a cooperative? It is supposed that as long as employees trust each other, the exchange of information between them and within the department will be positively affected. In this context, the same applies to members. Members are willing to share their knowledge or information with other partners when they have trust in their cooperative represented by the employees. Trust in the cooperative rubs off on communication among members and employees because trust provides security (Luhmann, 2014). Thus, the following hypothesis is developed:

**H6.** The better the employee's and member's assessment of trust, the better the *communication* within the organizational network in a cooperative.

The following figure includes the discussed groups and visualizes the measured items (see figure 1). The left arrow symbolizes the exchange of information among members. The overlapping part of the circles symbolize the flow of information between the members and the cooperative (represented by the employees). The right arrow explains the smoothly working communication among colleagues and the flow of information within the department.

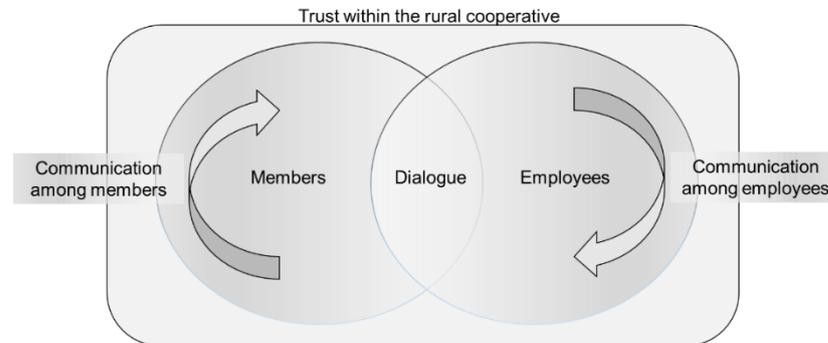


Figure 5:

Trust affects communication within relationships in rural cooperatives (source: author's research).

Employees and members have different relationships with their cooperative. Employees are employed in a cooperative and are subject to the authority of their supervisor. Members working in agriculture, on the other hand, are authorized to issue directives on their own farm. They are not subject to the directives of their cooperative but instead traditionally have the decision right in cooperatives. Therefore, trust is measured with two statements to cover both relationships (see table 2): trust in the cooperative and trust in the employer.

### 3. Methodology

#### 3.1. The underlying model

The questionnaire for surveying the members is based on the MemberValue model that has been elaborated by research associates of Theurl (Böttiger, 2009c). The MemberValue model is the operationalization of the legally anchored principle of fulfilling the cooperative's promotional mission. It describes the current members' satisfaction with all services offered to members (in their functions as owners, customers and members of a cooperative) by their cooperative firm. Three columns form this model.

The complete list of questions and statements from the original questionnaires are far too detailed to be included as such in this study. Instead, we summarized the single questions and statements into thematic dimensions (Tschöpel, 2011) which are:

- The first column of the MemberValue model describes indirect support such as service factors, service qualities, relationship factors, general conditions, image factors and communication factors.
- The second column of the MemberValue model is about direct benefits such as compensation factors and control rights.

- The third column of the MemberValue model specifies the long-term sustainability realized for the current and prospective members. This thematic section includes option benefits and investment as well as interaction factors.

The dimensions were adapted and adjusted to the study (Tschöpel, 2011, 2013). In addition, specific items from various authors have been added because each cooperative is different (Adams, Gindele, & Doluschitz, 2016; Blisse, 2010; Böttiger, 2009b, 2009a; Hammerschmidt, 2010). For instance, housing cooperatives have very different items compared to rural cooperatives. Finally, the interest and preferences among respondents towards their organization could be described. Cooperative owners were also asked farm-specific and sociodemographic questions such as farm size and the subject's age.

### 3.2. *Data collection and descriptive results*

This paper focuses on trust within a rural cooperative because trust has an impact on members' satisfaction (Gerlach, Köhler, & Spiller, 2005). This unique dataset was generated as part of a satisfaction study among jobholders and members of one large traditional German cooperative. The cooperative operates under the one member, one vote system which means the members control the cooperative. This rural cooperative is a trading and service company. On the one hand, the cooperative provides commodities for primary agricultural production. On the other hand, the cooperative firm captures, stores and commercializes the products of its patrons.

This exemplary cooperative has made structural changes during recent decades in order to face future challenges. These changes have forced the cooperative to grow. Although it has changed, most subjects have worked for the organization for over 10 years (43.6 %). In comparison, seven out of ten farm respondents joined the cooperative more than ten years ago (see table 1). Either both stakeholder groups share enjoyment of the advantage of being a part of a collective firm or they are uninvolved and disloyal but still passive members (Nilsson, Kihén, & Norell, 2009). Our results indicate decreasing member loyalty towards the cooperative. The majority of the surveyed members trade with several companies, their cooperative is one partner among multiple competing private organizations (74.9 %, n=388).

The characteristics of cooperatives could be included by surveying the two main stakeholders – members and employees – of the cooperative. Therefore, two nearly similar questionnaires were developed. Open and closed questions in German were used to collect the data using six-point and seven-point Likert scales ranging for instance from 'completely agree' (6) to 'completely disagree' (1). Likert scales are usually used in customer satisfaction surveys. The six-point Likert scale allows employees and members to concretize their responses (Menold & Bogner, 2015). Another advantage is that it minimizes social expectancy because a middle category is excluded (Schnell, Hill, & Esser, 2011). However, if employees and members have no opinion on the topic, they should be able to report the lack of opinion (Menold & Bogner, 2015). Within the questionnaire, we applied a seven-point Likert scale in suitable questions or statements to provide a way-out option for the surveyed person.

After conducting a pilot study involving cooperative farmers and employees to ensure the intelligibility of the survey, statements with negative wording were changed to be positive. All legal entities were removed. Printed copies of the questionnaire were sent to 1,843 surveyed persons, each accompanied by a covering letter and a return envelope. Likewise, 170 written and 1,646 online questionnaires were distributed to the employees. The intention was to include all agricultural members and employees as well as those who have no internet access.

Table 1 compares the employee and member surveys. The field component took place in West Germany from July to September 2016. Normally, farmers are busy in the fields. No incentive and no reminders were applied other than the employed counsellor. In total, 566 farmers and 1,250 employees answered the questions, for a total of 1,816 subjects. The final average rate of responses stagnated at 36 %. Most questions were completed by male farmers, in contrast to the employee survey.

Table 1

Summary description of the datasets from the "Satisfaction survey for employees" and "Satisfaction survey for members", conducted in 2016 (source: author's research).

Characteristic	Category	Employees	Members	Unit
Sample size	-	1,250	566	number
Final response rate	-	42	31	percent
Enquiry period	-	06/07 to 09/08/16	17/08 to 19/09/16	date
Gender ratio	-	1.62	19.78	male to female
Age	subgroup; average	36-49	49	years
Highest educational achievement	apprenticeship	49.2	18.9	percent
Group affiliation	subgroup > 10 years	43.6	69.7	percent

After the comparison of the age, gender ratio, highest educational achievement and group affiliation it became clear that the structure of the employees who participated is similar to the statistics of the human resource department (HR) of the cooperative. From this it can be concluded that the respondents are representative for all employees of the rural cooperative. For reasons of anonymity and due to an agreement with the HR department, no metric statement on the age of the employee was asked for. The compromise was to query the age in terms of age spans, therefore it is not possible to give an average age of the employees.

We formed age categories for comparing the distribution of the member's sample with population parameters to get a better understanding of the sample. On average, the members are 49 years old. The results for the farmer-specific characteristics show that e.g. the age span 35 to 55 years dominates the sample with 56.3 % (n=531; Germany: 57.1 % (Statistics

Germany, 2016)). Young farmers up to 40 years of age make up 15.6 % (EU: 14 % (Lauwere, 2015)). Approximately 46 % of the participants were certified foreman or technicians. Just 7 % had successfully completed a university degree in a non-agricultural field while 12.7 % of the sample had completed a university degree in an agricultural field (German farmers: 12 % (Statistics Germany, 2016), n=557).

The sample was limited by only considering members receiving the repayment amount of  $\geq$  50 euros in trading year 2015. Therefore, small-sized farms can be excluded from the sample. The average farm has 96.8 ha (Germany: around 60 ha (Statistics Germany, 2016)). One in five members has 20 to 49 ha per holding. Nevertheless, the farmers are representative for the cooperative studied because the sample contains a wide variety of farm types.

To summarize: A comparison using various structural and sociodemographic data reveals that both samples represent their cooperative but the samples have no general validity for rural cooperatives in Germany.

In this sample, a maximum of only 3 % of employees are also members of the cooperative, making them both employees and owners. Thus, we make a clear distinction between members and employees of the cooperative. This study focuses on the intersecting set of variables, merging the data sets for statistical analyses when the essential content was consistent. The data was analysed using IBM® SPSS® Statistics® 23.0 (Brosius, 2013). Multiple regression analyses were used to uncover how trust within the relationship between members and employees in a rural cooperative can be influenced. Our results are made up of the members as well as to some extent of the employees.

Table 2 gives an overview of the variables' names and definitions. It shows variables regarding hypothesis one to six as well as definitions, items and statements. The explanatory variables constitute actual survey questions. We conducted a component analysis and the Varimax-rotated factor loadings for each item are presented in the Appendix (see table 5). The three-factor solution explained 58.49 % of the total variance. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test measures a value of 0.862. All items received values of communality ranging from 0.221 to 0.812. The item reflecting the members' assessment of the cooperative's investment policies had a low communality of only 0.221. The reason for this could be the heterogeneous member structure in regard to farm type. This could lead to the members' varying assessments of the cooperative's investment policies. The authors therefore assigned the statement "Respondent's statement on the cooperative's investment policy and its positive effects on their farm's performance" to the factor "commitment". We believe that members feel committed to their cooperative as long as the cooperative's investment policies have a positive effect on their farm's performance such as on farm prices and farm income. All four variables of hypothesis one to five have acceptable Cronbach alpha values ranging from 0.591 to 0.783 (Hair, 2010).

Based on identifying factors such as commitment, transparency and service quality, a regression model (ordinary least squares=OLS) was run with trust as the dependent variable.

OLS tests whether there is a correlation between a dependent and several independent variables. In contrast to a logistic regression, for example, in which the dependent variable is binary, the OLS includes variables on at least an interval scale. Because the explanatory variables correspond to the statements in the questionnaire and were measured with Likert scales, the level of information can be more efficiently used with a multiple regression.

In order to answer hypothesis six, both data sets were merged together. A regression analysis answers the question how strong the impact of trust is on communication within the cooperative. We included variables that constituted survey questions because the variables cover two dimensions that we are looking to include.

Table 2

Variable's name and definition (source: author's research).

Analysis	Variable	Definition	Items	Statements used for analysis	Cronbach's alpha
1  Hypotheses one to five	Trust	"To trust somebody means to understand that his own set of inner rules will bar him from taking advantage of weak positions" (Bonus, 1986, p. 322) Six-point Likert scale	1	I trust my cooperative	Dependent factor
	Commitment	"The preference of co-op members to patronize a co-op even when the co-op's price or service is not as good as that provided by an investor-owned firm (IOF)" (Fulton 1999, p. 423)  Quantitatively determinable variable  Six-point Likert scale	4	A long-standing relationship with my cooperative is more important than better prices in the short-term with other private organizations. I would not want to do without the long-standing relationship with my cooperative. I use many services offered by my cooperative. Respondent's statement on the cooperative's investment policy and its positive effects on their farm performance.	0.591
	Transparency	Quantitatively determinable variable based on respondent's assessment of information access and how confusing bills and annual reports are. Seven-point Likert scale	4	Information access. Clarity of invoices. Understandability of annual reports. Clarity of grain bills.	0.640
	Obligation	Equal to one if cooperative fulfils obligations as stated in agreements. Dummy variable	1	Originally a quantitative response variable. Six-level Likert scale	—
	Service quality	Quantitatively determinable variable based on respondent's assessment of the service quality after consultation with employees regarding topics such as animal feeding, plant production, marketing or technical issues. Six-point Likert scale	5	Commitment and reliability. Expertise. Trustworthiness. Ability to solve farm-specific problems.  Friendliness.	0.783

	Age	Farmer-specific age	1	Open Question	—
2	Communication	Quantitatively determinable variable based on member's and employee's assessment of the flow of information. Members assess how the flow of information is among members as well as between members and their cooperative. Employees assess how the flow of information is between colleagues and within the department.	4		Dependent factor
Hypothesis six		Members		I exchange information with other members. There is sufficient flow of information between members and their cooperative.	
		Employees		Communication with my colleagues works smoothly. The flow of information within my department works well.	
	Trust	"To trust somebody means to understand that his own set of inner rules will bar him from taking advantage of weak positions" (Bonus, 1986, p. 322)	2		—
		Members		I trust my cooperative.	
		Employees		I trust my employer.	
		Six-point Likert scale			
		Quantitatively determinable variable			

#### 4. Hypotheses testing

According to the literature, variables such as commitment, service quality, transparent business procedures and age have a positive impact on trust expressed by the members towards their cooperative. In addition, we assume that the better the cooperative meets its obligations, the better the member's assessment of trust. Results of the multiple regression analysis supported hypotheses one to five.

Almost all of the independent variables received significant correlation values at the 0.01 level, ranging from 0.302 to 0.485. This indicates that trust and the mentioned variables have communality. However, the independent variable age negatively correlates with the variables obligation, commitment and transparency at the 0.05 level, ranging from -0.102 to -0.121. This could induce a low impact of the independent variable age on the dependent variable trust.

Obligation of the cooperative was included as a dependent dummy variable, indicating whether or not the cooperative is fulfilling principles and agreements. Because the literature is inconsistent regarding the factor age, in our study we used the person-specific variable for testing its influence on the metric variable trust of members towards their organization. Age is significant but the effect is nearly zero in this analysis ( $\beta=0.006$ ,  $p \leq 0.05$ ). In contrast, commitment has the power to increase trust ( $\beta=0.635$ ,  $p \leq 0.001$ ) as does obligation ( $\beta=0.487$ ,  $p \leq 0.001$ ). Both service quality ( $\beta=0.423$ ,  $p \leq 0.001$ ) and transparency ( $\beta=0.179$ ,  $p \leq 0.01$ ) are also positively and significantly linked to trust. The regression analysis fulfils all statistical requirements such as homoscedasticity, and the Durbin-Watson test indicates a value of 2.069, which confirms the independence of residuals and that the residuals are normally distributed. The Variance Inflation Factor (VIF) analysis results show values between 1.030 and 1.550. VIF tests negative for multi-collinearity. Furthermore, the tolerance values are not higher than 1.0 (0.645 to 0.970) and collinearity should therefore not affect the interpretation of the regression coefficients. The overall model is significant at a level of  $p \leq 0.001$  ( $F(5, 425)=123.943$ ,  $p \leq 0.001$ ,  $n=430$ ). Consequently, this regression equation can be elaborated with a statistical fitness of  $R^2=0.593$  and adjusted  $R^2=0.588$ . The regression model explains nearly 59 % of the total variance of trust. The statistical testing reported in table 3 reveals which moderating effect the variables or statements have on the value trust.

Regarding hypothesis six, a regression analysis answers the question how strong the impact of trust on communication within the cooperative is. The variable trust has a significant impact on communication within a cooperative ( $F(1, 1721)=2934.775$ ,  $p \leq 0.001$ ,  $n=1,722$ ). When the members' and employees' assessment of trust towards their organization increases by one unit (e.g. from totally disagree (1) to disagree (2)), the communication within the organizational network positively increases by up to 7 units ( $\beta=0.675$ ,  $p \leq 0.001$ ). Practically, when mutual trust between the cooperative and its members can be generated, the shared information among the organization and the farmer is greater. Moreover, trust in the organization significantly promotes the exchange of information among members. The result of the analysis is significant and supports hypothesis six. Overall, the model has the potential to classify 63 % of the respondents. There are two ways to measure the effect strength. Among the best known are Cohen's (1992) effect size and Pearson's correlation coefficient. However, if the groups

---

analysed differ greatly in size, Cohen's effect size is recommended because correlation coefficients can be distorted by the size differences. The goodness of fit is 1.30 or equivalent to a strong effect ( $R^2=0.639$ ; Cohen, 1992). The following table 4 summarizes the major findings of this study.

Table 3

Regression analysis results (source: author's calculation).

Dependent variable					
Model	Independent variable	$\beta$	SE	t	Effect
1 Trust	(Constant)		0.332	-6.376	-2.115
	Commitment	0.488***	0.05	12.663	0.635
	Obligation	0.131***	0.125	3.889	0.487
	Service quality	0.235***	0.067	6.328	0.423
	Transparency	0.113**	0.057	3.118	0.179
	Age	0.062*	0.003	1.97	0.006
2 Communication	(Constant)		0.060	22.652	1.360
	Trust	0.794***	0.012	54.175	0.675

Note:

Fit statistics for model 1:  $R^2=0.593$ ; adjusted  $R^2=0.588$ ;  $F(5,425)=123,943$ ,  $p \leq 0.001$ ,  $n=431$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$ Fit statistics for model 2:  $R^2=0.630$ ; adjusted  $R^2=0.630$ ;  $F(1,1721)=2934,775$ ,  $p \leq 0.001$ ,  $n=1.723$ ; \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$ ; \*\*\*  $p \leq 0.001$

Table 4

The main findings summarized in an overview (source: author's research).

Code	Hypothesis	Keyword	Finding	
			supported	rejected
1	The greater the member's commitment to the cooperative, the greater the member's trust in the cooperative.	Commitment	X	
2	The more a member perceives the cooperative to be transparent, the better the member's assessment of trust.	Transparency	X	
3	The better the cooperative meets its obligations, the better the member's assessment of trust.	Obligation	X	
4	The older the member gets, the more the member has trust in the cooperative.	Age	X	
5	The better the service quality in consulting, the better the member's assessment of trust.	Service quality	X	
6	The better the employee's and member's assessment of trust, the better the communication within the organizational network in a cooperative.	Communication	X	

5. Note: X<sup>sig</sup> = hypothesis is supported; negative sign = hypothesis is rejected

## 6. Discussion and Conclusions

### 6.1. Discussion of results and conclusions

The constantly changing business environment leads German rural cooperatives to improve their strategies and processes and has increased the distance between cooperatives and their members. Therefore, it would be interesting to know how trust can be improved to realize the cooperative's mission to increase the owners' benefits and to ensure the cooperatives long-term existence despite economic competition. Previous studies have concentrated on members and their trust in their cooperative management. In order to improve the development of trust within a rural cooperative, this research treats members and employees of the same German cooperative as an experimental case. This study identified factors contributing to members' trust towards the trading and service cooperatives' employees and tested the factors' impacts. Furthermore, we analysed the impact of trust on communication within intra-organizational relationships.

Our results clearly support the definition of trust according to Bonus (1994). This definition is an extraction from many definitions as mentioned and analysed in section 2.1. The definition withstands the confrontation with our results and can continue to be applied.

The results of this study provide insights into examined attributes that have the power to explain how to foster trust between members and employees in rural cooperatives. Moreover, this study confirms existing studies and adds a factor that has an impact on trust: obligation. The following factors such as commitment, service quality, transparency and obligations should be optimized by the cooperative management to develop and stabilize trust.

First, we investigated members' commitment as a factor that fosters trust within a cooperative. The greater the member's commitment to the cooperative, the greater the member's trust in the cooperative. Nevertheless, this result does not explain whether the member is committed because they trust the cooperative or whether the member trusts the cooperative because the member is committed. This is supported by several studies that have discussed trust linked with members' commitment towards their cooperative, e.g. Barraud-Didier et al. (2012). The publication by Grashuis and Su (2018) reviewed empirical literature on agricultural cooperatives. They focused on performance, ownership and governance, finance as well as on members' attitudes. Within members' attitudes, the authors subsumed factors like membership size and heterogeneity of farmers' characteristics that have an impact on commitment. These factors can be addressed by the cooperative's management within relationship management to improve the supply marketed to the cooperative. Positively, the attitudes trust and commitment can change over time (Hakelius & Hansson, 2016b). Therefore, changes brought about by management can lead to corresponding developments.

Second, there is a significant interdependence between the members' assessment of service quality and their trust in the employees. The employees are the representatives of the cooperative because they act on behalf of the cooperative organization. The better an employed consultant performs during consultation, the greater the members' trust towards their cooperative firm. A high level of service quality can be achieved by the employees' commitment and reliability, by their trustworthiness, their friendliness and last but not least by their

ability to solve farm-specific problems. Besides quality, the authors suggest adding a time perspective to evaluate cooperatives' services. Due to the changing structural process within the German agricultural sector, farms are growing and specialising. The sample of members and consumers is decreasing. As shown in section 2.2, interpersonal trust is moderated by exchanging evidences rather than by a person's personality. One type of evidence can be the ability of cooperatives' employees to solve farm-specific problems, for example. Therefore, Lewicki and Bunker (1996) call the second stage of the trust spiral the "knowledge trust level" that can result in member loyalty. Because loyalty is based on a knowledge trust level, farmers are not likely to trade with private companies as they are committed to their cooperative. In order to strengthen rural cooperatives' own service business, the service quality should be considered to be a key element.

Third, due to the transnational nature of active cooperatives and their complex services, a member is less able understand all aspects or have an opinion that takes all aspects into consideration. Members need to judge their organization using an objective and reasonable process because information asymmetry exists (Hansen, Morrow, & Batista, 2002; James Jr. & Sykuta, 2006). In general, members rely on the transparent actions of cooperative employees because they are signals for securing trust on a knowledge-based trust level. Cooperatives can secure trust with transparent actions. Payment on time is one action for signalling that the cooperative is meeting its obligations towards its members. Trust is fragile (Luhmann, 2014), and each inconsistent piece of evidence that hints at dishonesty provokes a withdrawal of trust. The perception of transparency can be achieved by promoting an active information culture within a cooperative. Companies use corporate social responsibility (CSR) reporting as a communication tool (Fernandez-Feijoo, Romero, & Ruiz, 2012), informing conscientious stakeholders about a company's sustainable behaviour. One cornerstone of CSR is designing informative and clearly formulated sustainability reports. Practical suggestions on how to communicate in a transparent manner can be taken from management systems like CSR.

Fourth, older farmers trust their cooperative significantly more than young farm managers, but the effect is minimal. This fact dismisses Österberg and Nilsson's study (2009) and supports Feng et al. (2016). This result can be explained by the fact that trust is based on past symbols, information and other proof (Oswald, 2006), so that over time, members might experience favourable situations with their organization. In addition, old members pro-actively participate in their cooperative's governance (Cechin, Bijman, Pascucci, Zylbersztajn, & Omta, 2013), meaning that they are committed and engaged. Therefore, the traditional governance structure of a cooperative positively affects the estimation of transparency which ultimately has an impact on the development of trust rather than the attribute age.

Fifth, the better the cooperative meets its obligations, the better members assess their trust towards their cooperative. Thus, management of cooperatives should monitor present obligations. This can be done using Key Performance Indicators (KPI). As an example, let us assume that a member's traction engine needs to get fixed in a cooperative's garage. The employee of the cooperative's garage agrees on a date when the engine will be ready to be picked up. If the agreement reaches the objective target of e.g. three days, the KPI is fulfilled. At an organizational level, KPIs are quantified indicators that describe operating figures. In the

end, they help to convey the various degrees of fulfilment regarding aims that have been set in advance.

Each cooperative is different: Factors that have an impact on trust on the specific cooperative level can be identified and monitored with a tool such as satisfaction surveys. A rural cooperative needs to take into account all internal and external groups when it comes to facing the prospective challenges in a complex and rapidly changing world. The authors recommend asking (young) members and employees who do not trust the cooperative what is needed to develop or regain trust on the individual and organizational levels. This can help reveal how stakeholders within a cooperative can be activated to upgrade trust levels from calculus-based to knowledge-based trust levels.

This point refers to the model which has been applied in this study. The MemberValue model can be applied in the practical implementation of a satisfaction analysis among members of cooperatives in different sectors. Regular queries can serve as a basis for identifying individual KPIs for confidence-building as well as for creating comparisons. Signals serve to develop and stabilize trust. Finally, a successful satisfaction of the members with regard to the signals of trust leads to a sustainable increase in loyalty. In addition, a regular poll of the member's opinions generates stable and reliable results independent of the current mood. Last but not least, this paper examined how trust moderates the communication in interpersonal relationships between employees and members within a rural cooperative. Therefore, the study treats members and employees of the same cooperative as an experimental case. The result of the regression analysis revealed a positive impact of trust on internal communication and exchange of information within groups associated with the cooperatives. This aspect especially affects organizations with transnational business activities (Shen et al., 2014). Due to the expansion of organizations across borders, for example the dairy cooperative's strategy of internationalization, the diversity of people in the organization steadily increases (Klaus, 2013; Oswald, 2006).

The value trust is a pre-condition for exchanging information within a cooperative. In particular, trust helps to harmonize the conflicts of interest among groups associated with the cooperative and helps foster communication. Communication especially prevents the loss of information if individuals leave the cooperative. As long as people communicate, problems can be solved, ideas can grow and services can be efficiently improved. In the end, better performance can be engendered and the benefits for patrons can increase.

## 6.2. *The advantages and limitations of this research and further investigations*

This study applied a MemberValue model to a rural cooperative to assess members' individual factors that have an impact on trust between members and employees in rural cooperatives. Evidence from this study provides a contribution to cooperative sciences; we document that the underlying model can be applied to rural cooperatives. We identified factors that will enable the cooperative to fulfil its promotional mission and its existence in economic competition. Furthermore, this research opens the door to further studies evaluating the complex relationship between members and employees of a cooperative.

Regarding the representativeness of the analysed cooperative, primarily Bronsema and Theuvsen (2010) found considerable differences between agricultural supply and marketing cooperatives. Secondly, this study is experimental in nature. Due to these aspects, the results are not fully transferable to the entire population of members and employees within rural cooperatives. It would be wise to execute further research with a larger sample of rural cooperatives. Additionally, the MemberValue model is extensive. It can lead to fatigue or dropout rates among the participants. Shortened versions with fewer variables and statements should therefore be tested for validity.

A further restriction is that the variable transparency does not measure all dimensions of this term. The clarity of invoices and the understandability of annual reports is a matter of knowledge rather than of transparency. More research is needed to identify the different aspects of transparency in rural cooperatives. What are the determinants of transparency? Is the use of technical tools like social media or the different governance structures (Chaddad & Iliopoulos, 2013) favourable to transparency?

The third limitation of this study has to do with causality. The authors are aware of the fact that correlation regarding the identified factors can be interpreted in both directions. We recommend that further surveys utilize a Partial Least Squares (PLS) model to analyse in detail the causal aspects and effects on trust. Due to the combination of regression analysis, path analysis and principle components, the PLS method seeks explicit answers for explaining latent variables such as trust, in this case.

Ultimately, employees and members should look to further studies that make it possible to reflect the stakeholder's awareness of others and their self-perception. Further research should address the issue of what happens when discontinuity blocks the trust-building processes within interpersonal systems such as cooperative members and their consultants as well as employed peers and their supervisors. In the context of value change and mechanization, future research should clarify how a trust-building procedure can be facilitated by communication tools and how these should be improved. Because of its benefits, trust is a crucial and useful factor for attaining the visions of cooperatives in a steady flow of environmental changes.

#### Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial or not-for-profit sectors.

#### Acknowledgments

We thank the three anonymous reviewers and Kai Faller for their careful reading of our manuscript and their many insightful comments and suggestions.

## Appendix

Table 5

Factor solution for variables that have an impact on trust (source: author's research).

## Varimax-rotated component analysis

Items	Factor		
	1	2	3
<b>KMO (0.862)</b>	Service quality	Commitment	Transparency
A long-standing relationship with my cooperative is more important than better prices in the short-term with other private organizations.		0.854	
I would not want to do without the long-standing relationship with my cooperative.	0.202	0.865	
I use many services offered by my cooperative.	0.384	0.648	
Respondent's statement on the cooperative's investment policy and its positive effects on their farm performance.	0.243		0.381
Information access.			0.687
Clarity of invoices.			0.717
Clarity of grain bills.			0.684
Understandability of annual reports.			0.496
Service quality: Commitment and reliability.	0.853		
Service quality: Expertise.	0.804		
Service quality: Friendliness.	0.767		
Service quality: Ability to solve farm-specific problems.	0.755		0.241
Service quality: Trustworthiness.	0.737	0.280	0.245
Cumulative percentage of the variance explained (%)	26.01	42.47	58.49
<b>Cronbach alpha, average</b>	<b>0.783</b>	<b>0.591 *</b>	<b>0.640</b>

\* includes the item Respondent's statement on the cooperative's investment policy and its positive effects on their farm performance.

## References

- Adams, I., Gindele, N., & Doluschitz, R. (2016). Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg. In R. Kühl, J. Aurbacher, R. Herrmann, E.-A. Nuppenau, & M. Schmitz (Eds.), *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues: Vol. 51. Perspektiven für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Liberalisierung. 55. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. vom 23. bis 25. September 2015* (Vol. 51, pp. 479–481). Münster: Landwirtschaftsverlag.
- Alberternst, C., & Moser, K. (2007). Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51(3), 116–127. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.51.3.116> (19.06.2017).
- Ashby, W. R. (1976). *An introduction to cybernetics* (Repr.). *University paperbacks: Vol. 80*. London: Methuen.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C., & Akremi, A. E. (2012). The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1–24.
- Bertalanffy, L. von. (1950). The Theory of Open Systems in Physics and Biology. *Science*, 111(2872), 23–29. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1676073>
- Bijman, J., Hanisch, M., & Sangen, G. van der. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641–661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055> (29.09.2017).
- Blisse, H. (2010). Der Beitrag einer differenzierten (kredit-)genossenschaftlichen Überschussverwendung zur regionalen sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung. In R. Doluschitz (Ed.), *Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung* (Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim No. 29, pp. 91–109). Stuttgart: Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.
- Bonus, H. (1986). The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142(2), 310–339. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40750872>
- Bonus, H. (1994). *Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder*. Tübingen: Mohr.
- Böttiger, J.-M. (2009a). Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften. Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht. In T. Theurl (Ed.), *ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster* (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ). Münster: Institut für Genossenschaftswesen.
- Böttiger, J.-M. (2009b). Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften. In T. Theurl (Ed.), *ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der*

*Westfälischen Wilhelms-Universität Münster* (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ). Münster: Institut für Genossenschaftswesen.

- Böttiger, J.-M. (2009c). *MemberValue für Wohnungsgenossenschaften: Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften und Handlungsempfehlungen für ein MemberValue-Management*. *Münstersche Schriften zur Kooperation: Vol. 86*. Aachen: Shaker Verlag GmbH.
- Bronsema, H., & Theuvsen, L. (2010). Struktur und Erfolg deutscher Hauptgenossenschaften. Retrieved from [http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Tagung/2010/Short\\_paper\\_2010/56\\_Bronsema-Theuvsen-OEGA\\_TB\\_2010.pdf](http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2010/Short_paper_2010/56_Bronsema-Theuvsen-OEGA_TB_2010.pdf)
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21* (1. Aufl.). Heidelberg, Hamburg: Mitp Verl.-Gruppe Hüthig Jehle Rehm.
- Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., Zylbersztajn, D., & Omta, O. (2013). Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: Evidence from Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(4), 443–468. <https://doi.org/10.1111/apce.12023> (19.05.2017).
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 122(1), 155–159. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need-nonfulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=fcee239d-44a3-4f27-8621-febc8e48e254%40ses-sionmgr4009&hid=4107&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=4619326&db=a9h>
- Cook, M. L. (1995). The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*. (77), 1153–1159. <https://doi.org/10.2307/1243338>.
- Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 16–38). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In Jones, M. R. et al. (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 275–319). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640> (27.07.2017).
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601–620. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259297>

- Dülfer, E. (1995). *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative* (2., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Feng, L., Friis, A., & Nilsson, J. (2016). Social Capital among Members in Grain Marketing Cooperatives of Different Sizes. *Agribusiness*, 32(1), 113–126. Retrieved from doi:10.1002/agr.21427
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2012). Transparent Information System for Sustainability. A Sectoral Analysis. *Procedia Technology*, 5, 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.004>.
- Fulton, M., & Giannakas, K. (2001). Organizational Commitment in a Mixed Oligopoly: Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5), 1258–1265. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1244817>
- Gerlach, S., Köhler, B., & Spiller, A. (2005). Farmers as suppliers and investors: Management of supplier- and investor-relations in the agribusiness. In I. Darnhofer, S. Pöchtrager, & E. Schmid (Eds.), *Journal of the Austrian Society of Agricultural Economics: Vol. 14. Documentation of the 14th ÖGA-conference "Standards in der Agrar- und Ernährungswirtschaft - Lokale und globale Herausforderungen" that took place from 23th to 24th September 2004 in Vienna* (Vol. 14, pp. 221–233). Wien: Facultas Verlag. Retrieved from [http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Tagung/2004/04\\_Gerlach.pdf](http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2004/04_Gerlach.pdf)
- Goel, S. (2013). Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice. *Journal of Co-operative Organization and Management*. (1), 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2012.11.002>.
- Grashuis, J., & Su, Y. (2018). A review of the empirical literature on farmer cooperatives: performance, ownership and governance, and member attitude. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1–26. <https://doi.org/10.1111/apce.12205>.
- Grosskopf, W. (1996). Marktorientierung und Mitgliederbindung genossenschaftlichen Managements - ein Spannungsfeld der Zukunft? In A. Herrmann (Ed.), *Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen: Vol. 11. Perspektiven des genossenschaftspolitischen Führungssystems. Bericht über die Genossenschaftswissenschaftliche Tagung des Kreises zur Förderung des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Hamburg e. V. im März 1995* (pp. 32–43). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hahn, O. (1990). Der Förderungsauftrag der Genossenschaften. In J. Laurinkari (Ed.), *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch* (pp. 86–95). München: Oldenbourg.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7. ed., global ed.). Upper Saddle River NJ u.a.: Pearson.
- Hakelius, K. (1999). Farmer Cooperatives in the 21st Century: Young and Old Farmers in Sweden. *Journal of Rural Cooperation*, 27(1), 31–54. Retrieved from <http://purl.umn.edu/61946>
- Hakelius, K., & Hansson, H. (2016a). Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems. *International Food and Agribusiness Management Review*, 19(4), 23–36. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2015.0219> (19.05.2017).

- Hakelius, K., & Hansson, H. (2016b). Measuring Changes in Farmers' Attitudes to Agricultural Cooperatives: Evidence from Swedish Agriculture 1993-2013. *Agribusiness*, 32(4), 531–546. <https://doi.org/10.1002/agr.21464>.
- Hammerschmidt, M. (2003). *Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken: Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor*. Zugl.: Münster, Univ., Diss., 2002. *Münstersche Schriften zur Kooperation: Vol. 58*. Herzogenrath: Shaker Verl.
- Hammerschmidt, M. (2010). Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften. Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge. In T. Theurl (Ed.), *ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster* (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster No. 80). Münster: Institut für Genossenschaftswesen.
- Hansen, M. H., Morrow, J. L., Jr., & Batista, J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 5(1), 41–59. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(02\)00069-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(02)00069-1)
- Hardin, R. (1996). Trustworthiness. *Ethics*, 107(1), 26–42. Retrieved from <https://doi.org/10.1086/233695>
- Hartmann, N. (1932). *Ethics: Volume II. Moral Values* (Vol. 2). New York: The Macmillan Company. Retrieved from <https://de.scribd.com/document/58738019/Hartmann-Nicolai-Ethics-Vol-II-Moral-Values>
- Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations. *Journal of Marketing*, 65(4), 51–66. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.51.18380> (19.05.2017).
- Höhler, J. (2017). Heterogenität von Mitgliederstrukturen als Herausforderung für Genossenschaften im Agribusiness. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 67(1), 21–35. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2017-0003>.
- James Jr., H. S., & Sykuta, M. E. (2005). Property Right and Organizational Characteristics of Producer-owned Firms and Organizational Trust. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(4), 545–580. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00289.x>.
- James Jr., H. S., & Sykuta, M. E. (2006). Farmer trust in producer- and investor-owned firms: Evidence from Missouri corn and soybean producers. *Agribusiness*, 22(1), 135–153. <https://doi.org/10.1002/agr.20069> (28.07.2017).
- Klaus, J. (2013). *Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland* (Dissertation). Universität Hohenheim, Stuttgart.
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224–233.
- Laurinkari, J. (1990). Mitgliederpartizipation in der Genossenschaft. In J. Laurinkari (Ed.), *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch* (pp. 460–473). München: Oldenbourg.

- Lauwere, C. de. (2015). Needs of young farmers in EU-28. Retrieved from [http://ec.europa.eu/agriculture/events/2015/young-farmers/de-lauwere\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/events/2015/young-farmers/de-lauwere_en.pdf)
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114–139). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). UTB: Vol. 2185. Konstanz, Stuttgart: UVK-Verl.-Ges; UTB. Retrieved from <http://www.utb-studie-book.de/9783838540047>
- Männicke, A. (1990). Mitarbeiter-Mitbestimmung in Genossenschaften aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In J. Laurinkari (Ed.), *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch* (pp. 176–187). München: Oldenbourg.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258792>
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3086036>
- Menold, N., & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen*. Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines). Retrieved from 10.15465/sdm-sg\_015
- Nilsson, J., Kihén, A., & Norell, L. (2009). Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(4), 101–122.
- Ole Borgen, S. (2001). Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2), 209–228. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00165> (13.07.2017).
- Österberg, P., & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25(2), 181–197. <https://doi.org/10.1002/agr.20200> (04.07.2017).
- Oswald, M. E. (2006). Vertrauen in Personen und Organisationen. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Eds.), *Handbuch der Psychologie. Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (pp. 710–716).
- Ringle, G. (2007). Der Faktor „Vertrauen“ in Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 57(4), 284–298.
- Rößl, D., & Hatak, I. (2017). Das Management zwischenbetrieblicher Kooperationen. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 64(3), 387–400.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x> (19.06.2017).

- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1–7. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1> (19.06.2017).
- Schlenker, B. R., Helm, B., & Tedeschi, J. T. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(3), 419–427. <https://doi.org/10.1037/h0034088> (19.06.2017).
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (9., aktualis. Auflage). München: Oldenbourg, R.
- Schröder, J. (1997). *Der moderne Förderauftrag im Gründungsgeschäft der Kreditgenossenschaften: Herleitung, Funktion und Möglichkeiten der Umsetzung*. Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1996. *Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge: Vol. 40*. Münster (Westfalen): Regensberg.
- Shen, J., Tang, N., & D'Netto, B. (2014). A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: the case of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource*, 25(12), 1720–1738. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.859163>
- Sroka, W. (2011). Problem of Trust in Alliance Networks. *Organizacija*, 44(4). <https://doi.org/10.2478/v10051-011-0010-0> (19.05.2017).
- Stappel, M. (2016). *Die deutschen Genossenschaften 2016: Entwicklungen - Meinungen - Zahlen*. Sonderthema: Digitalisierung - Herausforderungen und Chancen für Genossenschaften (Die deutschen Genossenschaften No. erscheint jährlich, jeweils im Herbst). Wiesbaden.
- Statistics Germany. (2016). Tabellen Kapitel C, H.II und H.III des Statistischen Jahrbuchs - Landwirtschaft - Master - BLE. Retrieved from <http://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/tabellen-kapitel-c-hii-und-hiii-des-statistischen-jahrbuchs/>
- Tschöpel, M. (2011). Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie: Eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie. In T. Theurl (Ed.), *ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster* (Arbeitspapiere No. 109). Münster: Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10419/55774>
- Tschöpel, M. (2013). Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken. In T. Theurl (Ed.), *ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster* (Arbeitspapiere No. 134). Münster: Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Verhees, F. J. H. M., Sergaki, P., & van Dijk, G. (2015). Building Up Active Membership in Cooperatives. *Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, 14(1), 42–52. Retrieved from [http://newmedit.iamb.it/static\\_content,185,185,new-medit.htm](http://newmedit.iamb.it/static_content,185,185,new-medit.htm)

## 2.1.4. Die Nutzung von E-Commerce bei der Beschaffung landwirtschaftlicher Betriebsmittel

**Status:** Veröffentlicht am 28.02.2018;  
DOI: 10.15150/lt.2018.3177

**Journal:** LANDTECHNIK – Agricultural Engineering, Band 73 (1), 2018, S. 10-19  
(Erstveröffentlichung)

**Autoren:** Simon Ackermann, Isabel Adams, Nicola Gindele, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form in der Zeitschrift LANDTECHNIK – Agricultural Engineering, Band 73 (1), 2018, S. 10-19 veröffentlicht.

# Die Nutzung von E-Commerce bei der Beschaffung landwirtschaftlicher Betriebsmittel

**Simon Ackermann, Isabel Adams, Nicola Gindele, Reiner Doluschitz**

Die klassischen physischen Transaktionsplätze werden in den letzten Jahren immer mehr zugunsten von onlinebasierten Distributionskanälen verdrängt. Bei der Vermarktung landwirtschaftlicher Betriebsmittel ist diese Entwicklung besonders interessant, da sich durch den Anstieg der Einkaufspreise und den EU-weit steigenden Anteil der Vorleistungen (~60 % des Wertes der Enderzeugung) die Suche nach optimierenden Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verschärft. Mittels einer standardisierten Online-Befragung wurden quantitative Antworten von 303 Landwirten ermittelt, die über statistische Auswertungen zu folgenden Ergebnissen geführt haben: Die Nutzung des onlinebasierten Einkaufens von Betriebsmitteln ist deutschland-weit flächig verbreitet. Die Nutzerstruktur der Online-Kunden erweist sich als alters-, betriebsgrößen-, ortsunabhängig und ist losgelöst von der Betriebsausrichtung. Als Hauptmotiv für die Beschaffung von Betriebsmitteln über E-Commerce-Kanäle wurden Zeitvorteile ermittelt, was im Widerspruch zu den in der Literatur genannten Kostenvorteilen steht. Entscheidender Hemmfaktor für die Nutzung von E-Commerce-Strukturen ist eine gute Versorgung flächig verteilter Standorte des Landhandels. Dies könnte ein Anknüpfungspunkt für den physischen Landhandel sein, indem z. B. digitalisierte Beratungssysteme für den Online-Handel etabliert werden oder weitere Vermarktungstools aufgebaut werden, die mit Farmmanagementsystemen verknüpft werden.

## **Schlüsselwörter**

E-Commerce, Landwirtschaft, Agribusiness, Betriebsmittel

---

Electronic Commerce (E-Commerce) umfasst „jede Art geschäftlicher Transaktionen [...], bei der die Beteiligten auf elektronischem Wege Geschäfte anbahnen, abwickeln oder elektronischen Handel mit Gütern und Dienstleistungen betreiben“ (DOLUSCHITZ 2002). Im vorliegenden Beitrag wird besonders die Beschaffung von Betriebsmitteln untersucht, da in Deutschland der Vorleistungsanteil für Betriebsmittel im Agrarsektor bei ca. 60 % (2014) der Enderzeugung liegt (RIESTER und HUBER 2015), was die betriebswirtschaftliche Stellung dieser Kostenposition deutlich macht. Außerdem sind in den vergangenen Jahren die Einkaufspreise für landwirtschaftlicher Betriebsmittel um etwa 50 % angestiegen (RIESTER und HUBER 2015). Für die meisten landwirtschaftlichen Betriebe sind Düngemittel und Futtermittel die wichtigsten Kostenpositionen. Die Preise dafür sind von besonderem Interesse, da sie in den letzten Jahren deutlich angestiegen sind. Heute nutzen fast 90 % der Landwirte das Internet regelmäßig, nicht zuletzt, weil damit weite Teile der Betriebsführung erledigt werden können (KLEFFMANN 2016). Da E-Commerce bei der Beschaffung von Betriebsmitteln in betriebswirtschaftlicher Hinsicht einige Vorteile bietet, ist der Betriebsmittelhandel im Internet vor dem Hintergrund höherer Einkaufspreise sinnvoll. Vor allem in den letzten Jahren konnte hier ein deutlicher Anstieg beobachtet werden (Riester und Huber 2015).

Die klassischen physischen Transaktionsplätze, d. h. Marktplätze, wurden in den letzten Jahren immer mehr zugunsten von onlinebasierten Distributionskanälen verdrängt. Die ersten landwirtschaftlichen Betriebsmittel wurden schon Anfang der 2000er Jahre online angeboten (Doluschitz und Pape 2002). Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, eine Zwischenbilanz bezüglich der bisherigen Marktdurchdringung zu ziehen und die demografische, strukturelle und räumliche Verbreitung von E-Commerce-Strukturen zu ermitteln. Darüber hinaus wurde erfasst, welche Güter aufgrund welcher Kriterien bevorzugt über den Online-Handel bezogen werden, um Marktpotenziale bezüglich der elektronischen Geschäftsabwicklung insbesondere für Landhandelsunternehmen zu identifizieren.

Der Zielsetzung entsprechend orientiert sich die Untersuchung an den folgenden Forschungsfragen (FF):

- FF 1: Wie verbreitet ist die Nutzung von Online-Handelsplattformen unter deutschen Landwirten für den Bezug von Betriebsmitteln?
- FF 2: Wie ist die Nutzerstruktur von E-Commerce-Angeboten beim Bezug von Betriebsmitteln?
- FF 3: Welches Hauptmotiv ist für die Nutzung von E-Commerce bei der Beschaffung von Betriebsmitteln ausschlaggebend und welches Haupthemmnis spricht gegen eine Nutzung?
- FF 4: Welche Produkte bzw. Produktgruppen werden vermehrt bzw. weniger auf Online-Handelsplattformen nachgefragt?

## Methodik

Es wurde eine schriftliche quantitative Online-Befragung durchgeführt. Diese Befragungsform ist zur Klärung der vorgestellten Zielsetzung sinnvoll, da das Internet sowohl methodisches Instrument, Kommunikationskanal als auch Forschungsgegenstand ist (SCHOLL 2015). Zu beachten ist jedoch die eingeschränkte Repräsentativität in Bezug auf die Grundgesamtheit, da Nicht-Internetnutzer von vornherein von der Teilnahme ausgeschlossen waren (KUß 2012). Eine nachträgliche Aussortierung der Nicht-Internet-Nutzer war somit hinfällig, in Bezug auf diese können demnach keine wissenschaftlichen Aussagen gemacht werden. Da jedoch heutzutage fast 90 % der Landwirte das Internet nutzen (KLEFFMANN 2016) und anzunehmen ist, dass sich die Nutzung bald gänzlich verbreitet, können die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit als Ausblick auf die zukünftigen Verhältnisse angesehen und der in der Befragung nicht berücksichtigte Teil der Grundgesamtheit vernachlässigt werden.

Im Juni 2016 wurden 4.500 landwirtschaftliche Betriebsleiter von landwirtschaftlichen Ausbildungsbetrieben und Agrargenossenschaften in Deutschland angeschrieben. In die Auswertung sind 303 vollständig beantwortete Fragebögen (Rücklaufquote 6,7 %) einbezogen. Im Vergleich zu anderen Umfragen ist die Rücklaufquote relativ gering. Für eine Online-Befragung ist sie jedoch akzeptabel und liegt im Bereich der in der Literatur genannten 6–73 % (TUTEN et al. 2002). Allgemein ist die Rücklaufquote bei onlinebasierten Umfragen im Vergleich zu postalischen Befragungen geringer (BATINIC 2003). Der zurückhaltende Rücklauf der vorliegenden Befragung erklärt sich maßgeblich durch den Zeitpunkt der Befragung (Juni) bzw. die zeitliche Überschneidung mit landwirtschaftlichen Arbeitsspitzen. Die Stichprobe ergab sich durch eine Zufallsauswahl; die E-Mailadressen von landwirtschaftlichen Betrieben wurden aus frei zugänglichen Online-Portalen (Ausbildungsbetriebe und Agrargenossenschaften im Genossenschaftsregister) gesammelt. Es wurden ca. 4.500 Adressen ermittelt, an welche der Link zur Umfrage per E-Mail versendet wurde. Die erhobenen Daten wurden statistisch untersucht und aggregiert.

## Charakteristik der Stichprobe

Tabelle 1 liefert einen kurzen Überblick der Stichprobenbeschreibung.

Tabelle 1: Überblick Stichprobe

<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung</b>
Zielgruppe, Probanden	Landwirtschaftliche Betriebe, Betriebsleiter, n = 303
Erhebungszeitraum, -ort, -art	Juni 2016, Deutschland, Online-Befragung
Bewirtschaftungsweise	85 % konventionell, 15 % ökologisch
Deutschlandweite Verteilung	23,4 % Bayern 16,2 % Baden-Württemberg 14,5 % Hessen 11,9 % Nordrhein-Westfalen 34 % weitere Bundesländer
Durchschnittliches Alter	47 Jahre
Betriebsausrichtung	49,2 % Tierhaltung 32 % Ackerbau 6,9 % Sonderkulturen 6,3 % Biogas 5,6 % Andere
Bildungsstand	2,3 % Lehre 37,3 % Meisterausbildung 13,7 % Techniker 42,7 % Hochschulstudium 4,0 % Sonstiges

Aufgrund der Auswahl der Stichprobe (Online-Portale, Genossenschaftsregister), spiegeln die Teilnehmer der Stichprobe vor allem großstrukturierte Betriebe wider, die über dem Bundesdurchschnitt (2015: 59,6 ha LF) liegen (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2016). 294 Betriebsleiter gaben ihre landwirtschaftlich genutzte Fläche an, der Mittelwert liegt bei 606 ha. Es ist anzunehmen, dass Verzeichnisse von Ausbildungsbetrieben und Agrargenossenschaften nur bedingt eine Annäherung an die Grundgesamtheit bilden; dies wurde in methodischer Hinsicht jedoch in Kauf genommen. Daher ist wohl auch die Verteilung von Haupt- und Nebenerwerbsbetrieben zugunsten der Haupterwerbsbetriebe ausgefallen, was nicht den realen Verhältnissen entspricht. Bezüglich der Frage nach den Betriebszweigen bzw. den Schwerpunkten der Betriebe haben alle 303 Probanden geantwortet. Als dominierenden Betriebszweig gaben 49,2 % Tierhaltung, 32 % Ackerbau, 6,9% Sonderkulturen, insbesondere Gartenbau oder Dauerkulturen und 6,3 % Biogas an. Rund 6 % der Befragten gaben in einem freien Antwortfeld an, einen Gemischtbetrieb (Pflanzenbau und Tierhaltung) zu führen. Der Anteil der Tierhaltung weicht nur minimal von der deutschlandweiten Struktur ab (50,2 %) (Statistisches Bundesamt 2014), ebenso der Anteil der Betriebe mit Schwerpunkt Ackerbau (28,3 %) und Sonderkulturen (9,9 %). Biogasbetriebe werden in der Statistik nicht gesondert betrachtet. Die Verteilung der Betriebszweige bildet eine gute Annäherung an die deutsche Betriebszweigstruktur. Die Bewirtschaftungsweise zeigt eine klare Verteilung zugunsten der konventionell bewirtschafteten Betriebe mit 85,0 % (n = 256). In der vorliegenden Stichprobe gaben 15 % (n = 45) an ökologisch zu wirtschaften, verglichen mit dem deutschen Durchschnitt von 9 % (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2016) sind das überdurchschnittlich viele Betriebe. Mit 71 Probanden

(23,4 %) war Bayern das am stärksten vertretene Bundesland, gefolgt von Baden-Württemberg mit 49 Probanden (16,2 %) und Hessen mit 44 Probanden (14,5 %). Demnach weist die Verteilung in der Stichprobe eine ähnliche Tendenz wie in der Grundgesamtheit auf. Beispielsweise sind in Bayern die meisten landwirtschaftlichen Betriebe (32,8 %) angesiedelt, gefolgt von Baden-Württemberg mit 14,8 % aller landwirtschaftlichen Betriebe (DEUTSCHER BAUERNVERBAND 2016).

Die Befragten sind durchschnittlich 47 Jahre alt, die Altersspanne reicht von 20 bis 88 Jahren. Hinsichtlich der Altersstruktur der Stichprobe lassen sich folgende Aussagen treffen: In der Alterskategorie bis 30 Jahre sind 24 Probanden (7,9 %), in der von 31 bis 40 Jahre 55 Probanden (18,2 %), in der von 41 bis 50 Jahre 94 Probanden (31,1 %), in der von 51 bis 60 Jahre 113 Probanden (37,4 %) und in der Gruppe über 60 Jahre sind 16 Probanden (5,3 %). 2,3 % der antwortenden Landwirte gaben an, als höchsten Ausbildungsstand eine Lehre und 37,3 % eine Meisterausbildung absolviert zu haben. 13,7 % haben eine Ausbildung zum Techniker und 42,7 % ein Hochschulstudium beendet. 4,0 % wählten die Rubrik „Sonstiges“. Aus demographischer Sicht ist festzustellen, dass die Teilnehmer der Stichprobe einen überdurchschnittlichen Bildungsstand aufweisen.

## Ergebnisse

### Verbreitung des E-Commerce

FF 1: Wie verbreitet ist die Nutzung von Online-Handelsplattformen unter deutschen Landwirten für den Bezug von Betriebsmitteln?

Es zeigt sich, dass bereits 99 % der Probanden ( $n = 300$ ) das Internet mehrmals pro Woche zu betrieblichen Zwecken nutzen. 76,6 % setzen hierfür ein internetfähiges Mobilgerät ein. Am häufigsten wird das Internet zur Informationsbeschaffung sowie für die Kommunikation genutzt. Dies deckt sich mit vorangegangenen Untersuchungen (DOLUSCHITZ und PAPE 2000a, DOLUSCHITZ und PAPE 2000b, STRICKER et al. 2001, VENNEMANN und THEUVSEN 2004). Die Daten zeigen, dass ein häufiger Umgang mit dem Internet vorausgesetzt werden kann und somit die Grundvoraussetzung zur Nutzung von Online-Handelsplattformen gegeben ist.

Unter Verwendung einer sechsstufigen Likert-Skala (1 = nie; 2 = selten; 3 = ab und zu; 4 = häufig; 5 = sehr häufig; 6 = immer) wurden für verschiedene Bezugsquellen Mittelwerte berechnet (Abbildung 1). Je größer der Mittelwert, desto häufiger wird die jeweilige Bezugsquelle genutzt. Als Hauptbezugsquelle für Betriebsmittel werden von den Landwirten nach wie vor der genossenschaftliche (Mittelwert = 3,17) und der klassische private Landhandel (Mittelwert = 2,97) genutzt. Das Internet stellt inzwischen neben dem Landhandel die zweitwichtigste Bezugsquelle für Betriebsmittel dar (Mittelwert = 2,15) und wird in der Abbildung 1 als intermediäre Bezugsform dargestellt. Der Bezug von Betriebsmitteln über Katalogversand (Mittelwert = 1,82) oder Vertreter (Mittelwert = 1,8) findet tendenziell seltener statt. Insgesamt geben 87,1 % ( $n = 264$ ) der Antwortenden an, über Kenntnisse zum Online-Handel mit Betriebsmitteln zu verfügen, fast Dreiviertel aller antwortenden Betriebsleiter haben bereits Betriebsmittel online gekauft (72,9 %,  $n = 221$ ). Daraus lässt sich ableiten, dass die Verbreitung des E-Commerce für die Beschaffung von Betriebsmitteln durchaus weit verbreitet ist.

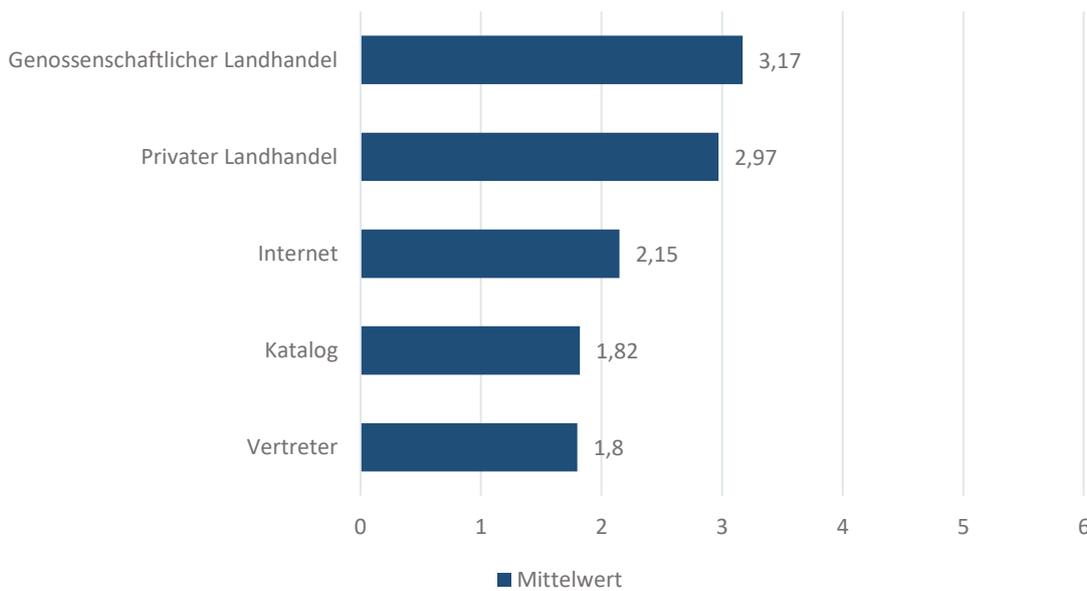


Abbildung 1: Mittlere Nutzungshäufigkeit verschiedener Bezugsquellen (n = Ø 281)

## Demographische und strukturelle Unterschiede

FF 2: Wie gestaltet sich die Nutzerstruktur von E-Commerce-Strukturen für den Bezug von Betriebsmitteln?

Es lässt sich keine signifikante Korrelation zwischen dem Alter der Probanden und der Häufigkeit des Online-Bezugs von Betriebsmitteln feststellen. Die Nutzung von E-Commerce ist demnach in sämtlichen Altersklassen homogen verbreitet. Zu beachten ist, dass die generelle Altersverteilung der Stichprobe zugunsten älterer Probanden über 40 Jahren ausfiel, demnach werden über Online-Handelsplattformen auch ausdrücklich die Landwirte der Generation „digital immigrants“ erreicht.

Der Kruskal-Wallis-Test bestätigt, dass es hinsichtlich der Häufigkeit der Nutzung zwischen den Ausbildungsniveaus geringe Unterschiede gibt. Es besteht eine schwache Korrelation (Korrelationskoeffizient  $r = 0,3$ ) zwischen dem Ausbildungsniveau und der Nutzung von E-Commerce. Ein Bonferroni-Test zeigt post hoc, dass mit höherem Bildungsstand mehr E-Commerce-Aktivitäten bestehen. Was in der Gesamtbevölkerung bereits festgestellt wurde (Statista 2016), lässt sich somit auf die Landwirte der Stichprobe übertragen.

Hinsichtlich der Betriebsgrößen liegen keine signifikanten Korrelationen zwischen den festgelegten Größenklassen vor. Mit Blick auf unterschiedliche Betriebsgrößen innerhalb Deutschlands ist anzunehmen, dass es somit auch keine Unterschiede zwischen den neuen und alten Bundesländern gibt. Dies bestätigt eine entsprechende Untersuchung zwischen den einzelnen Bundesländern. Laut Doluschitz und Pape (2000a, 2000b) gab es zu Beginn des Jahrtausends noch einen Unterschied, da die Internetnutzung in den neuen Bundesländern bereits weiter verbreitet war. Wird dieses Ergebnis auf die Nutzung von E-Commerce übertragen, haben sich die innerdeutschen Verhältnisse in den vergangenen Jahren angeglichen. In großstrukturierten Betrieben ist die Nutzung von E-Commerce-Strukturen genauso verbreitet wie in kleinstrukturierten Betrieben. Bezogen auf die Stichprobe erweist sich die Nutzerstruktur des onlinebasierten Einkaufens von Betriebsmitteln somit als alters-, betriebsgrößen- sowie ortsunabhängig.

Tabelle 2: Korrelation von Merkmalen beim Online-Bezug von Betriebsmitteln

Merkmal	Korrelationskoeffizient (Kendall $\tau_b$ )	
Bildung	0,2	→ je höher das Bildungsniveau, desto häufiger werden Betriebsmittel online bezogen
Alter	0,081	→ Online-Bezug ist altersunabhängig
Betriebsgröße	0,022	→ Online-Bezug ist betriebsgrößenunabhängig
Lage	0,06	→ Online-Bezug ist ortsunabhängig

### Hauptmotiv und -hemmnis

FF 3: Welches Hauptmotiv ist für die Nutzung von E-Commerce-Strukturen bei der Beschaffung von Betriebsmitteln ausschlaggebend und welches Haupthemmnis spricht gegen eine Nutzung?

Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass hauptsächlich Zeitvorteile für die Beschaffung von Betriebsmitteln über E-Commerce-Kanäle sprechen. Dies steht im Widerspruch zu anderen Untersuchungen, in denen vor allem Kostenvorteile genannt wurden (CLASEN 2005). Entscheidender Hemmfaktor für die Nutzung von E-Commerce-Strukturen ist eine gute regionale Versorgung durch den örtlichen Landhandel. Daraus lässt sich ableiten, dass die physischen Märkte durchaus mit dem E-Commerce konkurrieren. CLASEN (2005) kommt hier zu ähnlichen Ergebnissen. Mithilfe der Befragung wurde festgestellt, dass die antwortenden Landwirte beim Betriebsmitteleinkauf durchweg vor allem Zeitfaktoren als wichtig beurteilen, weniger die Kostenfaktoren. Statistisch konnte nachgewiesen werden: Je wichtiger der Zeitfaktor bei der Beschaffung von Betriebsmitteln auf einen Probanden, desto häufiger werden E-Commerce-Strukturen genutzt. Die Landwirte, bei denen vor allem Zeitvorteile wichtig sind, kaufen mehr online als jene, für die vorrangig Kostenvorteile zählen.

### Nachfrage nach Produkten

FF 4: Welche Produkte bzw. Produktgruppen werden vermehrt bzw. weniger auf Online-Handelsplattformen nachgefragt?

Die Online-Nachfrage ist bei verschiedenen Betriebsmitteln heterogen (Abbildung 2). Vor allem Ersatzteile, dicht gefolgt von Schmierstoffen und Werkstattbedarf sowie Stallbedarf werden am häufigsten online bezogen. Treib- und Schmierstoffe sowie Ersatzteile werden auch nach Aussagen anderer Autoren bereits in größeren Mengen nachgefragt (CLASEN 2005, 40; Stricker et al. 2001). Düngemittel, Pflanzenschutzmittel, Futtermittel, Saatgut und Heiz- und Kraftstoffe werden hingegen in einem weitaus geringeren Maße nachgefragt (Abbildung 2).

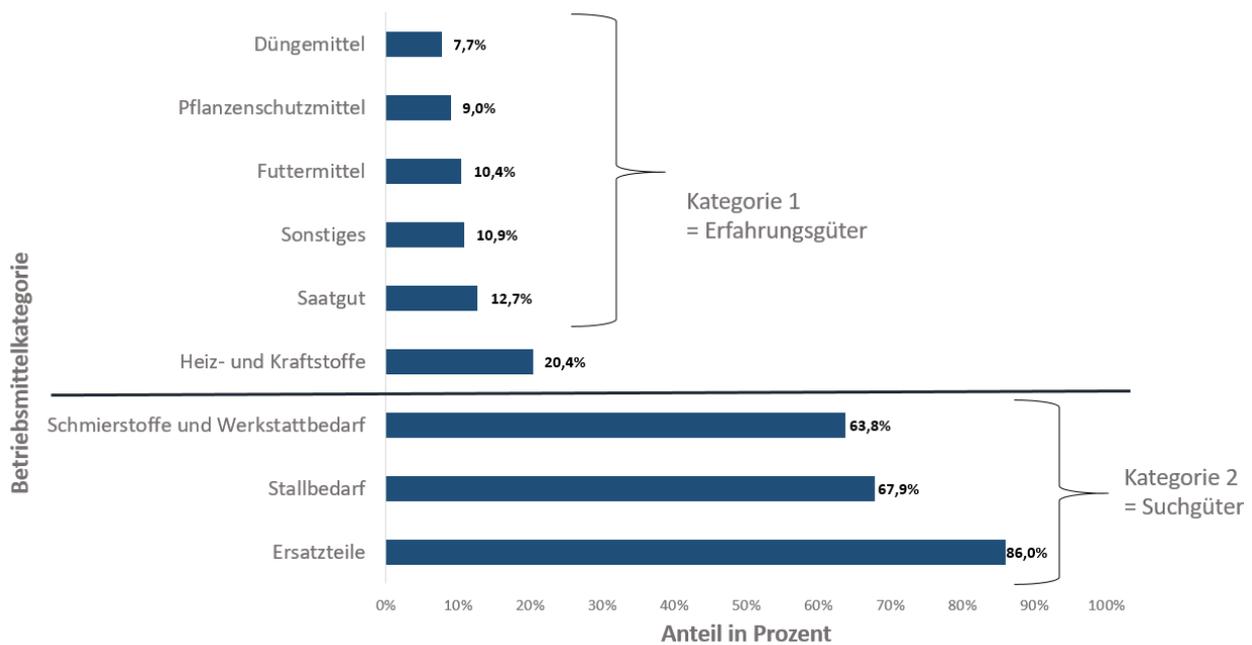


Abbildung 2: Prozentuale Verteilung online gekaufter Betriebsmittelkategorien, Einteilung in Erfahrungsgüter und Suchgüter; Mehrfachantworten möglich (n = Ø 221)

Im Zuge der weiteren Auswertung zeichnen sich zwei Kategorien von Betriebsmitteln ab. Die erste Kategorie umfasst Güter wie z. B. Futtermittel, Pflanzenschutzmittel, Saatgut und Düngemittel. In ihren Eigenschaften entspricht diese Gütergruppe in einigen Punkten den typischen Erfahrungsgütern. Erfahrungsgüter sind Güter, deren Eigenschaften gelegentlich erst nach dem Gebrauch bekannt werden. Bei ihnen ist nicht ausschließlich der Preis ausschlaggebend, sondern auch Faktoren wie Qualitätsmerkmale, Gütesiegel, Garantien und Vertrauen zum Verkäufer (KOESTER 2010). Darüber hinaus sind sie beispielsweise durch Markeneigenschaften verifizierbar. Weitere Gründe, weshalb diese Gütergruppe weniger häufig online bezogen wird, könnten zum einen sein, dass diese Güter eine höhere, jedoch planbare Kostenposition einnehmen, bei welcher den Landwirten persönliche Beratung und Vertrauen besonders wichtig ist und sie deswegen auf den örtlichen und vertrauten Landhandel zurückgreifen. Zum anderen haben diese Positionen einen wiederkehrenden Charakter im Jahresverlauf und können beispielsweise durch Lieferverträge vorausschauend geplant werden. Des Weiteren werden die Güter der ersten Kategorie aufgrund der hohen Volumina im Vergleich zu Gütern der zweiten Kategorie seltener durch Paketdienste, sondern eher durch Speditionen ausgeliefert. Um Transportkosten zu sparen, holen die Landwirte teilweise Düngemittel, Pflanzenschutzmittel, Futtermittel und Saatgut persönlich beim örtlichen Landhandel ab, was dessen Position und den direkten Kontakt zum Landwirt stärkt.

In die zweite Kategorie fallen Güter wie z. B. Ersatzteile, Schmierstoffe und Werkstatt- sowie Stallbedarf. Diese Güter entsprechen in ihren Eigenschaften typischen Suchgütern (KOESTER 2010). Bei Suchgütern handelt es sich um Güter, bei denen Informationen über deren Qualität durch die Informationssuche vor dem Kauf eingeholt werden können. Die Digitalisierbarkeit der ersten Kategorie ist aufgrund der eingeschränkten Verifizierbarkeit wesentlich komplexer als die der zweiten Kategorie.

Der Bekanntheitsgrad hinsichtlich des Online-Bezugs der beiden eruierten Kategorien von Be-

triebsmitteln unterscheidet sich. Die Landwirte nutzen den Online-Bezug vor allem bei Betriebsmitteln der zweiten Kategorie (Suchgüter). Die höhere Nachfrage nach Pflanzenschutzmitteln im E-Commerce ergibt sich eventuell aus der guten Eignung für den Online-Handel, da Produkteigenschaften vollständig übertragbar sind und hier Markeneigenschaften eine Rolle spielen.

Knapp die Hälfte der Antwortenden (46,2 %), die angegeben haben bis dato keine Erfahrung mit E-Commerce zu haben, möchte sich zukünftig mit dem Thema beschäftigen.

## Diskussion

In methodischer Hinsicht ist das Vorgehen bei der Datenerhebung als zweckmäßig und zielführend zu bewerten, da ausschließlich relevante Landwirte einbezogen wurden, nämlich diejenigen, die bereits online agieren.

Der Umfang der Internetnutzung hat sich zwar unter den Landwirten in den vergangenen Jahren deutlich erhöht, jedoch nicht die grundsätzliche Ausrichtung der Internetnutzung, die vorwiegend auf Informationsbeschaffung und Kommunikation abzielt. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass einige betriebliche Prozesse bereits digitalisiert und in das Internet verlagert sind. Im Vergleich zu in der Literatur genannten Nutzung verdreifachten sich die E-Commerce-Aktivitäten in etwa (STRIKER et al. 2001), dies ist auf eine allgemein höhere Internetnutzung und die Nutzung mobiler Endgeräte zurückzuführen.

Vor allem in der Planungs- und Einführungsphase von E-Commerce in einem Unternehmen bestehen hohe Kosten und ein großer personeller Aufwand, weshalb sich wohl erst nach geraumer Zeit ein positiver Cashflow einstellt bzw. die Erträge die Kosten decken. Über einen längeren Zeitraum besteht die Gefahr, dass wiederum neue Trends und Technologien Einzug halten, die die heutige Form des E-Commerce überholen. Dies sowie die geringe Erfahrung des Landhandels mit E-Commerce halten noch viele Unternehmen vom Einstieg in den Internet-Handel ab. Laut VOSS und SPILLER (2008) wird die Bedeutung für die Landhandelsunternehmen aufgrund veränderter Kundenstrukturen zukünftig zunehmen. Denn der Strukturwandel der deutschen Landwirtschaft führt zu weniger, aber dafür größeren Betrieben, deren Einkaufsvolumen aber insgesamt in etwa gleich bleibt. Dadurch entstehen Key-Account-Strukturen mit den dazugehörigen Managementaufgaben. Daneben gilt es aber, die „wirtschaftlich uninteressanten Segmente (Nebenerwerbslandwirte oder kleinstrukturierte Betriebe)“ (VOSS und SPILLER 2008) ebenfalls zu bedienen. Hier greifen die Stärken des E-Commerce, wie geringe Transaktionskosten und Skaleneffekte für die Anbieter. MÖLLER (2016) stellt ebenfalls fest, dass der Online-Handel an Bedeutung gewinnt, was u. a. der Aufbau der Online-Shops zweier großer deutscher Landhandelsunternehmen zeigt. Dazu kommen einige Start-ups, die im Bereich des landwirtschaftlichen E-Commerce in letzter Zeit entstanden sind.

## Schlussfolgerungen

Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung in der Landwirtschaft könnte auch der E-Commerce in ein Netz digitalisierter und automatisierter betrieblicher Prozesse eingebunden werden. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien bieten umfangreiche Lösungen für ein umfassendes Datenmanagement an, auf dessen Grundlage eine Effizienzsteigerung möglich ist. Die Vernetzung kann dabei horizontal (auf einer Wertschöpfungsstufe, verschiedene Wettbewerber) und vertikal (über verschiedene Wertschöpfungsstufen hinweg) stattfinden, z. B. um eine lückenlose Rückverfolgbarkeit von landwirtschaftlichen Produkten zu gewährleisten, da aufgrund der digitalen Datenübertragung sämtliche Informationen über etwaige Transaktionen gespeichert werden

können.

Der E-Commerce könnte auch die Lücke zwischen der Vorleistungsindustrie bzw. dem Landhandel und den Landwirten auf informationstechnischem Wege schließen. Daten über getätigte Einkäufe können direkt elektronisch verarbeitet und in das System übertragen werden. Weiter könnte die Entwicklung, analog zur Industrie, dahin gehen, dass ein vollumfassendes Farmmanagementsystem die Betriebsmittel bzw. den Einsatz oder Verbrauch im Betrieb erfasst. Auf Basis der erfassten Daten könnte in einem weiteren Schritt ein automatischer Bestellvorgang eingeleitet werden, sobald die Vorräte unter einen definierten Bestand sinken. Dies wird von einigen Anbietern bereits heute umgesetzt. Für die Landwirte könnte sich eine Zeitersparnis ergeben, Anbieter und Produzenten könnten genauer kalkulieren und somit z. B. die logistische Abwicklung weiter optimieren.

Für Produkte, die momentan noch wenig online nachgefragt werden, besteht ein gewisses Potenzial. Zum Beispiel dürfen die Transportkosten bei großen Düngemittelbestellungen die Kostenvorteile durch den E-Commerce nicht aufheben. Generell entstünden hohe Anforderungen an die Logistik, die zurzeit nur schwer umzusetzen sind. Zudem gelten auch gesetzliche Vorgaben, wie die Nachweispflicht über Sachkunde im Pflanzenschutz, die die Abgabe von Pflanzenschutzmittel (PSM) an Anwender klar regelt. Die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen müsste auch auf elektronischem Wege gewährleistet werden, wie es z. B. beim Erwerb von Munition bei Jägern praktiziert wird.

Bei den Suchgütern ist der Online-Bezug im Vergleich zu den Erfahrungsgütern bereits weiter verbreitet. Daraus lässt sich ableiten, dass zur Ausschöpfung des Potenzials des E-Commerce die Produktgruppe der Erfahrungsgüter weiter erschlossen und Online-Vertriebskanälen zugeführt werden sollte. Um in der Kategorie der Erfahrungsgüter zielgerichteter E-Commerce-Strukturen schaffen zu können, könnten eine Online-Beratung etabliert werden sowie weitere Vermarktungstools beispielsweise in Verknüpfung mit Farmmanagementsystemen. Dem landwirtschaftlichen Strukturwandel könnte mithilfe des E-Commerce begegnet werden, indem Key-Kunden eher im physischen Geschäft bedient werden und weniger rentable Nebenerwerbs- und Kleinlandwirte im ressourceneffizienten Online-Geschäft (VOSS und SPILLER 2008). Außerdem ist es wichtig, sich der logistischen Herausforderungen anzunehmen, um bei den Kunden den Aspekt der Zeiteinsparung beim Online-Bezug zu gewährleisten.

Als größtes Hemmnis des E-Commerce konnte die Konkurrenz auf dem physischen Markt ausgemacht werden. Vorteil des physischen Marktes ist vor allem der Vertrauensaspekt. An diesem Punkt könnten etablierte Landhandelsunternehmen mit einer Multi-Channel-Strategie agieren, welche die Wahl zwischen verschiedenen Vertriebskanälen eröffnet, z. B. online und physisch, um somit auch risikoaverse Landwirte zum E-Commerce zu bewegen (Doluschitz et al. 2004).

## Literatur

- Batinic, B. (2003): Internetbasierte Befragungsverfahren. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 28(4), S. 6-18
- Clasen, M. (2005): Erfolgsfaktoren digitaler Marktplätze in der Agrar- und Ernährungsindustrie. Dissertation, Universität Kiel, S. 42ff
- Deutscher Bauernverband (2016): Situationsbericht 2016/17. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin
- Doluschitz, R. (2002): Electronic Business in der Agrar- und Ernährungswirtschaft - Ernüchterung und Konsolidierung lösen die anfängliche Euphorie ab. *Agrarwirtschaft* 51 (2), 97–98
- Doluschitz, R.; Emmel, M.; Kaiser, F.; Pape, J.; Roth, M. (2004): E-Business in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. *Bergen/Dumme, Agrimedia*, S. 23
- Doluschitz, R.; Pape, J. (2000a): E-Business in der Agrarwirtschaft zwischen Euphorie und Resignation. Teil 1:

- Thematische Einführung und Befragung von Landwirten aus Baden-Württemberg. Stuttgart, Universität Hohenheim, S. 20ff
- Doluschitz, R.; Pape, J. (2000b): Erfolgspotentiale für e-Commerce im Agrargewerbe. Befragung von Landwirten in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen. Stuttgart, Universität Hohenheim, S. 8ff
- Doluschitz, R.; Pape, J. (2002): E-Business in der Agrarwirtschaft zwischen Euphorie und Resignation. Zeitschrift für Agrarinformatik 10 (1), S. 1–8.
- Kleffmann (2016): New Media Tracker 2016. [https://www.kleffmann.com/de/kleffmann-group/news--presse/pressemitteilungen/03012017\\_new\\_media\\_tracker](https://www.kleffmann.com/de/kleffmann-group/news--presse/pressemitteilungen/03012017_new_media_tracker), Zugriff am 14.08.2017
- Koester (2010): Grundzüge der landwirtschaftlichen Marktlehre. München, Verlag Franz Vahlen, S. 19
- Kuß, A. (2012): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. Wiesbaden, Springer Gabler, S. 128
- Möller, R. (2016): Winken „online“ neue Chancen? DLG Mitteilungen (9), S. 28–30
- Statista (2016): Internetnutzer - Anteil nach Bildungshintergrund in Deutschland 2016 | Statistik. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3622/umfrage/internetnutzung-nach-bildungshintergrund/>, Zugriff am 22.11.2016
- Riester, R.; Huber, J. (2015): Betriebsmittel. Agrarmärkte Jahreshaft 2015 11, S. 307–318
- Scholl, A. (2015): Die Befragung. Konstanz, UVK-Verl.-Ges, S. 53
- Statistisches Bundesamt (2014): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei. Betriebswirtschaftliche Ausrichtung und Standardoutput-Agrarstrukturerhebung-Fachserie 3, 3.1.4 -2013. Wiesbaden, S. 38
- Stricker, S.; Sundermeier, H.-H.; Müller, R. A. E. (2001): Landwirte im Internet: Stand der Nutzung und Verwendungsabsichten. In: Hans Kögl (Hg.): Referate der 22. GIL-Jahrestagung in Rostock 2001. Bonn, S. 138–142
- Tuten, T. L.; Urban, D. J.; Bosnjak, M. (2002): Internet surveys and data quality: A review. Online social sciences 1, S. 7-26
- Vennemann, H.; Theuvsen, L. (2004): Landwirte im Internet: Erwartungen und Nutzungsverhalten. In: Gerhard Schiefer, Peter Wagner, Marlies Morgenstern und Ursula Rickert (Hg.): Integration und Datensicherheit - Anforderungen, Konflikte und Perspektiven. Referate der 25. GIL Jahrestagung, 8. - 10. September 2004, Bonn, Ges. für Informatik (GI-Edition Proceedings, 49), S. 241–244
- Voss, J.; Spiller, A. (2008): Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft: konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse. Diskussionspapiere//Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung (0804), S. 20

## 2.1.5. Beweggründe und Umsetzung alternativer Finanzierungsmethoden in landwirtschaftlichen Betrieben

**Status:** Veröffentlicht am 12.12.2018

**Journal:** Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, Band 27, S. 17-23

DOI 10.15203/OEGA\_27.4

**Autoren:** Jonathan Wenz, Nicola Gindele, Isabel Adams, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, Band 27, S. 17-23 veröffentlicht.

**Beweggründe und Umsetzung alternativer Finanzierungsmethoden in landwirtschaftlichen Betrieben****Motives and implementation of alternative finance methods in agricultural enterprises**

Jonathan Wenz, Nicola Gindele, Isabel Adams und Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c), Fachgebiet Agrarinformatik und Unternehmensführung

Received: 15. Dezember 2017 – Revised: 17. Mai 2018 – Accepted 6. Juli 2018 – Published: 12.12.2018

**Zusammenfassung**

Trends in der Gesellschaft führen bei Teilen der Bevölkerung zu einem zunehmenden Interesse hinsichtlich der Nachvollziehbarkeit, der Herkunft sowie den Produktionsbedingungen ihrer Nahrungsmittel. So liegt es für zunehmend mehr LandwirtInnen nahe, mit VerbraucherInnen Verbindungen einzugehen, die für beide Seiten Vorteile bringen. Im Rahmen von ExpertenInneninterviews werden die Beweggründe und Auswirkungen, die durch VerbraucherInnen-ProduzentInnen-Verbindungen im Rahmen alternativer Finanzierungsmethoden in Deutschland entstehen, untersucht. Diese Verbindungen finden etwa in Form verschiedener Austauschbeziehungen statt, bei denen die KundInnen über verschiedene Modelle in den landwirtschaftlichen Betrieben finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Je nach Finanzierungsmethode kann zusätzlich zu den monetären Vorteilen auch die KundInnenbindung verstärkt werden. In einer weiteren Verbreitung alternativer Finanzierungsmethoden wird Potenzial gesehen, landwirtschaftliche Betriebe im Rahmen einer überwiegend eigenständigen Betriebsführung mit weiterem Kapital zu versorgen.

**Schlagwörter:** Alternative Finanzierungsmethoden, KundInnenbindung, ExpertInneninterview

**Summary**

In some sections of the population, trends in society are leading to an increased interest in transparency in terms of both the origin of food products and the conditions in which they are produced. Farmers, in turn, have an increasing self-interest in establishing contacts with consumers that are beneficial for both sides. A number of interviews were conducted with experts to examine the motives behind these consumer-producer relations and to determine their effects in the context of alternative finance methods in Germany. Such contacts may, for instance, be in the form of exchange relationships of various forms, in which financial means are provided to customers based on various models in the agricultural enterprises. In addition to the monetary advantages, there is also, depending on the finance method used, the possibility of strengthening customer loyalty. In a further distribution of alternative finance methods, potential is seen in supplying agricultural enterprises with additional capital in the context of predominantly independent business management.

**Keywords:** Alternative finance methods, customer loyalty, expert interviews

## 1 Einleitung

Prägend für die Landwirtschaft in Deutschland ist ein anhaltender und tiefgreifender Strukturwandel, der auch zukünftig Veränderungen mit sich bringen wird. Die bisherigen Auswirkungen des Strukturwandels, wie beispielsweise gestiegene Betriebsgrößen, veränderte Haltungssysteme oder zu Höchstleistung gezüchtete Tiere stoßen bei einem Teil der deutschen Bevölkerung auf erhebliche Kritik (Isermeyer, 2014, 4). Nachverfolgbarkeit, Transparenz, Qualität und verantwortungsbewusster Umgang mit Tieren und Umwelt sind Ziele, die längst nicht nur vom Bundesrat und den Länderkammern vorgegeben werden, sondern neben dem Produktpreis zunehmend auch auf Seiten der KonsumentInnen an Relevanz gewinnen. Intransparente und internationale Wertschöpfungsketten, irreführende Werbeversprechen (BMEL, 2016, 15) und zunehmendes Bewusstsein für Ernährung und Lebensmittelherkunft führen in weiten Teilen der Bevölkerung zu wachsender Skepsis und folglich steigenden Anforderungen an Qualität und Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln (LEL, 2016).

Nach Isermeyer (2014, 4) kommt dabei die Kritik sowie Skepsis bei Meinungsumfragen deutlicher zum Vorschein als beim individuellen Kaufverhalten. Dennoch suchen einige „konsequente KritikerInnen“ und KonsumentInnen zunehmend bei kleinen und mittelgroßen, oft persönlich bekannten ErzeugerInnen oder über Hofläden und Wochenmärkte eine Alternative, die ihren Bedürfnissen nach ethischem, ökologischem und sozialem Wirtschaften nachkommt (Maschkowski und Klein, 2016, 228 ff). Beispielsweise sind 70 % der Bevölkerung bereit, bei einer verbesserten Tierhaltung auch entsprechend mehr für das Fleisch zu bezahlen (BMEL, 2016, 12). Neben der gestiegenen Zahlungsbereitschaft in diesem KundInnenkreis, steigt ebenso die Bereitschaft die landwirtschaftlichen Betriebe finanziell zu unterstützen.

Diese Bereitschaft versuchen zunehmend mehr landwirtschaftliche Betriebe zu nutzen. Da in der Landwirtschaft durch die Mechanisierung ein sehr hoher Kapitaleinsatz pro Arbeitskraft benötigt wird, können Beteiligungsmodelle in Zukunft ein effektives Werkzeug sein, um den Betrieb mit alternativem Kapital zu versorgen. Die gegenwärtige Verbreitung sowie die Beweggründe, die zu den alternativen Finanzierungsmethoden für landwirtschaftliche Betriebe führen, sind derzeit noch wenig erforscht, weder klar benannt noch systematisch wissenschaftlich untersucht worden. Im Folgenden werden diese daher unter dem Begriff der „alternativen Finanzierungsmethoden“ zusammengefasst.

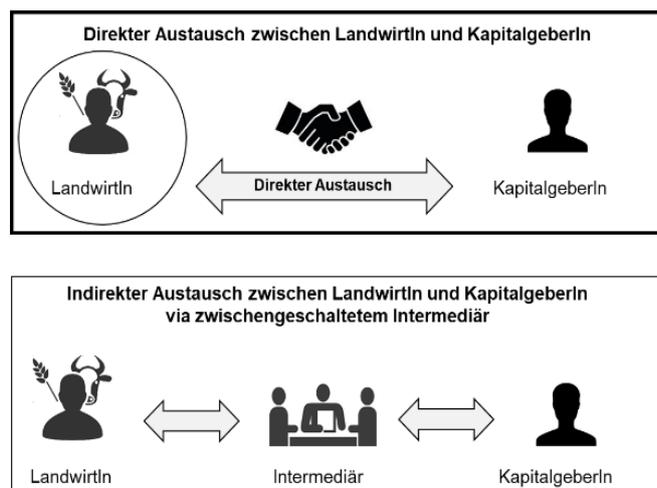
Ziel des Beitrags ist zunächst, die praktizierten alternativen Finanzierungsmethoden zu erfassen und zu analysieren. Darüber hinaus soll im Rahmen der Studie erfasst werden, aus welchen Beweggründen landwirtschaftliche BetriebsleiterInnen entscheiden, Kapital aus alternativen Finanzierungsmethoden einzusetzen. Des Weiteren wird analysiert, welche Auswirkungen sich durch die Nutzung von alternativen Finanzierungsmethoden für die Betriebe ergeben. Zusammenfassend wird ein Überblick gegeben,

wie sich die Finanzierungsmethoden voneinander abgrenzen.

Eine hochaktuelle deutschlandweite Erfassung, die an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde zu den bestehenden, alternativen Finanzierungsmodellen im Bereich der Primärerzeugung durchgeführt wurde, stützt die vorliegenden Ergebnisse. Folgende Modelle wurden bisher erfasst (Anzahl): Solidarische Landwirtschaft (166); Höfe unter gemeinnütziger Trägerschaft (85); Genussrechte (25); Crowdfunding (18); Patenschaftsmodelle (16); AG (3); eG (2); Anleihe (3) und Direktdarlehen (2) (Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, 2018).

Die Konzepte der Solidarischen Landwirtschaft sowie Modelle unter gemeinnütziger Trägerschaft grenzen sich von den analysierten Finanzierungsmethoden deutlich ab und werden in der vorliegenden Studie mit folgender Begründung nicht berücksichtigt. In der Solidarischen Landwirtschaft wird das wirtschaftliche Risiko gemeinsam von den LandwirtInnen sowie von AbnehmerInnen getragen, wobei der Kerngedanke das gemeinsame bewirtschaften, auch durch praktische Mitarbeit, des landwirtschaftlichen Betriebs ist (Wellner und Theuvsen, 2016, 66). Demgegenüber fließen in die vorliegende Studie ausschließlich Finanzierungsmethoden landwirtschaftlicher Betriebe mit ein, bei denen eine klare Trennung zwischen BetriebsleiterInnen und KapitalgeberInnen vorzufinden ist. Dies äußert sich unter anderem auch in deutlich eingeschränkten Mitspracherechten der KapitalgeberInnen. Weitere Abgrenzung findet bezüglich Crowdfunding statt, da hierbei die LandwirtInnen über eine Plattform oder auch zwischengeschaltete Vereine agieren, also ein Intermediär zwischengeschaltet ist. Der Begriff der alternativen Finanzierungsmethoden ist in der Literatur bisher nicht näher definiert.

Abbildung 1: Grafische Veranschaulichung zur Arbeitsdefinition alternative Finanzierungsmethoden.



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Kontext dieser Studie beschreibt der Begriff der alternativen Finanzierungsmethoden noch nicht hinreichend untersuchte Finanzierungsmethoden, die sich zwischen LandwirtInnen und einzelnen, diesem bekannten KonsumentInnen / KapitalgeberInnen abspielen. Die alternativen Finanzierungsmethoden wurden des Weiteren mit den Kriterien der einzelbetrieblichen Anwendung, Finanzierung abseits der Hausbank und dem Ausschluss von zwischen geschalteten Intermediären eingegrenzt.

In Abbildung 1 ist diese Unterscheidung des direkten und indirekten Austauschs zwischen LandwirtInnen und KapitalgeberInnen grafisch zusammengefasst.

## 2 Methodik und Stichprobenumfang

Vor dem Hintergrund, dass die aufgeworfene Thematik bisher wenig untersucht wurde und somit nur eine eingeschränkte Datengrundlage vorliegt, wurde der qualitative Forschungsansatz des leitfadengestützten ExpertInneninterviews als Erhebungsmethode gewählt. Das Leitfadenterview ermöglicht es, sich dem Thema in einer sehr offenen Weise zu nähern (Froschauer und Lueger, 2003, 34ff.). Da die Beteiligungsmodelle in aller Regel auch ideell motiviert sind, ist dies sehr von Vorteil. Weiterhin ist diese Vorgehensweise besonders in „frühen Forschungsphasen“ sinnvoll und fokussiert dabei auf die „Sichtweisen der befragten Person“ (Froschauer und Lueger, 2003, 34ff.). Zudem kann mit Hilfe von leitfadengestützten ExpertInneninterviews exklusives Wissen, über das ausschließlich die ExpertInnen – in diesem Fall die befragten LandwirtInnen – verfügen, gewonnen werden (Kaiser, 2014, 4ff.).

Zur Vorbereitung der ExpertInneninterviews wurden im Rahmen einer auf Deutschland bezogenen Vorrecherche, mit Fokus auf Internetquellen sowie fachlich passende Veröffentlichungen in Zeitschriften verschiedenster Art, Praxisbeispiele identifiziert. Ergebnis sind ca. 100 praktische landwirtschaftliche Anwendungsbeispiele von alternativen Finanzierungsmethoden in Deutschland. Die recherchierten Beispiele entsprechen in ihrer Art der oben aufgeführten Arbeitsdefinition alternativer Finanzierungsmethoden. Die Anwendungsbeispiele wurden kategorisiert und anhand ihrer Eigenschaften sortiert. Mit Hilfe dieses selbst erstellten systematischen Verzeichnisses der landwirtschaftlichen Anwendungsbeispiele konnten typische Kombinationen von Finanzierungsmethoden und Betrieben ausgewählt und für die ExpertInneninterviews kontaktiert werden. Der Erstkontakt mit den potentiellen InterviewpartnerInnen fand per E-Mail statt. In dieser Nachricht wurden bereits grundlegende Informationen zur Untersuchung übermittelt. Bei positiver Rückmeldung und Zustandekommen des Interviews wurde den Interviewten vor den Gesprächen der Interviewleitfaden zugesandt, um eine möglichst gute Vorbereitung auf das Interview zu ermöglichen. Insgesamt wurden 23 ExpertInnen angeschrieben. Für ein Gespräch konnten schließlich 13 ExpertInnen in Deutschland gewonnen werden. Kriterien für die Auswahl der ExpertInnen, auf der Seite der AnwenderInnen aus der

Landwirtschaft war die tatsächliche Praktizierung einer alternativen Finanzierungsmethode sowie die Bereitschaft zu einem Interview. Sofern möglich wurden je alternativer Finanzierungsmethode zwei AnwenderInnen befragt. Mit dem Ziel, die vorliegende Thematik umfassend beleuchten zu können, wurden neben den AnwenderInnen aus der Landwirtschaft zwei ExpertInnen aus der landwirtschaftlichen Beratung befragt. Bei der Stillen Gesellschaft sowie bei der Kommanditgesellschaft konnte je nur ein Interview durchgeführt werden, da beim ersten Fall nur ein bekannter Betrieb vorhanden und im zweiten Fall nur einer von zwei BetriebsleiterInnen gesprächsbereit war. Die Finanzierungsmethode der Genussgutscheine wird durch drei Interviews repräsentiert, was relativ in Abhängigkeit des Vorkommens steht. Durchgeführt wurden die Interviews im Zeitraum 05.12.2016 bis 31.03.2017. Die Interviews wurden mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens teilstrukturiert. Ebenjener wurde anhand von Forschungsfragen entwickelt, die Beweggründe und Voraussetzungen, Auswirkungen und Zukunftsperspektiven der alternativen Finanzierungsmethoden im Detail betrachteten. Im Anschluss an die Interviews wurde jeweils mit Hilfe des Computer-Programms f4transkript ein Transkript erstellt. Dieses Transkript wurde mit der qualitativen Inhaltsanalyse analysiert und die Textbestandteile im Rahmen eines deduktiven Verfahrens einzelnen zuvor bereits festgelegten Kategorien zugeordnet, die wiederum Unterpunkte des Interviewleitfadens waren (Kaiser, 2014, 52f.). Die qualitative Inhaltsanalyse wurde mit dem Computer-Programm f4analyse durchgeführt.

## 3 Ergebnisse

Im Rahmen der Ergebnisdarstellung werden die alternativen Finanzierungsmethoden zunächst einzeln dargestellt und anschließend wichtige Aussagen der InterviewpartnerInnen zu den Forschungsfragen genannt. Aus datenschutzrechtlichen Gründen wird auf die Nennung der jeweiligen ExpertInnen verzichtet. Der gegebene Rahmen macht es weiterhin nötig, dass Beweggründe und Auswirkungen überwiegend allgemein benannt und nicht den einzelnen Finanzierungsmethoden oder ExpertInnenaussagen zugeordnet werden.

### 3.1 Systematisierung alternativer Finanzierungsmethoden

Die folgende Einteilung basiert auf der Internetrecherche der Anwendungsbeispiele und stellt darunter die wichtigsten Formen identifizierter und voneinander abgegrenzter alternativen Finanzierungsmethoden dar:

*Genussrechte* sind dem Mezzaninekapital zuzuordnen und können in Abhängigkeit der Ausgestaltung als Eigenkapital bewertet werden. Dabei tätigt der Genussrechts-InhaberIn eine Einlage im ausgebenden Unternehmen und erhält eine zuvor festgelegte Vergütung für die Einlage. Diese wird im landwirtschaftlichen Bereich in der Regel in Naturalien ausgezahlt, da die Ausgebenden durch die

Marge der Produktpreise eine geringere effektive Auszahlung tätigen als bei einer monetären Auszahlung (z. B. Weingenusrechte, bei denen die Rendite in Weinflaschen ausgezahlt wird).

*Genussguthaben* sind vereinfachte Genussrechte. Die Kundin oder der Kunde erwirbt einen Gutschein und erhält anschließend, meist in mehreren Etappen, seine „Einlage“ bzw. den Wert des Gutscheins zuzüglich eines festgelegten Bonus – wiederum in der Regel in Naturalien – zurück. Es kann hier vom „Gutscheinverkauf“ gesprochen werden, beispielsweise von Eiertgutscheinen, die an feste Eierlieferungen gebunden sind oder Apfeligutscheine, die an eine feste Apfelmenge gebunden sind.

*Tierleasing* ist ebenfalls eine Form der alternativen Finanzierung, bei der KundInnen als LeasingnehmerInnen auftreten. Die LandwirtInnen gewährleisten Pflege, medizinische Versorgung, Fütterung etc. und sind bei diesem Konzept nicht mehr EigentümerInnen des Tieres, sondern DienstleisterInnen. Das Tier ist im Eigentum der KundInnen, die an die LandwirtInnen eine feste monatliche Vergütung zahlen (z. B. Schweine- oder Rinderleasing).

*Stille Gesellschaften* sind eine unternehmerische Verbindung zwischen zwei Parteien, bei der sich die stillen GesellschafterInnen als KapitalgeberInnen an beispielsweise einem landwirtschaftlichen Betrieb eines anderen mit einer Vermögenseinlage beteiligt und dafür am Gewinn desselben teilhaben.

*Darlehen* sind ebenso wie Genussrechte oder stille Gesellschaften partiarisch gestaltbar, wodurch KundInnen sowie weitere GeldgeberInnen Einlagen tätigen und eine entsprechend zu definierende (Gewinn-) Beteiligung erhalten können. Je nach Gestaltung kann die Bewertung der Einlage als Eigenkapital erfolgen.

*Aktiengesellschaften* sind gesetzlich klar definierte Modelle, in denen AktionärInnen und AnteilseignerInnen durch Aktien in das Unternehmen eingebunden werden. Das Kapital ist dabei im Unternehmen fixiert und kann nicht zurückgefordert werden. Es erfolgt eine Gewinnbeteiligung. Nicht zu unterschätzen ist dabei der hohe finanzielle und der organisatorische Aufwand bei Gründung und Führung einer Aktiengesellschaft. Ein typisches Beispiel sind hierfür VerbraucherInnen, die sich als AktionärIn an einem landwirtschaftlichen Betrieb beteiligen.

*Kommanditgesellschaften* dienen im Kern der Kapitalbeschaffung. Die KommanditistInnen unterstützen mit ihrer Einlage den Geschäftszweck und haften dabei mit ihrer Einlage, weshalb sie auch gewisse Kontrollrechte ausüben dürfen (z. B. Zusammenschluss von VerbraucherInnen und LandwirtIn mit dem Ziel den landwirtschaftlichen Betrieb in gemeinsamer Verantwortung zu gestalten).

3.2 Beweggründe der landwirtschaftlichen BetriebsleiterInnen

Als wichtiger Grund zur Nutzung alternativer Finanzierungsmethoden ist nach Angabe aller ExpertInnen die Tatsache zu sehen, dass es sich um etwas Besonderes und Neuartiges handelt, was die KundInnen sehr anspricht. Der Auslöser zur Umsetzung kann dabei aus unterschiedlicher

Richtung kommen. Beispielsweise können folgende Auslöser aufgeführt werden: eigene Überlegungen, Kollegium, Beiträge in verschiedenen Medien oder von KundenInnen-seite.

Ferner sind Investitionen, wie sie etwa bei Betriebsgründung oder Erweiterungen anfallen, oftmals Grund, sich mit der Beschaffung von Finanzmitteln zu beschäftigen. Hier spielen insbesondere Flexibilität und regelmäßig schnelle Verfügbarkeit der Finanzmittel eine große Rolle, wenn beispielsweise Förderverfahren nicht möglich oder zu langwierig sind. Auch ist die oftmals unbürokratische Umsetzung sehr von Vorteil sowie die Bewertung der Finanzmittel als Eigenkapital.

Je nach Situation können alternative Finanzierungsmethoden ergänzend oder anstatt einer herkömmlichen Finanzierung genutzt werden. Wesentliches Ziel einiger InterviewpartnerInnen ist hierbei, die Bank außen vor zu lassen bzw. so wenig wie möglich mit einzubeziehen, um unabhängig zu sein. Besondere Relevanz kommt auch der Projektfinanzierung zu, bei der die Finanzmittel explizit beispielsweise für spezielle Anschaffungen oder Renovierungsarbeiten gesammelt werden.

Durch die alternativen Finanzierungsmethoden sollen die KundInnen schließlich auf eine neuartige Weise – insbesondere auch finanziell – in den Betrieb einbezogen werden und auf diese Weise eine enge Beziehung zum Unternehmen entwickeln. Dies soll nach Angabe der ExpertInnen zu einer dauerhaften und emotionalen Beteiligung führen, die Bewusstsein bei den KundInnen für die Landwirtschaft und Vertrauen zwischen beiden Parteien schafft.

Von Seiten der antwortenden AnwenderInnen wurden zudem verschiedene ideelle Beweggründe genannt, die beispielsweise die Durchführung einer besonderen Betriebsform oder besonders hohe Tierwohlstandards beinhalten. In Abbildung 2 werden die gewonnenen Ergebnisse visualisiert. Zum einen werden die Beweggründe der LandwirtInnen zur Nutzung alternativer Finanzierungsmethoden und zum anderen die Beweggründe der KonsumentInnen dargestellt. Als Bindeglied und „Missing Link“ sind die praktizierten und analysierten alternativen Finanzierungsmethoden und Lösungsmodelle vervollständigt.

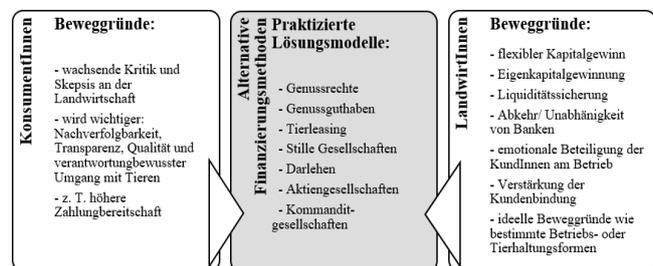


Abb. 2: Beweggründe aus Sicht der KonsumentInnen & LandwirtInnen hinsichtlich der praktizierten alternativen Finanzierungsmethoden. Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

### 3.3 Auswirkungen auf den landwirtschaftlichen Betrieben

In Abhängigkeit von Form und Umsetzung der gewählten alternativen Finanzierungsmethoden nimmt der Verwaltungsaufwand nach Meinung aller ExpertInnen in unterschiedlichem Maße zu. Über alle Methoden hinweg steigen, insbesondere durch den zunehmenden KundenInnenkontakt, die damit einhergehenden Büroarbeiten an. Bei Gesellschaftsformen wie der Aktiengesellschaft oder der Kombinationen von mehreren Rechtsformen auf einem Betrieb ist insbesondere der Verwaltungsaufwand sehr hoch. Gleichzeitig entsteht ein neues Verhältnis zwischen VerbraucherIn und AnwenderIn, in dem sich die Beteiligten als Co-ErzeugerIn sehen. Dies kann zu steigendem Umsatz pro VerbraucherIn führen und sich auch in Bereichen wie dem des „Cross-Sellings“ zeigen. Hier kaufen die KundInnen neben den bisherigen, für gewöhnlich gekauften, auch weitere, thematisch passende oder gar aus anderen Betriebszweigen stammende Produkte, was den Umsatz für den Betrieb insgesamt steigert.

Für den Betrieb ist laut einiger ExpertInnen weiterhin von Vorteil, die Auszahlung der Gewinnanteile, Boni etc. in Naturalien vorzunehmen. In diesem Fall wird nicht der bereits besteuerte Gewinn für die Auszahlung verwendet, sondern Produkte, die mit einer Marge versehen sind. So können nach Angabe der ExpertInnen aus der Beratung auch Betriebe mit geringer Gewinnspanne, die von Banken als wenig kreditwürdig eingestuft werden, an Kapital gelangen. In diesem Zusammenhang wird von AnwenderInnen auch auf das Kulanzverhalten verwiesen, das Banken nicht in großem Maße zugesprochen wird. KundInnen können hier in der Regel als verständnisvoller eingestuft werden. In Bezug auf die Liquidität werden besonders Vorauszahlungen bei Genussgutscheinen oder die regelmäßigen Leasingraten des Tierleasings als vorteilhaft beschrieben – auch für VerbraucherInnen, die so beispielsweise den monetären Gegenwert für das Tier nicht auf einmal aufbringen müssen.

Aus Sicht der Betriebe sind je nach Ausgestaltung der Finanzierungsmethoden sogenannte Mitspracherechte der Beteiligten als eher problematisch zu werten, da diese zu verlängerten, bis hin zu konfliktionären Entscheidungen führen können. Auch sind Beteiligte in den seltensten Fällen in der Lage, fundierte unternehmerische Entscheidungen zu treffen, da ihnen Einblick und Fachwissen fehlt.

Ein spezifisches Problem, nach Angabe der TierleasinganwenderInnen, kann auch die enge Beziehung zwischen VerbraucherInnen und deren Leasing-Tieren darstellen. VerbraucherInnen können sich nach Leasingende häufig nicht für die Schlachtung des Tieres entscheiden. Teilweise verfügen sie auch nicht über ausreichend Kühlmöglichkeiten für das anfallende Fleisch. Dies kann andererseits laut der ExpertInnen gleichzeitig zum Vorteil genutzt werden,

wenn sich mehrere Personen zusammenschließen und somit weitere potentielle KundInnen gewonnen und Informationen gestreut werden.

Die antwortenden ExpertInnen aus der Beratung geben in Bezug auf die Auswirkungen zu bedenken, dass die alternativen Finanzierungsmethoden in jedem Einzelfall rechtlich, steuerlich und betriebswirtschaftlich sorgfältig geprüft werden sollten. Dies gewährleistet einerseits deren Rentabilität und bewahrt andererseits vor unangenehmen Überraschungen, die durch gesetzliche Regelungen auftreten könnten.

### 3.4 Vergleichende Interpretation der Finanzierungsmethoden

Anhand einiger zentraler Eigenschaften sollen die untersuchten Finanzierungsmethoden in der folgenden Tabelle 1 gegenübergestellt und interpretiert werden. Dabei werden bewusst subjektiv Kriterien gewählt, die sich für die AutorInnen aus den Recherchen, den ExpertInneninterviews und dem Befassen mit der Thematik ergeben und als wichtig erwiesen haben. Dies soll einen allgemeinen Überblick über die Finanzierungsmethoden verschaffen.

Wie aus der Tabelle 1 ersichtlich, unterscheiden sich die alternativen Finanzierungsmethoden zum Teil deutlich voneinander. Bei der Eignung zeigt sich, dass gerade die Möglichkeiten, die in Zusammenhang mit der Gründung einer gesonderten Rechtsform, wie der stillen Gesellschaft, der Aktiengesellschaft oder der Kommanditgesellschaft stehen, erst ab einer gewissen Betriebsgröße Sinn machen. Die anderen alternativen Finanzierungsmethoden können grundsätzlich von allen LandwirtInnen direkt genutzt werden. Hinsichtlich des Einführungs- und Unterhaltsaufwand sind die Genussrechte und -guthaben als gering bis sehr gering einzustufen, während der Aufwand bei Aktiengesellschaften sehr hoch zu beurteilen ist. Auch hinsichtlich der Erfolgsbeteiligung, des Finanzierungsvolumens und der Fixkosten unterscheiden sich alle sieben analysierten Finanzierungsmethoden deutlich voneinander. Sehr hohe Kenntnisse sind bei der Gründung einer Aktiengesellschaft notwendig. Hier ist auch die Inanspruchnahme von Beratung unabdingbar. Sehr geringe Kenntnisse sind bei Genussguthaben, geringe Kenntnisse bei Genussrechten und Darlehen, mittlere Kenntnisse bei Tierleasing, stillen Gesellschaften und Kommanditgesellschaften nötig. In Bezug auf die Bewertung der Gesamtkomplexität weisen Genussguthaben eine sehr geringe Komplexität auf, Genussrechte und Darlehen eine geringe, Tierleasing, stille Gesellschaften und Kommanditgesellschaften eine mittlere und die Aktiengesellschaft die höchste Komplexität auf.

Eine generelle Vorzüglichkeit einer bestimmten Finanzierungsmethode lässt sich nicht ableiten. Diese ist abhängig von betriebspezifischen Faktoren wie beispielsweise der Betriebsgröße oder den Fähigkeiten und Neigungen der BetriebsleiterInnen.

Tab. 1: Vergleichende Darstellung alternativer Finanzierungsmethoden.

	<b>Genussrechte</b>	<b>Genussguthaben</b>	<b>Tier-leasing</b>	<b>Stille Gesellschaft</b>	<b>Darlehen</b>	<b>Aktien-gesellschaft</b>	<b>Komman-ditgesell-schaft</b>
<b>Eignung</b>	Jeder – Naturalien-zins vorteilhaft	Jeder – aber nur kleine Beträge	Kontakt-freudige Persönlichkeit, Tierhalter	Ab gewisser Betriebs-größe & Netzwerk	Jeder	Ab gewisser Betriebsgröße	Ab gewisser Betriebs-größe
<b>Aufwand Erstellung</b>	Bis 100.000 € gering	Sehr gering	Gering	Mittel bis 100.000 € & Risikobeteiligung Beratung empfohlen	Sehr gering	Sehr hoch	Mittel
<b>Aufwand Unterhalt</b>	Gering	Sehr gering bis gering	Mittel viel Kund-Innenkontakt	Mittel viel Verwaltung/Steuer	Sehr gering	Sehr hoch	Mittel
<b>Erfolgsbeteiligung</b>	Je nach Vertrag möglich	Nein Rabatte möglich	Nein	Ja	Nein. Zinsen möglich	Ja	Ja
<b>Finanzierungsvolumen</b>	Hoch ab 100.000 € Prospekt-pflicht	Kleines Gesamtvolumen bis ca. 100.000 €	Klein-mittel abh. Tier-/ Flächenkapazität	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Hoch
<b>Fixkosten</b>	Gering	Sehr gering	Sehr gering	Mittel	Sehr gering	Hoch	Mittel
<b>Flexibilität (Kapitaländerung)</b>	Abh. von Laufzeit	Sehr hoch	Abh. von Lauf- / Mastzeit	Gering	Abh. von Lauf- / Mastzeit	Hoch	Hoch
<b>Kenntnisse</b>	Gering – Beratungs-möglichkeit vorh.	Sehr gering	Mittel Tierhaltung	Mittel Beratung empfohlen	Gering	Sehr hoch. Beratung verpflichtend	Mittel Beratung empfohlen
<b>Komplexität</b>	Gering bis 100.000 €	Sehr gering	Mittel	Mittel	Gering	Sehr hoch	Mittel

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

#### 4 Schlussfolgerung und Ausblick

Häufiger identifizierter Beweggrund der LandwirtInnen zur Nutzung alternativer Finanzierungsmethoden ist die Chance der flexiblen Kapitalgewinnung und die Möglichkeit, das betriebliche Kapital erhöhen zu können. Hinsichtlich der Relevanz der Kapitalgewinnung in landwirtschaftlichen Betrieben lässt sich allgemein festhalten, dass laut dem Situationsbericht 2016/17 des Deutschen Bauernverbands (DBV) im Hinblick auf Haupterwerbsbetriebe im Durchschnitt ein sinkendes Unternehmensergebnis beschrieben werden kann, was gleichzeitig die Bildung von Eigenkapital unterbindet (DBV, 2016, 136 f). In diesem Kontext sind somit Aussagen der InterviewpartnerInnen als berechtigt einzustufen, sofern diese mit alternativen Finanzierungsmethoden Eigenkapital zur Liquiditätssicherung beschaffen möchten. Im Zusammenhang mit der Kapitalgewinnung ist zudem vielfach der Wunsch nach Unabhängigkeit von Banken erwähnt worden. Alternative Finanzierungsmethoden bieten hier Möglichkeiten für LandwirtInnen bzw. die Landwirtschaftsfamilien, weiterhin selbstständig und eigenständig ihren Betrieb zu bewirtschaften und gleichzeitig die Vorteile und Chancen zu nutzen, die durch einen stärkeren Einbezug von VerbraucherInnen entstehen können. Diese Abkehr von Banken hin zu anderen KapitalgeberInnen geht jedoch mit zusätzlichem Aufwand,

insbesondere Informationsaufwand, einher. Hierdurch können sich Entscheidungsprozesse in die Länge ziehen und immenses Konfliktpotenzial entstehen. Der gesamte zeitliche Aufwand, der bei der Nutzung alternativer Finanzierungsmethoden zur Kapitalbeschaffung betrieben werden muss, ist daher tendenziell eher höher einzuschätzen als die Pflege einer guten Geschäftsbeziehung zur Hausbank.

Im Vergleich mit verwandten Konzepten wie beispielweise der solidarischen Landwirtschaft grenzen sich die betrachteten Methoden voneinander ab. Im Gegensatz zum Konzept der solidarischen Landwirtschaft bleiben bei den untersuchten Methoden der Grund und Boden, das Anlagevermögen, die Entscheidungshoheit sowie die Verantwortlichkeiten weiterhin überwiegend bei den selbstständigen LandwirtInnen. Ebenso werden sämtliche strategischen und operativen Belange nach wie vor von den LandwirtInnen überwiegend alleine und selbstbestimmt getroffen. Beim ursprünglichen Konzept der solidarischen Landwirtschaft steht hingegen auch die aktive Teilnahme der gesamten Gemeinschaft an den landwirtschaftlichen Tätigkeiten im Vordergrund (Henderson und van En, 2007, 7). Des Weiteren werden bei der solidarischen Landwirtschaft sämtlichen Betriebsausgaben gemeinsam im Voraus für das gesamte Wirtschaftsjahr kalkuliert. Dieser Betrag wird

dann von der Gemeinschaft vorfinanziert (Bauer, 2014, 199).

Eine besondere Bedeutung weisen die alternativen Finanzierungsmethoden bezüglich der Intensivierung der KundInnenbindung auf, die aus dem sehr direkten, erhöhten KundInnenkontakt, resultiert. Voraussetzung zur Hebung dieses Potenzials ist, dass die Persönlichkeit der LandwirtInnen mit diesem höheren KundInnenkontakt zurechtkommt. Gelingt dies, kann parallel die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens verbessert werden, da nach Belsch (2017, 2 f.) die Profitabilität eines Unternehmens theoretisch um 100 % gesteigert werden kann, wenn die KundInnenbindung um 5 % gesteigert wird. Nicht zu vernachlässigen ist weiterhin die Medienwirksamkeit alternativer Finanzierungsmethoden, die durch ihre Seltenheit Publizität und Werbeeffekte erzeugen und so bei der Akquise von neuen KundInnen unterstützen kann. Im Gegensatz zu Crowdfunding, wo beispielsweise die Bewerbung von neuen Projekten gegen Gebühren auch an den Plattformbetreiber übertragen werden kann (Wallhäuser, 2013, 8 f.), müssen im Fall der betrachteten alternativen Finanzierungsmethoden Arbeitskapazitäten für die Durchführung und das Marketing der Maßnahmen selbst erbracht werden.

Häufig greifen die alternativen Finanzierungsmethoden auch Wünsche der Gesellschaft, beispielsweise bezüglich artgerechterer Tierhaltung auf (BMEL, 2016, 12). Durch den direkteren Kontakt zwischen ProduzentIn und AbnehmerIn im Rahmen des Tierleasings kann die artgerechte Tierhaltung detaillierter und transparenter kommuniziert werden. Hierbei ist jedoch immer das geringe Fachwissen der AbnehmerIn im Auge zu behalten, durch welches es auch zu falschen Bewertungen kommen kann. Auch in diesem Kontext ist die Informationsvermittlung vor Ort, wo Fragen unmittelbar geklärt und am Objekt erläutert werden, unabdingbar. Dies geht aber wiederum mit zusätzlichem Aufwand einher. Insgesamt stellt der direkte KundInnenkontakt, der sich durch die Nutzung alternativer Finanzierungsmethoden ergibt, somit Chance und Herausforderung zugleich dar.

Da bei den vorgestellten Finanzierungsmethoden die Eigenständigkeit und Selbstständigkeit der LandwirtInnen überwiegend gewahrt wird, könnten diese für eine breitere Masse an LandwirtInnen interessant sein. Hinsichtlich der passenden Wahl einer alternativen Finanzierungsmethode müssen deren zentrale Eigenschaften in Bezug auf die betrieblichen Ziele, die damit erreicht werden sollen, gegenübergestellt werden. So ist abzuwägen, inwieweit beispielsweise KundInnenbindung, Kapitalgewinnung, Kapitaleigenschaften (Bewertung als Eigenkapital) oder Einfachheit bei der Umsetzung im Vordergrund stehen sollen. Die bisher geringe Verbreitung und die zu Beginn beschriebenen Trends seitens der Bevölkerung lassen alternativen Finanzierungsmethoden noch einiges an Potenzial zuschreiben, das insbesondere auch durch neue Medien und die zunehmende Vernetzung ausgeweitet werden kann. Aufgrund des qualitativen Forschungsdesigns und der Heterogenität der Anwendungsbeispiele können jedoch keine verallgemeinernden, abschließenden Folgerungen

gemacht werden, sondern lediglich ein erster zusammenfassender Einblick in die Thematik gegeben werden. Um weitere Informationen aus anderen Perspektiven zu gewinnen, könnten ergänzend in weiteren Untersuchungen auch KundInnen, KapitalgeberInnen und BeraterInnen einbezogen werden.

#### Literatur

- Bauer, U. (2014) Solidarische Landwirtschaft – Modell für den Hof der Zukunft? Standort, Band 38, 198-202.
- Belsch, S. (2017) Kundenbindung. Effektive Maßnahmen und Instrumente für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Igel: Verlag RWS.
- BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (2016) Grünbuch Ernährung, Landwirtschaft, Ländliche Räume. Berlin.
- DBV (Deutscher Bauernverband) (2016) Situationsbericht 2016/17. Berlin.
- Froschauer, U. und Lueger, M. (2003) Das qualitative Interview. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Henderson, E. und van En, R. (2007) Sharing the harvest: A citizen's guide to Community Supported Agriculture. White River Junction, Vt: Chelsea Green.
- Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (2018) Wie Bürger\*innen die Landwirtschaft von Morgen (finanziell) mitgestalten können. Pressemitteilung vom 29.03.2018. Eberswald.
- Isermeyer, F. (2014) Künftige Anforderungen an die Landwirtschaft - Schlussfolgerungen für die Agrarpolitik. Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut, Thünen Working Paper 30.
- Kaiser, R. (2014) Qualitative Experteninterviews. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- LEL (Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft und der Ländlichen Räume) (2016) Agrarmärkte 2016. Jahresheft Schwäbisch Gmünd: Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg, Bayerisches Staatsministerium für Ernährung Landwirtschaft und Forsten.
- Maschkowski, G. und Klein, B. (2016) Regional einkaufen. Ernährung im Fokus, Band 16, 228-231.
- Wallhäuser, M. (2013) Crowdfunding for Food: Finanzierungsalternativen für landwirtschaftliche Betriebe. In: Wenzlaff, K., Eisenfeld-Reschke, J. und Gumpelmaier, W. (Hrsg.) Crowdfunding-Studienreihe. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Wellner, M. und Theuvsen, L. (2016) Community Supported Agriculture (CSA): eine vergleichende Analyse für Deutschland und Österreich. Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Band 25, 65-74.

## 2.1.6. Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften

**Status:** Angenommen, online veröffentlicht am 20.02.2019

**Journal:** Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 68(4), S. 256-276

DOI 10.1515/zfgg-2018-0023

**Autoren:** Tessa Jensen-Auvermann, Isabel Adams, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form in der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 68(4), S. 256-276 veröffentlicht.

**Tessa Jensen-Auermann, Isabel Adams, Reiner Doluschitz**

## **Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften**

**Zusammenfassung:** Heutzutage werden Genossenschaften (e.G.) als geeignete Organisationsform von menschgetragenen Bewegungen wahrgenommen, was u. a. in Form der gestiegenen e.G. Gründungen im Gemeinwesen deutlich wird. Verglichen mit e.G. klassischer Sparten sind diese e.G. überwiegend von heterogenen Mitgliederstrukturen gekennzeichnet. Heterogenität hat Vorteile und wird als Ressource betrachtet. Im Sommer 2017 wurde in gemeinwesenorientierten e.G. eine quantitative Onlinebefragung von Organvertretern und Mitgliedern durchgeführt. Die operative Voraussetzung, um Wissen und Fähigkeiten der Ressource Mitglied in die e.G. einbinden zu können, ist gegeben. Jedoch kann nicht bestätigt werden, dass das partizipierende Mitglied als potentielle Ressource verstanden wird.

**Abstract:** Today, cooperatives are perceived as a suitable form of organization of human-born movements, what among other things becomes clear in the form of the increased cooperative foundations in the community. Compared with classical cooperative sections these cooperatives are predominantly characterized by heterogeneous member structures. Heterogeneity has advantages and is considered a resource. In summer 2017, a quantitative online survey of organ representatives and members was carried out in community-oriented e.G. The operational condition to integrate knowledge and skills of the resource member in the community cooperative is given. However, we cannot confirm that the participating member is understood as a potential resource.

**Resumé:** Aujourd'hui les coopératives (coopératives enregistrées) sont perçues comme la forme d'organisation appropriée de mouvements portés par l'homme, ce qui est, entre autres, démontré clairement sous la forme de l'augmentation de créations de coopératives enregistrées dans la communauté. Par rapport aux coopératives enregistrées dans les branches classiques, ces coopératives enregistrées se caractérisent principalement par des structures de membres hétérogènes. L'hétérogénéité présente des avantages et est considérée comme une ressource. Durant l'été 2017, on a mené, dans des coopératives enregistrées axées sur la communauté, un sondage en ligne quantitatif auprès des représentants des organes et des membres. La condition préalable opérative, pour pouvoir intégrer connaissances et capacités de la ressource « membre » dans les coopératives enregistrées, est donnée. Cependant il ne peut être confirmé que le membre participant soit compris comme ressource potentielle.

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Eine gemeinwesenorientierte Genossenschaft (e.G.) kann als eine mögliche privatisierte Organisationsform von Menschen verstanden werden, welche sich u. a. ehemals staatlichen Aufgaben annimmt. Dabei erweitert sich der Nutznießerkreis der Förderleistung über die Mitglieder<sup>1</sup> hinaus auch auf Nichtmitglieder. Demzufolge leisten diese e.G. einen Beitrag für das Gemeinwesen, in dem sie die Lebensqualität von Gemeindemitgliedern durch das Leistungsangebot steigern (Münkner, 2002, S. 23). Nichtmitglieder können neben der lokalbeheimateten Bevölkerung, wie Kinder, Familien und ältere Menschen, auch Touristen sein. Diese Organisationsform dient u. a. auch zur Mobilisierung von menschlichen und monetären Ressourcen (Münkner, 2002, S. 28) und bietet Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Münkner (2002, S. 8) beschäftigt sich im internationalen Kontext eingehend mit sogenannten Multi-Stakeholder Genossenschaften (MSG), welche von natürlichen sowie juristischen Personengegründet werden. Im deutschen Kontext spricht Göler von Ravensburg (2015, S. 147) von gemeinwesenorientierten e.G. Hierbei werden Ziele verfolgt, welche in direktem Zusammenhang mit öffentlichen Interessen stehen.

Überdies weisen diese e.G. einen regionalen Fokus und in der Regel eine heterogene Mitgliederstruktur auf. Im Folgenden wird von gemeinwesenorientierten e.G. gesprochen. Seit dem Ende des zwanzigsten Jahrhunderts hat sich der gewinnorientierte Sektor ausgeweitet und der Staats- und Regierungssektor ist geschrumpft. Zu den übrigen Wirtschaftssektoren zählen u. a. gemeinnützige, genossenschaftliche und soziale Unternehmen, welche von Gruppen und Einzelpersonen gegründet werden, um Nutzen für Mitglieder, Kunden oder Mitarbeiter zu schaffen (Ben-Ner, 2018, S. 110). In den vergangenen Jahrzehnten ist eine angestiegene Anzahl an Neugründungen (Stappel, 2016, S. 66) in der Rechtsform e.G., und die damit einhergegangene Diffusion in neue Bereiche außerhalb der herkömmlichen genossenschaftlichen Betätigungsfelder, zu verzeichnen (Blome-Drees et al., 2015, S. 101; Fürstenberg, 2005, S. 146; Haunstein & Thürling, 2017; Klemisch & Boddenberg, 2012, S. 570). Gemeinwesenorientierte e.G. tragen das Merkmal der Mitgliederheterogenität in sich. Diese Heterogenität kann sich zum einen über Eigenschaften wie Alter und divergierende Bildungsniveaus sowie fachlich unterschiedliche Qualifikationen (Höhler & Kühl, 2017, S. 4; Laurinkari, 1990, S. 461) und zum anderen über das Merkmal Rechtsform einer juristischen Person äußern (Münkner, 2002, S. 28). Heterogenität kognitiver Merkmale, wie das Wissen der Mitglieder, stellt in Organisationen eine Ursache für Flexibilität, Innovationen und Problemlösungsfähigkeit dar (Höhler, 2017, S. 26 - 28). Überdies besagt der Resource-Based-View des strategischen Managements (Penrose & Pitelis, 2009), dass jedes Unternehmen über eine individuell materielle und immaterielle Ressourcenausstattung verfügt. Beispielhaft für immaterielle Ressourcen steht

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

das Humankapital und das genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmal Mitglied, welches sich auszeichnet durch seine Qualifikation, Fähigkeiten und Wissen (Bonus, 1994, S. 36; Grosskopf, 1989, S. 129). Durch die Kombination von unterschiedlichen Ressourcen können Leistungen geschaffen werden, die sich von vergleichbaren abheben. Infolgedessen nehmen die Autoren des vorliegenden Beitrages an, dass die Kompetenzen der Mitglieder vorteilhaft sind, um qualitativ hochwertige Leistungen anbieten und folglich einen langfristigen Erhalt der Förderleistung in den spezifischen Regionen sichern zu können. Die operative Voraussetzung, um Wissen und Fähigkeiten der Mitglieder in den Organbetrieb einbinden zu können, ist die Partizipation derjenigen und das Bewusstsein der Vorstände und Aufsichtsräte, dass die Heterogenität der Mitglieder Potential in sich birgt. In der wissenschaftlichen Literatur wurde bisher überwiegend die Partizipation bei großen Kooperationen betrachtet (Rybnikova & Hartz, 2014, S. 68). Erstmals wird in diesem Beitrag auf die Thematik der Mitgliederpartizipation in gemeinwesenorientierten e.G. eingegangen. Daher beantwortet der vorliegende Beitrag folgende Fragen:

- Über welche Partizipationsformen wirken Mitglieder in gemeinwesenorientierten Genossenschaften am Entscheidungsprozess mit?
- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich für Mitglieder in Führungspositionen, wie Vorstände und Aufsichtsräte, durch die Mitgliederpartizipation im Entscheidungsprozess?

Aufgrund dessen, dass die Genossenschaftsforschung eine anwendungsorientierte Wissenschaft ist, welche einen praxisbezogenen Beitrag zur Lösung von aktuellen, gesellschaftlichen Herausforderungen leisten möchte (Blome-Drees & Schmale, 2006, S. 266) wurde im Sommer 2017 in Deutschland eine quantitative Befragung von Aufsichtsräten, Vorständen und Mitgliedern in gemeinwesenorientierten e.G. zur Frage der Mitgliederpartizipation durchgeführt. Die zugrundeliegende Stichprobe besteht aus natürlichen und juristischen Mitgliedern, welche wiederum in sich heterogen sind. Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses, erhält der vorliegende Beitrag Relevanz. Mit Hilfe von statistischen Auswertungsverfahren wurden die Partizipationsformen der Mitglieder, die in den Entscheidungsprozess einbezogenen Personenkreise sowie die Vor- respektive Nachteile der Mitgliederpartizipation aus Sicht der leitenden Mitglieder analysiert und abschließend diskutiert.

## **2. Erkenntnisstand**

### **2.1. Das genossenschaftliche Mitglied als Ressourcenträger**

Ressourcen treten in unterschiedlichen Formen auf. Penrose und Pitelis (2009, S. 21) erklären, dass sich ein Unternehmen aus materiellen und humanen Ressourcen zusammensetzt, welche über das Potential verfügen, durch Wissen zu unterschiedlichen Leistungen kombiniert zu werden. Dies kann zu Wettbewerbsvorteilen führen. Nach dieser Resource-Based-View des strategischen Managements weist jedes Unternehmen eine individuelle und heterogene Ressourcenausstattung auf, welche sich dynamisch im

Laufe der Zeit strukturell verändert, sowie teilweise immobil ist. Auf der einen Seite gibt es materielle Ressourcen. Darunter werden begrenzte finanzielle und tangible Ressourcen eines Unternehmens verstanden. Insbesondere Kapital bietet als materielle Ressource flexible Einsatzmöglichkeiten. Andererseits steht das Humankapital Mitglied beispielsweise für immaterielle Ressourcen.

Gemeinwesenorientierte e.G. sind gekennzeichnet durch heterogene Mitgliederstrukturen, weil natürliche und juristische Personen Initiatoren der e.G. sind. Jedoch ist Heterogenität innerhalb der Rechtsform, als auch auf der persönlichen Ebene eines jeden Mitgliedes zu finden. Privatpersonen können ebenso Mitglied einer e.G. sein wie Geschäftsführer stellvertretend für eine GmbH, Vorstandsvorsitzende einer AG oder Bürgermeister stellvertretend für ihre Gemeinde. Demzufolge hat ein Mitglied individuell unterschiedliche Rollen und Anforderungen in einer Gemeinschaft zu erfüllen, wodurch divergierende Bildungsniveaus, Erfahrungen und fachlich unterschiedliche Qualifikationen der Mitglieder in einer e.G. auftreten können. Überdies sind die Mitglieder teilweise regional verankert und verfügen über soziale Netzwerke in der Region (Bäumer & Elbe, 2016, S. 161; Langguth, 2016, S. 188). Heterogenität bspw. von kognitiven Merkmalen, wie das Wissen der Mitglieder, stellt in e.G. eine Möglichkeit der Anpassung, Kreativität und Problemlösungsfähigkeit dar. Demnach birgt diese Unterschiedlichkeit neben Nachteilen, wie das Auftreten von Interessenskonflikten, auch Potentiale in sich. Gemeinwesenorientierte e.G. profitieren von dem Wissen, den Fähigkeiten und den Netzwerken der Mitglieder dahingehend, dass genossenschaftsinterne materielle Ressourcen geschont würden, weil auf das interne Humankapital Mitglied zurückgegriffen werden könnte. Insbesondere Bürger sind ein wesentlicher Bestandteil der derzeitigen Genossenschaftsbewegung (Stephan & Krämer, 2017, S. 39). Sie sind ehemalige Nachfrager von Leistungen und haben die Motivation als zukünftige Anbieter spezifischer Leistungen aufzutreten (Langguth, 2016, S. 187). Dies ist förderlich, um die Produkt- und Leistungseigenschaften entsprechend ihrer Vorstellungen auszugestalten (Münkner, 2002, S. 28). Die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Leistungen dient dem langfristigen Erhalt der Förderleistung und steigert somit die Lebensqualität aller in der Region lebenden Menschen.

## **2.2. Begriffsdefinition von Mitgliederpartizipation in Genossenschaften**

Entscheidungen können anhand ihres Komplexitätsgrades charakterisiert werden. Nach Rosenstiel erfordern vielschichtige Probleme in Organisationen „die Koordinierung und Kooperation verschiedener Spezialisten“ (Rosenstiel, 2007, S. 356), um ergänzende Informationen für Lösungsalternativen eines(Wahl)Problems zu erhalten. Aus systemtheoretischer Sicht lassen sich Personenkreise, welche an genossenschaftlichen Entscheidungsvorbereitungen beteiligt werden, in externe sowie interne Teilnehmer unterteilen. Mitglieder, Aufsichtsrat, Vorstand und Mitarbeiter zählen zu den internen Personenkreisen, Lieferanten und Verbände zu den externen Personenkreisen (Zerche, 1984, S. 77). Durch die breitgefächerte Partizipation vieler Mitglieder können „bedürfnisgerechte Lösungen“ (Blümle & Pur-

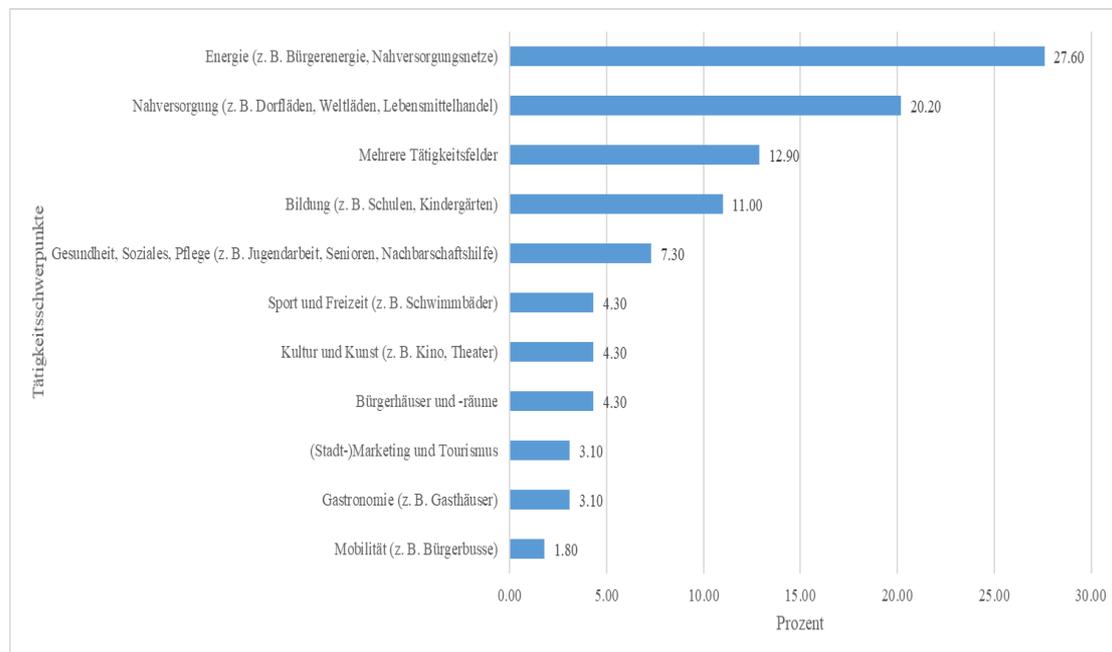
schert, 1983, S. 134) für gesellschaftliche Herausforderungen unserer Zeit gefunden und leichter durchgesetzt werden. Mitglieder in e.G., welche die Möglichkeit zur Entscheidungsbeeinflussung genutzt haben, sind eher dazu bereit, Beschlüsse und die direkten Konsequenzen für ihre Person zu akzeptieren (Österberg & Nilsson, 2009, S. 186). Bäumer und Elbe (2016, S. 162) betonen, dass insbesondere durch die Partizipation von in der Region verankerten Unternehmern in Entscheidungsprozesse die Akzeptanz von Entscheidungen und deren Realisierung gestärkt werden kann. Laut Rybnikova und Hartz (2014, S. 78) liegen heterogene Formen der Partizipation in der genossenschaftlichen Praxis vor: Angefangen vom aktiven Praktizieren des Partizipierens durch das Mitglied, über das Praktizieren eines festlichen, gemeinschaftlichen Aktes hin zu einem Ertragen des Lasters. Ringle und Hill verstehen unter dem Begriff Mitgliederpartizipation die Teilnahme ausgewählter Mitglieder (leistungsstark und gewillt), welche an der Zielbildung und an Entscheidungsfindungen beteiligt sind. Die Autoren grenzen die Auslegung zur Mitgliederpartizipation am Entscheidungsprozess von dem ursprünglichen Demokratieprinzip, wonach alle den Genossenschaftsbetrieb betreffenden Entscheidungen von den Mitgliedern getroffen werden, ab (Ringle & Hill, 1983, S. 50; 78; Scheiter, 1982, S. 19). Im vergangenen Jahr haben sich die Partizipationsmöglichkeiten über das formal verankerte Demokratieprinzip hinaus erhöht (Tabelle 1). Beispielsweise hält die digitale Kommunikation ebenfalls Einzug in das GenG (§ 6 Nr. 4 und 5; § 15 Abs. 1; § 43a Abs. 6; § 48 Abs. 3 Bundesregierung, 2017). Etwa darf zusätzlich zur schriftlichen respektive öffentlichen Einberufung per E-Mail zur Generalversammlung eingeladen werden (§ 6 Nr. 4 GenG). Die Erweiterung der Kommunikationskanäle vergrößert die Möglichkeiten der Partizipation an Entscheidungen. Die Mitglieder können ihre Stimme und Meinung zeitnah, schnell und direkt abgeben (Peter & Jungmeister, 2017, S. 148). Dadurch hat diese Beteiligung am Willensbildungsprozess der e.G. über vielseitige Kommunikationskanäle einen informativen Charakter seitens der Mitglieder in Richtung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes. Folglich verstehen die Autoren dieser Studie unter Mitgliederpartizipation, dass Mitglieder in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, um Entscheidungen im Sinne der gemeinwesenorientierten e.G. treffen zu können, dabei genossenschaftliche Ressourcen zu schonen und das Mitgliederpotential auszuschöpfen.

### **3. Methodik**

#### **3.1. Beschreibung der Datengrundlage**

Aufgrund unzureichender Sekundärdaten wurden im Rahmen dieser empirischen Untersuchung im Sommer 2017 quantitative Primärdaten in Deutschland erhoben. Der Link zur Online-Befragung wurde durch sieben genossenschaftliche Prüfstellen bzw. Verbände versandt, ergänzt durch Kontaktadressen von gemeinwesenorientierten e.G. aus dem gemeinsamen Registerportal der Länder. Schätzungsweise 900 Personen haben einen Internetlink zur Befragung erhalten. Insgesamt wurden 178 auswertbare Fragebögen sowohl von Mitgliedern als auch von Mitgliedern in Leitungsorganen beantwortet. Ein Auszug aus der Befragung wurde durch analytische Tests, dem asymptotischen Wilcoxon-Test und dem Chi-Quadrat-Test, sowie mittels deskriptiver Methoden ausgewertet.

Bei acht von zehn antwortenden Personen liegt das Wirkungs- und Einzugsgebiet ihrer e.G.  $\leq 15$  km, woraus der regionale Fokus abgeleitet werden kann (82 %, n=150). Insgesamt setzt sich die Stichprobe aus Personen zusammen, welche ihre e.G. unterschiedlichen Bereichen zuordnen (Abbildung 1).



**Abb. 1:** Tätigkeitsschwerpunkte der antwortenden gemeinwesenorientierten Genossenschaften (eigene Erhebung)

Diese Studie kann Merkmale, wie e.G. bieten Leistungen öffentlichen Interesses, weisen eine heterogene Mitgliederstruktur (juristische und natürliche Personen) und regionalen Fokus auf, welche die deutsche und internationale Definition von gemeinwesenorientierten e.G. von Göler von Ravensburg (2015) und Münkner (2002) beschreiben, bestätigen.

In Bezug auf die Repräsentativität weist die Stichprobe ein ähnliches Verteilungsverhältnis vergleichsweise wie Haunstein und Thürling (2017, Karte 4) auf. Dort wurde folgende Zuordnung vorgenommen: Nahversorgung, Soziales, Raumentwicklung sowie Freizeit und Kultur. Jedoch finden in die vorliegende Erhebung auch Bürgerenergie- und Nahversorgungsnetze Eingang, weil sie bürgerinitiiert sind und jene, nach dem Identitätsprinzip, zwei Rollen innehaben: Produzent und Verbraucher. Überdies kann die räumliche Repräsentativität nicht nachgewiesen werden, da die Standortangaben unzureichend ausgefüllt wurden (n=60).

Die antwortenden Probanden sind hauptsächlich Personen des Aufsichtsrates und des Vorstandes (75,6 %). Die Fragen wurden von rund einem Viertel der Mitglieder sowie Mitarbeitern mit Genossenschaftsanteil und angestellten Mitarbeitern beantwortet (24,4 %, n=160). Im Folgenden werden zur Vereinfachung Mitglieder und Mitarbeiter mit Genossenschaftsanteil als Mitglieder bezeichnet. Rund 33 % der Antwortenden sind weiblich (n=137). Das durchschnittliche Alter liegt bei 55 Jahren mit einer Streuung von +/- 10 Jahren (n=130). Das jüngste ist 26 Jahre und das älteste Mitglied ist 76 Jahre alt.

### 3.2. Untersuchungsdesign

Diese Studie untersucht die sich selbsteinschätzende Sicht der Mitglieder sowie der Mitarbeiter mit Genossenschaftsanteil und die Sicht der Leiter von Organen wie Aufsichtsräte und Vorstände. Um unterschiedliche Sichtweisen abbilden zu können, wurde eine Filterfunktion zu Beginn der Online-Befragung eingepflegt. Hierbei wurde der Proband befragt, welche Funktion er in seiner Genossenschaft hauptsächlich übernimmt.

Die Befragten konnten ihre Zustimmung oder Ablehnung bezogen auf ein vorformuliertes Item mit Hilfe einer sechsstufigen, unipolaren Likert-Skala ausdrücken: 'stimme voll und ganz zu' bis 'stimme überhaupt nicht zu'. Menold und Bogner (2015, S. 2ff.) empfehlen eine Mittelkategorie bei einer Ratingskala auszuschließen, um der Problematik der sozialen Erwünschtheit entgegenzuwirken. Offene Fragen wurden gewählt, um neue Erkenntnisse umfassend erfassen zu können (Lotz, 1988). Durchschnittlich dauerte die Befragung 22 Minuten.

Im Rahmen der Umfrage wurde der höchste Bildungsabschluss als Merkmal abgefragt. Zur Auswahl standen den Probanden Antwortkategorien von 'ohne Schulabschluss' über 'Abitur', 'Meisterprüfung' bis hin zu 'Promotion'. Durch diese kategorisierte Grundlage konnte das Ausbildungsangebot in Deutschland, welches unter allgemeinbildender Schulabschluss sowie berufliche Ausbildung fällt, erfasst werden, ohne die Komplexität zu erhöhen (Ahrens, Bellach & Jöckel, 1998).

Eine eingehende Literaturanalyse hat unterschiedliche Partizipationsoptionen festgestellt. Systematisch wurden diese Partizipationsoptionen in der Online-Befragung abgefragt. Tabelle 1 zeigt die vollständige Liste.

Vorstände und Aufsichtsräte wurden befragt, welche Personenkreise sie einbinden, um ergänzende Informationen zur Vorbereitung einer Entscheidung zu erhalten. Damit wurde das Ziel verfolgt, herauszufinden, welche Personenkreise Wissen in den Entscheidungsprozess einbringen. Personenkreise, die an Entscheidungsvorbereitungen beteiligt werden, lassen sich in zwei Gruppen unterteilen. Interne Personenkreise bestehen aus ehrenamtlichen bzw. hauptamtlichen Mitarbeitern, Mitgliedern, Vorstands- sowie Aufsichtsratsmitgliedern, der antwortenden Probanden. Zu der externen Gruppe zählen Forschungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Investoren, Kunden, rechtliche Beistände, Verbände sowie Zulieferer. Diese Einordnung beruht auf einer akzeptablen respektive fragwürdigen Konsistenz, mit Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) von 0,715 für die interne Personengruppe und mit  $\alpha$  von 0,633 für die externe Personengruppe (Schmitt, 1996, S. 351).

**Tab. 1:** Möglichkeiten der Mitgliederpartizipation in Genossenschaften (Quelle: auf Basis aufgeführter Literatur; eigene Erhebung)

Vertretende Bezugsworte für die Befragung	Literaturquellen <sup>1</sup> (chronologisch sortiert)	Partizipationswege		
		GenG	Praxisbeispiele	Rangfolge <sup>2</sup>
<b>Ordentliche Mitgliederversammlungen (Generalversammlungen)</b>	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m.W.v. 22.07.2017); Ringle und Hill (1983); Fandrich (2007); Pozzobion und Zylbersztajn (2013)	§ 43 Abs. 1		<b>1</b>
Ordentliche Vertreterversammlungen	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m.W.v. 22.07.2017); Birchall und Simmons (2004); Fandrich (2007)	§ 43a	engl.: committees elect regional boards	5
Ausschüsse und / oder Beiräte (in Satzung verankert)	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m.W.v. 22.07.2017); Schaffland (1992); Zörcher (1996); Fandrich (2007); Barraud-Didier, Henninger und Akremi (2012); Breuning (2016)	§ 27 Abs. 2	Warenbeirat	5
<b>Außerordentliche Mitgliederversammlungen (Generalversammlungen)</b>	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m.W.v. 22.07.2017)	§ 44 Abs. 2		<b>2</b>
Außerordentliche Vertreterversammlungen	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m.W.v. 22.07.2017)	§ 44 Abs. 2		7
Arbeits- / Projektgruppen und / oder Gesprächskreise (nicht in Satzung verankert)	Blümle und Purtschert (1983); Ringle und Hill (1983); Lotz (1988); Zörcher (1996); Barraud-Didier, Henninger und Akremi (2012); Rybnikova und Hartz (2014)		Arbeitsgruppen, Projektgruppen; Gesprächskreise, Arbeitskreise, Projektgruppen, Entscheidungskollegien, Konferenzen; Gesprächskreise, Arbeitsgruppen; Beteiligung der Mitglieder an der Entwicklung neuer Produkte; engl.: section meetings; Stammtische	4
Versammlungen (z. B. Regional-, Winter-) und / oder Informationsveranstaltungen	Ringle und Hill (1983); Lotz (1988); Münkner (1992); Zörcher (1996); Ringle (1990); Münkner (2001), Fandrich (2007); Rybnikova und Hartz (2014)		Bezirksgruppen, Fachgruppen; Bezirks-, Orts-, Gebietsversammlungen; Bezirksversammlungen, Informationsveranstaltungen; Teilversammlungen nach Geschäftsbezirken; Informationstagungen; Schulungen; Mitgliederversammlungen (informell)	4
Ideenwettbewerbe	Ringle und Hill (1983); Ringle (1990)		Ideen und Verbesserungsvorschläge; Ideenwettbewerbe	6
<b>Persönliche Gespräche mit informellen Vertretern des Organbetriebes (z. B. Mitarbeiter)</b>	Ringle und Hill (1983); Ringle (2012)		zwangloser, persönlicher Gesprächskontakt (informell)	<b>3</b>
<b>Persönliche Gespräche mit formellen Vertretern des Organbetriebes (z. B. Vorstandsmitglied)</b>	Jeschke (1984); Ringle (1990); Ringle (2012)		Gesprächsmöglichkeiten mit der Geschäftsleitung; Besuche beratender Genossenschaftsmitarbeiter in den Mitgliederwirtschaften (formal)	<b>1</b>
Podiums- und / oder Plenumsdiskussionen	Lotz (1988)		Podiums- oder Plenumsdiskussion	5
Mitgliedervorschlagswesen (z. B. Nutzung des 'Kummerkastens')	Ringle (1990)		ständiges Mitgliedervorschlagswesen	5
<b>Teilnahme an Befragungen (z. B. Mitgliederbefragungen)</b>	Ringle (1990); Rybnikova und Hartz (2014)		Umfragen im Mitgliederkreis; Befragungen	<b>3</b>
Virtuelle Community (z. B. Intranet-gestützte Plattform für Mitglieder)	Schmidt (2004); Schmitter (2011); Ringle (2012); Grafmüller et al. (2015)		Mitglieder-Intranet; Web 2.0-Anwendungen: Facebook, Twitter und Co.; Community	5

<sup>1</sup> die hier aufgeführten Quellen erhalten Sie auf Anfrage beim Autor<sup>2</sup> Bedeutung basiert auf Mehrfachnennungen der partizipierenden Mitglieder (n=19)

## 4. Ergebnisse

### 4.1. Beschreibung der heterogenen Mitgliederstruktur der untersuchten Genossenschaften

Die Mitgliederstruktur der gemeinwesenorientierten e.G. ist heterogen. An 41,6 % der e.G. ist mindestens ein Unternehmen (juristische Person) beteiligt (n=74). Bei einem Viertel sind Vertreter verschiedener Positionen und Ämter (Bürgermeister, Kommune) Mitglied in der e.G. (24,7 %, n=74). Knapp die Hälfte (44,4 %, n=79) der Genossenschaften sind zu einem Großteil in Bürgerhand (90 % natürliche Personen). Über 54 % aller antwortenden e.G. zählen vorwiegend (> 50 % aller Mitglieder) natürliche Personen, d. h. Bürger, zu ihren Mitgliedern (n=97).

Außerdem bestätigt die zugrundeliegende Stichprobe die Heterogenität der Mitglieder hinsichtlich ihrer fachlichen Qualifikation: Divergierende Bildungsniveaus sind innerhalb der Mitgliedergruppe als auch in der Gruppe der Personen in leitenden Funktionen festzustellen. Aufgrund der eingeschränkten Stichprobengröße im Bereich der Mitgliedergruppe, bezieht sich der folgende Abschnitt auf Daten der gesamten Stichprobe (n=135). Jeweils ein Drittel der Mitglieder sowie leitenden Mitglieder von Gremien wie Aufsichtsräte und Vorstände geben als höchsten Bildungsabschluss mittlere Reife, Abitur, Gesellen- oder Meisterprüfung an. Je ein Drittel der Stichprobe entfallen auf Hochschulstudium oder Promotion. Das verbleibende Drittel der untersuchten Probanden gibt an, ein Hochschulstudium absolviert zu haben. Demnach können die Mitglieder auf Fähigkeiten und Wissen zurückgreifen, weil sie fachlich qualifiziert sind.

## 4.2. Partizipationsformen in gemeinwesenorientierten Genossenschaften

Mitglieder nehmen vorbereitend sowie direkt an Entscheidungsprozessen innerhalb der eigenen Genossenschaft teil (95 %, n=19). Lediglich ein Mitglied verneint die Frage und meint, zufrieden mit dem Handeln des Organbetriebes zu sein und sieht daher keinen Grund zur Teilnahme. Vorrangig wirken Mitglieder durch Teilnahme an der Generalversammlung an ihrer e.G. mit, gefolgt von persönlichen Gesprächen mit formellen und informellen Vertretern des Organbetriebes wie Vorstände und Mitarbeiter sowie der Teilnahme an Befragungen (Tabelle 1).

## 4.3. Einbezug von Personenkreisen bei Entscheidungen in gemeinwesenorientierten Genossenschaften

Vorstände und Aufsichtsräte binden weniger Personenkreise bei Entscheidungen mit niedrigem Komplexitätsgrad (z. B. Routineentscheidungen) ein als bei Entscheidungen mit hohem Komplexitätsgrad. Des Weiteren unterscheiden sie sich in der Wahl der Personenkreise: Mit steigendem Komplexitätsgrad werden bevorzugt interne Personenkreise ( $\eta=4$ ) konsultiert, um ergänzende Informationen zu erhalten, als externe Personenkreise ( $\eta=3$ ; asymptotischer Wilcoxon-Test:  $z=-8,181$ ,  $p\leq 0,01$ ,  $n=89$ ). Die Effektstärke nach Pearson liegt bei  $r=0,369$  und entspricht einem mittleren Effekt bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p\leq 0,01$  (Brosius, 2013, S. 522f.).

Das Mitglied der e.G. wird bei Entscheidungen mit mittlerem Komplexitätsgrad um ergänzende Informationen gebeten ( $\eta=4$ ,  $\sigma=1,043$ ,  $n=99$ ). Wohingegen Genossenschaftsleiter, wie Vorstände ( $\sigma=0,665$ ) und Aufsichtsräte ( $\sigma=0,711$ ), hauptsächlich bei Entscheidungen mit hoher Komplexität konsultiert werden ( $\eta=5$ ,  $n=102$ ). Insbesondere Aufsichtsratsmitglieder ( $r=0,590$ ,  $p\leq 0,01$ ,  $n=97$ ) und Vorstandsmitglieder ( $r=0,755$ ,  $p\leq 0,01$ ,  $n=97$ ) ziehen ihr eigenes Wissen zurate ( $\eta=5$ ,  $\sigma=0,638$ ,  $n=98$ ).

Entsprechend des GenG werden die Mitglieder (86,9 %,  $n=99$ ) seltener beteiligt als Aufsichtsrats- (96,1 %,  $n=102$ ) und Vorstandsmitglieder (97,1 %,  $n=102$ ;  $r=0,577$ ,  $p\leq 0,01$ ,  $n=101$ ). Kunden und Zulieferer, die der externen Personengruppe angehören, werden vereinzelt befragt ( $r=0,582$ ,  $p\leq 0,01$ ,  $n=96$ ) ebenso wie Verbände und externe Rechtsberater ( $r=0,570$ ,  $p\leq 0,01$ ,  $n=97$ ). Abschließend sind als sonstige Personenkreise externe Beratungen unterschiedlicher Rechtsformen ( $n=4$ ) und das Internet ( $n=1$ ) aufgeführt.

Die Teilhabe der Mitglieder an Entscheidungen innerhalb der Kooperation bietet für Genossenschaftsvorstände und -aufsichtsräte Vorteile. Primär wird dadurch die Akzeptanz von Entschlüssen (80 %,

n=84) und das organisationsinterne Image der Genossenschaftsleitung gefördert (34 %, n=36). Über 73 % der Probanden geben an, dass Mitgliederpartizipation die Bindung des Mitgliedes an den Organbetrieb erhöht (n=77), gefolgt von dem aktiven Leben der Demokratie (71 %, n=75). Des Weiteren wird der Kontakt unter den Mitgliedern gefördert (51 %, n=54) sowie das Wissen respektive Informationen der Humanressource Mitglied an den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb herangetragen (51 %, n=54). Das Mitgliederwissen wird nicht herangezogen, um bessere Entscheidungen zu treffen (51 %, n=54; Pearson-r=0,101, n=109,  $\chi^2=1,105$ ,  $p \geq 0,05$ ). Außerdem kann durch direktes Feedback, z. B. in Form von Kritik und Verbesserungsvorschlägen, die Kommunikation effizienter gestaltet (38 %, n=40) und Preisvorteile realisiert werden (10 %, n=10).

Wenn aktiv auf die Berücksichtigung von Mitgliederteilnahme an Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsakten eingegangen wird, entstehen Nachteile wie erhöhter zeitlicher (67 %, n=69) und organisatorischer Aufwand (70 %, n=72). Überdies verursacht Mitgliederpartizipation Entscheidungsträgheit durch verlangsamende Kompromissfindung respektive Überzeugungsprozesse (54 %, n=56). Diese drei negativen Aspekte lassen sich unter dem Begriff der Ressource Zeit zusammenfassen. Weitere Gründe, welche gegen die Teilnahme der Mitglieder an genossenschaftlichen Entscheidungen sprechen, sind fehlende Sachkenntnis der Mitglieder (35 %, n=36) und ineffiziente Kommunikation (35 %, n=36). Rund 17 % der Genossenschaftsleiter geben an, dass es an Branchenkenntnissen, Analysevermögen und Problemlösungsfähigkeiten seitens der Mitglieder mangelt, weshalb Anregungen und Ideen ausbleiben und es aufwändig ist, einen ausgewogenen Informationsstand herzustellen (17 %, n=17). Diese Nachteile lassen sich unter der Humanressource Mitglied erfassen. Abschließend sind einige Vorstände und Aufsichtsräte der Meinung, dass Mitgliederpartizipation die Ressource Kapital strapaziert, weil Kosten verursacht werden (8 %, n=8).

Dennoch bringt Mitgliederpartizipation einen Vorteil, da die Vorteile die Nachteile überwiegen. Trotz des zeitintensiven Entscheidungsprozesses, den die Mitgliederpartizipation mit sich bringt, werden die Mitgliederbindung (Pearson-r=0,262, n=109,  $\chi^2=7,455$ ,  $p \leq 0,01$ ) und die Akzeptanz von Entschlüssen gesteigert (Pearson-r=0,269, n=109,  $\chi^2=7,865$ ,  $p \leq 0,01$ ). Letztere lässt auch die ineffiziente Kommunikation akzeptieren (Pearson-r=0,222, n=109,  $\chi^2=5,382$ ,  $p \leq 0,05$ ). Aus Sicht des Vorstandes und des Aufsichtsrates wird die Mitgliederbindung signifikant erhöht (Pearson-r=0,332, n=109,  $\chi^2=11,986$ ,  $p \leq 0,001$ ), auch wenn der Aufwand hoch ist (Pearson-r=0,332, n=109,  $\chi^2=11,986$ ,  $p \leq 0,001$ ).

## 5. Diskussion und Handlungsempfehlungen

Primär gibt die Mehrzahl der leitenden Mitglieder an, sich selbst und dann Vorstände, Aufsichtsräte und Mitglieder in Entscheidungen einzubinden. Die Mitglieder nutzen primär die Partizipationsmöglichkeiten der Generalversammlung sowie die der persönlichen Gespräche. Es kann angenommen werden, dass sich im Zeitverlauf ein Abflachen der anfänglichen Partizipationslust der Mitglieder einstellt und durch Routine ersetzt wird (Adams, Roth & Doluschitz, 2016, S. 135). Folglich ist die Ressource Mitglied beratend respektive konsultativ bei Entscheidungen mittlerer Komplexität in gemeinwesenorientierten e.G. eingebunden. Hierbei holt das leitende Mitglied Informationen, bspw. in Form von Meinungen ein, und wählt daraufhin die von ihm favorisierte Lösung. Hiernach wird die Auffassung der Partizipationsdefinition der Autoren teilweise bestätigt. Einerseits sind die Hälfte der Genossenschaftsvorstände und –aufsichtsräte der Meinung, dass die Partizipation der Mitglieder dienlich ist, um Wissen respektive Informationen der Humanressource Mitglieder zu erhalten. Andererseits wird das Potential der Ressource Mitglied nicht genutzt, um bessere Entscheidungen treffen zu können. Ferner werden durch die Mitgliederpartizipation keine genossenschaftlichen Ressourcen geschont, sondern in dem Fall der Berücksichtigung von Partizipation der Mitglieder an Entscheidungen, entstehen Nachteile wie erhöhter zeitlicher und organisatorischer Aufwand.

In demokratisch kontrollierten Organisationen entstehen ‘demokratische Kosten’, welche sich unterteilen in Opportunitäts- sowie direkte Kosten. Letztere beinhalten den Faktor Zeit, welchen mitwirkende Personen investieren, und den Faktor Geld, womit die Gehälter für tätige Mitglieder oder angestellte Manager beglichen werden. Durch die nachgewiesene Heterogenität in gemeinwesenorientierten e.G. und dem steigenden Mitwirkungsgrad der Mitglieder steigen ‘demokratische Kosten’ an. Assoziiert werden Opportunitätskosten mit verspäteten Entscheidungen oder Entscheidungen, welche der Mitgliederförderung nicht dienlich sind (Pozzobon & Zylbersztajn, 2013, S. 114).

Wie kann dieses Dilemma des Ressourcenverbrauches auf der einen und die Vorteilhaftigkeit der Ressource Mitglieder auf der anderen Seite aufgelöst werden?

Barraud-Didier, Henninger und Akremi (2012) führen aus, dass die Partizipation der Mitglieder nicht durch Kontrolle, Sanktionen oder Organisationsstruktur seitens der leitenden Mitglieder erzwungen werden kann. Demnach ist jedes Mitglied dafür verantwortlich, sich zur freiwilligen Partizipation zu aktivieren und ist nicht der Weisungsbefugnis des Genossenschaftsbetriebes unterstellt (Brixner, 1971, S. 120). Die Treiber zur Steigerung der Mitgliederpartizipation sind soziale Attribute, welche sich ge-

gegenseitig indirekt bedingen. Die Basis für eine Aktivierung der Mitglieder liegt in der offenen Kommunikation und der Genossenschaftskultur (Werte und Prinzipien), wodurch der Aufbau von Vertrauen zum Genossenschaftsbetrieb und unter den Mitgliedern begünstigt werden kann, was im nächsten Schritt den individuellen Willen fördert, aktiv zu werden (Verhees, Sergaki & van Dijk, 2015, S. 48). Ein vertrauensvolles Miteinander ist die Grundlage für ein erfolgreiches Kooperieren innerhalb von genossenschaftlichen Partnerschaften (Ringle, 2007, S. 287).

Laut Münkner (2002) haben MSG den Vorteil der geringen Transaktionskosten, weil einerseits Vertrauen den Wissensaustausch fördert, andererseits verringert Vertrauen das Konfliktpotential zwischen Partnern aufgrund von gegensätzlichen Interessen (Sroka, 2011, S. 107). Gegenseitiges Vertrauen verringert die Chance, von einer anderen Person ausgenutzt zu werden. Jedoch ist Vertrauen zerbrechlich (Luhmann, 2014, S. 31). Demzufolge können alle Mitglieder in einer e.G. in opportunistisches Verhalten zurückfallen (Rößl & Hatak, 2017). Innerhalb einer Genossenschaft wird das Wachstum des Vertrauens durch die demokratische Einbindung von allen beteiligten Akteuren in Entscheidungs-, Kontroll- sowie Planungsprozesse gestützt (Münkner, 2002, S. 28). Besteht innerhalb der gemeinwesenorientierten e.G. ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Mitgliedern, wird die gemeinwesenorientierte e.G. als ein vertrauensvoller Partner betrachtet. Der Aufbau einer Reputation als vertrauenswürdiger Partner kann sich positiv auf die Kooperation von e.G. mit anderen Organisationen auswirken und somit Mehrwert für das Gemeinwesen schaffen.

Aus Sicht des Vorstandes ist die Ressource Zeit der hemmende Faktor und größte Nachteil in Bezug auf die Thematik Mitgliederpartizipation. Die Zeitknappheit kann aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden: Das Mitglied hat keine Zeit, um an Entscheidungen seiner e.G. teilzunehmen. Somit kann die Vereinbarung von Familie, Beruf und genossenschaftlicher Mitgliedschaft verantwortlich für den zeitlichen Konflikt sein. Demgegenüber nimmt sich die Genossenschaftsleitung keine Zeit dafür, die Basis an Entscheidungen teilnehmen zu lassen. Grafmüller, Raß und Möslein (2015, S. 4) beschreiben das Web 2.0 als eine Chance zum vernetzten Austausch zwischen sozialen Individuen und zur direkten Einbindung von Nutzern. Beispielhaft können digitale Technologien wie Social Media (z. B. Twitter, Facebook) und direkte Elemente zur Abstimmung (z. B. Electronic Voting System; (Grafmüller et al., 2015, S. 5; Spiller, 2015, S. 2)) im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben eingesetzt werden, um Mitgliederstimmen zu hören und um in eine zeitsparende und (über-)regionale Interaktion mit den Mitgliedern zu gehen. Anwendungsbeispiele finden sich bspw. in Schweizer Genossenschaften (Peter & Jungmeister, 2017, S. 144). Jedoch erwartet der teilnehmende Mensch eine Reaktion seitens der Organisation auf seine

Äußerung (Schick, 2014, S. 194f.). Es ist ratsam, einen Verantwortlichen für die Mitgliederkommunikation zu benennen.

## **6. Grenzen der vorliegenden Studie und Forschungsausblick**

Ergebnisse dieser Studie ergänzen aktuelle Diskussionen über gemeinwesenorientierte e.G. Zum einen bestätigen wir Göler von Ravensburgs (2015a) Definition von gemeinwesenorientierten e.G. Zum anderen kann die Annahme der Autoren, dass das partizipierende Mitglied als potentielle Ressource verstanden wird, nicht vollumfänglich bestätigt werden. Dennoch ist die operative Voraussetzung, um Wissen und Fähigkeiten der Mitglieder in den Organbetrieb einbinden zu können, in den gemeinwohlorientierten e.G. gegeben. Der Abgleich von gemeinwohlorientierten e.G. und e.G. klassischer Sparten könnte Anknüpfungspunkt für weitere quantitative Forschung sein. Zur Steigerung der Vergleichbarkeit ist die Verwendung von gleichen, vorformulierten Items zu empfehlen. In diesem Zusammenhang können zukünftige Erhebungen der geringen Rücklaufquote von Mitgliederantworten begegnen, indem eine Online- durch eine postalische Umfrage unter den Mitgliedern ergänzt wird. Ferner können Vorstände den Link über die bereits bestehenden Kommunikationskanäle streuen und / oder während Versammlungen auf die Befragung aufmerksam machen. Aufgrund der Art der Datenerhebung kann nicht ausgeschlossen werden, dass mehrere Personen pro Genossenschaft geantwortet haben. Durch die Erfassung und Analyse der Postleitzahlen der Standorte der Genossenschaften und der geringen Teilnahme von Mitgliedern ist eine Mehrfachvertretung einzelner Personen pro Genossenschaft nicht anzunehmen. Um dieser Einschränkung in weiteren Studien vorzugreifen, wäre es bei Bedarf sinnvoll, einen Anonymisierungscode bzw. ID-Code pro Genossenschaft zu nutzen. Eine ID könnte aus einer exakt festgelegten Aneinanderreihung von Teilen des Gründungsdatums, Initialen des Vorstandsvorsitzenden, anderen Ausschnitten oder der Hausnummer der Genossenschaft generiert werden; Bsp: 05.AprilKH7.

## **Danksagung**

Die Autoren danken den beiden anonymen Gutachtern, deren aufschlussreiche Kommentare und Vorschläge dazu beigetragen haben, diesen Beitrag zu verbessern.

## Literatur

- Adams, I., Roth, M. & Doluschitz, R. (2016). Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 66 (2), 127–143.
- Ahrens, W., Bellach, B.-M. & Jöckel, K.-H. (Hrsg.). (1998). *Messung soziodemographischer Merkmale in der Epidemiologie* (2. überarbeitet und erweiterte Auflage). München: MMV Medizin Verlag.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C. & Akremi, A. E. (2012). The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15 (1), 1–24.
- Bäumer, K. & Elbe, S. (2016). Unternehmerische Menschen als Akteure der Regionalentwicklung. In Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung & Land Niedersachsen (Hrsg.), *Vorbereitender Bericht zur Jahrestagung 2016 „Daseinsvorsorge und Zusammenhalt“* (161–163).
- Ben-Ner, A. (2018). Reflections on the future of social, nonprofit and cooperative enterprise. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89 (1), 109–124. <https://doi.org/10.1111/apce.12196>
- Blome-Drees, J., Bøggild, N., Degens, P., Michels, J., Schimmele, C. & Werner, J. (2015). *Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. I C 4 – 02 08 15 – 41/13*. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BmWi) (Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BmWi), Hrsg.). Düsseldorf: Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln.
- Blome-Drees, J. & Schmale, I. (2006). Möglichkeiten und Grenzen einer kulturbewussten Führung in Genossenschaftsbanken. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 56 (4), 266–276. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2006-0131>
- Blümle, E.-B. & Purtschert, R. (1983). Förderungsauftrag, Partizipation und intragenossenschaftliche Kommunikation. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)* (1), 128–134.
- Bonus, H. (1994). *Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder*. Tübingen: Mohr.
- Brixner, U. (1971). Die Beeinflussung von Mitgliederentscheidungen durch den Genossenschaftsbetrieb. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 21 (1), 113–127. <https://doi.org/10.1515/zfgg-1971-0110>
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21* (1. Aufl.). Heidelberg: Mitp Verl.-Gruppe Hüthig Jehle Rehm.

- Bundesregierung. (2017, 17. Juli). XVIII/486. *Bundesgesetzblatt*, 48, 2434–2538. Verfügbar unter [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBI&start=//\\*\[@attr\\_id=%27bgbl117s2434.pdf%27\]#\\_\\_bgbl\\_\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl117s2434.pdf%27%5D\\_\\_1511183775943](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&start=//*[@attr_id=%27bgbl117s2434.pdf%27]#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl117s2434.pdf%27%5D__1511183775943)
- Fürstenberg, F. (2005). *Kooperative Arbeitsorganisation. Innovationspotenziale und Zukunftsperspektiven* (1. Aufl.). München: Hampp.
- Göler von Ravensburg, N. (2015a). Sozialgenossenschaften in Deutschland. Eine diskursgeleitete phänomenologische Annäherung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, 65 (2), 135–154.
- Göler von Ravensburg, N. (2015b). Sozialgenossenschaften in Deutschland. Eine diskursgeleitete phänomenologische Annäherung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, 65 (2), 135–154.
- Grafmüller, L. K., Raß, M. & Möslein, K. M. (2015). *Die Genossenschaft im Web 2.0: Social Media richtig einsetzen* (Reichwald, R. & Möslein, K., Hrsg.). CLIC Executive Briefing No. 029 Leipzig: Center for Leading Innovation & Cooperation: CLIC - Center for Leading Innovation and Cooperation.
- Grosskopf, W. (1989) Mitgliederbindung - Aufgabe und Notwendigkeit. In W. Grosskopf (Hrsg.), *Genossenschaftlich fühlen - genossenschaftlich handeln. Festschrift für Dr. Hermann Hohner* (S. 129). Stuttgart-Hohenheim.Forschungsstelle für Genossenschaftswesen.
- Haunstein, S. & Thürling, M. (Nationalatlas aktuell 11, Hrsg.). (2017). *Aktueller Gründungsboom – Genossenschaften liegen im Trend*, Leibniz-Institut für Länderkunde. Zugriff am 28.02.2017. Verfügbar unter [http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2\\_02-2017.0.html/](http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2_02-2017.0.html/)
- Höhler, J. (2017). Heterogenität von Mitgliederstrukturen als Herausforderung für Genossenschaften im Agribusiness. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 67 (1), 21–35. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2017-0003>
- Höhler, J. & Kühl, R. (2017). Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization - A literature review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 3, 1. <https://doi.org/10.1111/apce.12177>
- Klemisch, H. & Boddenberg, M. (2012). Zur Lage der Genossenschaften - Tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken? *WSI-Mitteilungen* (8), 570–580.

- Langguth, F. (2016). Finanzierungsmodelle für neue Formen des Erbringens von Daseinsvorsorge. In Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung & Land Niedersachsen (Hrsg.), *Vorbereiten der Bericht zur Jahrestagung 2016 „Daseinsvorsorge und Zusammenhalt“* (187–191).
- Laurinkari, J. (1990). Mitgliederpartizipation in der Genossenschaft. In J. Laurinkari (Hrsg.), *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch* (460–473). München: Oldenbourg.
- Lotz, I. (1988). *Die mitgliederorientierte Kommunikationspolitik der ländlichen Warengenossenschaften bei steigender Konzentration* (Ländliches Genossenschaftswesen, Bd. 29). Zugl.: Giessen, Univ., Diss., 1987. Giessen: Köhler.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (UTB, Bd. 2185, 5. Aufl.). Konstanz: UVK-Verl.-Ges; UTB.
- Menold, N. & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen*. Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines). [https://doi.org/10.15465/sdm-sg\\_015](https://doi.org/10.15465/sdm-sg_015)
- Münkner, H.-H. (2002). *Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung. "Multi-stakeholder Genossenschaften" in der internationalen Praxis* (Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 58). Berlin: Institut für Genossenschaftswesen.
- Österberg, P. & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives. The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25 (2), 181–197. <https://doi.org/10.1002/agr.20200>
- Penrose, E. & Pitelis, C. N. (2009). *The growth of the firm. The legacy of Edith Penrose* (4th édition). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Peter, M. K. & Jungmeister, A. (2017). Digitalisierung bei Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 67 (3), 133–160. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2017-0017>
- Pozzobon, D. M. & Zylbersztajn, D. (2013). Democratic Costs in Member-Controlled Organizations. *Agribusiness*, 29 (1), 112–132. <https://doi.org/10.1002/agr.21324>
- Ringle, G. (2007). Der Faktor „Vertrauen“ in Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 57 (4), 284–298.
- Ringle, G. & Hill, D. (1983). *Mitgliederaktivierung und Partizipation in modernen Primärgenossenschaften* (Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 2). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rosenstiel, L. v. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise* (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Rößl, D. & Hatak, I. (2017). Das Management zwischenbetrieblicher Kooperationen. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 64 (3), 387–400.
- Rybnikova, I. & Hartz, R. (2014). Genossenschaften als Modell partizipativen Organisierens? Stand der Forschung und ausgewählte qualitative Befunde. In D. Gesmann-Nuissl, R. Hartz & M. Dittrich (Hrsg.), *Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften* (61–80). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-03600-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-03600-3_3)
- Scheiter, S. (1982). *Die Mitgliederführung in genossenschaftlichen Handelsgruppen. Gegenwärtiger Stand und Ansätze einer Intensivierung* (Schriften zur Handelsforschung, Bd. 65). Göttingen: Schwartz.
- Schick, S. (2014). *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern* (5. aktualisierte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8 (4), 350–353. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350>
- Spiller, A. (2015). "Goliat-Genossenschaften": Führung in großen Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65 (1), 1–2.
- Sroka, W. (2011). Problem of Trust in Alliance Networks. *Organizacija*, 44 (4). <https://doi.org/10.2478/v10051-011-0010-0>
- Stappel, M. (2016). Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes. Geht der Boom der „2000er-Genossenschaften“ zu Ende? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 66 (2), 61–78.
- Stephan, F. & Krämer, L. (2017). Erfolgreiche Beispiele für genossenschaftliche Trägerschaft im Bereich örtlicher und regionaler Infrastruktureinrichtungen. In W. Kluth (Hrsg.), *Infrastrukturgenossenschaften* (Genossenschafts- und Kooperationsforschung, Bd. 3, 27–45). Halle (Saale): Universitätsverlag Halle-Wittenberg.
- Verhees, F. J. H. M., Sergaki, P. & van Dijk, G. (2015). Building Up Active Membership in Cooperatives. *Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, 14 (1), 42–52. Zugriff am 19.05.2017. Verfügbar unter [http://newmedit.iamb.it/static\\_content,185,185,new-medit.htm](http://newmedit.iamb.it/static_content,185,185,new-medit.htm)
- Zerche, J. (1984). Entscheidung«- und systemtheoretisch orientierte Genossenschaftslehre. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)* (1), 74–80. Zugriff am 16.05.2017. Verfügbar unter [https://www.wiso-net.de/document/ZFGG\\_\\_A81602F5CE15C94903AE8D26A8ACB177](https://www.wiso-net.de/document/ZFGG__A81602F5CE15C94903AE8D26A8ACB177)

## 2.1.7. Exploring the reasons for setting up new general service co-operatives in Germany

**Status:** Angenommen am 16.05.2019  
**Journal:** Journal of Co-operative Studies  
**Autoren:** Isabel Adams, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

## **Exploring the reasons for setting up new general service co-operatives in Germany**

**Isabel Adams and Reiner Doluschitz**

Over the last two decades, an increase can be observed in the number of organisations with the legal status of registered cooperative (e.G.), including those in services of general interest. The reasons for this may be found in the interplay between supply gaps and unsaturated demand, manifested as deficits in services of general interest, as well as in the increase in citizens' willingness to play active roles. The present article centres on the intentions behind founding such enterprises. Whereas in the literature, new cooperatives as described are mainly represented by individual cases, this article takes a comprehensive, systematic and quantitative view. The survey conducted in summer 2016 supplied datasets from 178 cooperatives in services of general interest. The 178 datasets thus gathered were subjected to a descriptive and structurally revealing statistical analysis. By means of an exploratory factor analysis (KMO value 0.726), four intentions were determined that led to the foundation of cooperatives in services of general interest: (1) redressing a local deficit, (2) preserving something, (3) helping others, (4) providing self-help. A comparison of the results with equivalent findings from the literature reveals both overlaps (1 and 2), and new knowledge (3 and 4).

## Introduction

On a global scale, cooperatives play a major role in a wide variety of fields. Their economic and social significance can be illustrated on the basis of a few general figures, not least that there are 800 million people in over 100 countries who are members of cooperatives (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband [DGRV], 2018). In addition, cooperatives provide more than 100 million jobs (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband [BWGV], 2018).

Historically, there were mergers between individuals in relation to services of general interest even during the Roman Empire. Since burials were very expensive at that time, especially destitute parts of the population could not afford funeral ceremonies. They therefore united in a funeral fund, which became known under the name "Collegia funeratica". The aim was to transfer the burdens for funeral ceremonies to the community. The "Collegia tenuiorum" can be named as a further example of an organisation providing services of general interest. Simple Roman citizens joined together to provide better medical care for the individual members of the association in the event of illness.

The modern German cooperative movement can be traced back to Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) and Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883), both born in Germany. Rural cooperatives in Germany were also started by Raiffeisen, who founded the first "Hilfsvereine" (aid associations) for the poor, rural population and small farmers. In turn, Schulze-Delitzsch began the commercial cooperatives when he founded "Rohstoffassoziationen" (commodity club) for carpenters and shoemakers and in 1850 started the first "Vorschussverein" - the forerunner of today's Volksbanks. This was followed a little later by similar approaches for working together and jointly overcoming financial and existential challenges, one example being the Rochdale Society of Equitable Pioneers, an association of weavers from Rochdale (1844).

For a considerable time, the cooperative concept remained restricted to its traditional fields of activity, which included financial services, agriculture, housing, craft trades and commerce (Stappel, 2016: 65). However, an expansion in the legal status of 'eingetragene Genossenschaft (e. G.)' (registered cooperative) can currently be observed in Germany, bringing it into areas that had previously been represented only sporadically outside the traditional sectors (Klemisch, & Boddenberg, 2012: 570; Stappel, 2016: 66; Doluschitz, Haug, Laven, & Reifschneider, 2013, and others). For instance, in the last decade, an increasing number of cooperatives have been founded whose main area of activity has an educational, social, cultural or artistic focus or who perform infrastructure-related tasks such as the local supply of food or in some cases even run leisure facilities such as swimming pools. These cooperatives, which display a heterogeneous range of activities, can in this context be categorised as cooperatives in services of general interest. The literature reports a renaissance of cooperatives (cf. Novy, already in 1985; Haunstein, & Thürling, 2017: 1), a startup boom or a wave of newly established cooperatives, whose peak thus far was in the year 2011 (Stappel, 2016: 61 f).

The reason for undertaking the investigation and writing the present paper is, as addressed above, the observed increase in newly established cooperatives within the field of services of general interest, including those performing a variety of infrastructure projects. The expression 'services of general interest' (German term: '*Daseinsvorsorge*') comprises the provision of

goods and services such as gas, water and energy supply, waste collection, sewage disposal, educational and cultural facilities, and public transport and conveyance services (cf. Mühlenkamp, 2007: 11), as well as food supply. It is rather difficult to pin down exactly what is meant by the term '*Daseinsvorsorge*', partly because there is no legal definition, for which reason numerous definitions have been attempted by different writers, and partly because a corresponding regulation can be found neither in the German Basic Law (Papier, 2003: 686f) nor in the European *acquis communautaire*. It is this aspect that characterises its elusive and amorphous nature (cf. Becker, 2005: 6) and leads to a situation whereby no term exists from a legal point of view that is able to 'trigger a greater fascination' while at the same time 'being a greater source of annoyance' (Simon, 2009: 11). The term 'service of general interest' (SGI) is the one used at the European level (Mühlenkamp, 2007: 707). A precise delineation and subdivision of this term is given in the section on methodology later in this article.

An amendment to the German Cooperative Law (GenG) in 2006 led to the simplification of the process of establishing new cooperatives and to an expansion of their purpose to include social and cultural concerns (GenG §1), a development that served to smooth the ground for new fields of activity covered by the legal status of registered cooperative. However, there are sure to be multiple reasons and differing intentions behind the rise in the number of new cooperatives. The focus of the present article is to summarise the various intentions behind the establishment of a new cooperative or that have led to the underlying situation.

The first step comprised an in-depth research of the literature followed by an evaluation of the German states' register portal, the Register of Cooperatives (*Genossenschaftsregister (GnR)*) for locating cooperatives in service of general interest. Subsequently, 21 qualitative interviews were conducted with representatives from relevant cooperatives. A questionnaire was developed based on the findings from the interviews, and the questionnaire was then distributed throughout Germany, in part with the assistance of the cooperative auditing associations. Hence, in the second step, which forms the focus of the current article, cooperatives that operate in the field of services of general interest were surveyed on the formational history of their operations.

## State of research

There are a number of statistics (cf. Stappel, 2016; Blome-Drees, & Bøggild, 2015) that indisputably verify the rise in the number of newly founded cooperatives in Germany and the diffusion of the legal status of cooperative into new fields. This 'conquest' of new functional fields has long become the object of academic research (cf. Göler von Ravensburg, 2015: 146).

There are several driving forces behind the foundation of a cooperative in services of general interest; these include the solution of specific local problems (Haunstein, & Thürling, 2017: 2), the financial straits suffered by many municipalities (Stappel, 2016: 75), the challenge of upholding services of general interest in the customary form, the impending collapse of infrastructure (Barlösius, & Neu, 2007: 84) and the supply and market deficits of various goods and services within services of general interest (cf. Klemisch, & Maron, 2010; Göler von Ravensburg, 2015: 151). Indications of a weakened infrastructure include run-down sports halls, a

reduction in local public transport to school buses, the number of medical practices (Dünkel, Herbst, & Schlegel, 2014: 117) and the closure of kindergartens, schools and post offices (Barlösius, & Neu, 2007: 84). Another factor triggering their formation is the citizens' desire to have good local infrastructure (Stephan, & Krämer, 2017: 439). In summary, it is primarily regional infrastructural and supply deficits that result in the establishment of cooperatives.

For the sake of completeness, it should be mentioned at this point that cooperatives in services of general interest do not constitute a phenomenon that is restricted to Germany. From a global perspective, services of general interest can also be found in other European countries such as the UK and Sweden as well as in North America (for example, Canada), particularly in the form of social cooperatives. In Italy, in particular, these are gaining in significance as a result of the changes in the welfare state (Miribung, 2017: 301). Characterised by different market situations and state visions as well as by differing legal situations and mentalities, cooperatives in services of general interest are heterogeneous when viewed from a global perspective. The present article refers exclusively to cooperatives in services of general interest in the Federal Republic of Germany and their specific characteristics, as a legal amendment affecting the whole of Germany (GenG 2006) led to numerous new cooperatives over the last two decades that have as yet been subjected to insufficient research.

In the following, the new fields of activity for cooperatives will be described in more detail as examples. The six practical examples can be given on the basis of Adams et al. (2016, 137-141).

- Creating a cultural meeting place

Through the cooperative operation of village shops or village inns, etc., a contribution is to be made to maintaining cultural and social life in rural regions. This was the motivation for founding a village inn in the south of Germany, whose main aims were social and cultural. Many of the citizens of the community in the district of Breisgau-Hochschwarzwald with its approx. 2,300 inhabitants wanted to ensure that the village did not lose its historical core. The goal was to create a cultural meeting place and to preserve the basic supply of goods the village. At the present time it can be said that the citizens' initiative has proved to be a success. Further cultural offers in Baden-Württemberg are provided by the Programmokino Aalen eG and the bolando eG. The presented examples can be seen in more detail using the following links: <https://www.bolando.de/>; <http://www.kino-am-kocher.de/>.

- Creating social portals and supply maintenance

Since the beginning of 2013, awareness of a small town in the Black Forest has increased immensely. The reason for this is the inhabitants' commitment to a project. In this town, the idea was born to create a social meeting place in the village through joint commitment, as the village, which once had three guesthouses, no longer had a restaurant. A group of committed residents founded the cooperative "dasröße" in Todtnau-Geschwend, bought an inn, and converted it. The fact that the legal form of a cooperative makes it possible for a guesthouse to be jointly owned by the citizens creates a much greater willingness and motivation on the part of the population to support such a project. The presented example can be seen in more detail at: <http://dasroessle.de/>.

- Creating mobility

The creation of modern mobility concepts is another new field of activity for cooperatives in Germany. One example is a citizens' bus association that is run by citizens and aims to guarantee local mobility in the surrounding area. On the other hand, WeilerWärme eG provides a

fleet of electric vehicles, from bicycles to cars, in connection with the already existing cooperative electricity production and thus provides a mobility concept for Pfalzgrafenweiler. Details can be seen here: <http://www.weilerwaerme.de/>; <http://www.buergerbusverbund-sauerland-hellweg.de/>.

- Taking over former municipal tasks

In Germany, swimming pools are occasionally managed by cooperatives. During the development of a swimming pool preservation concept, initiators decided to operate the unprofitable swimming pool, which was threatening to close, as a registered cooperative. The owner of the swimming pool is still the city, and the cooperative is only the tenant. This has the advantage for the cooperative that it does not have to make major investments itself and therefore does not have to generate high profits. Further information can be found at: <https://www.hallenbad-baienfurt.de/>.

- Creating care facilities

Care facilities such as nursing homes, assisted living facilities, etc. also belong to an area that was frequently operated by municipalities in the past. The WoGA eG in Pfullendorf, Germany, provides inpatient care for around 55 people in its residential centre. This offers the possibility to bind the citizens more strongly to the supply facility and also to participate actively in shaping the facility's policies. More details can be found at: <https://www.woga-pfullendorf.de/>.

- Creating educational opportunities

A prime example of such civic commitment is the private schools that have been created with the aim of establishing an educational institution with a very special profile and small classes. In addition, these institutions offer individual support for their pupils, whose parents are mostly members of the cooperative, in order to secure funding. Thus, these educational institutions offer parents the opportunity to take an active part in the school's activities and policies, at least in part, in order to enable the pupils to be looked after as individually as possible. One example of this kind of project is the state-recognised Peter-Härtling-Gymnasium in Nürtingen, which was founded in 2007. More can be found at: <http://www.phg-nuertingen.de/>.

## Research gap and research questions

In the literature the causes leading to the foundation of a cooperative in services of general interest and to their diffusion into new fields have been largely derived from individual examples taken from practice. So far there has been no quantitative and standardised questioning of management and supervisory boards in newly founded cooperatives in Germany on the background of their formation. For this reason, this study will investigate what intentions lie behind the establishment of new cooperatives in services of general interest or what intentions were being pursued by their foundation. Against the background of the increased number of newly founded cooperatives of general interest in Germany the motivations for establishing the cooperatives will be analyzed (Münkner, 2012: 332; Martens, 2012: 145; Goeschel, 2012: 51; Klemisch, & Boddenberg, 2012: 570; Doluschitz et al., 2013; Blome-Drees, & Bøggild, 2015; Stappel, 2016: 66; Kluth, 2017).

The leading research question is: What are the intentions behind the foundation of new cooperatives in the field of services of general interest?

By collecting and presenting the varied intentions that may be behind the foundation of new cooperatives, it is possible to address and encourage potential founders. In addition, such evidence-based findings may be useful to cooperative associations in helping them enhance the image and external effect of their cooperatives.

## Data basis, method and description of random sample

Academic discourse relating to cooperatives in services of general interest (and, similarly, community-oriented cooperatives, mutually supportive cooperatives, cooperatives of the community, social cooperatives or infrastructural cooperatives) is conspicuous due to its blurred boundaries and lack of generally valid definitions (cf. Göler von Ravensburg, 2015: 151). The vast majority of authors make do with stating examples and categories of different cooperatives based on their main areas of activity. Similarly, the cooperatives in the underlying random sample were chosen initially due to their main activities. Moreover, the respective membership and support structure must fulfil certain criteria and have a regional sphere of activity. Only datasets that fulfil the following criteria were considered for further assessment:

- The initiatives/institutions must be registered cooperatives (eG) in the meaning of the Cooperative Law,
- The main activities of the cooperatives must fall within the sphere covered by services of general interest,
- The head offices of the cooperatives must be located in the Federal Republic of Germany,
- The majority of the members must be natural persons/private individuals,
- Not only members should profit but the cooperative must also be of benefit to a group of persons or to a region, and
- The cooperatives included must have a regional focus.

The purpose of these restrictions is to ensure that only those cooperatives or those responses of managing boards and supervisory boards are incorporated in the assessment that make a contribution to a region and/or the people that live in it. The focus of the cooperatives should not be on supporting its members' monetary profit but on supplying goods and services of general interest. A further purpose of the restriction is to maximise the criterion of citizen orientation.

Due to the insufficient availability of basic data, a two-stage process was carried out for the purpose of collecting data. The first stage of data collection employed an explorative and qualitative procedure. For this reason, a further approach towards the theme outlined in 2016 was performed in the form of initial qualitative interviews (amount: 21) with representatives of cooperatives in services of general interest. The interviewed persons were founding members and at the time of the survey were either the chair or on the supervisory board of the respective cooperative. A standardised questionnaire was developed based on the findings of the interviews. This formed the basis of the second essential step: a quantitative, Germany-wide survey

of cooperatives in services of general interest in spring and summer 2017. To enable the basic population of the cooperatives in services of general interest to be modelled as completely as possible, all 19 cooperative auditing centres and associations were contacted and asked to support the survey by forwarding the links to the questionnaire to their member cooperatives for whom the study was relevant. In Germany, the auditing associations are the central component in the procurement of cooperative addresses on the basis of GenG § 55, which prescribes auditing by an association. Altogether, seven associations agreed to help with the planned procedure. For reasons of data protection, the addresses of the cooperatives investigated by the associations were not published, and associations sent the links to the questionnaire. The associations forwarded the link to the survey to a total of around 900 relevant contacts. It is remarkable that primarily those associations with many members and a comparatively large associated region were prepared to help, which had a positive effect on the number of initial contacts. The reason for this could be that in comparison to smaller ones, the associations with strong memberships maintain an up-to-date and comprehensive member directory, including email addresses. Furthermore, the link to the survey was published in various newsletters. In addition, the joint state register portal that is accessible online was checked for contacts to relevant cooperatives. This approach led to a total of 178 usable questionnaires.

The individual datasets were first of all adjusted on the basis of the criteria already outlined and subsequently subjected to a descriptive and structurally revealing statistical analysis. The questionnaires were evaluated using the statistical computer program IBM® SPSS® Statistics® 22. In addition to the descriptive statistics, exploratory factor analysis was applied with the aim of condensing a large number of variables, e.g. intentions, to a few relevant factors and rendering them visible (cf. Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2010: 329-394). By condensing the data, the determined factors could be subjected to further calculation, e.g. in calculations of correlations between individually determined factors and other collected characteristics. In the present article, the level of significance was interpreted as follows:  $p \leq 0.05$  = significant;  $p \leq 0.01$  = highly significant;  $p \leq 0.001$  = extremely significant.

To validate the results of the foundation activities, the questionnaire was individually adjusted with the aid of filter functions. This ensured that the questions on the formation phase, or to be more precise, the intention to establish a cooperative, were only answered by those persons who were actively involved in the respective foundation process of the cooperative being surveyed. This means that they were either founding members or at least were actively involved in the inaugural meeting. In the underlying random sample, this made up 67.1 % of the respondents.

In line with the literature (cf. e.g. Haunstein, & Thürling, 2017: 6; Stappel, 2016: 61-78), the first of all heterogeneous cooperatives were grouped and categorised, see Fig. 1. The categorisation was performed as follows: Education (e.g. schools and kindergartens); Community centres; Energy (e.g. citizens' energy cooperatives, local supply networks); Gastronomy (e.g. inns); Health, social and care (e.g. youth work, senior citizens, neighbourhood help); Culture and leisure (e.g. cinema and theatre); Mobility (e.g. citizens' buses); Local supply (e.g. village shops, world product stores, food retail); Sports and leisure (e.g. swimming pools); and (Town) Marketing and tourism. The aim of this categorisation is to enable grouping of the responding cooperatives into services of general interest in as precise a manner as possible.

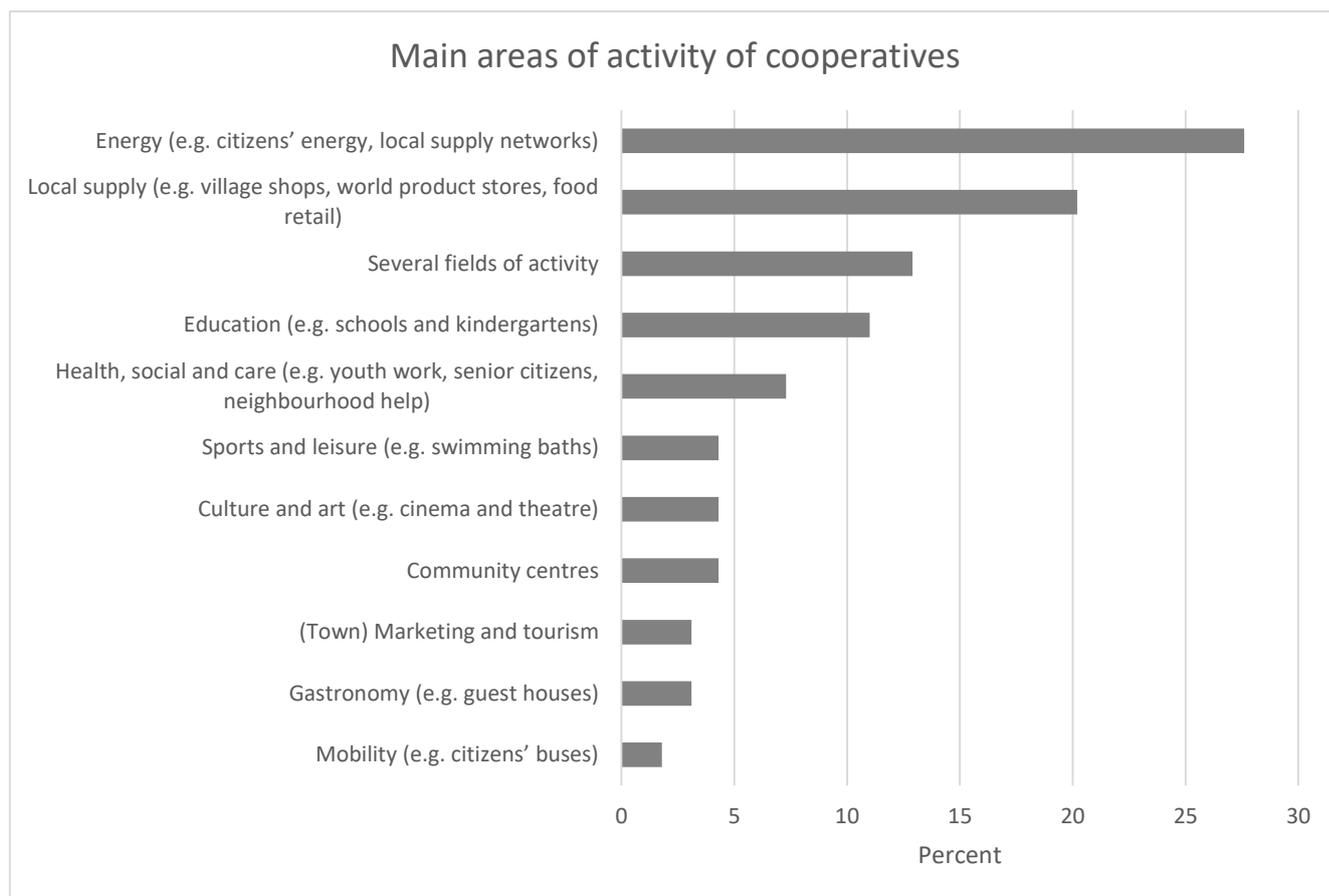


Fig. 1: Main areas of activity of cooperatives in services of general interest. Source: own data collection and presentation. n=178.

The responding cooperatives had on average 151 members (n = 146), while a typical cooperative has 112 members (mode = 112). Nearly a third of cooperatives had less than 50 members, while the next third had under 200; the highest membership stated was 1,900.

## Findings

The results presented in the following are based on the survey of cooperatives in services of general interest in Germany.

The data obtained in investigating the foundation activities included the year in which the cooperative was founded. The following findings were supplied by 146 valid responses: the largest proportion (82.8 %) of the responding cooperatives were founded in 2006 or later. The oldest of the responding cooperatives was founded in 1892. This result should be seen as an outlier, however, as the cooperative in question has changed its emphasis over time and has only been active in the field of services of general interest for the last few years. A further 8.3 % were established in the years between 2000 and 2005. This indicates that the majority of cooperatives in services of general interest were formed in the last two decades and that the

legal status of registered cooperative was able to diffuse into the field of services of general interest.

Initial qualitative results from preceding interviews (amount: 21) have subsequently indicated that some cooperatives in services of general interest were founded in the wake of the closure of an existing body and, as such, can be designated as successor institutions. In this context, on the basis of the available quantitative survey, it could be established that around one-third (29.1 %) of the cooperatives indeed established themselves because the previously available supply threatened to continue shrinking, for instance, by the closure of existing institutions or the withdrawal of various supporting bodies (see Fig. 2). This mainly concerns the sectors Gastronomy, Local supply, Sports and leisure facilities, and Education. Most commonly (38.1 %), it was private sponsors/companies who ended their support. In 16.7 % of cases, public (state, administrative district, town or municipal) bodies withdrew. Sometimes private and public institutions both withdrew (9.5 %). A further 11.9 % gave no further specification, while 4.8 % do not know which supporting bodies withdrew. Other references made included a falling level in the programs offered by public and private providers. Irrespective of already existing institutions/initiatives, cooperatives are typically founded in the fields of energy, health, social and care services, and mobility.

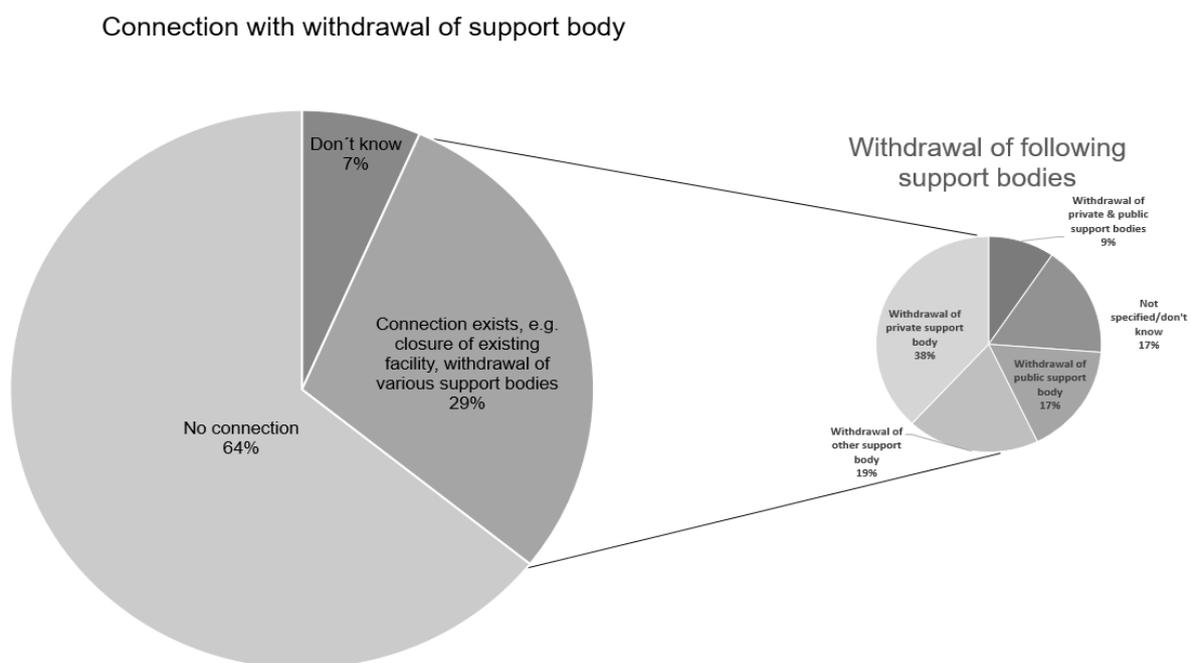


Fig. 2: Interrelationship between newly founded cooperatives and the withdrawal of supporting bodies:

Source: own data collection and presentation.

To sum up, it can be concluded from Fig. 2 that around two-thirds of cooperatives in services of general interest were founded independently of closures of existing institutions or withdrawals by previous supporting bodies and were not a direct result of the withdrawal of any supporting bodies. A third of cooperatives were formed as a direct result of the withdrawal of different supporting institutions. The intentions - besides the withdrawal of the various supporting bodies - that gave rise to the formation of cooperatives in services of general interest will be outlined in the following.

A factor analysis was conducted to answer the central research question concerning the intentions behind the establishment of a new cooperative. The items queried were subjected to

dimensional reduction by means of a principal component analysis. This took into account those variables that related to the reason the responding cooperatives were established. The result of the scree plot suggested condensing the items into four factors. The KMO criterion is 0.726 and thus rated as 'quite good' (Kaiser, & Rice, 1974: 111). The results of the factor analysis are given in Table 1.

The variables loading with the first factor have in common that they are of local origin and were formed with the intention of remedying a local deficit. The intention of the foundation was closely related to the local context, and the aim of founding the cooperative was to change the situation on the ground. The second factor shows concentrations of variables or reasons for preserving and performing tasks (also municipal ones). The intention behind the foundation was to preserve and maintain different functional areas. The third factor, with a Cronbach's alpha score of 0.762, merges four variables. These variables had a charitable and altruistic background, with the intention of creating a place to go to or a meeting point. The fourth determined factor represents the creation of a (further education) network for those with similar interests, with the intention of providing self-help.

Tab. 1: Results of the factor analysis.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Cronbach's Alpha
<b>Intentions behind new foundation</b>	<b>Remedying a local deficit</b>	<b>Preserving something</b>	<b>Helping others</b>	<b>Providing self-help</b>	
<b>Factor designation</b>	<b>Locality</b>	<b>Preservation</b>	<b>Altruism</b>	<b>Further Education</b>	
Items	Factor loading				( $\alpha$ )
Gap in supply <b>locally</b> can be filled or reduced by the cooperative.	0.845				0.695
Existing <b>local</b> supply can be improved.	0.835				
The cooperative is able to address new target groups <b>locally</b> .	0.532				
One or several buildings or facilities can be <b>preserved</b> .		0.640			0.701
Something was <b>preserved</b> that otherwise might have disappeared/been terminated.		0.897			
It is possible to <b>perform</b> municipal activities.		0.758			
Point of <b>social</b> contact/connecting point (e.g. for new members to the community)			0.698		0.762
Creation of a physical <b>meeting point</b> .			0.836		
Organisation of <b>events</b> .			0.606		
Performance of <b>charitable</b> tasks.			0.837		
Formation of a network for <b>like-minded people</b> .				0.556	0.661
<b>Place to go to</b> with own questions or problems.				0.853	
Creating <b>further education</b> opportunities.				0.799	

Source: own calculations and presentation. Extraction method: principal component analysis, Rotation: Varimax; Explained overall variance: 69.66 %, df 78, significance after Barlett 0.00; KMO criterion 0.726.

For reasons of clarity, factor loadings with eigenvalues of < 0.4 are not presented.

Furthermore, it can be determined that an extremely significant interrelationship ( $p = 0.001$ ) exists between the altruistic intention and the establishment of new cooperatives resulting from the closure of a previous facility. The further education factor is of extreme significance ( $p = 0.001$ ) in smaller municipalities and correlates with the number of residents. There is no further correlation between the reasons for the foundation and the number of inhabitants. The results indicate that there are different intentions behind the analysed cooperative foundations. The

first two factors arise out of a reactional response to negative effects or events or the threat of these, while the fourth factor in particular indicates an active response.

## Discussion

The present findings serve to affirm the reasons stated in the literature, such as the wish for an appropriate level of infrastructure, alleviation of regional deficits (Blome-Drees, & Bøggild, 2015: 134), preservation of threatened infrastructure, meeting social challenges (cf. Wieg, 2016: 78) and solving specific local and regional problems (Haunstein, & Thürling, 2017: 2). Moreover, an analysis of the intentions behind - and that have led to - the foundation of new cooperatives provides further new and supplementary findings. Additional intentions include charitable grounds, such as the creation of a social meeting place or the formation of a cooperative on the basis of the desire or initiative by like-minded people to organise, for instance, further education programmes.

Stoner and Fry (1982) coined the dual term of the so-called pull and push factors that motivate people to found an enterprise. The pull factors include, for example, professional autonomy and self-realisation, i.e. factors that are generally viewed as positive. Push factors, on the other hand, arise from unpleasant situations, such as unemployment. The first and second factors (local deficit and preserving something, respectively) in the factor analysis could be included with the push factors according to Stoner and Fry (1982), as they can be seen as a reactional response to a generally negative or unpleasant situation. In contrast, the fourth factor can be counted among the pull factors, since here the focus is on further self-realisation. The third factor constitutes a hybrid form. Findings from other empirical studies suggest that pull enterprises are more successful than push enterprises (Amit, & Muller, 1996). A tendency in this respect among cooperatives in services of general interest cannot be confirmed from the underlying dataset, but this could be a starting point for further research.

In particular, the findings play a role in understanding the various intentions behind founding cooperatives in services of general interest. Moreover, it gives various social and political agents a fundamental opportunity to communicate the varied and important involvement of cooperatives in services of general interest. In addition, groups confronted with various challenges associated with services of general interest can be encouraged to set up or join cooperatives themselves. This could render further involvement of civil society in the form of services of general interest more accessible.

The extent to which the foundation of new cooperatives leads to permanent success and the extent to which they are suitable for long-term compensation of spatially related structural deficits (cf. Haunstein, & Thürling, 2017: 2) or can compensate for the withdrawal of various supporting bodies has yet to be seen; this also offers further approaches for additional research. The financial situation of cooperatives in services of general interest remains outside the framework of consideration of the present analysis. In general, the authors recommend giving more future attention to economic activity within cooperatives in services of general interest, as this serves to preserve the organisation in the long term. There is a further need for research on this matter, as well. Finally, the underlying dataset provides statements on the backgrounds against which the cooperatives were founded and represents a meaningful approach - which is the first of its kind - towards cooperatives in services of general interest in Germany.

## Conclusion

Cooperatives are founded in services of general interest, among other reasons, to solve specific local problems (cf. Blome-Drees, & Bøggild, 2015: 133). In rural areas in particular, the preservation of specific infrastructures is deemed difficult (cf. Blome-Drees, & Bøggild, 2015: 133). The challenge of maintaining services of general interest confronts them with a process of adjustment. In this situation, cooperatives represent a potential solution, as they are not merely oriented towards profit maximisation and are therefore able to exist in less lucrative locations. The great advantage of the legal status of eG is that the responsibility and risk of an initiative is shared by its members (i.e. citizens, municipalities, businesses) and thus spread across many shoulders; moreover, the supplementary payment obligation in the event of insolvency can be excluded through the statutes (§105 Art. 1 GenG). Cooperatives again demonstrated their resistance to crisis in 2009, a time of general economic crisis, with an insolvency quotient of 0.1 % per year (cf. DGRV, 2009: 13). Even in the years preceding and following this, the registered cooperative was the legal status that displayed the greatest resistance to insolvency (cf. DGRV, 2014: 7). All in all, cooperatives in Germany enjoy a good reputation among the population (Theurl, & Wendler, 2009: 237), which reflects a broad acceptance among the general public.

## References

- Amit, R., & Muller, E. (1996). „Push“- und „Pull“-Unternehmertum. *Internationales Gewerbe-archiv* 44, 2, 90-103.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2005). *Multivariate Analyseverfahren: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Springer.
- Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband. (2018). Genossenschaften weltweit. Retrieved from: <https://www.genossenschaften.de/genossenschaften-weltweit>
- Barlösius, E., & Neu, C. (2007). „Gleichwertigkeit- Ade?“ Die Demographisierung und Phe-ripherisierung entlegener ländlicher Räume. *Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 146, 1, 77-92.
- Becker, P. (2005). Europäische Daseinsvorsorge: die Politik der EU zwischen Wettbewerb und Gemeinwohlverpflichtung. (Ed.) *Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit*. Retrieved from: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-24432>
- Blome-Drees, J., & Bøggild, N. (2015). *Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft*. Retrieved from: <http://www.gdw-pruefungsverbaende.de/wp-content/uploads/2015/08/potenziale-und-hemmnisse-endbericht.pdf>
- DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (2009). *Geschäftsbericht 2009*. Retrieved from: <https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/686bcee->

- ec9eba2e6c12577c4004e7282/\$FILE/ATT8L1Y7.pdf/DGRV%20Geschaeftsbericht%202009.pdf
- DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (2014). *Geschäftsbericht 2014*. Retrieved from: [https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/686bce-eec9eba2e6c12577c4004e7282/\\$FILE/DGRV\\_Geschaeftsbericht\\_2014.PDF](https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/686bce-eec9eba2e6c12577c4004e7282/$FILE/DGRV_Geschaeftsbericht_2014.PDF)
- Doluschitz, R., Haug H., Laven P., & Reifschneider A. (2013). Analyse des Neugründungsverhaltens von Genossenschaften in Baden-Württemberg vor dem Hintergrund der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006. Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung; 52. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e. V.; 477-479.
- Dünkel, F., Herbst, M., & Schlegel, T. (2014). *Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge*. Wiesbaden: Springer VS.
- Göler von Ravensburg, N. (2015). Sozialgenossenschaften in Deutschland, Eine diskursgeleitete phänomenologische Annäherung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 65, 2, 135-154.
- Goeschel, A. (2012). Regionale Wertschöpfung und die Staatsschuldkrise in der Euro-Zone. *Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie*, 46-51.
- Haunstein, S., & Thürling, M. (2017). Aktueller Gründungsboom – Genossenschaften liegen im Trend. In Nationalatlas aktuell 11 (02.2017) 2; Leipzig: Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL) Retrieved from: [http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2\\_02-2017.0.html](http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2_02-2017.0.html)
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and psychological measurement*, 34(1), 111-117.
- Klemisch, H., & Boddenberg, M. (2012). Zur Lage der Genossenschaften-tatsächliche Renaissance oder Wunschenken? *WSI Mitteilungen* 2012, 570-580.
- Klemisch, H., & Maron, H. (2010). Genossenschaftliche Lösungsansätze zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 60, 1, 3-13.
- Martens, R. (2012). Raumtypisierung und Regionen - Ranking: Zum Wandel der Planungs- und Förderpolitik als Rahmen für Daseinsvorsorge in Genossenschaftsform. *Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie*, 145-151.
- Miribung, G. (2017). Sozialgenossenschaften in Italien. In I. Schmale, and J. Blome-Drees, (Eds.) *Genossenschaften innovativ*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mühlenkamp, H. (2007). Daseinsvorsorge durch staatliche oder private Unternehmen? *Wirtschaftsdienst* 2007/11, 707-712.
- Münkner, H.- H. (2012). Der genossenschaftliche Beitrag zum Erhalt regionaler Daseinsvorsorge. *Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie*, 332-348.
- Novy, K. (1985). Vorwärts immer – rückwärts nimmer. In H. Bierbaum, and M., Riege (Eds.) *Die neue Genossenschaftsbewegung* Hamburg, 124-141.
- Papier, H. - J. (2003). Kommunale Daseinsvorsorge im Spannungsfeld zwischen nationalem Recht und Gemeinschaftsrecht. *Deutsches Verwaltungsblatt* 2003, 686.
- Stappel, M. (2016). Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes- Geht der Boom der „2000er-Genossenschaften“ zu Ende? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 66, 2, 61-78.
- Stephan, F., & Krämer, L. (2017). Erfolgreiche Beispiele für genossenschaftliche Trägerschaft im Bereich örtlicher und regionaler Infrastruktureinrichtungen. In Winfried Kluth (Ed.) *Infrastrukturgenossenschaften* (27-45). Halle-Wittenberg: Universitätsverlag Halle-Wittenberg.
- Stoner, C., & F. Fry (1982). The Entrepreneurial Decision: Dissatisfaction or Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 20 (2): 39-49.

Theurl, T., & Wendler, C. (2011). Was weiß Deutschland über Genossenschaften? *Münster-sche Schriften zur Kooperation* 96.

Wieg, A. (2016). Gemeinschaftlich sozial. *Bankeninformation* 03/16, 78-79.

## 2.2. Übersicht der Veröffentlichungen mit Themenbezug (Tagungsbeiträge, Sammelbände, Sonstige)

### 2.2.1. Leistungen von genossenschaftlichen Dorfläden in ländlichen Regionen

“Darf es noch etwas mehr sein?”

**Status:** Veröffentlicht im September 2018

**Buch:** Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, S. 139-140

**Autoren:** Isabel Adams, Susanne Durst, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, S. 139-140 veröffentlicht.

# Leistungen von genossenschaftlichen Dorfläden in ländlichen Regionen

## „Darf es noch etwas mehr sein?“

I. Adams, S. Durst, R. Doluschitz<sup>1</sup>

**Abstract - Vor dem Hintergrund voranschreitender Urbanisierung stehen im Zentrum des vorliegenden Artikels die vom Rückgang der Nahversorgungseinrichtung besonders betroffenen ländlichen Regionen. Der Rückzug der Nahversorgungseinrichtungen wird, vermehrt in den letzten 15 Jahren, durch das Gründen von genossenschaftlichen Dorfläden (Synonym: Dorf-ladengenossenschaften) stellenweise kompensiert. Welchen Beitrag die genossenschaftlichen Dorfläden in ländlichen Regionen leisten und dadurch der Daseinsvorsorgeproblematik partiell entgegenwirken können wird anhand von explorativen Tiefeninterviews analysiert. Im Ergebnis leisten alle befragten Dorfladengenossenschaften (n=18) soziale und infrastrukturelle Beiträge, weit über das originäre Feld des Lebensmitteleinzelhandels hinaus und können somit ein Element zur Erhaltung und Förderung von lebenswerten ländlichen Regionen sein. Die Wichtigkeit der ländlichen Regionen begründet sich u. a. in ihrer Multifunktionalität, auch hinsichtlich städtischer Regionen. Der vorliegende Artikel soll einen Beitrag dazu leisten, sich mit ländlichen Regionen und deren Erhaltung zu beschäftigen und die Bedeutung genossenschaftlicher Dorfläden herausstellen.**

### NAHVERSORGUNG IN LÄNDLICHEN REGIONEN

Die Bedeutung der ländlichen Regionen kann „nicht hoch genug eingeschätzt“ werden (BMEL, 2016), da sie durch ihre Heterogenität und Multifunktionalität wichtige Funktionen für eine Reihe von Stakeholder übernehmen, beispielsweise durch das Schaffen von Erholungs- und Urlaubsgebieten, Rückzugsmöglichkeiten oder Freizeitangeboten. Gegenwärtig sind ländliche Regionen mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Eine Herausforderung die sämtliche (Lebens-) Bereiche betrifft, stellt die flächendeckende Daseinsvorsorge dar. Einschränkungen in der Daseinsvorsorge werden im täglichen Leben beispielsweise sichtbar durch geschwächte Infrastrukturen wie Schließungen von Nahversorgungseinrichtungen, abgewirtschafteten Turnhallen, einer Reduzierung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs (ÖPNV) auf den Schülerverkehr und Schließung von u. a. Poststationen (Barlösius und Neu, 2007) und Cafés. Diese Einschränkungen können dazu führen, dass ländliche Regionen zunehmend unattraktiver als Lebensraum für die vorhandenen aber auch potenziell neuen Bewohner werden. Ein bekanntes, aber nach wie vor drängendes Thema ist die örtliche Lebensmittelnahversorgung in

den ländlichen Regionen. Stellenweise gelöst wurde die Problematik der Nahversorgung auf Basis der direkt davon betroffenen Bewohner einer Region, in Form von genossenschaftlichen Dorfläden. Gegenwärtig sind knapp 80 Dorfläden im deutschen Genossenschaftsregister eingetragen. Verstärkte Neugründungsaktivitäten in Bezug auf genossenschaftliche Dorfläden bestätigen die Genossenschaftsverbände und weitere Statistiken (vgl. Blome-Drees et al., 2015; Stappel, 2011). Ziel ist es zu erfassen, welchen Beitrag genossenschaftliche Dorfläden in ländlichen Regionen leisten. Außerdem sollen die Vorteile der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft diesbezüglich beleuchtet werden, um u. a. Erkenntnisse für andere Projekte, beispielsweise im Bereich der Daseinsvorsorge ableiten zu können.

### METHODIK

Um die geleisteten Beiträge der genossenschaftlichen Dorfläden aufzudecken, wurde explorativ in Form von Tiefeninterviews vorgegangen. Gemessen werden die Leistungen anhand des angebotenen (Dienstleistungs-) Sortimentes und der geleisteten Aufgaben der Dorfladengenossenschaften, über den Lebensmittelhandel hinaus. Durch die explorative Herangehensweise können erste wichtige Einblicke in die Strukturen sowie die Beiträge, die genossenschaftlichen Dorfläden über ihr ursprüngliches Kerngeschäft, dem Lebensmittelverkauf hinaus leisten erfasst werden. Aufbauend auf einer umfassenden Literaturrecherche wurde ein teilstrukturierter Leitfaden entwickelt, mithilfe dessen insgesamt 18 Vorstände von genossenschaftlichen Dorfläden in ländlichen Regionen befragt werden konnten. Die Auswahl erfolgte zufällig. Aufgrund der relativ kleinen Grundgesamtheit der genossenschaftlichen Dorfläden eignen sich qualitative Interviews besonders gut. Die anschließend transkribierten Interviews wurden nach Mayring (2008) ausgewertet.

### ERGEBNISSE

Keiner der Befragten beschränkt sich allein auf den Verkauf von Lebensmitteln. Beispielsweise koordinieren einige Dorfläden Mitfahrgelegenheiten mit dem Ziel, das teils mangelnde Mobilitätsnetz auszugleichen. Sie fungieren somit als Plattform für Anbieter und

<sup>1</sup> M. Sc. Isabel Adams ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen sowie am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim. (isabel.adams@uni-hohenheim.de)

M. Sc. Susanne Durst ist Absolventin des Studienganges Master of Science in Agribusiness an der Universität Hohenheim.

Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist u. a. am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung sowie Leiter der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

Nachfrager von Personentransporten. Die meisten genossenschaftlichen Dorfläden bieten eine Vielzahl verschiedener Leistungen an. Durch die Auswertung der Tiefeninterviews konnte deutlich gemacht werden, dass sich die genossenschaftlichen Dorfläden aus ihrem Selbstverständnis heraus als soziale Treffpunkte für die Dorfgemeinschaft verstehen und sich als festen und wichtigen Bestandteil der Dorfstruktur wahrnehmen. Die qualitativen und explorativ gewonnenen Erkenntnisse zu den angebotenen Leistungen genossenschaftlicher Dorfläden werden in aggregierter Form in Abbildung 1 dargestellt. Gezeigt sind die genannten Leistungen in absteigender Reihenfolge.



Abbildung 1. Angebotene Leistungen der befragten genossenschaftlichen Dorfläden (n=18). Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

Aus der vorliegenden Untersuchung kann abgeleitet werden, dass die genossenschaftlichen Dorfläden durchaus einen Anteil zur Erhaltung, nicht nur hinsichtlich der Nahversorgungstrukturen, sondern auch in Bezug auf soziale und infrastrukturelle Belange, leisten. Die Rolle der Dorfladengenossenschaften geht somit weit über die des Nahversorgers, der typischerweise Lebensmittel verkauft, hinaus. Entsprechend den Befragungsergebnissen ist an der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft vorteilhaft, dass die Mitgliederförderung, im Gegensatz zur Gewinnmaximierungsabsicht gewerblicher Unternehmen, im Fokus steht. In Bezug auf die Dorfladengenossenschaften kann dies dazu führen, dass der wirtschaftliche Erfolg nicht allein über den Verbleib oder Rückzug an einem Standort entscheidet. Weiterer positiver Nebeneffekt der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft ist die hohe Identifikation der Mitglieder mit „ihrem“ Dorfladen. Beide Faktoren liegen in der Rechtsform der Genossenschaften begründet und können wesentliche Vorteile beim langfristigen Fortbestand von Nahversorgungseinrichtungen in ländlichen Regionen gegenüber anderen Rechtsformen mit sich bringen.

## DISKUSSION

Ergebnisse aus anderen Untersuchungen liefern bezüglich der Fragestellung, inwiefern Genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität speziell in Ländlichen Räumen beitragen können, ein heterogenes Meinungsbild ab (vgl. Willersinn et al., 2015). Durch eine weitere Operationalisierung und Analyse könnten die „weichen“ Beiträge der Dorfladengenossenschaften messbar und dadurch leichter kommunizierbar für Dritte gemacht werden. Das Potenzial einer Region erschließt sich außerdem nicht ausschließlich aus der Bevölkerungszahl und -struktur, sondern daraus, welche gegenseitigen Verpflichtungen die Bürger untereinander für ihre Region eingehen. Ausschlaggebend für die Leistungsfähigkeit einer Region sind „weiche“, d. h. qualitative Eigenschaften sowie die ausgeübte Solidarität und die Kohäsionskräfte untereinander (vgl. Barlösius und Neu, 2007). Bei allen befragten genossenschaftlichen Dorfläden dürfen Mitglieder sowie Nicht-Mitglieder einkaufen und können dadurch von den Leistungen und Angeboten der Dorfladengenossenschaft profitieren. Da die genossenschaftlichen Dorfläden Leistungen über ihr originäres Feld, dem Lebensmittel Einzelhandel, hinaus anbieten und dadurch dörfliche Strukturen sozial sowie infrastrukturell unterstützen und ergänzen können, lohnt es sich auch zukünftig, sich um deren Fortbestand zu bemühen und neue Initiativen zu unterstützen. Wie im Titel bereits angedeutet, leisten die Dorfladengenossenschaften „etwas mehr“ als den ausschließlichen Verkauf von Lebensmitteln und können somit einen Beitrag zur Erhaltung und Förderung ländlicher Regionen schaffen. Diese wieder übernehmen multifunktionale Aufgaben, auch für (angrenzende) städtische Regionen, was die besondere Relevanz der Thematik unterstreicht. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der zum langfristigen Bestand der Dorfladengenossenschaften beiträgt, ist der Einsatz von ehrenamtlichen HelferInnen. Diesen sollten ansprechende Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt werden.

## QUELLEN

- Barlösius, E., Neu, C. (2007). „Gleichwertigkeit- Ade?“ Die Demographisierung und Pheripherisierung entlegener ländlicher Räume. *Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 146(1):77-92.
- Blome-Drees, J., Bøggild, N., Degens, P., Michels, J., Schimmele, C., Werner, J. (2015). Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Endbericht.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2016). *Ländliche Regionen Verstehen -Fakten und Hintergründe zum Leben und Arbeiten in ländlichen Regionen*. Berlin: BMEL.
- Stappel, M. (2011). Trends bei Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 61(3):187-200.
- Willersinn, C., Laven, P., Doluschitz, R. (2015). Genossenschaften und Lebensqualität im ländlichen Raum. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 65(1):41-58

## 2.2.2. Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?

- Status:** Veröffentlicht im September 2018
- Buch:** Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, S. 35-36
- Autoren:** Isabel Adams, Nicola Gindele, Tessa Jensen-Auvermann, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, S. 35-36 veröffentlicht.

# Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?

I. Adams, N. Gindele, T. Jensen-Auermann, R. Doluschitz<sup>1</sup>

**Abstract - Vor dem Hintergrund der prekären Lage der Daseinsvorsorge in den ländlichen Regionen steht im Zentrum des vorliegenden Beitrags ein Lösungsansatz zur Begegnung der Daseinsvorsorgeproblematik auf der Basis von genossenschaftlichem Handeln. Ausgehend von explorativen Tiefeninterviews mit Genossenschaftsvorständen sowie Gründungsberatern für Genossenschaften wird ein Modell entwickelt. Damit wird dem Ziel gefolgt, Synergien freizusetzen und dadurch einen Beitrag zum langfristigen Erhalt der ländlichen Regionen leisten zu können. In einem zweiten Schritt wird quantitativ erfasst, inwiefern das Modell in der Praxis Bestand hätte und die Genossenschaften Bereitschaft zu einer Kooperation zeigen. Im Ergebnis ist die Bereitschaft der Genossenschaften zur Kooperation durchaus vorhanden. Am deutlichsten ausgeprägt ist die Bereitschaft mit anderen Genossenschaften zu kooperieren, gefolgt von der Kooperation mit Vereinen oder Unternehmen.**

## EINLEITUNG

Konfrontiert mit den Problemen der ländlichen Bevölkerung initiierte Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) im Notwinter 1846/47 die Errichtung eines Gemeindebackofens. Zusammen mit mehreren wohlhabenden Einwohnern der Gemeinde gründete er den "Weyerbucher Brodverein" mit dem Ziel, durch Selbsthilfe die Hungersnot der ländlichen Bevölkerung zu überwinden. Diese Anfänge gelten als die Ursprünge der Genossenschaftsbewegung und Raiffeisen ging damit als einer der Gründungsväter der Genossenschaften in die Geschichte ein. In diesem Jahr (2018) kehrt sein Geburtstag zum 200. Mal wieder, was zur besonderen Aufmerksamkeit und Würdigung seiner Genossenschaftsidee führt. Die Verwurzelung der Genossenschaften in den ländlichen Regionen hat Tradition und das originäre, landwirtschaftlich geprägte Tätigkeitsfeld hat sich auf weitere „wirtschaftliche und öffentliche Bereiche“ (Hanisch und Ihm, 2012) ausgedehnt. Beispielsweise tragen Genossenschaften gegenwärtig mit ihrem „umfassenden Leistungsspektrum dazu bei, dass der Ländliche Raum lebensfähig bleibt und weiter an Anziehungskraft gewinnt“ (DGRV, 2017). Auch die Anerkennung der Genossenschaftsbewegung durch die Deutsche UNESCO-Kommission und die Vereinten Nationen sind Beispiele dafür, dass die Genossenschaftsidee und damit verbunden auch Genossenschaften heute noch Anerkennung und Beachtung erfahren. Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, ein Modellvorhaben vorzu-

stellen, welches auf der genossenschaftlichen Grundidee basiert, verschiedene Belange der Daseinsvorsorge miteinbezieht und einzelne Genossenschaften unter einem gemeinsamen Dach vereint. Das Modell ist als Lösungsansatz zu verstehen, welcher durch Bündelung einzelner Kräfte, d. h. Genossenschaften, Synergien frei werden lässt. Dadurch soll den Herausforderungen der flächendeckenden Daseinsvorsorge begegnet werden. Das Modell wird im folgendem Geno-Haus genannt, da es Genossenschaften, zum einen sinnbildlich, zum anderen im wahrsten Sinne des Worts, unter einem gemeinsamen Dach vereinen soll.

## HINTERGRUND

Ein bekanntes und nach wie vor präsent Thema der ländlichen Regionen ist die Daseinsvorsorge. Sichtbar werden die Herausforderungen der Daseinsvorsorge durch die Schließung von Nahversorgungseinrichtungen, Arztpraxen, Poststationen (Barlösius und Neu, 2007), Cafés oder durch abgewirtschaftete Turnhallen, einer Reduzierung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs (ÖPNV) auf den Schülerverkehr. Diese Phänomene machen die ländlichen Regionen immer weniger attraktiv für Bewohner sowie Unternehmen und initiieren eine Abwärtsspirale, die zusätzlich von ausbleibenden Unternehmensgründungen bzw. Abwanderungen und infolge mangelnder Arbeitsplätze sowie unzureichender Erwerbsmöglichkeiten angetrieben werden könnte. Durch ausbleibende Unternehmensgründungen und zusätzliche Abwanderung von Unternehmen, fehlen den Kommunen wichtige Steuereinnahmen und immer mehr Kommunen geraten in eine finanzielle Schieflage. Um eine Region langfristig erhalten zu können, sollten elementare Leistungen und Aufgaben der Daseinsvorsorge gewährleistet sein.

## METHODIK

Ein erstes methodisches Element der Entwicklung des Modells besteht aus den Analyseergebnissen von 35 Tiefeninterviews mit Vorständen von Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge sowie mehreren Gesprächen mit einem Gründungsberater für Genossenschaften. Die Tiefeninterviews wurden deutschlandweit im Jahr 2017 durchgeführt und orientierten sich an dafür entwickelten Leitfäden. Da es sich statistisch gesehen um eine kleine Grundgesamtheit handelt, eignen sich Experteninterviews besonders

<sup>1</sup> M. Sc. Isabel Adams und M. Sc. Tessa Jensen-Auermann sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen sowie am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim (isabel.adams@uni-hohenheim.de).

Dr. Nicola Gindele ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim.

Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist u.a. am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung sowie Leiter der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

gut. Diese ermöglichen den Untersuchungsgegenstand detailliert und umfassend zu beschreiben (Döring und Bortz, 2016). Nach ihrer Transkription wurden die Interviews nach Mayring (2008) ausgewertet. Durch eine explorative Vorgehensweise konnten wertvolle Ansätze für die weitere Entwicklung des Modells gewonnen werden. Ein zweiter methodischer Bestandteil hat zum Ziel, das Modell weiterzuentwickeln und die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft einzelner, bereits bestehender Genossenschaften der Daseinsvorsorge abzufragen. Im Sommer 2017 konnten deutschlandweit 178 Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge quantitativ zu ihrer Kooperationsbereitschaft befragt werden. Aus diesen Ergebnissen kann eine erste Einschätzung der Bereitschaft zur Kooperation unter einem gemeinsamen Dach abgeleitet werden.

MODELLVORSTELLUNG

Das Modell des Geno-Hauses basiert auf dem Grundgedanken aller Genossenschaften, das mit einem Zitat von Friedrich Wilhelm Raiffeisen deutlich gemacht werden soll: „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele.“ Das Zitat des Urvaters der Genossenschaften, macht deutlich, dass durch gemeinschaftliches Handeln Herausforderungen bewältigt werden können, deren Bewältigung alleine nicht möglich wäre. Die Vorteile, die aus dem Modell entstehen können, lassen sich in materielle und immaterielle Vorteile unterteilen: Zu den materiellen Vorteilen gehören u. a. Kostendegression von Einzelleistungen, Entlastung kommunaler Träger sowie bessere Finanzierungsmöglichkeiten. Immaterielle Vorteile eines Geno-Hauses können u. a. einen höheren Einbezug der Bürger, Entlastung des Ehrenamts, gegenseitige Unterstützung, weitere Professionalisierung und Spezialisierung sowie höhere Auslastungen sein. Schematisch wird das Geno-Haus in Abbildung 1 dargestellt. Es beinhaltet die Kooperation mehrerer Primär-genossenschaften unterschiedlicher Sparten und ist als eine genossenschaftliche „Second-Level“-Kooperation zu verstehen.

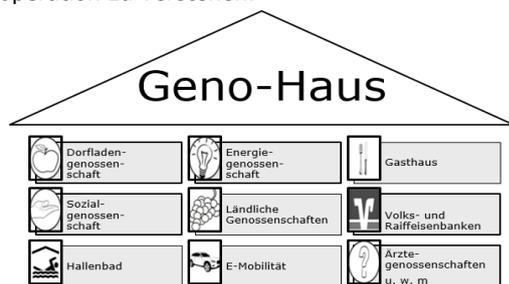


Abbildung 1. Modell Geno-Haus. Quelle: Eigene Darstellung.

Um sich dem Modellvorhaben weiter anzunähern, wurden bereits bestehende Genossenschaften der Daseinsvorsorge quantitativ zur ihrer Kooperationsbereitschaft befragt. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass die Bereitschaft zur Kooperation, unabhängig vom potenziellen Partner, grundsätzlich vorhan-

den ist. Mehr als die Hälfte der antwortenden Genossenschaften geben an, große Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Genossenschaften, Unternehmen oder Vereinen zu haben. Die meisten Genossenschaften schätzen ihre Kooperationsbereitschaft am größten mit anderen Genossenschaft ein. Nur 4,4 % der antworteten Genossenschaften aus der Stichprobe, schließen eine Kooperation mit einer anderen Genossenschaft aus.

Tabelle 1. Kooperationsbereitschaft der Genossenschaften in der Daseinsvorsorge, n=101. Quelle: Eigene Erhebung.

	Große Bereitschaft	Geringe Bereitschaft	Kooperation ist ausgeschlossen	Keine Angabe
Mit anderer <b>Genossenschaft</b>	<b>65%</b>	21,9%	<b>4,4%</b>	8,7%
Mit anderem <b>Unternehmen</b>	51,5%	32,4%	7,4%	8,7%
Mit anderem <b>Verein</b>	59,6%	24,1%	4,5%	11,8%

Es lassen sich aus den Ergebnissen der Befragung zur Kooperationsbereitschaft der Genossenschaften im Hinblick auf das erstellte Modell des Geno-Hauses erste positive Schlüsse ziehen, die es durch weitere Analysen zu verfestigen und vertiefen gilt. Vor allem hinsichtlich einer tatsächlichen Umsetzung muss das Modell konkretisiert werden, beispielsweise hinsichtlich der internen Verteilung entstehender Kosten auf die unterschiedlichen Kooperationspartner. Das Modell des Geno-Hauses kann grundsätzlich regionsunabhängig Anwendung finden. Wird ein zeitlicher Bogen von den Anfängen der Genossenschaftsidee zum Modellvorhaben gespannt, kann Folgendes angemerkt werden: Im Zeitverlauf ist die Kernidee konstant geblieben, wohingegen sich die Umsetzung gewandelt hat – von Gemeindebacköfen hin zu dem Modell eines Geno-Hauses.

AUSBLICK

Das Modell des Geno-Hauses soll in einem weiteren Schritt durch ein Pilot-Projekt umgesetzt werden. Mit verschiedenen Interessengruppen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Beratung wird aktuell an der Möglichkeit einer Umsetzung gearbeitet.

DANKSAGUNG

Das Forschungsvorhaben wurde durch Mittel der Stiftung „bauen – wohnen – leben“ unterstützt. Dies ist eine Stiftung der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG.

QUELLEN

Barlösius, E., und Neu, C. (2007). „Gleichwertigkeit Ade?“ Die Demographisierung und Pheripherisierung entlegener ländlicher Räume. *Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 146(1):77-92.

DGRV (2017). <https://www.dgrv.de/de/genossenschaftswesen/sparten/raiffeisengenossenschaften.-html>. 14.11.2017.

Döring, N., und Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Hanisch, M., und Ihm, M. (2012). Genossenschaftliche Antworten auf globale Herausforderungen. *Ländlicher Raum* 2012(1):32-34.

### 2.2.3. Kultur- und Kreativgenossenschaften als kooperative Organisationsstruktur

**Status:** Veröffentlicht im Juli 2018

**Buch:** Kreative Pioniere in ländlichen Räumen – Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land, 2017, S. 84-111. Herausgeber: Katja Wolter, Daniel Schiller, Corinna Hesse; Steinbeis Edition

ISBN 978-3-95663-167-2

**Autoren:** Isabel Adams, Jasmin Zimmermann, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form Sammelband Kreative Pioniere in ländlichen Räumen – Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land, 2017, S. 84-111 veröffentlicht.

# 1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit verschiedenen Initiativen der Kultur- und Kreativwirtschaft, welche die Rechtsform einer „eingetragenen Genossenschaft“ (e.G.) haben. Den Anlass hierfür bieten Beobachtungen, die darauf hinweisen, dass im letzten Jahrzehnt vermehrt Genossenschaften im Kultur- und Kreativbereich gegründet wurden. Welche Gründe zu dieser Entwicklung führen können, ist ebenso Inhalt, wie eine zusammenfassende SWOT-Analyse der Kultur- und Kreativgenossenschaften.

## 1.1 Bedeutung Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Kultur- und Kreativwirtschaft hatte im Jahr 2015 ein Gesamtvolumen von ungefähr 65,5 Mrd. €, was einem Anteil von ca. 2,2 % an der gesamten Bruttowertschöpfung Deutschlands entspricht (vgl. Bertschek et al., 2017, S. 13) und umfasst insgesamt folgende elf bzw. zwölf Marktsegmente: Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Künste, Architekturmarkt, Designwirtschaft, Pressemarkt, Werbemarkt, Software-/Games-Industrie sowie Sonstige (vgl. Bertschek et al., 2017, S. 12).

Längst gilt das kulturelle Umfeld einer Region oder Kommune als entscheidender Standortfaktor bei der Ansiedlung von Unternehmen (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie). Die Bedeutung von Kultureinrichtungen ist nicht zu unterschätzen, denn Touristen erwarten, dass Museen und Kultureinrichtungen in großen Städten vorhanden sind (vgl. Mertens, 2016, S. 2). In der Hauptstadt Berlin gelten Kultureinrichtungen als Wirtschaftsfaktoren (vgl. Mertens, 2016, S. 2). So geht aus einer Studie der Investitionsbank Berlin (IBB) aus dem Jahr 2016 hervor, dass beispielsweise Galerien einen großen Stellenwert für die Stadt haben (vgl. Mertens, 2016, S. 2). Sie ziehen Touristen an, die nicht nur Geld für die Eintritte zu Kulturveranstaltungen in der Stadt ausgeben, sondern auch für einen Kaffee, für ein Essen im Restaurant oder für Souvenirs in Geschäften (vgl. Mertens, 2016, S. 2). Die 250.000 Besucher einer Fotoausstellung des Kunstmuseums C/O in Berlin im Jahr 2015 schafften eine zusätzliche Kaufkraft in Höhe von 8,93 Mio. € (vgl. Mertens, 2016, S. 2).

Eine hohe Anzahl an Kultureinrichtungen erzeugt aber noch weitere positive Wirkungen, wie z. B. die Steigerung der Attraktivität und des Freizeitwertes einer Stadt (vgl. Mertens, 2016, S. 2). Die Menschen berücksichtigen das Vorhandensein von Kultureinrichtungen bei der Entscheidung für einen Wohn- oder Arbeitsort - besonders die „High Potentials“, also Menschen die ein hohes Einkommen haben und hoch qualifiziert sind, die sehr mobil sind und die Wert auf eine ausgebaute kulturelle Infrastruktur legen (vgl. Mertens, 2016, S. 2). Die Bedeutung von Kultur und Kreativität ist als Standortfaktor nicht zu unterschätzen, weil auch die am Standort befindlichen Universitäten und Hochschulen ihren Nutzen daraus ziehen, wenn die Attraktivität des Studienorts steigt (vgl. Jäger et al., 2008, S. 70). Die Kulturschaffenden, die von einem kreativen Umfeld angezogen werden, erzeugen indirekt wirtschaftliche Effekte, weil sie beispielsweise einen großen Flächenbedarf haben (vgl. Jäger et al., 2008, S. 69). So führt die Zusammenarbeit von Künstlern oftmals dazu, dass sie ihre Ausstellungen gemeinsam organisieren und dafür zum Beispiel die Flächen ungenutzter Immobilien benötigen (vgl. Jäger et al., 2008, S. 69). Die Ausstellungen haben eine Anziehungskraft für neues Publikum zur Folge und dies steigert wiederum die Nachfrage nach mehr Atelierräumen (vgl. Jäger et al., 2008, S. 69). Zusätzlich haben kreative Milieus und deren kreative Leistungen einen hohen Stellenwert für die Lebensqualität der Menschen und bringen einen bedeutenden Mehrwert mit sich für die Stadt (vgl. Reich, 2014, S. 112).

## 1.2 Herausforderungen

Die finanziellen Unterstützungen für viele Kultureinrichtungen wurden in den letzten Jahren massiv gekürzt (vgl. Flieger, 2011, S. 257). Nach dem Kulturfinanzbericht der Statistischen Ämter des Bundes und

der Länder (2016) wurden die finanziellen Unterstützungen im Jahr 2013 hauptsächlich von den Gemeinden (45,4 %) und den Ländern (41 %) getragen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2016, S. 28). Der Bund steuert dabei einen Anteil von 13,6 % bei (vgl. Statistisches Bundesamt, 2016, S. 28). Somit standen von der öffentlichen Hand in 2013 insgesamt 9,9 Mrd. € für die Kultur bereit (vgl. Statistisches Bundesamt, 2016, S. 28). Obwohl diese Zahl zunächst sehr hoch scheint, entspricht sie nur 0,35 % des Bruttoinlandsproduktes oder 1,68 % der öffentlichen Ausgaben (vgl. Statistisches Bundesamt, 2016, S.46). In der Vergangenheit gab es finanzielle Kürzungen und es sind auch weitere Kürzungen in der Zukunft vorgesehen (vgl. bspw. Mannheimer Morgen, 2016; Köln Nachrichten, 2010; Südkurier, 2016). Zu den finanziellen Problemen kommt für viele Kreative zusätzlich die Raumnöte (vgl. Asseyer, 2017, Radiobeitrag). Die Mietpreise für Proberäume und Ateliers sind sehr hoch und für viele Künstler und Kulturschaffende nicht zu bezahlen (vgl. Asseyer, 2017, Radiobeitrag). Auch in Berlin hinterließ der Immobilienboom seine Spuren bei kreativen Unternehmen (vgl. Mertens, 2016, S. 4). Der Kostendruck ist für viele Galerien zu hoch und sie können ihre Mieten nicht bezahlen (vgl. Mertens, 2016, S. 4). Folglich mussten seit dem Immobilienboom einige Galerien schließen (vgl. Mertens, 2016, S. 4). Kultureinrichtungen, wie kommunale Kinos, stehen vor dem Problem, dass die finanzielle Unterstützung auf kommunaler Ebene fehlt (vgl. Van Bebber, 2013). Die genannten Gründe führen u.a. dazu, dass teilweise Kultureinrichtungen privatisiert werden, Förderer gesucht werden oder andere Wege für die Beschaffung von Geld gefunden werden müssen (vgl. Flieger, 2011, S. 257). Die Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland boomt, doch vor allem die Metropolen und Großstädte profitieren von dieser Entwicklung (Mante, 2010, S. 11). Ein möglicher und bereits praktizierter Lösungsansatz zur Begegnung der verschiedenen Herausforderungen der Kultur- und Kreativbranche wird im Folgenden dargestellt.

### 1.3 Potentieller Lösungsansatz: Kultur- und Kreativgenossenschaft

Hinweise und Beobachtungen mehren sich, dass die Rechtsform Genossenschaft ein möglicher und bereits praktizierter Ansatz ist, um Kultur- und Kreativinitiativen zu organisieren und somit wegbrechende Einrichtungen zu unterstützen sowie (Angebots-)Lücken zu schließen.

Auf einige Menschen scheinen Genossenschaften noch wie ein verstaubtes Relikt aus früheren Zeiten zu wirken (vgl. Bauer et al., 2014, S. 7), denn sie denken beim Begriff „Genossenschaft“ nur an Genossenschaftsbanken, Ländliche und Agrargenossenschaften oder Wohnungsbaugenossenschaften (vgl. Klemisch und Vogt, 2012, S. 12). Diese trübe Vorstellung von Genossenschaften ist jedoch erstaunlich, weil sie sich immer wieder aufs Neue als krisensicher zeigen und sich zudem z.T. als mögliche Zukunftsmodelle beweisen (vgl. Bauer et al., 2014, S. 7).

Der kontinuierliche Anstieg der Neugründungen, die wachsenden Mitgliederzahlen und die dauernde Ausdehnung der Aktionsfelder bringen die große Attraktivität der Rechtsform Genossenschaften zum Ausdruck (vgl. Bauer et al., 2014, S. 7). 2006 gab es eine Gesetzesnovelle des Genossenschaftsgesetzes (GenG) infolge derer der Förderzweck von wirtschaftlichen Belangen um soziale und kulturelle Belange erweitert wurde. Dadurch hat die Rechtsform eingetragene Genossenschaft (eG) für die Kultur- und Kreativbranche an Relevanz gewonnen. Insgesamt sind Kultur- und Kreativgenossenschaften bis dato zum einen nicht flächig in der Gesellschaft bekannt und zum anderen nur vereinzelt erforscht, was Anknüpfungspunkte für den vorliegenden Beitrag bietet.

Die nachfolgende Analyse orientiert sich an zwei Fragen:

- (1) Welche Hintergründe haben zu Gründungen von Kultur- und Kreativgenossenschaften geführt?
- (2) Mit welchen Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken sehen sich die Kultur- und Kreativgenossenschaften konfrontiert?

## 2 Grundlagen

Welche Besonderheiten und Eigenschaften die Rechtsform der Genossenschaft mit sich bringt, wird in diesem Kapitel kurz vorgestellt, da es für das Grundverständnis der Kultur- und Kreativgenossenschaften wichtig ist. Des Weiteren wird auf das Begriffspaar Kultur- und Kreativwirtschaft näher eingegangen.

### 2.1 Genossenschaften

Eine Genossenschaft ist ein Zusammenschluss einer unbegrenzten Anzahl von natürlichen und/ oder juristischen Personen, deren Zweck darauf ausgerichtet ist, ihre Mitglieder zu fördern. Die Förderung kann sich, nach der Novelle des GenG 2006, neben den wirtschaftlichen Belangen auch auf soziale oder kulturelle Belange beziehen und soll durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb erreicht werden (vgl. GenG § 1). Im Fokus des genossenschaftlichen Handelns steht demzufolge das Bestreben, den Mitgliedern den maximalen Nutzen zu stiften, im Gegensatz zum Primat der Profitmaximierung. Einer der Gründungsväter der Genossenschaftsidee, Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) prägte folgende Aussage zu Genossenschaften: „Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele“ (Friedrich Wilhelm Raiffeisen). Dieser Leitgedanke unterstreicht den Vorteil, der durch Bündelung der einzelnen Kräfte zu erwarten ist und der mit dem Eingehen von Kooperationen entstehen kann.

Gegenwärtig sind in Deutschland rund 8.000 Genossenschaften ins Genossenschaftsregister eingetragen, denen insgesamt ca. 20 Mio. Mitglieder angeschlossen sind (vgl. DGRV 2016). Abgeleitet aus dem Quotienten der Einwohnerzahl Deutschlands und der Mitgliederzahl in Genossenschaften kann gefolgert werden, dass jeder vierte Bundesbürger Mitglied in einer Genossenschaft ist. Nach Ansicht der UNO ist die Kooperation in Genossenschaften global ein ideales Vorbild für wirtschaftliche Betätigung auf Basis demokratischer Strukturen. Die Beständigkeit gegenüber Krisen bewiesen Genossenschaften erneut im Jahr 2009, das von einer Wirtschaftskrise gekennzeichnet war, mit einer Insolvenzquote von 0,1 % pro Jahr (vgl. DGRV 2009, S. 13). Auch in den vorhergegangenen sowie folgenden Jahren war die eingetragene Genossenschaft die insolvenz-sicherste Rechtsform (vgl. DGRV 2014, S. 7). Insgesamt erfreuen sich die Genossenschaften in Deutschland eines guten Images in der Bevölkerung (Theurl und Wendler, 2011, S. 237). Professionelle Unterstützung in verschiedenen Bereichen erhalten die Genossenschaften vom Dach- und Spitzenverband DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., sowie die darunter angeschlossenen Verbände.

Ziel einer Genossenschaft ist „die Lösung wirtschaftlicher und sozialer Probleme aus eigener Kraft in gemeinsamem Handeln unter Wahrung der Selbstständigkeit“ (Grosskopf et al., 2012, S. 13). Die Genossenschaft ist eine Rechtsform, die sich deutlich von anderen Unternehmensformen unterscheidet (vgl. Doluschitz et al., 2013, S. 14). Sie hat zum Beispiel sehr spezielle Prinzipien und Werten, denen sie treu ist (vgl. Doluschitz et al., 2013, S. 14).

Das wichtigste Genossenschaftsprinzip ist der Förderauftrag gegenüber den Mitgliedern (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 19). Zudem waren sich alle Gründungspersönlichkeiten einig, dass die Absicht für die Gründung von Genossenschaften die Selbsthilfe sein soll und daraus folgt auch, dass Selbstverwaltung und Selbstverantwortung verwirklicht werden sollen (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 19). Grundlegend ist das Prinzip der Selbsthilfe (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 19). Dabei geht es darum, Kräfte zu bündeln und darum, Aufgaben gemeinsam in der Gruppe zu lösen, die ein Einzelner allein nicht bewerkstelligen kann (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 19). Ein Einzelner soll die Chance bekommen, gemeinsam mit anderen zu agieren und gesellschaftlich wie wirtschaftlich bestehen zu können (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 19). Aus dem Prinzip der Selbsthilfe gehen die Prinzipien der Freiwilligkeit und der Subsidiarität hervor (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 19 f.).

Das Prinzip der Selbstverwaltung besagt, dass die Genossenschaften von den Mitgliedern selbst zu leiten sind und keine fremde Verwaltung akzeptiert wird (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 20). Das heißt, die Genossenschaften werden von den eigenen Mitgliedern geführt und kontrolliert (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 20). Dadurch wird die interne Willensbildung von den Mitgliedern selbst durchgeführt (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 20). Im Zusammenhang mit dem Prinzip der Selbstverwaltung steht das Gleichheitsprinzip, in dessen Kern es um die Gleichbehandlung aller Mitglieder geht (vgl. Grosskopf et al.,

2012, S. 20). Jedes Mitglied hat bei den Abstimmungen nur eine Stimme, unabhängig davon, wie viele Anteile es besitzt (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 20).

Am 30. November 2016 beschloss der zwischenstaatliche Ausschuss der UNESCO in Addis Abeba, dass die Genossenschaftsidee als Nr. 315 auf die Liste des Immateriellen Kulturerbes aufgenommen wird (vgl. DGRV, 2016, S. 1). Die Aufnahme der Genossenschaftsidee als Immaterielles Kulturerbe ist eine Anerkennung des Erbes von Hermann Schulze-Delitzsch und von Friedrich Wilhelm Raiffeisen (vgl. Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft e.V., 2016, S. 1).

## 2.2 Kultur- und Kreativwirtschaft

Insgesamt besteht die Kultur- und Kreativwirtschaft aus elf Teilmärkten, die sehr heterogen sind und von der bildenden Kunst, über Architektur bis hin zur Games-Industrie reichen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2016, S. 3). Die Grundlage der Kultur- und Kreativwirtschaft bilden Menschen, die schöpferisch und gestalterisch tätig sind (vgl. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung, 2016). Dazu gehören beispielsweise darstellende Künstlerinnen und Künstler, Autoren, Musiker oder Filmemacher (vgl. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung, 2016). Der Mittelpunkt der Kultur- und Kreativarbeiten ist die schöpferische Handlung (vgl. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung, 2016). Sie wird von allen kulturellen, künstlerischen, literarischen, musischen oder kreativen Werken, Produkten oder Dienstleistungen gebildet (vgl. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung, 2016).

Um den Begriff „Kultur“ besser zu verstehen, kann man sich das Eisbergmodell vorstellen. Dabei entspricht der sichtbare Teil des Eisbergs, der aus dem Wasser herausragt, den wahrnehmbaren Dingen der Kultur. Dazu gehört beispielsweise die Literatur, Musik, Theater sowie Sprache. Der nicht-sichtbare Teil des Eisbergs, der unter der Wasseroberfläche versteckt ist, steht für Werte, Normen, Einstellungen oder Auffassungen der Menschen (vgl. Slot, 2014), er zählt aber ebenfalls zum Kulturbegriff im weiteren Sinn. Diese Verdeutlichung zeigt, dass der Begriff „Kultur“ sehr weitreichend ist.

## 2.3 Kultur- und Kreativgenossenschaften

Kultur- und Kreativgenossenschaften weisen ein großes Spektrum auf, das nach Flieger (2011, S. 257) in folgende drei Bereiche eingeteilt werden kann:

- Kulturgenossenschaften mit bürgerlicher Unterstützung
- Kulturgenossenschaften im professionellen Bereich und
- Genossenschaftliche Unterstützungseinrichtungen für die Kultur (vgl. Flieger, 2011, S. 257).

Diese drei Bereiche haben die Eigenschaft einer Hilfs-genossenschaft. Einzig die Kulturgenossenschaften im professionellen Bereich können auch Produktivgenossenschaften sein (vgl. Flieger, 2011, S. 257). Unter Produktivgenossenschaften versteht man solche Genossenschaften, deren Mitglieder zu einem großen Teil Angestellte der Genossenschaft sind oder beständig Arbeit durch die Genossenschaft bekommen, für die sie bezahlt werden (vgl. Flieger, 2011, S. 257). „Der hilfs- oder fördergenossenschaftliche Charakter ist gegeben, wenn die Mitglieder über diese Genossenschaften Leistungen beziehen oder einbringen, die der ergänzenden Unterstützung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit oder ihrer Reproduktion bzw. ihres Kulturkonsums im weitesten Sinne dienen“ (Flieger, 2011, S. 257).

Zum Bereich der genossenschaftlichen Unterstützungseinrichtungen gehören zum Beispiel die Berlin Music Commission eG oder die digiCULT-Verbund eG (vgl. Flieger, 2011, S. 262), sie verbindet Einrichtungen der Musik- und Veranstaltungsbranche in Berlin (vgl. Flieger, 2011, S. 262). Den Kulturgenossenschaften sind Menschen aus der mittelständischen Musikwirtschaft, wie zum Beispiel Live Entertainment, Music Software oder Recorded Music beigetreten (vgl. Flieger, 2011, S. 262). Auch Konzertveranstalter wie Arena oder Kesselhaus nehmen an der Genossenschaft teil (vgl. Flieger, 2011, S. 262). Die Kulturgenossenschaft verfolgt das Ziel, die kleine und mittelständische Musikwirtschaft von Berlin

national sowie international zu vertreten (vgl. Flieger, 2011, S. 262). Außerdem möchte die Genossenschaft neue Möglichkeiten für die regionale Musikszene schaffen (vgl. Flieger, 2011, S. 262). Die digiCULT-Verbund eG erarbeitete einen digitalen Gesamtentwurf für Museen, mit dem die Dokumentation der Museumsbestände ermöglicht wird (vgl. Flieger, 2011, S. 262). Die Genossenschaft ist eine vernünftige und sinnvolle Form der Organisation für das Zusammenwirken unterschiedlicher Kultureinrichtungen, die im selben Tätigkeitsfeld handeln (vgl. Flieger, 2011, S. 262). Dabei soll wirtschaftlich und zugleich selbstständig vorgegangen werden (vgl. Flieger, 2011, S. 262). Sie helfen Aufgaben gemeinschaftlich zu lösen und erfüllen somit eines der bedeutendsten Ziele der genossenschaftlichen Selbsthilfe (vgl. Flieger, 2011, S. 262). Die Aufgaben würden ansonsten den finanziellen Rahmen übersteigen. So können die einzelnen Kultureinrichtungen weiterhin selbstständig betriebliche Entscheidungen treffen (vgl. Flieger, 2011, S. 262).

### **3 Methodischer Ansatz**

#### **3.1 Erhebung und -auswertung von Sekundärdaten**

Im ersten Schritt wurde das öffentlich zugängliche gemeinsame Registerportal der Länder untersucht. Hierbei wurde ausschließlich das Genossenschaftsregister (GnR) hinsichtlich Kultur- und Kreativgenossenschaften analysiert. Diese Analyse erfolgte im November und Dezember 2016. Diese Vorgehensweise war notwendig, um die Ansprechpartner für die darauffolgenden Experteninterviews zu gewinnen. Insgesamt konnten ca. 150 Kulturgenossenschaften ermittelt werden.

Um die Daten auszuwerten, wurde die qualitative Inhaltsanalyse von Gläser und Laudel (2010) herangezogen. Die Basis für die Auswertung der Daten ist bei der qualitativen Inhaltsanalyse das Textmaterial, in dem die Daten enthalten sind (vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 199). So wurde damit begonnen, die aufgezeichneten Experteninterviews zu verschriftlichen. Die qualitative Inhaltsanalyse wird ausgeführt, indem die Daten aus den Texten entnommen, aufbereitet und ausgewertet werden (vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 199). Mit der qualitativen Inhaltsanalyse wird aus den kompletten Interviews eine Grundlage von Informationen geschaffen, die nur die notwendigen Informationen enthält, um die Forschungsfragen beantworten zu können (vgl. Gläser und Laudel, 2010, S. 200).

#### **3.2 Primärdatenerhebung mittels Experteninterviews**

Die zugrunde liegenden Experteninterviews wurden halbstrukturiert durchgeführt. Die Grundlage für halbstrukturierte Interviews bildet ein Interviewleitfaden (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 358). Er setzt sich aus einer Liste offener Fragen zusammen, auf die die interviewten Personen in ihren eigenen Worten antworten sollen (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 358). Für den Fragebogen wird vor dem Interview eine Reihenfolge festgelegt, die aber vom Interviewer situationsbedingt verändert werden kann (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 358). Das heißt, manche Fragen können bevorzugt, vertieft oder ausgelassen werden, um den Interviewablauf aufrecht zu halten (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 358). Beim halbstrukturierten Interview werden normalerweise keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben (vgl. Döring und Bortz, 2016, S. 358).

Bei qualitativen Interviews geht es weniger um Repräsentativität, als um typische Fälle (Lamnek, 2010, S. 350 f). Darum wurden die Experten nach den Vorüberlegungen einzeln herausgesucht und per E-Mail oder per Telefon kontaktiert. Die Interviewpartner, die an den Befragungen teilnahmen, werden als „Experten“ bezeichnet und als die beste Wahl empfunden, weil sie hauptsächlich Vorstände der Kreativ- und Kulturgenossenschaften sind, bei den Gründungen der Kulturgenossenschaften dabei waren oder sehr viel Wissen über die jeweilige Genossenschaft haben. Das bedeutet, sie waren oftmals diejenigen, die die Idee zur Gründung hatten und von Beginn an mitgeplant und mitorganisiert haben, sodass es überhaupt zur Gründung der Genossenschaft kam. Außerdem sind sie heute noch in den Genossenschaften

aktiv und haben die relevanten Informationen, die zum Herausfinden der Ergebnisse notwendig waren. 19 Interviews erfolgten telefonisch, drei Interviews wurden per E-Mail geführt und ein Interview fand persönlich statt. Die interviewten Kreativ- und Kulturgenossenschaften lassen sich in folgende drei Kategorien einteilen:

#### **Genossenschaftliche Kinos**

- Kurbel Kino eG
- Kino am Kocher eG
- Neue Kammerspiele eG
- Central im Bürgerbräu eG
- Kino und Kultur eG
- Kamino eG

#### **Kulturgenossenschaften, die Räume für Künstler und Kulturschaffende bieten**

- Fux eG
- KunstWohnWerke eG
- Neuwerk eG
- Gewerbekultur Pforzheim eG
- Kunst am Bau eG
- Wiese eG
- Gängeviertel eG
- Zentralwerk eG

#### **Sonstige Kulturgenossenschaften**

- Theater Ansbach – Kultur am Schloss eG
- Dasrößle eG
- Buy Local eG
- Gravierungen Berlin eG
- Made in Hasenberg eG
- Halle im Wandel eG
- Bellevue di Monaco eG
- Hofgenossenschaft Stiftsgut Liebertwolkwitz eG
- Testklang eG

## **4 Ergebnisse**

Die nachfolgenden Ergebnisse basieren auf einer Analyse des Genossenschaftsregisters, weiterer online-Recherche sowie den durchgeführten Experteninterviews.

## 4.1 Kultur- und Kreativgenossenschaften in Deutschland

Kultur- und Kreativgenossenschaften sind deutschlandweit angesiedelt, jedoch weist die Analyse des Genossenschaftsregisters darauf hin, dass absolut Kulturgenossenschaften im Süden Deutschlands vermehrt vorkommen. Die meisten Genossenschaften findet man in Bayern (12.843.000 Einwohner) mit 23 und in Baden-Württemberg (10.879.000 Einwohner) mit 19 Kulturgenossenschaften. Im Mittelfeld bewegen sich Niedersachsen (15 Kulturgenossenschaften auf 7.926.000 Einwohner), Sachsen (15:7.084.000) und Nordrhein-Westfalen (14:17.865.000). In Bremen und Thüringen sind jeweils eine Kulturgenossenschaft im Genossenschaftsregister zu finden. Setzt man die Anzahl der Kulturgenossenschaften in Relation zu den Bevölkerungszahlen, ist zu beobachten, dass in Sachsen verhältnismäßig die meisten Kulturgenossenschaften vorkommen, gefolgt von Niedersachsen, Bayern und Baden-Württemberg (Bevölkerungszahlen Statistisches Bundesamt 2015).

Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass in Baden-Württemberg die meisten genossenschaftlichen Kinos zu finden sind. Insgesamt gibt es in Deutschland neun genossenschaftliche Programmkinos, vier davon sind in Baden-Württemberg zu finden. In Bayern, Brandenburg, Hessen und Niedersachsen gibt es jeweils ein genossenschaftliches Kino. Aus der Analyse der Verteilung der Kulturgenossenschaften geht auch hervor, dass in Hamburg der größte Teil von Kulturgenossenschaften vertreten ist, die Räume an Künstler und Kreative vermieten. Von insgesamt 14 dieser Kulturgenossenschaften sind in Hamburg fünf angesiedelt. Hinsichtlich städtisch oder ländlich geprägten Regionen lässt sich nach derzeitigen Erkenntnissen keine Tendenz erkennen. Das weist darauf hin, dass Kultur- und Kreativgenossenschaften für unterschiedliche Regionen gleichermaßen geeignet sind.

## 4.2 Gründungshistorie

### 4.2.1 Zeitlicher Verlauf

Im folgenden Balkendiagramm wird dargestellt, in welchem Jahr die Kulturgenossenschaften in das Genossenschaftsregister eingetragen wurden, d.h. in welchem Jahr die offizielle Gründung stattgefunden hat. Die Ergebnisse gehen aus einer Analyse des gemeinsamen Registerportals der Länder hervor (Stand: Dezember 2016).

Es wird ersichtlich, dass ein Großteil der Kulturgenossenschaften erst ab dem Jahr 2008 gegründet wurde. Grund hierfür könnte sein, dass durch eine Gesetzesänderung im Jahr 2006 der Förderzweck der Genossenschaften um soziale und kulturelle Belange erweitert wurde (vgl. § 1 GenG). Die Analyse der unterschiedlichen Jahreszahlen zeigt des Weiteren, dass die Kinogenossenschaften im Vergleich zu beispielsweise vielen künstlerischen Genossenschaften sehr jung sind. Z. B. wurde das Programmkino Aalen im Jahr 2006 als erstes Kino ins Genossenschaftsregister eingetragen und hatte damit eine gewisse Vorbildfunktion für weitere genossenschaftliche Kinos. Auch die Genossenschaften, die Räume an Künstler und Kulturschaffende vermieten, sind größtenteils noch jung. Sie wurden überwiegend erst ab dem Jahre 2008 (z. B. *KunstWohnWerke eG*) ins Genossenschaftsregister eingetragen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Tätigkeitsbereiche der verschiedenen Kultur- und Kreativgenossenschaften voneinander unterscheiden. Sie kommen im Bereich Freizeit, Kunst, Raumangebot für Künstler und Kulturschaffende, Buchmarkt, Gaststätte, Kino, Presse, Theater und Konzerte, Musik, Kulturtourismus, Design, Architektur und Museum vor. Rund 150 Kulturgenossenschaften in Deutschland konnten mithilfe einer vollständigen Analyse des Genossenschaftsregisters ermittelt werden, diese sind deutschlandweit angesiedelt und wurden vermehrt in den letzten zehn Jahren gegründet. Welche Hintergründe zu den Gründungen geführt haben, nach Ansicht der befragten Experten, wird im nächsten Abschnitt dargestellt.



Abbildung 3: Jahr der Eintragung in das Genossenschaftsregister. Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

#### 4.2.2 Hintergründe der Gründungen

In diesem Abschnitt, soll erläutert werden welche Hintergründe und Faktoren eine Rolle bei der Gründung gespielt haben. Außerdem wird darauf eingegangen, wie es zur Wahl der Rechtsform der Genossenschaft kam. Die Ergebnisse werden tabellarisch dargestellt. Es wird mit den Ergebnissen der genossenschaftlichen Programmkinos begonnen, darauf folgen die der Kulturgenossenschaften, die Räume für Künstler und Kulturschaffende anbieten und zuletzt die der Kulturgenossenschaften aus den sonstigen Bereichen.

#### 4.3

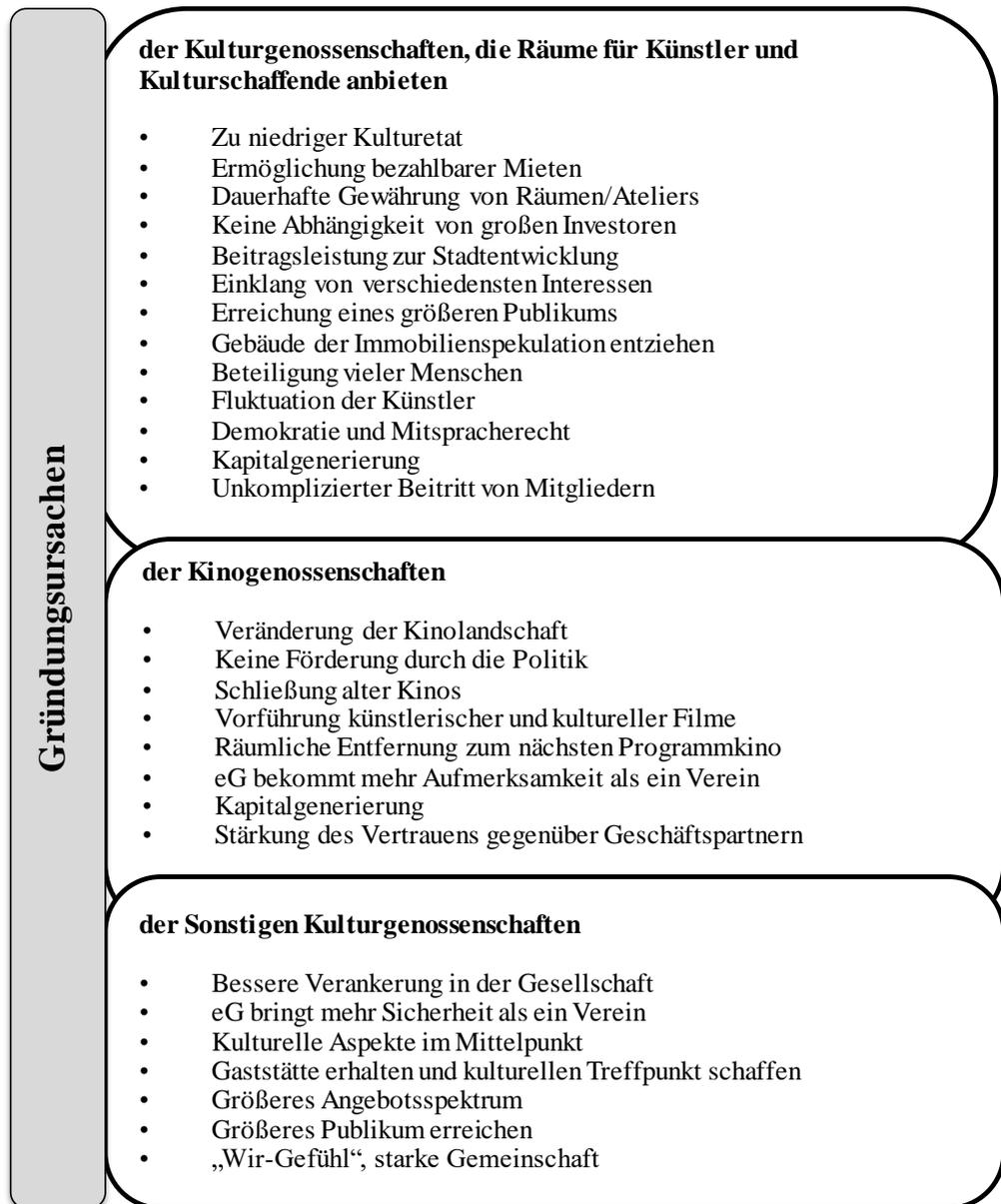


Abbildung 4: Gründungsursachen der Genossenschaftsgründungen. Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

Die interviewten Kinogenossenschaften haben zwischen 60 und 800 Mitglieder, die bis zu 20 Anteile a 20-500 Euro erwerben können. Die Spannweite der Mitgliederzahl bei den Kulturgenossenschaften, die Räume für Künstler und Kulturschaffende anbieten, liegt zwischen 6 und 350 bei einem Anteilswert von bis zu 500 Euro. Bei einigen der sonstigen Kulturgenossenschaften ergibt sich die Höhe der Anteile z. B. in Abhängigkeit der Fläche des gemieteten Ateliers.

Zusammenfassend lässt sich beobachten, dass die antwortenden Kulturgenossenschaften nicht nur hinsichtlich ihrer Tätigkeitsschwerpunkte heterogen sind, sondern auch in Bezug auf die Mitgliederzahlen und den Höhen der Anteile.

## 4.4 SWOT-Analyse

### 4.4.1 Stärken und Schwächen

Nach Meinung der Experten liegt eine bedeutende Stärke der Genossenschaften darin, dass diese den Gedanken des Miteigentums verkörpert. Z. B. herrscht innerhalb des genossenschaftlichen Kinos *Central im Bürgerbräu* ein starkes „Wir-Gefühl“. Das ist wichtig, denn die Mitglieder verbringen ihre freie Zeit in der Genossenschaft, sie streichen die Wände, nehmen Reparaturen vor und helfen Veranstaltungen zu organisieren. Das Programmkino *Kamino* in Reutlingen wirbt bspw. mit dem Slogan „Kaufen Sie sich ein Stück vom Kino“.

Zwei Experten sehen es als Stärke, dass sich Menschen jeden Alters begegnen und an einem Projekt arbeiten. Die Menschen, die sich zusammengeschlossen haben verfolgen alle dieselbe Idee und durch die genossenschaftliche Rechtsform sind sie als Geschäftspartner für die Stadt, für Behörden, für die Politik und auch für die Öffentlichkeit prägnanter als ein Einzelakteur, so die Meinung der Experten. Außerdem wird der demokratische Charakter (one man-one vote) als Stärke der genossenschaftlichen Rechtsform gesehen.

Kultur- und Kreativgenossenschaften schaffen es, ein gemeinsames Dach, unter dem Künstler miteinander kommunizieren können, zu schaffen (vgl. Asseyer, 2017, Radiobeitrag). Für Kulturgenossenschaften, die Räume an Künstler und Kulturschaffende vermieten, bringt dies einen besonderen Charme mit sich, so die Expertenmeinung.

Eine weitere Stärke der Kulturgenossenschaften ist, dass alle Mitglieder mitbestimmen und mitdiskutieren dürfen, aber gemeinsam eine Meinung getragen wird, so ein Experte.

Den Experten nach liegt der Fokus der Kulturgenossenschaft nicht auf der Effizienz, sondern auf der Förderung von Kunst und Kultur. Z. B. könnte nach Einschätzung von zwei Experten, die *Neuwerk eG* sowie die *Gängeviertel eG* durch eine Vermietung der Räume zu Marktpreisen deutlich mehr Miete einnehmen. Jedoch steht bei beiden Genossenschaften nicht die Gewinnmaximierung bzw. Dividende im Mittelpunkt, sondern Netzwerke und soziale Verbindungen (vgl. Kowalski et al., 2012, S. 112). Falls Gewinne erzielt werden, werden sie wieder in die Genossenschaft investiert, zum Beispiel in kulturelle Projekte und Aktivitäten, was positive Effekte für die Mitglieder und die Region mit sich bringt (vgl. Kowalski et al., 2012, S. 112).

Das Zusammentreffen verschiedener Mitglieder ist, nach Meinung weiterer Experten wichtig für die Kulturarbeit, weil dadurch Potentiale aufeinandertreffen und viele Ideen entwickelt werden können. Es treffen jedoch nicht nur Potentiale aufeinander, sondern es kommen auch viele Kompetenzen zusammen, so wie bspw. bei der *Gravierungen Berlin eG*. Durch die verschiedenen Fähigkeiten der Künstler kann u.a. ein breiteres Spektrum von Fotogravuren über Glasgravuren bis hin zu Schildern angeboten werden. Ähnliches beobachtet Kowalski et al (2012, S. 131) bei Kultur- und Kreativgenossenschaften, die Räume an Künstler und Kulturschaffende vermieten.

Andere Kultur- und Kreativgenossenschaften, wie bspw. das *Kurbel Kino eG*, profitieren davon, dass die Mitglieder sehr unterschiedliche Berufe haben, wie zum Beispiel Architekt, Jurist, IT-Profi oder Schauspieler. Die Mitglieder können unter dem Dach der Genossenschaft ihre unterschiedlichen Fähigkeiten in die Kulturgenossenschaft einbringen und ein vielfältiges Portfolio kann entstehen.

Zu Schwierigkeiten in Kultur- und Kreativgenossenschaften kann es kommen, wenn sich beispielsweise die Vorstände untereinander nicht verstehen oder es Streitigkeiten unter den Mitgliedern gibt, so die Erfahrung eines anderen Experten. Erfahrungsgemäß, so die Experten, können Streitigkeiten zur Lähmung der ganzen Genossenschaft führen.

Ein Experte gab als Schwäche der Genossenschaft ihren Gründungsprozess an, er empfand diesen als schwierig. Der Prüfungsweg im Vorfeld, um tatsächlich die Voraussetzungen für die Eintragung in das Genossenschaftsregister zu erfüllen, erfordert viel Mühe, so ein weiterer Experte.

Zusammenfassend ist laut Expertenmeinungen, das Zusammentreffen von Künstlern und Kulturschaffenden unter einem Dach eine große Stärke der Kulturgenossenschaften. Die Künstler und Kulturschaffenden lernen voneinander und bekommen Einblicke in die Arbeit von anderen Künstlern. Dazu kommt, dass sich der Gedanke der Teilhabe an einer Genossenschaft gut transportieren lässt und sich die Mitglieder so mit der Genossenschaft identifizieren können. Daraus folgt eine hohe Motivation, sich in die Genossenschaft einzubringen, so die Experten.

Zu den Schwächen der Kulturgenossenschaften gehört der Prüfungszwang. Er wird von den Experten als aufwendig und kostspielig beschrieben.

#### 4.4.2 Chancen und Risiken

Die Kultur- und Kreativgenossenschaften bieten die Plattform für Menschen, die gemeinsam kreativ und kulturell aktiv sein möchten. Die *Frise eG* in Hamburg ist als weiteres positives Beispiel für eine Genossenschaft, die Räume an Künstler und Kulturschaffende vermietet zu nennen (vgl. Asseyer, 2017, Radiobeitrag). Sie umfasst insgesamt über 50 Filmleute und Künstler, die schon seit dem Jahr 2003 in einem großen Wohnblock arbeiten (vgl. Asseyer, 2017, Radiobeitrag). 2008 gründeten sie die Genossenschaft und erwarben das Gebäude, um ihre Räume auf lange Sicht behalten zu können (vgl. Asseyer, 2017, Radiobeitrag). Dadurch ist es gelungen, den Künstlern und Kulturschaffenden zu ermöglichen, auf lange Sicht einen Arbeitsraum zu einem bezahlbaren Preis zu haben (vgl. Asseyer, 2017, Radiobeitrag). Die Kulturgenossenschaft liegt in den Händen der Mitglieder und kann so dem Spekulationsmarkt entzogen werden, so ein Experte im Interview.

Nach Expertenangaben führt die Kulturgenossenschaft *KunstWohnWerke eG* bereits eine Warteliste für Räume, da das Interesse an ihren Räumen größer ist als das Angebot.

Kulturgenossenschaften besitzen großes Potential, da die Künstler in das Gesamtgebilde der Kulturgenossenschaft eingebunden werden und so die Möglichkeit haben, sich untereinander auszutauschen und unterschiedliche künstlerische Ansätze zu besprechen (vgl. Kowalski et al., 2012, S. 112). Das ist nicht nur eine Stärke, sondern es steckt auch weiteres Potential darin, denn die Künstler werden ein Teil des Ganzen und haben die Chance sich auszutauschen, ohne den Zwang sich einigen zu müssen (vgl. Kowalski et al., 2012, S. 112).

Die Kulturgenossenschaft *Kino am Kocher eG* in Aalen führte zum Engagement von vielen Bürgern. Das Kino ist heute ein Treffpunkt für unterschiedliche Menschen, die sich ohne die Genossenschaft möglicherweise nie getroffen hätten. Die Genossen werden in der Genossenschaft aktiv in die Kulturarbeit integriert und sie feiern ihre Erfolge gemeinsam, wodurch sich alle mit der Genossenschaft verbunden fühlen, meint ein weiterer Experte. Z. B. gibt es in Würzburg eine Filminitiative, die jedes Jahr ein Filmwochenende in den Räumen einer Kulturgenossenschaft ehrenamtlich organisiert. Nach Angabe des Experten wäre solch ein Angebot ohne Kulturgenossenschaft nicht vorhanden. Wäre das Programm kino in Form eines Vereins gegründet worden, wären wahrscheinlich weniger Menschen beigetreten, weil sie schon Mitglied in anderen Vereinen sind, so ein anderer Experte.

Die Kulturgenossenschaften, die Räume an Künstler und Kulturschaffende vermieten, haben das Potential erkannt, das darin besteht, dass sich die Künstler unter einem Dach gegenseitig helfen und inspirieren.

Jedoch sollte dabei bedacht werden, dass wenn mehrere Künstler unter einem Dach arbeiten es zu Konkurrenzdenken kommen kann. Die Künstler können sich unter Druck gesetzt fühlen, wenn sie die Arbeit von anderen Künstlern aus der Kulturgenossenschaft sehen und feststellen, dass alle anderen vorankommen, nur sie selbst nicht. Sollten die Künstler dem Druck nicht Stand halten können, treten sie möglicherweise aus der Kulturgenossenschaft aus. Deswegen sollte darauf geachtet werden, dass es hier zu keinen Konkurrenzsituationen kommt.

Sieben Experten sehen ein Risiko darin, dass die Kultur- und Kreativgenossenschaften hauptsächlich durch ehrenamtliche Arbeit betrieben werden. Es bestünde die Gefahr, dass die Genossenschaften daran scheitern können. Außerdem können nach Angaben von zwei Experten Reibereien und Unmut entstehen, da teilweise 450-€-Kräfte angestellt sind, mit denen die Ehrenamtlichen nicht zusammenarbeiten wollen, da sie die Arbeit ehrenamtlich leisten.

Vier Experten berichten, dass es sehr mühsam ist, Menschen für den Beitritt in die Genossenschaft und zum Ehrenamt zu motivieren.

Sieben der befragten Kulturgenossenschaften werden von den Mitgliedern vor Herausforderungen gestellt, weil es häufig zu Kommunikationsproblemen kommt und die Mitglieder- und Mitarbeiterkommunikation viel Zeit in Anspruch nimmt. Eine der befragten Kulturgenossenschaften, die Gewerbekultur eG in Pforzheim, steht jedoch vor einem ganz anderen Problem. Sie kann mit ihren Tätigkeiten seit Jahren nicht starten, weil es ihr nicht gelingt, ein passendes Gebäude zu erwerben. Die Genossenschaft wurde im Jahr 2010 ins Genossenschaftsregister eingetragen, aber die Gebäude, die die Gründungsmitglieder erwerben wollten, wurden immer von großen Investoren „weggekauft“.

Kulturgenossenschaften können die Chance bieten, bezahlbare Räume langfristig für Künstler und Kulturschaffende zu bieten. Kulturelle sowie kreative Ideen und Projekte können umgesetzt werden, die es ohne Kultur- und Kreativgenossenschaften möglicherweise nicht geben würde. Den Mitgliedern wird durch die Rechtsform eingetragene Genossenschaft ein Rahmen geboten, ihre kulturellen und kreativen Belange selbst zu gestalten.

Der Standort kann für Kulturgenossenschaften Risiken bergen, denn für genossenschaftliche Kinos können zum Beispiel Multiplexe in der Nähe eine Konkurrenz darstellen. Ebenso ist die ehrenamtliche Arbeit in Kulturgenossenschaften ein Problempunkt, weil sie zu Zeitproblemen, Kommunikationsschwierigkeiten und Streitigkeiten unter den Mitgliedern führen kann.

Abschließend fasst die folgende Abbildung die Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken in einer SWOT-Analyse zusammen.

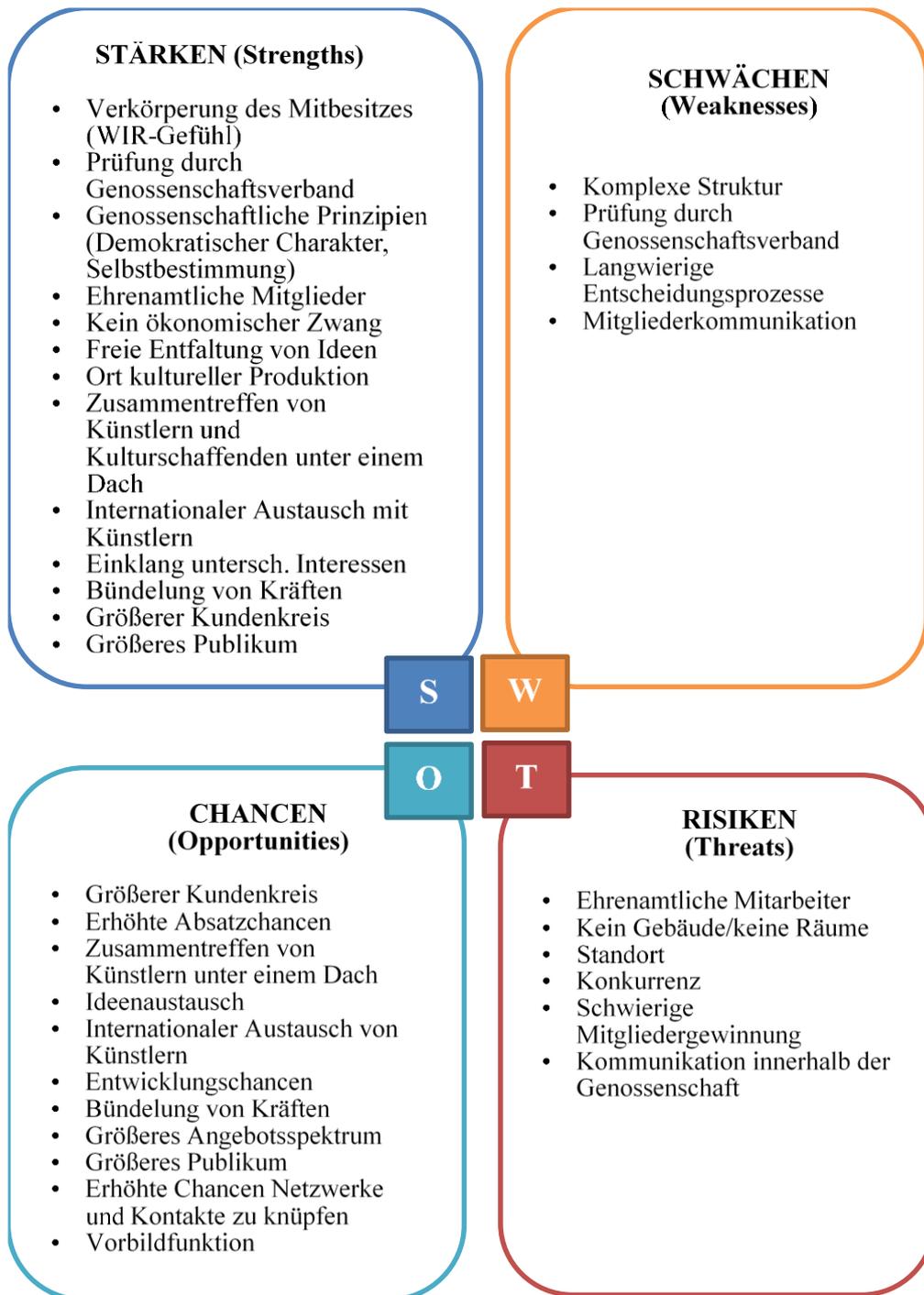


Abbildung 5: Ergebnisse SWOT-Analyse Kultur- und Kreativgenossenschaften. Quelle: Eigene Analyse und Darstellung.

#### 4.5 Regionale Verteilung: Metropolen vs. Ländliche Räume

Eine Tendenz, inwieweit Kultur- und Kreativgenossenschaften eher in ländlichen oder städtisch geprägten Regionen vorkommen, lässt sich weder anhand der Aussagen der befragten Experten, noch auf Basis der Analyse des Genossenschaftsregisters abschließend erkennen. Das deutet darauf hin, dass Kreativ- und Kulturgenossenschaften gleichermaßen als Lösungsmodell in urbanen und ruralen Gebieten geeignet sind.

Für kleinere und mittlere Städte eignet sich eine Kulturgenossenschaft deshalb, weil sie eine geeignete Rechtsform ist, um kulturelle Projekte umzusetzen, so ist sich ein Experte sicher. Gerade im Kinobereich, meint ein weiterer Experte, steigt der Kostendruck auf die kleinen Programmkinos und auf die inhabergeführten Kinos, die sich seit vielen Jahren oder Jahrzehnten Mühe geben, ein qualitativvolles Programm anzubieten, weiterhin an. Solche Kinos stehen in kleinen Städten sehr unter finanziellem Druck und für den Fall, dass ein Inhaber oder Unternehmer das Kino nicht weiterbetreiben kann, ist die Genossenschaft ein guter Lösungsansatz. Eine weitere Expertin sieht speziell in kleinen Städten großes Potential für die Kulturgenossenschaften, weil dort die Nähe unter den Menschen eine große Rolle spielt und von Vorteil sein kann.

Marktforscher vermuten, dass in den Einzugsgebieten von Multiplex-Kinos mindestens 300.000 Einwohner leben müssen, damit dieses wirtschaftlich lukrativ sein kann (vgl. Freitag, 2003, S. 50). In den genossenschaftlichen Programmkinos steckt Potential, weil sie im Gegensatz zu großen Multiplex-Kinos auch in kleineren Städten oder Orten etabliert werden können, wie zum Beispiel die Neue Kammerspiele eG in Kleinmachnow. Kleinmachnow hatte 2016 laut Melderegister rund 20.000 Einwohner (vgl. Melderegister Kleinmachnow, 2016). Das ist ein Beispiel dafür, dass durch den genossenschaftlichen Lösungsansatz kleinere Städte trotz geringerer Einwohnerzahl die Möglichkeit geboten bekommen, ein künstlerisch und kulturell wertvolles Kinoprogramm zu schaffen. Die Ergebnisse des vorliegenden Beitrags führen zu der Ansicht, dass Kinogenossenschaften sowohl in kleinen, als auch in großen Städten erfolgreich sein können.

## 5 Diskussion

Die SWOT-Analyse lässt erkennen, dass die positiven Seiten der Kulturgenossenschaften zahlenmäßig, in Hinblick auf Abbildung 3 überwiegen. Das soll jedoch nicht zu einer geschönten Ansicht von Kultur- und Kreativgenossenschaften verleiten. Trotz der Chancen, die die befragten Kulturgenossenschaften gemäß der vorliegenden Arbeit bieten, sollten auch die problematischen Seiten betrachtet werden. Einige Kultur- und Kreativgenossenschaften stehen vor großen Herausforderungen. Dazu gehört zum Beispiel die Suche nach passenden Gebäuden für die Genossenschaft oder auch die Unstimmigkeiten zwischen den ehrenamtlichen Mitarbeitern oder innerhalb des Mitgliederkreises. Zudem kommt, dass der Erfolg einiger Kulturgenossenschaften nur dem ehrenamtlichen Engagement der Bürger zu verdanken ist und insofern letztendlich davon abhängig ist, so die Aussage von sieben Experten.

Die Ursachen, die zu den Gründungen der Kultur- und Kreativgenossenschaften führen, sind vielfältig. Genossenschaften werden u. a. in Bereichen gegründet, von denen sich die Kommunen aus Kostengründen oder aus finanziellen Zwängen zurückziehen, bspw. im Bereich von kulturellen Einrichtungen (vgl. Grosskopf et al., 2012, S. 36). Flieger (2011) benennt die finanziellen Kürzungen für die Kultur als Problem und damit als wesentliches Gründungsmotiv für Kulturgenossenschaften (vgl. Flieger, 2011, S. 259). In der Recherche für die vorliegende Arbeit stellte sich jedoch heraus, dass es noch weitere Probleme gibt, die die Gründung von Genossenschaften initiieren (vgl. Flieger, 2011, S. 259). Dazu gehören zum Beispiel die teuren Mieten für Räume für Kreative und Kulturschaffende.

Flieger unterteilt die Kulturgenossenschaften in die folgenden drei Bereiche: (1) bürgerschaftliche Unterstützung, (2) professionelle Kulturgenossenschaften und (3) genossenschaftliche Unterstützungseinrichtungen für Kultur (vgl. Flieger, 2011, S. 257). In der vorliegenden Arbeit wurde herausgefunden,

dass alle drei oben aufgeführten Bereiche bei den Kulturgenossenschaften vorkommen. Die durchgeführten Experteninterviews weisen darauf hin, dass Kulturgenossenschaften außerdem gegründet werden, um Kultureinrichtungen vor der Schließung zu bewahren oder um sich gegen hohe Mieten von Ateliers zu wehren. Darum könnte das Modell von Flieger um die Kategorie „Genossenschaftliche Selbsthilfe Betroffener“ erweitert werden.

Im Hinblick auf die Programmkinos im ländlichen Raum ist es zum Beispiel so, dass die Bürger keine Programmkinos mehr in der Nähe hätten, wenn diese schließen würden. Sie müssten in die nächst größere Stadt fahren, um ein Programmkino zu besuchen. Deshalb helfen sich die Bürger, in dem sie ihr Kino selbst gründen und eigenverantwortlich führen. Bei den Kulturgenossenschaften, die Räume vermieten, passt die Kategorie „genossenschaftliche Selbsthilfe Betroffener“ auch, weil die Menschen sich hier selbst helfen, um die Mieten für ihre Ateliers und Künstlerräume bezahlen zu können und um sich ihre eigenen Arbeitsplätze zu schaffen. Dadurch können sie neue Möglichkeiten entwickeln, um nicht von den stattfindenden Verdrängungsprozessen betroffen zu sein.

Generell können Kultur- und Kreativgenossenschaften dabei helfen, die kulturelle Vielfalt der jeweiligen Region zu stärken. Flieger kommt in seiner Publikation ebenfalls zu dem Schluss, dass Kulturgenossenschaften die kulturelle Vielfalt von Orten bewahren oder erweitern können (vgl. Flieger, 2011, S. 258). Jäger et al. (2008) nennen ebenso die positiven wirtschaftlichen Effekte, die zum einen durch die bereits vor Ort angesiedelten Kulturschaffenden erreicht werden, zum anderen durch das neue Publikum, das von dem kreativen Umfeld angezogen wird (vgl. Jäger et al., 2008, S. 69). Diese positiven Effekte können auf die Kulturgenossenschaften übertragen werden, denn von ihnen werden ebenfalls Künstler und Kulturschaffende angezogen, die sich zusammenfinden und die gemeinsam Ausstellungen organisieren. Der Kulturreferent Al Ghuasain aus Würzburg erklärt, dass die Rechtsform der eG zu Beginn der Gründung eines genossenschaftlichen Kinos eine stärkere Verbindlichkeit ausdrücken kann, als die Bekanntgabe einer Vereinsgründung (vgl. Al Ghuasain, 2011, S. 27). Der Kulturreferent bringt zum Ausdruck, dass die Genossenschaft für kulturelle Projekte gut passt, weil sie mit der europäischen Kultur verwurzelt ist und auch heute in Deutschland eine gängige Rechtsform darstellt (vgl. Al Ghuasain, 2011, S. 28).

## 6 Fazit

Die vorliegende Arbeit macht deutlich, dass Kultur- und Kreativgenossenschaften sehr vielfältig sind und in den unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen vorkommen. Sie werden deutschlandweit gegründet, viele davon in Baden-Württemberg und Bayern. Es kann insgesamt festgehalten werden, dass es speziell seit 2008 eine steigende Anzahl von Kultur- und Kreativgenossenschaften in Deutschland gibt. Dieses rege Gründungsgeschehen kann aufgrund der Gesetzesnovelle 2006 des Genossenschaftsgesetzes entstanden sein.

Die Arbeit zeigt auch, dass die Ursachen für die Gründungen der Kulturgenossenschaften ein breites Spektrum haben. Sieben Kulturgenossenschaften nannten die Möglichkeit einer schnellen Kapitalgenerierung als entscheidenden Punkt für die Gründung ihrer Genossenschaft. Fünf Genossenschaften gaben an, sich aufgrund einer drohenden Schließung einer Kultureinrichtung gegründet zu haben. Auch die Kürzungen im Kulturretat wurden zweimal als Ursache für die Gründung genannt, aber es stellte sich auf der Gegenseite auch heraus, dass zwei der befragten Kulturgenossenschaften sogar Förderungen von der Stadt oder vom Bund erhalten.

In den Kulturgenossenschaften steckt Potential, weil sie den Menschen eine kooperative Organisationsstruktur bieten, in der sie kulturell und kreativ tätig sein können. Dies kann einen Beitrag dazu leisten, die Menschen an eine Region zu binden und durch kreative und kulturelle Treffpunkte die Lebensqualität zu erhöhen.

Die Ergebnisse lassen außerdem darauf schließen, dass Kulturgenossenschaften eine Möglichkeit sind, um den finanziellen Kürzungen von Staat, Ländern und Kommunen entgegenzuwirken und mit Selbsthilfe Kultur- und Kreativeinrichtungen zu erhalten und auch aufzubauen. Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass Kultur- und Kreativgenossenschaften einen Lösungsansatz für die verschiedenen Herausforderungen der Kreativ- und Kulturwirtschaft sein können.

## Quellenverzeichnis

- Al Ghuasain, M.* (2011): Kultur und Management im Dialog, Redaktion Veronika Schuster. Abgerufen am 20. Juni 2017 von Kulturmanagement: <https://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1103.pdf>
- Asseger, R.* (2017): Kulturgenossenschaften in Hamburg. NDR 90,3 Abendjournal Spezial. (Radiobeitrag). Im Internet zu finden unter <http://www.ndr.de/903/sendungen/abendjournal/Abendjournal-Spezial-Kulturgenossenschaften-in-Hamburg.audio309316.html>, Abruf: 20.06.2017.
- Bauer, H., Büchner, C., & Markmann, F.* (2014): Kommunen, Bürger und Wirtschaft im solidarischen Miteinander von Genossenschaften. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam.
- Bertschek, I., Ohnemus, J., Erdsiek, D., Kimpeler, S., Rammer, C., & Shala, E.* (2017): Monitoringbericht 2016: Ausgewählte wirtschaftliche Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft. (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Hrsg.) Abgerufen am 13. Juni 2017 von Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung: [http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/PDF/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2015-langfassung.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=2](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/PDF/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2015-langfassung.pdf?__blob=publication-File&v=2), Abruf: 13.06.2017.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie* (2016): Was macht die Kunst? Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. (Kahlen, Hrsg.) Abgerufen am 25. Dezember 2016 von Existenzgründer: [http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/eMagazin\\_08\\_2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/eMagazin_08_2016.pdf?__blob=publicationFile), Abruf: 25.12.2016.
- DGRV* (2016): Genossenschaftsidee als Immaterielles Kulturerbe der Menschheit. Abgerufen am 08. Juni 2017 von Deutscher Genossenschaft- und Raiffeisenverband e.V.: [https://www.dgrv.de/webde.nsf/7d5e59ec98e72442c1256e5200432395/3713759a6d2f34dbc125807b00452fe1/\\$FILE/30\\_11\\_2016%20Pressemitteilung.pdf](https://www.dgrv.de/webde.nsf/7d5e59ec98e72442c1256e5200432395/3713759a6d2f34dbc125807b00452fe1/$FILE/30_11_2016%20Pressemitteilung.pdf), Abruf: 08.06.2017.
- Doluschitz, R., Gindele, N., Hill, S., & Reifschneider, A.* (2013): Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft - Chancen des genossenschaftlichen Engagements am Beispiel Baden-Württembergs. (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V., Hrsg.) Abgerufen am 05. Mai 2017 von BWGV: <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/files/Genossenschaftliche-Unternehmen-gestalten-Zukunft.pdf>, Abruf: 05.05.2017.
- Döring, N., & Bortz, J.* (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Flieger, B.* (2011): Schritte auf dem Weg zur Solidarischen Ökonomie. Kassel.
- Freitag, E.* (2003): Tourismus- und Freizeitmärkte im Wandel. Paderborn: Im Selbstverlag des Faches Geographie, Fakultät der Kulturwissenschaften - Universität Paderborn. Abgerufen am 10. Mai 2017 von [https://www.researchgate.net/profile/Andreas\\_Kagermeier/publication/260079415\\_Tourismus-\\_und\\_Freizeitmarkte\\_im\\_Wandel\\_Fallstudien\\_-\\_Analysen\\_-\\_Prognosen/links/0046352f534a5085e7000000/Tourismus-und-Freizeitmaerkte-im-Wandel-Fallstudien-Analysen-Prognosen](https://www.researchgate.net/profile/Andreas_Kagermeier/publication/260079415_Tourismus-_und_Freizeitmarkte_im_Wandel_Fallstudien_-_Analysen_-_Prognosen/links/0046352f534a5085e7000000/Tourismus-und-Freizeitmaerkte-im-Wandel-Fallstudien-Analysen-Prognosen), Abruf: 10.05.2017.
- Genossenschaftsgesetz* (GenG) (2006): In der Fassung der Bekanntmachung vom 16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 11.04.2017 (BGBl. I S. 802).
- Gläser, J., & Laudel, G.* (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grosskopf, W., Münkner, H.-H., & Ringle, G.* (2012): Unsere Genossenschaft. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG.
- Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung* (2016): Kultur- und Kreativwirtschaft. Abgerufen am 25. Dezember 2016 von Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/kultur-kreativwirtschaft,did=329924.html>, Abruf: 25.12.2016.



*Van Beber, J.* (2013): Interview mit „Drop-Out Cinema“-Gründer Jörg van Beber. (J. Borrmann, Interviewer) Abgerufen am 11. Mai 2017 von <http://www.aka-filmclub.de/highnoon/interview-mit-drop-out-cinema-grunder-jorg-van-bebber-2/>, Abruf: 11.05.2017.

## 2.2.4. Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsstrategie für ländliche Genossenschaften

**Status:** Veröffentlicht im September 2018

**Journal:** Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, S. 75-76

**Autoren:** Tessa Jensen-Auvermann, Nicola Gindele, Isabel Adams, Reiner Doluschitz

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, S. 75-76 veröffentlicht.

# Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsstrategie für ländliche Genossenschaften

T. Jensen-Auermann, N. Gindele, I. Adams, R. Doluschitz<sup>1</sup>

**Abstract - Vor dem Hintergrund des Strukturwandels und des Konsolidierungsprozesses in der Landwirtschaft versuchen ländliche Genossenschaften (e.G.) ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, indem sie das Dienstleistungsgeschäft in Form von Beratung ausbauen. Am Beispiel einer e.G. in Deutschland zeigt dieser Beitrag, wie Beratung in ländlichen e.G. derzeit ausgestaltet und von den Mitgliedern bewertet wird. Dazu wurden im Sommer 2016 zwei quantitative Befragungen bei Mitgliedern und Mitarbeitern einer exemplarischen e.G. durchgeführt. Es kann u. a. festgestellt werden, dass die genossenschaftlichen Mitglieder ein höheres Ausbildungsniveau als die Beschäftigten der e.G. aufweisen. Diese Studie mündet in der Forderung, die Beratungsqualität der Berater durch fachspezifische Aus- und Weiterbildung zu stärken. Sind die Mitglieder der e.G. mit den Beratungsinhalten zufrieden, ergibt sich daraus ein Mittel zur Mitglieder- respektive Kundenbindung.**

## EINLEITUNG

Genossenschaften begeben den gleichen Herausforderungen wie Organisationen anderer Rechtsformen (Grafmüller et al., 2015). In der vertikalen Wertschöpfungskette wirkt von der Basis der Strukturwandel in der Landwirtschaft auf die ländlichen e.G. ein. Zudem schreitet der Konsolidierungsprozess auf allen Stufen des Agribusiness voran. Bedingt durch den Strukturwandel in der Landwirtschaft wachsen die verbleibenden landwirtschaftlichen Betriebe (Statistisches Bundesamt, 2016). Folglich sinkt die Anzahl der Abnehmer genossenschaftlicher Leistungen und die Trägerschaft der ländlichen e.G. schrumpft (Horsthemke, 2000). Vor dem Hintergrund des Strukturwandels und des Konsolidierungsprozesses versuchen ländliche e.G. ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, indem sie das Dienstleistungsgeschäft, wie Beratung, ausbauen (Grosskopf, 1996).

<sup>1</sup> M. Sc. Tessa Jensen-Auermann und M. Sc. Isabel Adams sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen sowie am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim (Tessa.Jensen@uni-hohenheim.de).

Dr. Nicola Gindele ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim.

Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist u. a. am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung sowie Leiter der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

Sind Mitglieder der e.G. mit den Beratungen zufrieden, steht ein realistisches Instrument der Mitglieder- respektive Kundenbindung zur Verfügung. Auch Schulze zeigt, wie wichtig die Serviceprofilierung für die Zufriedenheit von Kunden im deutschen Landhandel ist (Schulze, 2012). Daher hat der vorliegende Beitrag das Ziel, zu klären, wie Beratung in ländlichen e.G. derzeit ausgestaltet und von den Mitgliedern bewertet wird. Hierzu wird die folgende Forschungsfrage formuliert: Welche Qualitäten sollen genossenschaftliche Beratungsdienste mitbringen? Hierbei wurden neben Beratungsattributen, die Zahlungsbereitschaft aus Sicht der Mitglieder und das Bildungsniveau von Beschäftigten sowie den Mitgliedern einer ländlichen e.G. berücksichtigt.

## METHODIK

Datengrundlage der Untersuchung sind Primärdaten, welche in Form eines schriftlichen respektive Online-Fragebogens erhoben wurden. Der Befragung wurde im Sommer 2016 bei 1 250 Mitarbeitern und 566 Mitgliedern einer exemplarischen ländlichen e.G. durchgeführt (Rücklaufquote: 42 % bzw. 31 %). Die Merkmale Altersstruktur sowie Ausbildung landwirtschaftlicher Betriebsinhaber entsprechen dem deutschen Durchschnitt. Daher ist die zugrunde liegende Stichprobe repräsentativ für die deutsche Grundgesamtheit (vgl. BMEL 2018, Stand: 2013). Innerhalb der Trägerschaft der ländlichen e.G. sind alle Betriebszweige von Ackerbau bis Viehhaltungsverband vertreten. Die gewählte Bezugs- und Absatzgenossenschaft wurde exemplarisch für ländliche e.G. mit überwiegend kleinstrukturierten Mitgliederbetrieben gewählt.

Zur Überprüfung, ob ein Unterschied zwischen dem Bildungsniveau von Beschäftigten und Mitgliedern vorliegt, findet der Mann-Whitney-U-Test Anwendung (Mann und Whitney, 1948). Nach Zusammenführung der zwei Datensätze im Statistikprogramm SPSS IBM Version 24 wurde zwischen Berufsausbildung, Fachschulabschluss sowie Akademische Ausbildung unterschieden. Dadurch kann das Ausbildungsangebot in Deutschland, welches unter allgemeinbildender Schulabschluss sowie berufliche Ausbildung fällt, erfasst werden, ohne die Komplexität für den Befragten zu erhöhen (Ahrens et al., 1998).

## ERGEBNISSE

Die antwortenden Mitglieder bewerten die Beratung als außerordentliche Stärke der ländlichen e.G. (Median=2 auf einer 6-stufigen Likert-Skala, n=514). Dennoch ist, gemäß schriftlicher Angaben der landwirtschaftlichen Mitglieder, der Wunsch nach professioneller Beratung da, jedoch nicht in Form von Honorarberatung: Insgesamt sprechen sich 72 % der Probanden gegen die Honorarberatung aus. Hierbei unterscheidet sich die Meinung der Nebenerwerbs- nicht von den Vollerwerbslandwirten. Exakt 16 % aller Befragten stimmen der Honorarberatung zu und 12 % sind unentschieden (n=485). Wird davon ausgegangen, dass Letztere argumentativ überzeugt werden können, Beratungsdienste zu entlohnen, wären schlussendlich über ein Viertel der Landwirte für die Einführung einer Beratung auf Honorarbasis. Vornehmlich wird Honorarberatung von Haupterwerbsbetrieben (67 %, n=88) nachgefragt. Grundsätzlich sollte sich die Beratung durch Attribute wie Freundlichkeit und Service (n=554), fachliche Kompetenz (n=553), Engagement und Zuverlässigkeit (n=553), individuelle Problemlösungsfähigkeit (n=544) sowie Vertrauenswürdigkeit (n=552) und Neutralität (n=13) auszeichnen. Überdies kann festgestellt werden, dass über 50 % der beratungsaffinen Betriebsleiter eine weiterführende landwirtschaftliche Ausbildung (Meister/Techniker) absolviert haben (n=86). Vor diesem Hintergrund wurde im weiteren Verlauf der Analyse das Bildungsniveau von Beschäftigten und Mitgliedern vergleichend betrachtet. Die Variable Ausbildung ist nicht normalverteilt, so wird die Alternativhypothese angenommen und der nicht parametrische U-Test nach Mann und Whitney angewendet. Die Beschäftigten weisen ein geringeres Ausbildungsniveau (Mittlerer Rang=599,02, n=923, Median=3, tiefe Werte stehen für ein niedriges Ausbildungsniveau) als die Mitglieder auf (Mittlerer Rang=891,56, n=472, Median=4). Der Gesamtstichprobenumfang beläuft sich auf n=1 395 mit einem Mann-Whitney-U von 309.188,000 und einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) von p=0,000. Die Effektstärke liegt bei r=0,339 und entspricht einem mittleren Effekt (Cohen, 1992; Z=14,117).

## DISKUSSION

Um einem diversifizierten Aufgabenspektrum und komplexen Herausforderungen im Rahmen des Strukturwandels als landwirtschaftlicher Betriebsleiter gerecht zu werden, kommen neben den praktischen Fähigkeiten, zusätzlich unternehmerische und geschäftsleitende Qualifikationen hinzu. Diese Entwicklung fördert das steigende Ausbildungs- und Qualifikationsniveau der Mitglieder in ländlichen e.G. Diesen Aspekt weisen Hakelius und Hansson (2016) bei schwedischen Mitgliedern nach. Vor dem Hintergrund, dass die Mehrzahl der landwirtschaftlichen Mitglieder einer spezifischen ländlichen e.G. besser ausgebildet sind als die Beschäftigten der e.G., sollte die Qualität der Beratungsleistung von ländlichen eG auf das sich verändernde Ausbildungs- und Qualifikationsniveau des nachfragenden Mitgliedes abgestimmt werden, insbesondere wenn die e.G. durch Beratungsleistungen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern möchte. Es kann den

ländlichen e.G. empfohlen werden, die Anzahl der Berater zu reduzieren. Um zukünftig erfolgreich zu sein, gilt es, die Beratungsqualität der verbleibenden Berater zu steigern. Gebraucht wird eine fachspezifische Aus- und Weiterbildungsstruktur für die Beschäftigten der e.G. Hierbei entstehen Kosten. Zur Kompensation dieser ist über die Einführung eines Beratungshonorars nachzudenken, welches bei Realisierung von Käufen mit dem Kaufpreis verrechnet wird. Dadurch kann ggf. auftretenden Trittbrettfahrern entgegengewirkt werden (Gindele, 2016).

## LITERATUR

- Ahrens, W., Bellach, B.-M. und Jöckel, K.-H. (1998). *Messung soziodemographischer Merkmale in der Epidemiologie*, 2. überarbeitet und erweiterte Auflage. München: MMV Medizin Verlag.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2016). Tabellen Kapitel C, H.II und H.III des Statistischen Jahrbuchs. URL: <https://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/tabellen-kapitel-c-hii-und-hiii-des-statistischen-jahrbuchs/> (Download: 16.04.2018).
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin* 122(1):155–159.
- Gindele, N. (2016). Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft. Dissertation Universität Hohenheim Stuttgart.
- Grafmüller, L. K., Raß, M. und Möslein, K. M. (2015). Die Genossenschaft im Web 2.0: Social Media richtig einsetzen. In: R. Reichwald und K. Möslein (Hrsg.). *CLIC Executive Briefing No. 029*. Leipzig: HHL gemeinnützige GmbH.
- Grosskopf, W. (1996). Marktorientierung und Mitgliederbindung genossenschaftlichen Managements - ein Spannungsfeld der Zukunft? In: A. Herrmann (Hrsg.). *Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Bd. 11, S. 32-43. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hakelius, K. und Hansson, H. (2016). Measuring Changes in Farmers' Attitudes to Agricultural Cooperatives. *Agribusiness* 32(4):531–546.
- Horsthemke, A. (2000). Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften. In: W. Grosskopf (Hrsg.). *Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen*, Bd. 19. Stuttgart.
- Mann, H. und Whitney, D. (1948). On a test of whether one of two variables is stochastically larger than the other. *Annals of Mathematical Statistics* 18(1):50–60.
- Schulze, B. (2012). Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. *Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA*, Universität Hohenheim, 26.-28.09.2012.
- Statistisches Bundesamt (2018). Agrarstruktur-erhebung 2016. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaft-Fischerei/Agrarstruktur-erhebung2016/Agrarstruktur-erhebung2016.html> (Download: 16.04.2018).

## 2.2.5. Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors

**Status:** Veröffentlicht im Februar 2018

**Journal:** **Erschienen in:** Lecture Notes in Informatics (LNI), Band 278, Referate der 38. GIL-Tagung am 26. und 27. Februar 2018 in Kiel, S. 63-66

**Herausgeber:** A. Ruckelshausen, A. Meyer-Aurich, K. Borchard, C. Hofacker, J.-P. Loy, R. Schwerdtfeger, H.-H. Sundermeier, H. Floto, B. Theuvsen

**GIL** = Gesellschaft für Informatik in Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft

Fokus der Tagung: Digitale Marktplätze und Plattformen

ISBN 978-3-88579-672-5 (Erstveröffentlichung)

**Autoren:** Reiner Doluschitz, Isabel Adams, Senta Breuning, Nicola Gindele, Tessa Jensen-Auermann

Mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form im Lecture Notes in Informatics, Band 278, Referate der 38. GIL-Jahrestagung, S. 63-66 veröffentlicht.

## Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors

Reiner Doluschitz, Isabel Adams\*<sup>1</sup>, Senta Breuning, Nicola Gindele und Tessa Jensen-Auvermann

**Abstract:** Der Megatrend Digitalisierung ist tief- sowie bereichsübergreifend, allgegenwärtig und hat zahlreiche Berührungspunkte mit dem Agrar- und Ernährungssektor. Mit dem Ziel, den Status quo der Digitalisierung des Agrar- und Ernährungssektors darzustellen, wurden Auswertungsergebnisse von 26 qualitativen Experteninterviews verwendet. Diese zeigen auf, dass die Digitalisierung entlang der Wertschöpfungsketten (WSK) des deutschen Agrar- und Ernährungssektors heterogen ausgeprägt ist. Unterschiede bestehen hinsichtlich des räumlichen Wirkungskreises eines Unternehmens und nicht bezüglich einzelner Wertschöpfungsstufen. Überbetriebliche Datenaustauschplattformen sollen von einem neutralen Anbieter betreut werden und in vertikaler wie in horizontaler Richtung WSK bzw. -cluster abbilden. Vor- respektive Nachteile von Datenaustauschplattformen werden aufgeführt.

**Keywords:** Digitalisierung, Wertschöpfungskette, Agribusiness, herstellerübergreifendes Datenmanagement, Datenaustauschplattform

### 1 Einleitung

Laut Definition haben Megatrends eine globale Dimension, wirken mittel- und langfristig und betreffen verschiedene Lebensbereiche. Der gegenwärtige Megatrend Digitalisierung beeinflusst unter anderem die Agrar- und Ernährungswirtschaft nicht unerheblich [BMEL16]. Hinsichtlich vergangener und zukünftiger Entwicklungen ist die Landwirtschaft, einschließlich der vor- und nachgelagerten Bereiche, zum Handeln aufgefordert. Derzeitige Herausforderungen reichen von dem Ausbau des Breitband- und Mobilfunknetzes über unternehmensübergreifende Datenaustauschplattformen [Mö16] bis hin zu Sicherheits- und Datenschutzfragen [BMEL16].

Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags liegt auf der Analyse des gegenwärtigen Zustandes der Digitalisierung in Unternehmen und Institutionen des Agrar- und Ernährungssektors. Hierfür wurden die folgenden Forschungsfragen entwickelt: Wie gestaltet sich der Status quo der Digitalisierung in untersuchten Organisationen? Welche Anforderungen werden an unternehmensübergreifende Datenaustauschplattformen gestellt?

---

<sup>1</sup>\* Universität Hohenheim, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c), Schwerzstraße 46, 70599 Stuttgart, Isabel.Adams@uni-hohenheim.de

## 2 Methodik – Datengrundlage

Aufgrund der hohen Aktualität des Themas Digitalisierung wurden im Sommer 2017 deutschlandweit 26 Experteninterviews mit Vertretern aus Unternehmen und Institutionen entlang der WSK der Agrar- und Ernährungswirtschaft durchgeführt. Aus Gründen der Anonymität werden keine Beispielunternehmen namentlich genannt. Die Experten aus dem deutschen Agrar- und Ernährungssektor äußerten sich in leitfadengestützten Interviews zum Datenmanagement und zu Anforderungen an Datenaustauschplattformen. Die Stichprobe wurde transkribiert, codiert und inhaltsanalytisch nach Mayring ausgewertet [Ma15].

## 3 Ergebnisse

### 3.1 Status quo der Digitalisierung entlang räumlich unterschiedlicher Wertschöpfungsketten

Das Verständnis von Digitalisierung im Agrar- und Ernährungssektor stellt sich stark differenziert dar. Einteilungskriterium ist das Datenmanagement in den ausgewählten Organisationen. Der Status quo ist heterogen und lässt sich wie folgt beschreiben: (1) Zu den **Einsteigern** (n=9) zählen Unternehmen, in denen analoge Daten in digitale Daten umgewandelt werden. (2) **Folger** (n=9) verarbeiten die Daten bereits, wohingegen in einem weiteren Schritt von den (3) **Pionieren** (n=8) durch die Datenverarbeitung ein Mehrwert generiert werden kann.

In Bezug auf die einzelnen Glieder der WSK kann keine differenzierte Aussage bezüglich eines einheitlichen Status quo gemacht werden. Vielmehr lässt sich ein Zusammenhang zwischen dem Wirkungsbereich (regional, national, international) und dem jeweiligen Grad der Digitalisierung erkennen (vgl. Abbildung 1). Regional agierende Unternehmen sind digitale Einsteiger. National agierende Unternehmen sind Folger, während international agierende Unternehmen eine Pionierfunktion bezüglich der Digitalisierung einnehmen.

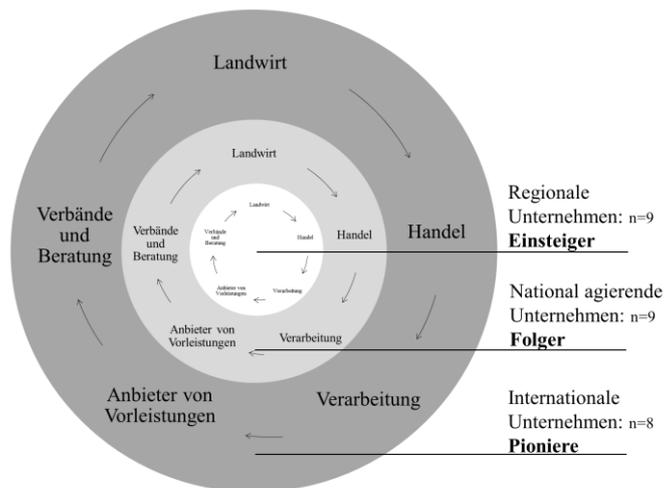


Abb. 6: Status quo der Digitalisierung in Unternehmen des Agrar- und Ernährungssektors entlang räumlich unterschiedlicher Wertschöpfungsketten.

### 3.2 Unternehmensinterne und -externe Datenaustauschplattformen

Tabelle 1 zeigt Vor- und Nachteile von internen respektive externen Datenaustauschplattformen aus Sicht der befragten Experten. Im Mittelpunkt steht die Vorteilhaftigkeit von neuen Geschäftsmodellen; bspw. wird Kundenmehrwert durch zusätzliche Dienstleistungen genannt. Vorteilhaft sei ein Zuwachs an Informationen für die Produktionsplanung und -steuerung. Dies führe zu Effizienzsteigerungen, welche einen ökonomischen Vorteil in den Unternehmen generieren. Hemmend bei der Entwicklung von unternehmensinternen und -externen Datenaustauschplattformen ist unter anderem der branchenübergreifende Konkurrenzdruck, der durch die Vielzahl an unterschiedlichen Anbietern von unternehmensübergreifenden Plattformen entsteht (vgl. Tabelle 1).

Vorteile	Nachteile	Anforderungen
Aufbau neuer Geschäftsmodelle	Entwicklungs- und Unterhaltungskosten	Dt. Datenschutzrecht; Verbleib der Daten in Deutschland
Einheitliche Nutzersprache	Branchenübergreifender Konkurrenzdruck	Verfügungsrechte (Zustimmung von Landwirten)
Minimierung von Schnittstellen	Kontinuierliche Überarbeitung der Software	Bedienerfreundlichkeit
Informationszuwachs für Produktionsplanung und -steuerung	Datenschutz	Cloudbasierte Lösung

Tabelle 3: Vor- und Nachteile sowie Anforderungen von/an Datenaustauschplattformen aus Sicht von Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors.

Einige Experten wären bereit, Daten in eine überbetriebliche Plattform einzuspeisen, wobei keine Beteiligung an den mit dem Betrieb der Plattform verbundenen Kosten vollzogen wird.

Neben den in der Tabelle 1 aufgeführten Anforderungen an externe Datenaustauschplattformen, wird überdies gefordert, den Zugriff über Verfügungsrechte zu reglementieren und die Historie des Zugriffs nachvollziehbar zu dokumentieren. Abschließend fordern viele der interviewten Experten für eine Datenaustauschplattform einen neutralen Anbieter. Hierbei kämen bspw. Non-governmental organizations (NGOs) oder Non-profit organizations (NPO) in Frage.

#### 4 Fazit und Ausblick

Innerhalb des Agrar- und Ernährungssektors liegt ein heterogenes Bild hinsichtlich der Digitalisierung vor. Bei Betrachtung voneinander abweichender WSK zeigt sich, dass die Ausprägungen der Digitalisierung sich nicht auf den Stufen, sondern in den räumlichen Dimensionen der Unternehmen unterscheiden. Insbesondere regional agierende Unternehmen, die als Digitalisierungseinsteiger gelten, sollten darauf achten, bei dem Megatrend Digitalisierung Schritt zu halten. Derzeit existieren in Deutschland unterschiedliche Insellösungen von Datenaustauschplattformen, die sich auf bestimmte Produktionsschwerpunkte fokussieren. Hierbei beziehen sich die Anwendungen bspw. auf den Ackerbau oder auf die Tierhaltung. Um das Potenzial entlang der WSK zukünftig steigern zu können, sollte eine vertikale und horizontale, einheitliche Verknüpfung über alle Wertschöpfungsstufen hinweg erfolgen. Die schleppende Etablierung von Datenaustauschplattformen in der landwirtschaftlichen Primärproduktion wird zur weiteren Verzögerung bei der Einführung von wertschöpfungsketten-übergreifenden Systemen führen.

##### Literaturverzeichnis

[BMEL16] Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Landwirtschaft verstehen – Chancen der Digitalisierung. URL: <http://www.bmel.de/Shared-Docs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen-Chancen-Digitalisierung.html>. Einsicht: 08.08.2017.

[Ma15] Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim; Basel, Beltz.

[Mö16] Möller, J.; Sonnen, J. (2016): Datenmanagement in der Landwirtschaft und Landtechnik, in: Ruckelshausen, A.; Meyer-Aurich, A.; Rath, T., Recke, G.; Theuvsen, B. (2016): Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft, S. 15-18.

[Na82] Naisbitt, J. (1982): Megatrends: Ten new directions transforming our lives. Warner Books, Inc.

### 3. Übergreifende Interpretation und Diskussion

Im Rahmen dieses Kapitels der vorliegenden Dissertation werden die zugrunde liegenden Forschungsfragen nochmals aufgegriffen und übergreifend diskutiert. Im Anschluss werden schlussfolgernd Handlungsempfehlungen gegeben.

#### **Forschungsfrage 1: Der Genossenschaft neue Kleider**

Inwiefern weitet sich die Rechtsform der Genossenschaften in neue Bereiche aus? Welche Rolle nimmt die Daseinsvorsorge hierbei ein?

Bei der Betrachtung der Neugründungszahlen von Genossenschaften fällt auf, dass die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft vermehrt in neuen sowie heterogenen Bereichen gewählt wurde (vgl. STAPPEL, 2016; BLOME-DREES et al., 2015), beispielsweise zur Schaffung von Pflege- und Sozialleistungen, zur Aufrechterhaltung der Nahversorgung, zur Unternehmensübergabe, im Bereich Touristik/Regionalvermarktung, zur Schaffung von Mobilität, zur Energieerzeugung und zur Bereitstellung von Bildungs- und Kulturangeboten. Aus gesetzlicher Sicht ebnete die Novellierung des deutschen GenG von 2006 den Weg in neue Bereiche. In der Literatur werden neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen ökonomische, ökologische und soziale Rahmenbedingungen als Gründe für die Neugründungen genannt (GROS 2009, S. 99; VOLZ 2010, S. 19 f.; OTT 2010, S. 114 f.). In Zusammenhang mit der GenG Novelle 2006 haben ALSCHER und PRILLER (2007, S. 13) folgende Gründe für die Neugründungen aufgedeckt, (Angaben in absteigender Nennungshäufigkeit): Reduzierung der Mindestmitgliederzahl/ Vereinfachte Gründung, neue Gestaltungsmöglichkeiten v. a. für Kleinstgenossenschaften, Erweiterung des Zwecks sowie die Prüfungserleichterung v. a. für Kleinstgenossenschaften. Bei Betrachtung der Neugründungen fällt auf, dass viele der seit 2006 gegründeten Genossenschaften sich mit Belangen rund um die Daseinsvorsorge beschäftigen (BLOME-DREES et al. 2015; DOLUSCHITZ et al. 2013a; GOESCHEL 2012, S. 51; KLEMISCH und BODDENBERG 2012, S. 570, KLUTH 2017; MARTENS 2012, S. 145; MÜNKNER 2012, S. 332; STAPPEL 2016, S. 66), weswegen darauf gesondert eingegangen wird.

Die grundlegende Frage, wer Leistungen der Daseinsvorsorge erbringen sollte, gibt Anlass dazu, sich näher mit den unternehmerischen Aktivitäten unter der öffentlicher Trägerschaft zu

beschäftigen. Historisch betrachtet ist seit den 1930er Jahren ein Verständnis für eine umfassende öffentliche Daseinsvorsorge gewachsen. Mittlerweile ist darunter eine leistungsstarke Branche zu verstehen, deren Hauptbereiche Energie- und Wasserversorgung, Abwasserentsorgung und Abfallwirtschaft sind (SCHÖNEICH 2007, S. 717). Hinweise darauf liefern beispielsweise aktuelle Zahlen des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU e.V.). Darin angeschlossen sind gegenwärtig 1.458 Unternehmen, in denen rund 270.000 Beschäftigte Umsatzerlöse von 114 Milliarden Euro erwirtschaften (VKU e.V. 2017). Lange Zeit zählte der Bereich der Daseinsvorsorge zu den klassischen Betätigungsfeldern des Staates (BUNDESKARTELLAMT 2014, S. 6). Das herkömmliche Verständnis der Daseinsvorsorge, welches von Monopolrechten und geschlossenen Versorgungsgebieten geprägt war, ist „passé“ (SCHÖNEICH 2007, S. 719). Seit den 1990er Jahren sind die ehemals öffentlich-rechtlichen Anbieterstrukturen der Daseinsvorsorge mit Liberalisierungs- und Deregulierungsbestrebungen konfrontiert. Der demografische Wandel sowie seine Begleiterscheinungen verschärfen in vielen ländlichen Regionen zudem die Diskussion um die Erbringung der Daseinsvorsorge seitens kommunaler oder privater Unternehmen (DEUTSCHES INSTITUT FÜR URBANISTIK 2012, S. 16). Die Debatte über die Vorzüglichkeit der Erbringung der Daseinsvorsorge seitens staatlicher oder privater Unternehmen ein „Streit-Thema von periodischer Aktualität“ (SCHÖNEICH 2007, S. 716) ist, da sie regelmäßig aufkommt. Zur Lösung der Diskussion appelliert SCHÖNEICH (2007, S. 719) für einen marktwirtschaftlichen Ansatz. Dabei würde die Eigentümerschaft, d. h. das Unternehmen, welches die Daseinsvorsorge erbringt, eine untergeordnete Rolle spielen und die Daseinsvorsorge könnte infolgedessen von staatlichen sowie auch privaten Unternehmen erfolgen. Einen weiteren Modus zur Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge können die im Rahmen der vorliegenden Dissertation analysierten Genossenschaften darstellen. Für die ländlichen Räume, welche stellenweise mit Versorgungsengpässen der Leistungen der Daseinsvorsorge konfrontiert sind, ist der Appell von SCHÖNEICH (2007, S. 719), der die Erbringung der Daseinsvorsorge unabhängig von der Trägerschaft fordert, wichtig und stellt eine Chance dar. Vor allem in ländlich geprägten Räumen gilt die Erhaltung von spezifischen Infrastrukturen als erschwert (vgl. BLOME-DREES et al. 2015, S. 133). Diese stehen mit der Herausforderung der Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge (VOGT 2012, S. 77) vor einem Anpassungsprozess. Genossenschaften bieten hier Lösungspotentiale, da sie u. a. losgelöst vom Prinzip der Gewinnmaximierung auch an weniger lukrativen Standorten bestehen können.

Auch dort, wo der Markt nicht genügend Anreize dafür gibt, müssen Dienstleistungen von allgemeinem Interesse, dazu gehören insbesondere die Universaldienstleistungen wie Verkehrs-, Energieversorgungs- und Telekommunikationsdienste erbracht werden, wie von der

Kommission der Europäischen Gemeinschaft festgehalten. Die bereits aufgeführte Universaldienstverpflichtung verpflichtet Anbieter in den Sektoren Telekommunikation (GG Art. 87f. Abs. 1, TKG §§78ff.), Energie (§36 EnWG) und Post (GG Art. 87f. Abs. 1, PostG §§11ff.), diese Dienstleistungen flächendeckend zu erschwinglichen Preisen auf einem definierten Infrastrukturminimum zu erbringen. Gerechtfertigt wird die Universaldienstverpflichtung mit der Notwendigkeit, den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt Deutschlands sowie Europas zu sichern. Die Basis für die Universaldienstverpflichtung liegt im GG Art. 72 Abs. 2., der die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse vorschreibt. Genossenschaften können durch ihre vielfältigen Tätigkeits- sowie Mitgliederstrukturen zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse, im Sinne einer „nicht gleichförmigen, sondern different- aber trotzdem gleichwertigen“ Herstellung der Lebensverhältnisse, beitragen (vgl. BARLÖSIUS 2009, S. 27). Mit ähnlicher Zielsetzung fordert ein Autorenkreis der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) in ihrem Positionspapier Nr. 69 eine Neuinterpretation der gleichwertigen Verhältnisse, in der die Gleichwertigkeit nicht als Synonym für Gleichheit und Nivellierung zu verstehen ist, sondern Gleichwertigkeit und Verschiedenheit keine Gegensätze sind (ARL 2006, S. 1).

Neben der reinen kommunalen oder privaten Trägerschaft, stellen Public Private Partnerships (PPP) oder zu Deutsch öffentlich-private-Partnerschaften (ÖPP) eine weitere Möglichkeit zur Gewährleistung der Daseinsvorsorge dar (EISENKOPF 2007, S. 719). Die Ausgestaltungen von PPPs sind unterschiedlich, beispielsweise gibt es Betreiber-, Erwerber-, Inhaber-, Leasing-, Miet-, Konzessions- und Gesellschaftsmodelle. In der PPP-Projektdatenbank des Bundesministeriums der Finanzen werden gegenwärtig rund 240 Projekte geführt.

Hinsichtlich der geforderten Ausdehnung der Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Wirtschaft und Bürgern in Bezug auf die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse (vgl. KÖTTER und LINKE 2013, S. 42) können Genossenschaften grundsätzlich einen Beitrag als Kooperationsplattformen leisten, was verschiedene Praxisbeispiele bereits zeigen (vgl. MÜNKNER 2012, S. 332; MARTENS 2012, S. 145; GOESCHEL 2012, S. 51; KLEMISCH und BODDENBERG 2012: 570; DOLUSCHITZ et al. 2013a; BLOME-DREES et al. 2015; STAPPEL 2016, S. 66; KLUTH 2017). Der Beitrag der Genossenschaften könnte dabei in der Vereinigung von unterschiedlichen natürlichen und juristischen Personen liegen, mit einem gemeinsamen Ziel und (Förder-)Zweck sowie dem Förderauftrag der Mitglieder, basierend auf den Werten und Prinzipien der Genossenschaften. Die genossenschaftliche Rechtsform soll nicht als Allheilmittel für die Probleme

bei der Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge verstanden werden und es geht keineswegs darum, die staatliche Betätigung bei der Erbringung dieser Leistungen zurückzudrängen. Die Erledigung von Aufgaben der Daseinsvorsorge durch Genossenschaften bietet vielmehr einen strategischen Lösungsansatz, um z. B. kooperative oder partizipative Ansätze zu bündeln, da aufgrund der den Genossenschaften zugesprochenen Werten und Grundsätzen die Rechtsform der Genossenschaft Vorteile gegenüber anderen Rechtsformen generieren kann. Beispiele für die Vorteile sind die Mitgliederorientierung, demokratische Strukturen mit dem Recht auf jeweils eine Stimme pro Person (one man-one vote), kein benötigtes Mindestkapital als Gründungsvoraussetzung, eine vergleichsweise mit anderen Rechtsformen unkomplizierte Gründung sowie eine auf die Einlage beschränkte Haftung laut Satzung. Durch die Bedeutung der Mitglieder verfügt die Genossenschaft über eine hohe Problemlösungskompetenz und ein auf die Mitglieder angepasstes Leistungsangebot (vgl. MÜNKNER 2008, S. 41). Durch die Doppelrolle der Mitglieder einer Genossenschaft sind diese Miteigentümer und Mitunternehmer zugleich, außerdem werden durch das Identitätsprinzip und das Prinzip der Selbstverwaltung die Mitglieder stark an das Unternehmen gebunden, übernehmen trägerschaftliche Funktionen, was zu einer hohen Motivation aller Beteiligten führt (vgl. MÜNKNER 2008, S. 41 ff.). Für Gründer sind Genossenschaften besonders attraktiv, da sie leicht zu gründen, besonders transparent und demokratisch sind und im Vergleich zu anderen Unternehmen die Mitglieder im Mittelpunkt stehen (vgl. GENOSSENSCHAFTSVERBAND BAYERNE V. 2013, S. 4). Ein großer Vorteil der Rechtsform e. G. ist es, dass die Verantwortung sowie das Risiko einer Initiative unter den Mitgliedern (d. h. Bürger, Kommunen, Unternehmen) aufgeteilt sind und dadurch leichter zu tragen sind, außerdem kann die Nachschusspflicht im Falle einer Insolvenz durch die Satzung ausgeschlossen werden (§ 105 Art. 1 GenG). Die Beständigkeit gegenüber Krisen bewiesen Genossenschaften erneut im Jahr 2009, welches von einer Wirtschaftskrise gekennzeichnet war, mit einer Insolvenzquote von 0,1 % pro Jahr (vgl. DGRV 2009, S. 13). Auch in den vorhergegangenen sowie folgenden Jahren war die eingetragene Genossenschaft die insolvenzsicherste Rechtsform (vgl. DGRV 2014, S. 7). Insgesamt erfreuen sich die Genossenschaften in Deutschland eines guten Images in der Bevölkerung (THEURL und WENDLER 2011, S. 237), was eine breite Akzeptanz seitens der Öffentlichkeit erwarten lässt. Im Bereich der Daseinsvorsorge wäre eine sogenannte „Unternehmergenossenschaft“ möglich, deren Mitglieder zu 75 % aus Unternehmen im Sinne von § 14 BGB bestehen. FABRY und MEININGER (2010, S. 52) erwarten in Zukunft aufgrund der Modernisierung des GenG einen Bedeutungszuwachs der genossenschaftlichen Rechtsform für Bau-/PPP-Projekte und allgemein als Kooperationsplattform für mittelständische Unternehmen und Handwerksbetriebe.

Hinsichtlich der Mitgliederstruktur der analysierten Genossenschaften lassen sich heterogene Strukturen nachweisen, was sowohl dem Ansatz von MÜNKNER (2002) als auch GÖLER VON RAVENSBURG (2015) entspricht. Eine tiefergehende Analyse der heterogenen Mitgliederkreise hinsichtlich der Rechtsformen der juristischen Personen wäre sinnvoll. Die Heterogenität der Mitglieder einer Genossenschaft wird in der genossenschaftlichen Literatur oft als nachteilig beschrieben (vgl. HÖHLER 2017, S. 31). Ein heterogener Pool von Mitgliedern kann aber auch Chancen und Vorteile mit sich bringen. Beispielsweise kann im Bereich der Daseinsvorsorge eine starke und vielschichtige inter- sowie intrakommunale Vernetzung positiv zum Gelingen der Kooperation beitragen. Zu den Vor- und Nachteilen, die durch die festgestellten hybriden Mitgliederstrukturen entstehen, können keine fundierten Aussagen gemacht werden, da sie nicht explizit abgefragt wurden. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass aus der Heterogenität der Mitglieder Vorteile entstehen (vgl. HÖHLER 2017, S. 31 f.). Hierzu besteht noch weiterer Forschungsbedarf. Inwiefern die Neugründungen zu dauerhaft erfolgreichen Genossenschaften führen und inwieweit sie sich zur langfristigen Kompensation raumspezifischer struktureller Defizite eignen (vgl. HAUNSTEIN und THÜRLING 2017, S. 2) oder den Rückzug unterschiedlicher Träger kompensieren können, bleibt zunächst abzuwarten. Die finanzielle Situation der Genossenschaften der Daseinsvorsorge bleibt zunächst außer Betracht und bietet einen Ansatz für weitere Forschung. Grundsätzlich ist zu empfehlen, die wirtschaftliche Tätigkeit von Genossenschaften der Daseinsvorsorge zukünftig stärker zu untersuchen, da diese langfristig zum Erhalt der Organisation beiträgt.

Wie einleitend erläutert, gehört die Breitbandversorgung zum aktuellen Verständnis der Daseinsvorsorge (SCHÄFER 2014, S. 39). Beispielsweise kümmert sich die Breitbandgenossenschaft Hagen eG um flächendeckendes und leistungsstarkes Internet im Lennetal, Nordrhein-Westfalen. In Baden-Württemberg hat sich ein Verbund kleinerer Internet Service Provider als Genossenschaft gegründet. Ihren Zweck sieht die ISP Service eG im Aufbau, Betrieb und Unterhalt gemeinschaftlicher Einrichtungen für den Datenaustausch und in der Beschaffung und Unterhaltung von Datenleitungen. In der dieser Dissertation zugrunde liegenden Stichprobe sind keine Breitbandgenossenschaften enthalten. Aufgrund der zu erwartenden geringen Anzahl an Breitbandgenossenschaften o. Ä., wäre bei weiterer Forschung zuerst ein qualitativer Ansatz zu empfehlen, da die aufgeworfene Thematik bisher wenig untersucht wurde. Ein leitfadengestütztes Experteninterview als Erhebungsmethode würde es ermöglichen, sich den Breitbandgenossenschaften in einer offenen Weise zu nähern, was besonders in „frühen Forschungsphasen“ sinnvoll ist (FROSCHAUER & LUEGER, 2003, S. 34ff.). Mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews könnten Erkenntnisse gewonnen werden, über die ausschließlich die Experten, im vorliegenden Kontext die Vorstände der Breitbandgenossenschaften verfügen (KAISER 2014, S. 4ff.).

## Forschungsfrage 2: Gründe für Neugründungen

Welche Gründe haben zu den Neugründungen der Genossenschaften der Daseinsvorsorge geführt?

Rechtsformunabhängig verzeichnen die Unternehmensneugründungen deutschlandweit seit 2011 einen negativen Trend. In 2016 kam es zu 282.000 Gründungen, d. h. 5,4 % weniger als noch im Vorjahr (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2017, S. 7). Begründet wird dieser Trend mit der stabilen Beschäftigungssituation und weniger Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2017, S. 7). Ein gegenläufiger und somit positiver Trend lässt sich hingegen bei den Neugründungen von Genossenschaften seit den 2000er-Jahren beobachten (STAPPEL 2012, S. 20f). RINGLE (2009, S. 46) beobachtete lange Zeit, dass Genossenschaften als wirtschaftliches Auslaufmodell galten. Aktuelle Statistiken und Erhebungen belegen jedoch neben den gestiegenen Neugründungszahlen von Genossenschaften in Deutschland auch eine Diffusion der Rechtsform Genossenschaft in neue Bereiche, beispielsweise in den Bereich der Daseinsvorsorge (vgl. STAPPEL 2016; BLOME-DREES et al. 2015).

Die Frage nach den Gründen, welche zu den Neugründungen der Genossenschaften der Daseinsvorsorge geführt haben, wird nachfolgend übergreifend erörtert.

Grundlegend führen „multiple Rahmenbedingungen“, unterschiedliche Faktoren sowie sogenannte Mehrfachfaktoren zu den gegenwärtigen Neugründungen der Genossenschaften (REICHEL 2014, S. 21). Unabhängig vom jeweiligen Schwerpunkt der Genossenschaft werden in der Literatur neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen ökonomische, ökologische und soziale Rahmenbedingungen als Gründe für die Neugründungen genannt (GROS 2009, S. 99; VOLZ 2010, S. 19 f.; OTT 2010, S. 114 f.).

Im Sektor der Daseinsvorsorge werden in der Literatur das drohende Wegbrechen der Infrastruktur (BARLÖSIUS und NEU 2007, S. 84) und die Herausforderung der Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge in gewohnter Form (VOGT 2012, S. 77) oder die Schließung von Kindergärten, Schulen und Poststationen (BARLÖSIUS und NEU 2007, S. 84) als Gründe für die jeweilige Genossenschaftsgründung angeführt. BLOME-DREES et al. (2015, S. 133) merken an, dass die Neugründungen von Energiegenossenschaften in deutlicherem Maße als andere Daseinsvorsorgegenossenschaften auf öffentlicher Förderung beruhen. REICHEL (2014, S. 21) beschreibt außerdem, dass die dezentrale Energieversorgung der genossenschaftlichen Rechts- und Organisationsform nahezu „auf den Leib geschrieben“ ist.

Da in der Literatur die Gründe, die zur Gründung einer Genossenschaft der Daseinsvorsorge und zur Diffusion in neue Bereiche führen, überwiegend auf Basis von Einzelbeispielen aus der Praxis abgeleitet werden (vgl. VOGT 2012, S. 76), wurde eine standardisierte, schriftliche Befragung ebendieser durchgeführt. ALSCHER und PRILLER (2007, S. 2) machen deutlich, dass es weiterer Forschung und differenzierter Erhebungen in diesem Bereich bedarf.

Um die Grundgesamtheit der Genossenschaften der Daseinsvorsorge deutschlandweit möglichst umfassend abbilden zu können, wurden sämtliche ermittelten genossenschaftlichen Prüfstellen bzw. Verbände postalisch angeschrieben (n=19), mit der Bitte zur Unterstützung der Befragung durch Weiterleitung des dafür vorgesehenen Links zur Umfrage an die jeweils angeschlossenen, für diese Studie relevanten Genossenschaften. Die Prüfverbände sind aufgrund des GenG § 55, der die Prüfung durch einen Verband vorschreibt, zentraler Bestandteil bei der Beschaffung von Adressen von Genossenschaften. Insgesamt konnten sieben Verbände für die geplante Vorgehensweise gewonnen werden. Diese leiteten den Link zur Umfrage an insgesamt rund 700 relevante Kontakte weiter. Bemerkenswert ist, dass vorrangig mitgliederstarke Verbände mit vergleichsweise größerem Verbandsgebiet zur Mithilfe bereit waren, was sich positiv auf die Anzahl der Erstkontakte auswirkte. Grund hierfür könnte sein, dass die mitgliederstarken Verbände im Gegensatz zu kleineren Verbänden, eher einen aktuellen und umfassenden Datenbestand über die Mitglieder inkl. E-Mail-Kontakten zur Verfügung haben. Sieben kleinere Prüfverbände gaben an, keine Genossenschaften in den gesuchten Bereichen zu betreuen. Ein weiterer Verband prüft ausschließlich Agrargenossenschaften, andere Prüfstellen haben sich aufgelöst.

Die sieben kooperierenden Verbände waren:

- Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.,
- Fachprüfungsverband von Produktivgenossenschaften in Mitteldeutschland e.V.,
- Genossenschaftsverband e.V.,
- Genossenschaftsverband Bayern e.V.,
- Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V.,
- Prüfungsverband der kleinen und mittelständischen Genossenschaften e.V.,
- Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V..

Des Weiteren wurde der Link zur Umfrage zum einen in verschiedenen Newslettern publiziert. Zudem wurde das online zugängliche gemeinsame Registerportal der Länder auf Kontakte zu relevanten Genossenschaften hin untersucht. Durch diese Vorgehensweise konnten insgesamt

178 verwertbare beantwortete Fragebögen gewonnen werden. Die einzelnen Datensätze wurden zunächst bereinigt und anschließend deskriptiv und strukturentdeckend statistisch ausgewertet. Strukturentdeckende Analysen wurden angewendet um z. B. die situativen Ursachen, die zur Gründung geführt haben, aufzudecken.

Aus den im Rahmen der vorliegenden Dissertation durchgeführten Befragungen geht hervor, dass durch die Neugründungen keineswegs ausschließlich Einrichtungen und Leistungen der Daseinsvorsorge aufgefangen werden. Vielmehr zeigen die Analysen der Intentionen, welche hinter den Gründungen stehen und zu diesen geführt haben, darüber hinaus ergänzende und neue Befunde. Näheres siehe Kapitel 2.1. Zusammenfassend sind weitere Auslöser 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. Aus den Befragungsergebnissen kann gefolgert werden, dass rund zwei Drittel der befragten Genossenschaften der Daseinsvorsorge unabhängig von Schließungen bestehender Einrichtungen oder vom Rückzug von Trägern gegründet wurden und in keinem direkten Zusammenhang mit dem Rückzug verschiedener Träger stehen. Ein Drittel der befragten Genossenschaften steht in einem direkten Zusammenhang mit einem Rückzug von Trägern. Zusammenfassend entstehen die Genossenschaften der Daseinsvorsorge der Stichprobe aus Marktdefiziten, d. h. es besteht eine Angebotslücke und ein Nachfrageüberhang. Zweitrangig führt das tatsächliche oder drohende Wegbrechen von bereits bestehenden Einrichtungen bzw. von gegenwärtig erbrachten Leistungen der Daseinsvorsorge zu genossenschaftlichen Neugründungen.

Um die leitende Forschungsfrage, welche Gründe zu Neugründungen von Genossenschaften geführt haben, übergreifend diskutieren zu können, werden rechtsformübergreifende Erkenntnisse zu Gründungen herangezogen. Die Frage, was Menschen dazu bewegt zu Gründern zu werden beschäftigte STONER und FRY (1982). Die beiden Autoren prägen das Begriffspaar der sogenannten Pull- und Push-Faktoren, die Personen zur Unternehmensgründung bewegen. Zu den Pull-Faktoren zählen beispielsweise die berufliche Autonomie und Selbstverwirklichung, d. h. Faktoren, die eher positiv belegt sind. Push-Faktoren hingegen entstehen aus einer eher unangenehmen Situation heraus wie z. B. Arbeitslosigkeit. Der erste und zweite Faktor (lokales Defizit; etwas erhalten) der Faktorenanalyse könnten nach STONER und FRY (1982) zu den Push-Faktoren gezählt werden, da sie als reaktive Antwort auf eine eher negative oder unangenehme Situation gesehen werden können. Der dritte Faktor stellt dabei eine eher hybride Form dar. Der vierte Faktor hingegen kann zu den Pull-Faktoren gezählt werden, da der Fokus

---

dabei auf einer weiteren Selbstverwirklichung liegt. Ergebnisse von anderen empirischen Studien legen nahe, dass Pull-Unternehmen im Vergleich zu Push-Unternehmen erfolgreicher sind (AMIT und MULLER 1996). Eine diesbezügliche Tendenz der Genossenschaften der Daseinsvorsorge lässt sich aus dem zugrunde liegenden Datensatz nicht bestätigen, wäre jedoch ein geeigneter Anknüpfungspunkt für weitere Forschung.

### **Forschungsfrage 3: Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge**

Welchen Beitrag können Genossenschaften der Daseinsvorsorge zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse in städtischen und ländlichen Räumen leisten?

Die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse ist gesetzlich im GG Art. 72 Abs. 2 verankert. Hinsichtlich des GG Art. 72 Abs. 2 sind für die weitere Betrachtung zwei Aspekte besonders hervorzuheben. Zum einen wurde die ursprüngliche Formulierung „Wahrung der Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ 1994 zu „Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse“ geändert. „Wahrung“ zielt auf den Erhalt und die Sicherung mit Fokus auf die Gegenwart ab, während „Herstellung“ einen dynamischen Prozess nahelegt mit Blick auf die Zukunft (BARLÖSIUS und NEU 2007, S. 80). Zum anderen muss an dieser Stelle erläutert werden, was unter „gleichwertigen“ Lebensverhältnissen zu verstehen ist. Nach BARLÖSIUS (2009, S. 27) lag dem Postulat der gleichwertigen Lebensverhältnisse der Versuch zugrunde, gleichwertige Lebensverhältnisse durch Einheitlichkeit und Angleichung herzustellen. Die Lebensbedingungen in peripheren Regionen sollten demnach durch die Prämisse der „nachholenden Modernisierung“ den Verhältnissen in großen Städten angeglichen werden (BARLÖSIUS 2009, S. 27). In eben diesem Artikel legt BARLÖSIUS (2009, S. 27) dar, dass die Lebensverhältnisse „nicht gleichförmig, sondern different- aber trotzdem gleichwertig“ im Sinne des GG Art. 72 sein dürfen. GENSICKE (2005) liefert dazu folgendes Beispiel: Ländliche Räume haben zu hochkulturellen Infrastrukturen wie Theatern, Opernhäuser und Museen einen beschränkten Zugang, allerdings wird dies mit der größeren Naturnähe, einem höheren Maß an öffentlicher Sicherheit und vermindertem Lärm und Hektik ausgeglichen.

Durch die gestiegene Multifunktionalität der ländlichen Räume, welche vom Wandel der vorwiegenden Agrarfunktion hin zum multifunktionalen und selbstständigen Raum geprägt ist, entsteht eine „Neue Ländlichkeit“ (HAHNE 2011, S.13). Als Gründe dafür werden der Bedeutungszuwachs der dezentralen Energieversorgung sowie die damit einhergehende Kapitalumlenkung, die Aufwertung ländlicher Lebensweisen und auch politische Maßnahmen und Beobachtungen genannt, wie sie beispielsweise im neuen Paradigma der OECD für ländliche Räume zusammenfassen formuliert wurden (OECD 2006, S. 15).

Tabelle 1: Das neue Paradigma für den ländlichen Raum

	Altes Konzept	Neues Konzept
<b>Zielsetzungen</b>	Ausgleich, Agrareinkommen, Agrarwettbewerbsfähigkeit	Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume, Valorisierung lokaler Aktiva, Ausschöpfung ungenutzter Ressourcen
<b>Wichtigster Zielsektor</b>	Landwirtschaft	Verschiedene Sektoren ländlicher Volkswirtschaften (z.B. ländlicher Tourismus, Verarbeitendes Gewerbe, IKT-Industrie usw.)
<b>Wichtigste Instrumente</b>	Subventionen	Investitionen
<b>Wichtigste Akteure</b>	Nationale Regierungen, Landwirte	Alle Regierungsebenen (supranational, national, regional und lokal), verschiedene lokale Stakeholder (öffentlich, privat, NRO)

Quelle: OECD. Das neue Paradigma für den ländlichen Raum. Politik und Governance, S. 15.

Bezüglich (Versorgungs-)Situationen in ländlichen und städtischen Gebieten herrschen nach wie vor Disparitäten. Um gleichwertige Lebensverhältnisse in allen Teilräumen herzustellen, sollte den im Zuge des demografischen Wandels sowie der veränderten Siedlungsstrukturen entstehenden Herausforderungen begegnet werden. Schwerpunktmäßig wurde die Erbringung der flächendeckenden Daseinsvorsorge betrachtet, da diese eine Schlüsselrolle bei der Herstellung der gleichwertigen Lebensverhältnisse einnimmt und außerdem von hoher gesellschaftlicher und planerischer Relevanz ist. Zudem werden die Leistungen der Daseinsvorsorge als „Schlüsselement des europäischen Gesellschaftsmodells“ bezeichnet und tragen zur sozialen und territorialen Kohäsion bei (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2000, S. 3, 6).

Die deutsche Bundesregierung hat sich wiederholt ausdrücklich zu den gleichwertigen Lebensverhältnissen bekannt, jedoch bleibt die Ausgestaltung der tatsächlichen Gewährleistung teilweise offen. Im September 2018 fand die Auftaktsitzung der Kommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ statt. Bis Juli 2019 möchte die Kommission einen Bericht mit konkreten Vorschlägen vorlegen (BMEL 2018). KERSTEN et al. (2015, S. 24) schlagen vor, die „Regionale Daseinsvorsorge“ als Gemeinschaftsaufgabe im Art. 91a GG zu verankern. Orientierungshilfe für den Gesetzgeber können dabei die bereits daran angegliederten Gesetze über die Gemeinschaftsaufgaben „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK-Gesetz) und „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW-Gesetz) bieten (KERSTEN et al. 2015, S. 24). Eine entsprechende Erweiterung des Art. 91a um die Gemeinschaftsaufgabe „Regionale Daseinsvorsorge“ steht aktuell noch aus, siehe GG Art. 91. Gemeinschaftsaufgaben waren ursprünglich Ländersache. Da die Gemeinschaftsaufgaben aber wichtige, überregionale,

langfristige und die finanziellen Möglichkeiten eines Landes oft übersteigende Aufgaben darstellen, ist seit der Finanzreform im Jahr 1969 eine Mischfinanzierung von Bund und Ländern üblich (HUBER 2001). Der Bund würde gemäß dem GG Art. 91a Abs. 3 die Hälfte der Ausgaben in jedem Land tragen, wobei die Bereitstellung der Mittel in den jeweiligen Haushaltsplänen des Bundes und der Länder detailliert geregelt wird. Kritisch werden Gemeinschaftsaufgaben und Mischfinanzierungen von Verfechtern des Föderalismus gesehen, da u. a. durch die Verflechtung von Kompetenzen und Finanzen Intransparenz für die Bürgerschaft entsteht und die Stärken des Föderalismus nicht zum Tragen kommen können (MARGEDANT 2008, S. 29.)

Nachdem eingangs die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse sowie die konträren Sichtweisen hinsichtlich der Gemeinschaftsaufgaben im Zentrum standen, wird im Weiteren diskutiert, welchen Beitrag Genossenschaften der Daseinsvorsorge zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse in städtischen und ländlichen Räumen leisten können.

Hinsichtlich der Eignung des Genossenschaftsmodells in ländlichen, d. h. tendenziell bezüglich der Besiedlungsdichte schrumpfenden oder städtischen, d. h. tendenziell wachsenden Regionen kann kein Vorzug festgestellt werden. Aus der zugrunde liegenden Stichprobe gehen erste Hinweise hinsichtlich der praktischen Umsetzung und der Ursachen hervor. Bei eingehender Analyse und näherer Betrachtung deren Ergebnisse lassen sich Tendenzen erkennen, die darauf hinweisen, dass z. B. kunst- und kulturbezogene Genossenschaften überwiegend in Großstädten zu finden sind, im Vergleich zu beispielsweise Nahversorgungseinrichtungen, die vorwiegend in ländlichen Räumen gegründet werden. Wie bereits erwähnt, lässt sich anhand der erhobenen Daten jedoch kein genereller Vorzug hinsichtlich der Eignung des Genossenschaftsmodells in ländlichen oder städtischen Räumen feststellen. Dies wäre in weiteren Forschungsvorhaben eingehend zu prüfen. Genossenschaften mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Mobilität, Sport- und Freizeiteinrichtungen sowie Bürgerhäuser und -räume gründen sich bedarfsorientiert aus einer reaktiven Handlung gegenüber (drohenden) negativ belegten Einflüssen/Ereignissen und überwiegend in eher ländlichen Räumen. Dabei handelt es sich vorwiegend um infrastrukturelle grundlegende Bedürfnisse wie Nahversorgungs- sowie Sport- und Freizeiteinrichtungen. Ähnlich verhält es sich auch bei den Bildungsgenossenschaften, bei denen es sich zumeist um Einrichtungen mit waldorfpädagogischem Hintergrund handelt. Ausschlaggebend für die Gründung der Waldorfschulen ist vorwiegend Unzufriedenheit mit dem bestehenden Bildungswesen und keineswegs das Nicht-Vorhandensein von Schulen bzw. Bildungsangeboten. Diese Informationen und Einschätzungen beruhen auf 31 vorangegangenen,

---

nicht veröffentlichten, leitfadengestützten Experteninterviews die am Anfang dieses Promotionsvorhabens geführt wurden. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, sich dem Forschungsvorhaben in einer offenen Weise zu nähern, was laut FROSCHAUER & LUEGER (2003, S. 34ff) besonders in „frühen Forschungsphasen“ sinnvoll ist.

#### **Forschungsfrage 4: Genossenschaften der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum**

Welche Rolle können die gegründeten Genossenschaften der Daseinsvorsorge bei der Erhaltung bestehender und Schaffung neuer Infrastrukturen in ländlichen Räumen einnehmen?

Prinzipiell gestalten sich die ländlichen Räume höchst unterschiedlich. Den einen, homogenen ländlichen Raum gibt es nicht mehr (LEBER & KUNZMANN 2012, S. 60). Ebenso heterogen stellen sich ihre Herausforderungen und deren Lösungsbedarfe dar. Die ländlichen Räume in Deutschland gestalten sich u. a. hinsichtlich ihrer geografischen, regionalen, strukturellen und kulturellen Eigenschaften heterogen. Demzufolge skizzieren LEBER und KUNZMANN (2016, S. 62) die drei folgenden Raumkategorien: (1) Metropolnahe Ländliche Räume, (2) Ländliche Zwischenräume, (3) Periphere Ländliche Räume. Hinsichtlich der Nahversorgung und öffentlichen Dienstleistungen unterschieden sie sich deutlich. Die Unterschiede werden anhand der Nahversorgung und den öffentlichen Dienstleistungen, in Abhängigkeit der Raumkategorie, in der Literatur wie folgt beschrieben:

- **Metropolnahe Ländliche Räume:**  
Gute Grundversorgung, Spezialisierte Einkaufszentren auf der grünen Wiese, Guter Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen.
  
- **Ländliche Zwischenräume:**  
Grundversorgung, Ausdünnung öffentlicher Dienstleistungen.
  
- **Periphere Ländliche Räume:**  
Defizite in der Grundversorgung und an öffentlichen Dienstleistungen, Zunehmende Abhängigkeit von Versandhandel und virtuellen Diensten (LEBER und KUNZMANN 2016, S. 63).

Da stellenweise die flächendeckende Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen Deutschlands aufgrund der bereits zu anfangs skizzierten Abwärtsspirale zunehmend schwierig wird, fordert DEHNE (2013, S. 6) den Umbau und die Umstrukturierung der Daseinsvorsorge, beispielsweise zu beobachten in Form von Trägervereinen, Dorfinitiativen oder Genossenschaften. DEHNE (2013, S. 6) sieht die Gewährleistung der Daseinsvorsorge, trotz der definitorischen Unschärfe, nicht als hoheitliche Ordnungsaufgabe, sondern als eine Aufgabe von Netzwerkmanagement und Mehrebenenplanung. HAHNE (2013, S. 11) weist ebenfalls auf die Vorteile von Kooperationen, wie etwa Einsparungen, Arbeitsteilung, Lastenteilung und verbesserte Finanzierungsbedingungen hin. Beispielhaft werden interkommunale Verbünde von Stadtwerken vorgeschla-

gen. Eine Lösung für schrumpfende Regionen könnte nach HAHNE (2013, S. 11) ein „Masterplan Daseinsvorsorge“ schaffen, der sämtliche Stakeholder sowie auch aktiven Bürger einbezieht. DEHNE (2013, S. 8) ist sich sicher, dass „die Erosion der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum nur mit Hilfe von bürgerschaftlichem Engagement vermieden werden kann“.

Vor dem Hintergrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen in den ländlichen Räumen, wie bspw. dem demografischen Wandel in Deutschland, der voranschreitenden Urbanisierung sowie dem Agrarstrukturwandel, könnten unter anderem Genossenschaften einen vielversprechenden Lösungsansatz bieten, die Lebensqualität in ländlichen Räumen zu erhalten (DOLUSCHITZ et al. 2013b, S. 108 f.). WILLERSINN et al. (2015, S. 55) beschreiben ein heterogenes Meinungsbild von Experten hinsichtlich der Eignung von Genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität speziell in ländlichen Räumen. Auch LAVEN (2016, S. 182) stellt fest, dass die Potenziale von Genossenschaften sehr differenziert zu betrachten sind. Genossenschaften wird ein hohes Identifikationspotenzial zugesprochen, was insbesondere für ländliche Räume vorteilhaft ist (LAVEN 2016, S. 183). Hinsichtlich der Wirkung der untersuchten, neugegründeten Genossenschaften der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen konnten zwei Stoßrichtungen aufgedeckt werden. Zum einen der Erhalt der ländlichen Räume durch die Erhaltung bestehender Infrastrukturen und zum anderen durch die Schaffung neuer Infrastrukturen. Neben der hohen Identifikation wird aus den gewonnenen Ergebnissen deutlich, dass die Genossenschaften der Daseinsvorsorge nicht ausschließlich die direkten Mitglieder fördern, sondern einem Personenkreis, der über die Mitglieder hinausgeht, das identische Leistungsportfolio anbieten. Das deutet darauf hin, dass die Angebote und Leistungen der Genossenschaften auch außerhalb des genossenschaftlichen Mitgliederkreises Menschen zur Verfügung stehen. Die Gründe hierfür können vielfältig sein und bieten Ansätze für weitere Forschungsvorhaben. Möglicherweise stecken hinter der Ausdehnung der Personenkreise, welche gefördert werden, ökonomische Gründe. Durch eine höhere Auslastung könnte das Ziel verfolgt werden, eine höhere Rentabilität zu erreichen. Dies lässt sich allerdings statistisch aus der zugrunde liegenden Stichprobe nicht ableiten. Bei weiteren Erhebungen könnten ggf. die Umsätze und Gewinne verschiedener Personenkreise (Mitglieder- und Nicht-Mitglieder) separat voneinander erfasst werden, mit dem Ziel, eine Einschätzung über die Rentabilität einzelner Personenkreise/(Betriebs-) zweige gewinnen zu können.

In Bezug auf die ländlichen Räume könnten sogenannte Ärztengenossenschaften in Form von genossenschaftlichen Zusammenschlüssen niedergelassener Ärzte deren Einkommenssituation und somit mittelbar auch die Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum verbessern

(SCHLAGINWEIT o. J.). Außerdem können einzelne Ärzte durch Ärztegenossenschaften hinsichtlich der gestiegenen Bürokratie im Gesundheitswesen entlastet werden, was in einem weiteren Schritt zu Kostensenkungen führen kann (REICHEL 2014, S. 14). Mittlerweile wird jedoch, im Vergleich zu vorangegangenen Jahren, das Potenzial von Ärztegenossenschaften skeptischer eingeschätzt (BLOME-DREES et al. 2015, S. 140). Als Gründe für gestiegene Skepsis werden zum einen an der Marktsättigung im Bereich der Ärztegenossenschaften angeführt. Auf eine Marktsättigung deutet nach STAPPEL (2013, S. 7) der Rückgang an Neugründungen hin. Zum anderen beschreiben BLOME-DREES et al. (2015, S. 140), dass es seitens der Verbraucher nicht zu nennenswerten Zusammenschlüssen diesbezüglich kam.

Exemplarisch seien an dieser Stelle die folgenden beiden Ärztegenossenschaften genannt: (1) Zahnärztliche Genossenschaft Oldenburg eG, in der sich 2011 17 Zahnärzte zusammenschlossen; (2) Hon Med eG, ein Notarzt-Netzwerk in Form einer Berufsausübungsgemeinschaft von selbstständig tätigen Ärztinnen und Ärzten. Obwohl Ärztegenossenschaften ausdrücklich zu Genossenschaften der Daseinsvorsorge gezählt werden können, wurden sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht tiefergehend analysiert. Das liegt daran, dass sich weder durch den Aufruf zur Teilnahme an der zugrunde liegenden Befragung, noch durch gezieltes Anschreiben eine Ärztegenossenschaft zur Teilnahme bereit erklärt hat. Die Ausgestaltung und Verbreitung der bestehenden Ärztegenossenschaften liegt stellenweise noch im Verborgenen. Deswegen wäre es wünschenswert, hierzu weitere Untersuchungen durchzuführen, insbesondere hinsichtlich der Vereinbarkeit von Ärztegenossenschaften innerhalb des modellierten *Geno-Hauses*.

Die Erhaltung der Infrastrukturen im ländlichen Raum kann durch Genossenschaften partiell unterstützt werden, was Fälle aus der Praxis bereits unter Beweis gestellt haben. In welchem Umfang die Bürgerschaft jedoch in Zukunft ursprünglich kommunale Aufgaben übernehmen wird bzw. kann und dadurch Markt- und Infrastrukturdefiziten entgegentritt, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Beispielsweise spielt das Ehrenamt sowie das bürgerschaftliche Engagement eine Rolle bei der Neugestaltung der Daseinsvorsorge. NEU (2014, S. 117) forderte in diesem Zusammenhang die Implementierung eines Anreizsystems für bürgerschaftliches Engagement. Ergänzend fordert SCHÄFER (2014, S. 129) „verbindliche Regularien zur direkten demokratischen Mitwirkung der Bürger“.

Bei der zum Teil düsteren Diskussion um die ländlichen Räume und deren Bedeutung dürfen die wirtschaftlich, kulturell sowie sozial wertvollen und positiven Aspekte nicht vergessen werden. Beispielsweise zeigen und belegen viele Beobachtungen und Studien, dass der ländliche Raum nicht als Synonym für Niedergang oder Zerfall genutzt werden darf. Stellvertretend sei

---

an dieser Stelle ein Beispiel herausgegriffen. Das Ministerium für ländlichen Raum und Verbraucherschutz in Baden-Württemberg betitelt den ländlichen Raum als Rückgrat Baden-Württembergs, auch in wirtschaftlicher Hinsicht, beispielsweise in Form der sogenannten Hidden Champions, die zum Teil dominierende Weltmarktpositionen besitzen und dennoch im Verborgenen bleiben (SIMON 2007). Dieses Beispiel unterstreicht die Heterogenität der ländliche Räume.

## 4. Schlussfolgerung

Mit dem Ziel, den Herausforderungen der ländlichen Räume zu begegnen, die Herstellung der gleichwertigen Lebensverhältnisse und die damit verbundene Erbringung der flächendeckenden Daseinsvorsorge auch in ländlichen Räumen gewährleisten zu können, sowie die Genossenschaften der Daseinsvorsorge weiter voranbringen zu können, werden folgende Handlungsfelder aufgezeigt:

- **Klärung rechtlicher Belange**

Aus rechtlicher Sicht gewinnt die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft als Kooperationsplattform durch die Modernisierung des GenG an Bedeutung (FABRY und MEININGER 2010, S. 52). Beispielsweise für Vereine und Initiativen, die gemeinsam oder mit Drittanbietern gemeinsam agieren wollen, bringt die Rechtsform Genossenschaft im Vergleich zu Vereinen Vorteile mit sich (ZANDER 2012, S. 216). Nach ZANDER (2012, S. 216) liegen die Vorteile in der nicht geschlossenen Mitgliederzahl, die auf freien Mitgliederwechseln angelegt ist. Ebenfalls sieht er die Beteiligung der Mitglieder am Gesellschaftsvermögen als Folge, und nicht als Voraussetzung der Mitgliedschaft. Ein weiteres Argument für die Organisations- und Rechtsform der Genossenschaft sieht ZANDER (2012) im Primat der Mitgliederförderung, welches durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb sowie dem sogenannten Identitätsprinzip gekennzeichnet ist. Dieses bringt mit sich, dass der Kunde zugleich Genossenschaftsmitglied ist. Des Weiteren verkörpern Genossenschaften ein hohes und zeitlich stabiles Vertrauen (JUNGMEISTER et al. 2016, S. 187), nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Bevölkerung. Inwiefern das Organisations- und Rechtskleid der Genossenschaften aus (verwaltungs-) rechtlicher Sicht ein geeignetes Instrument für die Erledigung von Aufgaben der Daseinsvorsorge darstellt, ist noch nicht abschließend geklärt, jedoch ist diesbezüglich zwischenzeitlich „das Gemeindefirtschaftsrecht zu einem Sammelsurium kunterbunter Ordnungsvorstellungen geworden“ (SCHÖNEICH 2007, S. 718). Auch verbindliche und attraktive Konditionen für beteiligte (ehrenamtliche) Mitglieder sollten Eingang in weitere Überlegungen finden. Die Möglichkeiten und Ansätze sollten einem breiten Publikum zugänglich gemacht werden.

- **Initiierung von Modellvorhaben**

Um die (verwaltungs-) rechtliche Frage der Eignung von Multi-Stakeholder-Genossenschaften (Bürger, Kommunen, Unternehmen, ...) weiter klären zu können, könnte als bewährtes Instrument zur Beurteilung von innovativen Handlungsansätzen auf kommunaler und praktischer Ebene (vgl. KERSTEN et al. 2015, S. 16) ein Modellvorhaben initiiert werden. Ein Modellvorhaben könnte zuerst theoretisch fundiert und anschließend praktisch umgesetzt werden. Durch den möglichen Einbezug der Bürger kann das „neue Credo“ (KERSTEN et al. 2015, S. 26) der zukunftsfähigen Daseinsvorsorge in Form von Multi-Stakeholder-Genossenschaften erfüllt werden (vgl. MÜNKNER 2002, S. 55). In Bezug darauf stellt MÜNKNER (2002) organisatorische und rechtliche Erfordernisse von Multi-Stakeholder-Genossenschaften dar. Seine Erkenntnisse bezüglich der individuellen gesetzlichen Ausgestaltungen in verschiedenen Ländern (z. B. Italien, Kanada, Frankreich, England, Belgien, Dänemark), veranlassen ihn dazu, offenzulassen, inwieweit gesetzliche Regelungen erforderlich sind und er verweist auf die Gestaltungsmöglichkeiten, die durch die jeweiligen Satzungen geboten werden. Mittels Pilotprojekten könnte die Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge durch Multi-Stakeholder-Genossenschaften tiefer gehend exemplarisch geprüft werden und ggf. als Best-Practice-Beispiele für die Raumentwicklung und räumliche Planung von Nutzen sein.

- **Unterstützung und Professionalisierung bestehender Genossenschaften der Daseinsvorsorge**

Außerdem sollten die bereits bestehenden Genossenschaften der Daseinsvorsorge im Fokus der Betrachtung seitens der Verbände und im wissenschaftlichen Diskurs stehen, um diese erhalten, unterstützen und professionalisieren zu können. Die Verbände könnten dabei in mindestens zwei Stoßrichtungen einen Beitrag leisten, was sie gegenwärtig stellenweise bereits tun. Zum einen könnte durch eine wissenschaftliche Aufarbeitung der den Verbänden bereits vorliegenden Daten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Die Erkenntnisse könnten in einem weiteren Schritt zurück an die Genossenschaften transferiert werden. Zum anderen könnte durch die Verbände Informationsmaterial erstellt und Veranstaltungen organisiert werden. Ein aktuelles Beispiel hierfür liefert der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband in Form der „Veranstaltungsreihe Bürgergenossenschaften“, bei der landesweit an sechs Terminen zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen mit verschiedenen Kooperationspartnern referiert und diskutiert wird. Hinsichtlich der neugegründeten Genossenschaften der Daseinsvorsorge sollte die Nachgründungsphase sowie die weitere Entwicklung begleitet werden, z. B. durch Beratung. Für eine zielführende und bedarfsgerechte Beratung wäre es von Vorteil, die

Ziele, Probleme und Nöte der neu gegründeten Genossenschaften der Daseinsvorsorge zu kennen, um z. B. mithilfe der Genossenschaftsverbände gezielte Verbesserungsmaßnahmen einleiten zu können. Dadurch soll erreicht werden, dass die zahlreichen Bemühungen und Initiativen einen möglichst großen Nutzen stiften können, stets mit dem Ziel, die gleichwertigen Lebensverhältnisse in schrumpfenden wie auch in wachsenden Gebieten herzustellen.

- **Schaffung von Bewusstsein für den genossenschaftlichen Lösungsansatz**

Schlussfolgernd stellen Genossenschaften der Daseinsvorsorge einen kooperativen Lösungsansatz zur Begegnung auf die verschiedenen Herausforderungen dar, die bei der flächendeckenden Erbringung von Leistungen der Daseinsvorsorge entstehen. Die Forschung nach den situativen Auslösern und Gründen, die zur Genossenschaftsgründung der Daseinsvorsorge geführt haben, soll ein breites Publikum ansprechen, um es zum einen für die Ursachen und zum anderen für die Möglichkeiten von Genossenschaften zu sensibilisieren. Außerdem sollte die Sichtbarkeit des Genossenschaftsmodells in Lehre, Wissenschaft sowie bei Gründungsberatern und in der Praxis erhöht werden, mit dem Ziel, dieses in der zukünftigen Raumentwicklung und räumlichen Planung nutzen zu können.

## 5. Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen, (infra-)strukturellen, landwirtschaftlichen und demografischen Wandels entstehen für die ländlichen Räume neue Herausforderungen. Besonders kleinere Gemeinden, ohne leistungsfähige Infrastruktur, sind vom demografischen Wandel betroffen (IREUS 2011, S. 64 f.). Eine zentrale Herausforderung, die sämtliche (Lebens-)Bereiche betrifft stellt dabei die flächendeckende Daseinsvorsorge dar.

Zur Daseinsvorsorge zählen folgende Bereiche: Wasser- und Energieversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Bildungs- und Kultureinrichtungen sowie Verkehrs- und Beförderungsleistungen (MÜHLENKAMP 2007, S. 11) sowie die Versorgung mit Lebensmitteln und die Grundversorgung mit sozialen Dienstleistungen wie Gesundheitsdiensten, Kinderbetreuung, Schulausbildung und Altenpflege sowie die Breitbandversorgung (SCHÄFER 2014, S. 38). Ein unbefriedigender Ausbau bzw. Wegfall dieser Güter und Leistungen würde zu bedeutungsvollen Einschränkungen für die ansässige Bevölkerung führen. In der Literatur wird das uneinheitliche Verständnis von Daseinsvorsorge deutlich. Es folgt die Forderung, die Definition in Abhängigkeit von unterschiedlichen Bedingungen dynamisch und flexibel zu gestalten (SCHÄFER 2014, S. 2; 33).

Ausgehend von den Herausforderungen der flächendeckenden Daseinsvorsorge wurde ein bereits stellenweise praktizierter Lösungsansatz analysiert und weiterentwickelt. Aus dem vergangenen Jahrzehnt liegen Beobachtungen, Hinweise und statistische Aufzeichnungen vor, die davon zeugen, dass die vielfältigen Aufgaben der Daseinsvorsorge partiell von Genossenschaften übernommen werden (vgl. BLOME-DREES et al. 2015; DOLUSCHITZ et al. 2013a; GOESCHEL 2012, S. 51; KLEMISCH und BODDENBERG 2012, S. 570; KLUTH 2017; MARTENS 2012, S. 145; MÜNKNER 2012, S. 332; STAPPEL 2016, S. 66), mit dem Ziel, spezifische lokale Probleme zu lösen (HAUNSTEIN und THÜRLING 2017, S. 2).

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 die in der Literatur genannten Hintergründe der Gründungen wie der Wunsch nach einer angemessenen Infrastruktur, regionale Defizite (BLOME-DREES et al. 2015, S. 134), Bedrohung der Infrastruktur, gesellschaftliche Herausforderungen (vgl. WIEG 2016, S. 78) und spezifische lokale bzw. regionale Probleme (HAUNSTEIN

und THÜRLING, 2017, S. 2). Die Analyse der Intentionen, welche hinter den Gründungen von Genossenschaften stehen und zu diesen geführt haben, liefert darüber hinaus jedoch ergänzende und neue Befunde. 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 ein Modell entwickelt, welches die Kooperation mehrerer Primärorganisationen unterschiedlicher Sparten beinhaltet. Das Modell ist als eine genossenschaftliche ‚Second-Level‘-Kooperation, ähnlich einer Holdingstruktur zu verstehen. Da im Kern mehrere Primärorganisationen unter einem gemeinsamen Dach zusammenarbeiten, wird das Modell ‚Geno-Haus‘ genannt. Das gemeinsame Dach des Geno-Hauses kann sinnbildlich aber auch ausdrücklich z. B. in Form eines gemeinschaftlich genutzten Gebäudes oder Räumlichkeiten verstanden werden.

Ein zweiter mit der Daseinsvorsorge verbundener Aspekt dieser Dissertation liegt auf der Digitalisierung des Agrar- und Ernährungssektors. Insgesamt zeichnet sich hinsichtlich der Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette ein heterogenes Bild ab. Im Ergebnis gliedern sich die analysierten Unternehmen in Pioniere, Einsteiger und Folger. Im Zuge einer Befragung von praktizierenden Landwirten hinsichtlich der Nutzung von E-Commerce Strukturen beim Bezug von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln wurden Nutzerstrukturen analysiert. Diese erwiesen sich als alters-, betriebsgrößen-, ortsunabhängig und losgelöst von der Betriebsausrichtung. Als Hauptmotiv für die Beschaffung von Betriebsmitteln über E-Commerce-Kanäle wurden auf Basis der Befragungen Zeitvorteile ermittelt, was im Widerspruch zu den in der Literatur genannten Kostenvorteilen steht (vgl. CLASEN 2005, S. 54 f.).

Schlussfolgernd kann die Empfehlung entwickelt werden, dass zum einen durch Modellvorhaben das Bewusstsein für genossenschaftliche Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen der Daseinsvorsorge entwickelt wird. Zum anderen könnten die bereits bestehenden Genossenschaften der Daseinsvorsorge unterstützt und professionalisiert werden.

## Summary

In the context of social, (infra-)structural, agricultural and demographic change, new challenges are emerging for rural areas. Demographic change especially impacts on smaller communities without an efficient infrastructure (IREUS 2011, p. 64 f.). One central challenge that affects all areas of life is the nationwide provision of public services.

This includes the following areas: water and energy supply, refuse collection, sewage disposal, educational and cultural facilities as well as transport and transportation services (MÜHLENKAMP 2007, p. 11) along with the provision of food and basic social services such as health services, childcare, school education, care for the elderly and broadband services (SCHÄFER 2014, p. 38). An unsatisfactory expansion or elimination of these goods and services would lead to significant constraints for the local population. The literature reflects an inconsistent understanding of public services. This results in a call for a dynamic and flexible definition that adapts to differing conditions (SCHÄFER 2014, p. 2; 33).

Based on the challenges of providing public services on a nationwide basis, an approach already practised in some locations was analysed and further developed. Observations, information and statistical records from the past decade indicate that the wide-ranging tasks involved in providing public services are partially performed by cooperatives (cf. BLOME-DREES et al. 2015; DOLUSCHITZ et al. 2013a; GOESCHEL 2012, p. 51; KLEMISCH and BODDENBERG 2012, p. 570; Kluth 2017; MARTENS 2012, p. 145; MÜNKNER 2012, p. 332; STAPPEL 2016, p. 66) with the aim of addressing specific local problems (HAUNSTEIN and THÜRLING 2017, p. 2).

Due to the lack of a basis of specifically required secondary data, a comprehensive data set was collected throughout Germany that enables analysis of the specific details and background to the emergence of newly-founded public service cooperatives.

The results obtained confirm the background to these foundations as described in the literature, such as the desire for an appropriate infrastructure, regional deficits (BLOME-DREES et al. 2015, p. 134), threats to the infrastructure, social challenges (cf. WIEG 2016, p. 78) and specific local and regional problems (HAUNSTEIN and THÜRLING, 2017, p. 2). However, an analysis of the underlying the establishment of cooperatives also provides fresh, supplementary findings. On the one hand, further goals reflect a charitable purpose such as the creation of social points of contact, while on the other hand there are efforts to organise further training programmes, for example, based on the wishes/initiative of like-minded individuals. About two thirds of the responding public service cooperatives, especially in rural areas, are creating a new scheme for both members and non-members. Approximately one third of the public service cooperatives

analysed aim to maintain or reactivate existing facilities and services that risk being discontinued or where discontinuation has already occurred as a result of various challenges.

Based on the inadequate supply situation in rural areas and the challenges facing existing public service cooperatives, a model was developed which involves cooperation between several primary organisations from different sectors. The model is to be regarded as a 'second-level' cooperative, similar to a holding structure. Since several primary organisations work together under one roof, the model is called Geno-Haus. The common roof of the Geno-Haus can be viewed symbolically but also literally, i.e. as a jointly used building or premises.

A second aspect of this dissertation relating to public services is the digitisation of the agricultural and food sectors. All in all, a heterogeneous pattern emerges with regard to digitisation along the value chain. As a result, the companies analysed are divided into pioneers, newcomers and followers. User structures were analysed by means of a survey among practising farmers that focused on the use of e-commerce structures when purchasing agricultural resources. These structures proved to be independent of age, farm size, location and farm orientation. On the basis of the surveys, time benefits were identified as the main source of motivation behind the procurement of resources through e-commerce channels, which contradicts the cost benefits described in the literature (cf. CLASEN 2005, p. 54 f.).

In conclusion, it is possible to arrive at a recommendation whereby, on the one hand, an awareness of cooperative solutions can be developed using model projects, so as to tackle the challenges of public service provision. On the other hand, it would be possible to support and professionalise existing public service cooperatives.

## 6. Literaturverzeichnis

Dieses Verzeichnis umfasst die Literaturquellen, welche in den Kapiteln Einleitung und Diskussion verwendet wurden.

ALSCHER, M. & PRILLER, E. (2007): Zu Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland 2000-2006 - eine Analyse zu den Ressourcen und Potentialen. Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, Berlin.

AMBROSIUS, G. (2008): Konzeption öffentlicher Dienstleistungen in Europa. In: WSI Mitteilungen, 10, 2008, 527-533.

AMIT, R. & MULLER, E. (1996): "Push" - und "Pull" -Unternehmertum. In: Internationales Gewerbearchiv, 44, 90-103.

ARL (Akademie für Raumforschung und Landesplanung) (Hrsg.) (2006): Gleichwertige Lebensverhältnisse: eine wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe neu interpretieren! Positionspapier aus der ARL, 69. Hannover.

BARLÖSIUS, E. (2009): Der Anteil des Räumlichen an sozialer Ungleichheit und sozialer Integration: Infrastrukturen und Daseinsvorsorge. In: Sozialer Fortschritt 2- 3/2009, 22-28.

BARLÖSIUS, E. & NEU, C. (2007): „Gleichwertigkeit - Ade?“ Die Demographisierung und Peripherisierung entlegener ländlicher Räume. In: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, 146, 1, 77-92.

BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) (O.J.): URL: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/Raumordnungsregionen/downloadangebote.html> (06.09.2017).

BECKER, P. (2005): Europäische Daseinsvorsorge: die Politik der EU zwischen Wettbewerb und Gemeinwohlverpflichtung. (Hrsg.): Stiftung Wissenschaft und Politik -SWP- Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-24432> (06.06.2018).

BLOME-DREES, J., BØGGILD, N., DEGENS, P., MICHELS, J., SCHIMMELE, C. & WERNER, J. (2015): Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. Endbericht, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). URL: <http://www.gdw-pruefungsverbaende.de/wp-content/uploads/2015/08/potenziale-und-hemmnisse-endbericht.pdf> (01.09.2017).

- BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (2016): Grünbuch Ernährung, Landwirtschaft, Ländliche Räume. Berlin: Ruksal Druck.
- BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (2018): Auftaktsitzung der Kommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse“. Pressemitteilung Nr. 133 vom 26.09.2018 URL: <https://www.bmel.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/2018/133-gleichwertige-Lebensverhaeltnisse.html> (30.10.2018).
- BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (2017): Unternehmensgründungen und Gründergeist in Deutschland Zahlen und Fakten. Broschüre. URL: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/unternehmensgruendungen-und-gruendergeist-in-deutschland.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=22](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/unternehmensgruendungen-und-gruendergeist-in-deutschland.pdf?__blob=publication-File&v=22) (06.11.2018).
- BUNDESKARTELLAMT (2014): Der Staat als Unternehmer-(Re-)Kommunalisierung im wettbewerbsrechtlichen Kontext. URL: [https://www.bundeskartellamt.de/Shared-Docs/Publikation/DE/Diskussions\\_Hintergrundpapier/Bundeskartellamt%20Der%20Staat%20als%20Unternehmer.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bundeskartellamt.de/Shared-Docs/Publikation/DE/Diskussions_Hintergrundpapier/Bundeskartellamt%20Der%20Staat%20als%20Unternehmer.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (05.11.2018).
- BUNDESTAG-DRUCKSACHE 15/6249, 06.06.2001. (2011): Daseinsvorsorge in der Sozialen Marktwirtschaft, Antwort der Bundesregierung auf die Anfrage der Abgeordneten Rainer Brüderle, Gudrun Kopp, Paul K. Friedhoff, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der F.D.P.
- CLASEN, M. (2005): Erfolgsfaktoren digitaler Marktplätze in der Agrar- und Ernährungsindustrie. Dissertation, Universität Kiel.
- DBV (DEUTSCHER BAUERNVERBAND e.V.) (2016): Situationsbericht 2016/17. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin.
- DEHNE, P. (2013): Ein Umbau der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen ist notwendig. In: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.): Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen unter Druck. Wie reagieren auf den demographischen Wandel, 6-8. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR URBANISTIK (2012): Was ist eigentlich Öffentliche Daseinsvorsorge? In: Difu-Berichte 1, 2012. URL: <https://difu.de/sites/difu.de/files/archiv/-publikationen/zeit-schriften/difu-berichte/difu-berichte-2012-1.pdf> (05.11.2018).

- DGRV e.V. (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.) (2009): Geschäftsbericht 2009. URL: [https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/686bceec9eba2e6c12577c4004e7282/\\$FILE/ATT8L1Y7.pdf/DGRV%20Geschaeftsbericht%202009.pdf](https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/686bceec9eba2e6c12577c4004e7282/$FILE/ATT8L1Y7.pdf/DGRV%20Geschaeftsbericht%202009.pdf) (05.07.2017).
- DGRV e.V. (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.) (2014): Geschäftsbericht 2014. URL: [https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/686bceec9eba2e6c12577c4004e7282/\\$FILE/DGRV\\_Geschaeftsbericht\\_2014.PDF](https://www.dgrv.de/webde.nsf/272e312c8017e736c1256e31005cedff/686bceec9eba2e6c12577c4004e7282/$FILE/DGRV_Geschaeftsbericht_2014.PDF) (05.07.2017).
- DGRV e.V. (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.) (2017): URL: <https://www.dgrv.de/de/genossen-schaftswesen/sparten/raiffeisengenossen-schaften.-html>. (14.11.2017).
- DOLUSCHITZ, R. (2002): Electronic Business in der Agrar- und Ernährungswirtschaft - Ernüchterung und Konsolidierung lösen die anfängliche Euphorie ab. In: *Agrarwirtschaft* 51, 2, 97-98.
- DOLUSCHITZ, R., GINDELE, N., HILL, S. & REIFSCHNEIDER, A. (2013b): Genossenschaftliche Unternehmen gestalten Zukunft. Chancen des genossenschaftlichen Engagements am Beispiel Baden-Württembergs. 150 Jahre Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband. Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. (Hrsg.). Sonderband 2013, Stuttgart: F. und T. Müllerbader.
- DOLUSCHITZ, R., HAUG H., LAVEN P. & REIFSCHNEIDER, A. (2013a): Analyse des Neugründungsverhaltens von Genossenschaften in Baden-Württemberg vor dem Hintergrund der Novelle des Genossenschaftsgesetzes von 2006. In: Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung, 52. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e. V. 477-479. Stuttgart: Landwirtschaftsverlag Münster.
- DÜNKEL, F., HERBST, M. & SCHLEGEL, T. (2014): Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Wiesbaden: Springer VS.
- EISENKOPF, A. (2007): Daseinsvorsorge mit Public Private Partnerships: Ein dritter Weg? Wirtschaftsdienst, URL: <http://hdl.handle.net/10419/42751>, 719-723 (20.10.2018).

- EU-KOMMISSION (1996): Positionspapier „Leistungen der Daseinsvorsorge in Europa (96/C 281 / 03). Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften Nr. C 281/3 vom 26.09.1996.
- FABRY, B. & MEININGER, F. (2011): Kooperationsleitfaden - Gründung von Kooperationen durch mittelständische Unternehmen und Handwerksbetriebe insbesondere zur Durchführung von PPP-Projekten in Baden-Württemberg. Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg (Hrsg.). URL: [https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/-redaktion/dateien/Altdaten/202/Kooperationsleitfaden\\_PPP.pdf](https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/-redaktion/dateien/Altdaten/202/Kooperationsleitfaden_PPP.pdf) (30.10.2018).
- FROSCHAUER, U. & LUEGER, M. (2003): Das qualitative Interview. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- GENSICKE, T. (2005): Handwörterbuch zur ländlichen Gesellschaft in Deutschland, Lebensqualität. In: Beetz, S., Bauer, K. & Neu, C. (Hrsg.): 146-154. Lebensqualität, Wiesbaden: VS Verlag.
- GODDARD, E., WEERSINK, K. C. & CALUM, G. T. (1993): Economics of structural Change in Agriculture. In: Canadian Journal of Agricultural Economics 41, 4, 475-489.
- GOESCHEL, A. (2012): Regionale Wertschöpfung und die Staatsschuldenkrise in der Euro-Zone. In: George, W. & Berg, T. (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie. Lengerich: Pabst Science Publishers, 46-51.
- GÖLER VON RAVENSBURG, N. (2015): Sozialgenossenschaften in Deutschland. Eine diskursgeleitete phänomenologische Annäherung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) 65, 2, 135-154.
- GROS, J. (2009): Die Genossenschaft der Zukunft aus Sicht des Verbandes. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) 59, 2, 95-105.
- GROSSKOPF, W., MÜNKNER, H.-H. & RINGLE, G. (2012): Unsere Genossenschaft. Idee - Auftrag - Leistungen. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG.
- HAHNE, U. (2011): Neue Ländlichkeit? Landleben im Wandel. Der Bürger im Staat, 61(1/2), 12-18.
- HAHNE, U. (2013): Herausforderungen des demographischen Wandels für Angebote der Daseinsvorsorge. In: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.): 9-12. Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen unter Druck. Wie reagieren auf den demographischen Wandel.

- HANISCH, M. & IHM, M. (2012): Genossenschaftliche Antworten auf globale Herausforderungen. *Ländlicher Raum* 2012, 1, 32-34.
- HAUNSTEIN, S. & THÜRLING, M. (2017): Aktueller Gründungsboom – Genossenschaften liegen im Trend. In: *Nationalatlas aktuell* 11 (02.2017): 2; Leipzig: Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL). URL: [http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2\\_02-2017.0.html](http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2_02-2017.0.html) (28.10.2018).
- HENKEL, G. (2012): Ländlicher Raum. Agrarsoziale Gesellschaft e.V. (Hrsg.) Ländliche Genossenschaften – ein Erfolgsmodell vom Mittelalter bis heute. H 20781, 63. Jahrgang 01/2012.
- HESS, T. (2016): Digitalisierung. In: *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Online Lexikon*. Gronau, N., Becker, J., Sinz, E., Suhl, L. & Leimeister, J. M. (Hrsg.): URL: <http://www.encyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierungn> (16.06.2017).
- HÖHLER, J. (2017): Heterogenität von Mitgliederstrukturen als Herausforderung für Genossenschaften im Agribusiness. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)* 67,1, 21-35.
- HOPPE, T. (2010): Der ländliche Raum im 21. Jahrhundert – Neubewertung einer unterschätzten Raumkategorie: ein methodischer und regionaler Beitrag zur Kulturlandschaftsforschung und Raumplanung am Beispiel Schleswig-Holstein. Norderstedt: BoD-Books on Demand.
- HUBER, B. (2001): Projekt Föderalismusreform, die Mischfinanzierungen im deutschen Föderalismus, Ökonomische Probleme und Reformmöglichkeiten. Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. (Hrsg.): Arbeitspapier, 48.
- IREUS (Institut für Raumordnung und Entwicklungsplanung Universität Stuttgart) (2011): Der Beitrag der ländlichen Räume Baden-Württembergs zu wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Kohäsion- Positionsbestimmung und Zukunftsszenarien. Stuttgart.
- JUNGMEISTER, A., GERNET, H., AMSTUTZ, C. & GOLDBERGER, L. (2016): Genossenschaftliche Identität und Wachstum mit sozial-ökologischem Imperativ – eine empirische Befragung der Schweizer Bevölkerung mit Daten von 2011 und 2016. In: *Genossenschaftliche*

- Identität und Wachstum (Taisch, F., Jungmeister, A. & Gernet, H. (Hrsg.). 187-203. St. Gallen: Verlag Raiffeisen Schweiz.
- KAISER, R. (2014): Qualitative Experteninterviews. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- KERSTEN, J., NEU, C. & VOGEL, B. (2012): Demografie und Demokratie. Zur Politisierung des Wohlfahrtsstaates, Hamburg: Hamburger Edition HIS Verlagsgesellschaft mbH.
- KERSTEN, J., NEU, C. & VOGEL, B. (2015): Regionale Daseinsvorsorge- Begriff, Indikatoren, Gemeinschaftsaufgabe. In: WISO Diskurs (Hrsg.): Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Januar 2015.
- KLEMISCH, H. & BODDENBERG, M. (2012): Zur Lage der Genossenschaften-tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken? In: WSI Mitteilungen 2012, 570-580.
- KLEMISCH, H. & MARON, H. (2010): Genossenschaftliche Lösungsansätze zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) 60, 1, 3-13.
- KLUTH, W. (2017): Die Infrastrukturgenossenschaften, Begriff und Systematik sowie ihre Bedeutung als Aktivierungs- und Gestaltungsinstrument. In: Kluth, W. (Hrsg.): Infrastrukturgenossenschaften. 9-25. Halle: Universitätsverlag Halle-Wittenberg.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2000): Mitteilungen der Kommission, Leistungen der Daseinsvorsorge in Europa, KOM (2000) 580 vom 20.09.2000.
- KÖTTER, T. & LINKE, H.-J. (2013): Vom Wachstum zur Schrumpfung – Ein Beitrag zum neuen Planungsverständnis für Städte und Dörfer im demografischen Wandel. In: Zeitschrift für Geodäsie (zfv) Geoinformation und Landmanagement 2013, 1, 38-46.
- KÖTTER, T., BEREND, L., DREES, A., KROPP, S., LINKE, H.-J., LORIG, A., REUTER, F., THIEMANN, K.-H., VOß, W. & WEITKAMP, A. (2015): Land- und Immobilienmanagement - Begriffe, Handlungsfelder und Strategien. In: Zeitschrift für Geodäsie (zfv) 2015, 3, 136-146.
- LAVEN, P. (2016): Wandel der Agrarstruktur - Wechselwirkungen ausgewählter über- und einzelbetrieblicher Entwicklungsstrategien im Agrar- und Agribusinesssektor. Dissertation. Universität Hohenheim.

- LEBER, N. & KUNZMANN, K. R. (2006): Entwicklungsperspektiven ländlicher Räume in Zeiten des Metropolenfiebers. *disP - The Planning Review*, 42,166, 58-70.
- MÄNDLE, M. (2001): Marktschwächentheorie und Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften. In: Ebert, G., Grosskopf, W. & Bach, H. (Hrsg.): *Kooperative Wirtschaft – Theorie und Praxis*, Festschrift für Eduard Mändle zum 65. Geburtstag, Landsberg/Lech, 289-299.
- MANN, S. & WÜSTEMANN, H. (2005): Multifunktionalität als Erklärungsansatz. In: *Agrarwirtschaft* 54, 2005, 8.
- MARGEDANT, U. (2008): Probleme der Föderalismusreform in Deutschland, der gegenwärtige Stand der Reformen und der Auftrag der Föderalismuskommission II. 2008 Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. (Hrsg.): Sankt Augustin.
- MARTENS, R. (2012): Raumtypisierung und Regionen - Ranking: Zum Wandel der Planungs- und Förderpolitik als Rahmen für Daseinsvorsorge in Genossenschaftsform. In: George, W. & Berg, T. (Hrsg.): *Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie*. Lengerich: Pabst Science Publishers, 145-151.
- MENG, R. (2012): *Verborgener Wandel: Innovationsdynamik in ländlichen Räumen Deutschlands- Theorie und Empirie*. Dissertation. Universität Mannheim.
- MINISTERIUM FÜR LÄNDLICHEN RAUM UND VERBRAUCHERSCHUTZ IN BADEN-WÜRTTEMBERG (o.J.): *Starker ländlicher Raum*. URL: <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/bw-gestalten/nachhaltiges-baden-wuerttemberg/laendlicher-raum/> (14.11.2018).
- MIRIBUNG, G. (2017): Sozialgenossenschaften in Italien. In: Schmale, I. & Blome-Drees, J. (Hrsg.): *Genossenschaften innovativ*. Wiesbaden: Springer VS.
- MÜHLENKAMP, H. (2007): Daseinsvorsorge durch staatliche oder private Unternehmen? In: *Wirtschaftsdienst* 2007,11, 707-712.
- MÜNKNER, H.-H. (2002): Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung. "Multi-stakeholder Genossenschaften" in der internationalen Praxis. *Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen*, 58. Berlin: Institut für Genossenschaftswesen.
- MÜNKNER, H.-H. (2008): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation: der Unterschied zählt. Münkner, H. H. & Ringle, G. (Hrsg.): Vandenhoeck & Ruprecht.

- MÜNKNER, H.-H. (2012): Der genossenschaftliche Beitrag zum Erhalt regionaler Daseinsvorsorge. In: George, W. & Berg, T. (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie. Lengerich: Pabst Science Publishers, 332-348.
- NAISBITT, J. (1982): Megatrends: Ten new directions transforming our lives. New York: Warner Books, Inc.
- NAISBITT, J. & ABURDENE, P. (1990): Megatrends 2000, Ten New Directions For the 1990 's, S. 9-10. William Morrow.
- NEU, C. (2014): Ländliche Räume und Daseinsvorsorge–Bürgerschaftliches Engagement und Selbstaktivierung. In Think Rural! 117-124. Wiesbaden: Springer VS.
- OTT, E. (2010): Kooperationen in Genossenschaften - Stabilität und Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) 60, 2, 113-123.
- PAPIER, H.- J. (2003): Kommunale Daseinsvorsorge im Spannungsfeld zwischen nationalem Recht und Gemeinschaftsrecht. Deutsches Verwaltungsblatt 2003, 686.
- PENKE, S. (2012): Soziale Arbeit in ländlichen Räumen. Ländliche Räume und Strukturen – mehr als eine „Restkategorie“ mit Defiziten. In: Debiel, S., Engel, A., Hermann-Stietz, I., Litges, G., Penke, S. & Wagner, L. (Hrsg.): Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- REICHEL, R. (2014): Gründungen gestern und heute. In: Profil - Das bayrische Genossenschaftsblatt 2014, 4, 21.
- RIESTER, R. & HUBER, J. (2015): Betriebsmittel. In: Agrarmärkte Jahresheft 2015, 11, 307-318.
- RINGLE, G. (2009): Belegung der Genossenschaftsidee durch Neugründungen in der eG-Unternehmensform? In: Doluschitz, R. (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition: Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn. Stuttgart-Hohenheim: Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, 43-68.
- SCHÄFER, M. (2014): Kommunalwirtschaft: eine gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Analyse. Panketal: Springer-Verlag.

- SCHLAGINWEIT, E. (o. J.): Gründerfibel Ärztegenossenschaften. Praxisnetze, Medizinische Versorgungszentren und ärztliche Organisationsgemeinschaften genossenschaftlich organisieren. URL: [www.genossenschaften.de/sites/default/files/Aerztegenossenschaften.pdf](http://www.genossenschaften.de/sites/default/files/Aerztegenossenschaften.pdf) (18.12.2014).
- SCHÖNEICH, M. (2007): Sollten Güter der Daseinsvorsorge in staatlichen oder privaten Unternehmen erstellt werden? In: *Wirtschaftsdienst* 2007, 11, 716-719.
- SCHRÖDER, H.-D. (2006): Digitalisierung. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-90261-6\\_38](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-90261-6_38) (12.07.17).
- SIMON, H. (2007): *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus Verlag.
- SIMON, S. (2009): *Liberalisierung von Dienstleistungen der Daseinsvorsorge im WTO- und EU-Recht*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- STAPPEL M. (2013): *Die deutschen Genossenschaften 2013. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Sonderthema: Die Bedeutung demographischer Entwicklungen für den ländlichen Raum und die Genossenschaften*. Wiesbaden. Deutscher Genossenschafts-Verlag eG.
- STAPPEL, M. (2016): Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes- Geht der Boom der „2000er-Genossenschaften“ zu Ende? In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)* 66, 2, 61-78.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2017): Altersdurchschnitt der Bevölkerung sank 2015 auf 44 Jahre und 3 Monate URL: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/-Pressemitteilungen/2017/06/PD17\\_197\\_12411.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/-Pressemitteilungen/2017/06/PD17_197_12411.html) (13.06.2017).
- STEPHAN, F. & KRÄMER, L. (2017): Erfolgreiche Beispiele für genossenschaftliche Trägerschaft im Bereich örtlicher und regionaler Infrastruktureinrichtungen. In: Kluth, W. (Hrsg.): *Infrastrukturgenossenschaften. Genossenschafts- und Kooperationsforschung*, 3, 27-45. Halle (Saale): Universitätsverlag Halle-Wittenberg.
- STONER, C. & FRY, F. (1982): The Entrepreneurial Decision: Dissatisfaction or Opportunity. In: *Journal of Small Business Management*, 20, 2, 39-49.
- THEURL, T. & WENDLER, C. (2011): *Was weiß Deutschland über Genossenschaften?* Aachen: Shaker.

- TÖPFER, K. (2014): Vorwort. In: Schröder, C. & Walk, H. (Hrsg.): Genossenschaften und Klimaschutz. 7-9. Wiesbaden; Springer VS.
- VKU e.V. (Verband kommunaler Unternehmen e.V.) (2017): Wir über uns. URL: <https://www.vku.de/verband/ueber-uns/> (05.11.2018).
- VOGT, W. (2012): Nachhaltige Zukunftssicherung durch genossenschaftliches Wirtschaften, Schriftenreihe 20, Deutsche Hermann-Schulze-Delitzsch-Gesellschaft e.V.
- VOLZ, R. (2010): Stand und Entwicklungsmöglichkeiten von Bürgerenergiegenossenschaften in Deutschland. In: Doluschitz, R. (Hrsg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung, 19-42. Stuttgart: F. und T. Müllerbader.
- VON ARNIM (1977): Gemeinwohl und Gruppeninteressen, Frankfurt/Main.
- WIEG, A. (2016): Gemeinschaftlich sozial. In: Bankeninformation 3, 2016, 78-79.
- WILLERSINN, C., LAVEN, P. & DOLUSCHITZ, R. (2015): Genossenschaften und Lebensqualität im ländlichen Raum. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) 65, 1, 41-58.
- ZANDER, T. (2012): Die regionale (Re-)Strukturierung von Sozialverbänden durch die Verknüpfung von Vereinsebenen und Genossenschaftsverbänden. In: George, W. & Berg, T. (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement 6: Regionalökonomie. Lengerich: Pabst Science Publishers, 210-217.
- ZUKUNFTSINSTITUT GMBH (2016): Trends- Grundlagenwissen. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen> (29.10.2017).

## 7. Publikations- und Vortragsverzeichnis

### Übersicht der Veröffentlichungen in referierten Fachzeitschriften

**1. *Genossenschaftliche Initiativen der Daseinsvorsorge im Ländlichen Raum am Beispiel von Landgemeinden und kleinen Kleinstädten in Deutschland***

Status: Veröffentlicht am 12.12.2018;  
DOI 10.15203/OEGA\_27.21  
Journal: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, Band 27, S. 167-173  
Autoren: Isabel Adams, Nicola Gindele, Reiner Doluschitz

**2. *Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften  
Chancen, Grenzen und Perspektiven in Baden-Württemberg***

Status: Veröffentlicht am 17.05.2016;  
DOI 10.1515/zfgg-2016-0013  
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 66 (2), 2016, S. 127-143  
Autoren: Isabel Adams, Michael Roth, Reiner Doluschitz

**3. *Trust – Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives***

Status: Veröffentlicht am 09.10.2018;  
DOI: 10.1016/j.jcom.2018.09.001  
Journal: Journal of Co-operative Organization and Management, 6 (2), 2018, S. 100-110  
Autoren: Tessa Jensen-Auvermann, Isabel Adams, Reiner Doluschitz

**4. *Die Nutzung von E-Commerce bei der Beschaffung landwirtschaftlicher Betriebsmittel***

Status: Veröffentlicht am 28.02.2018;  
DOI: 10.15150/lt.2018.3177  
Journal: LANDTECHNIK – Agricultural Engineering, Band 73 (1), 2018, S. 10-19  
Autoren: Simon Ackermann, Isabel Adams, Nicola Gindele, Reiner Doluschitz

**5. *Beweggründe und Umsetzung alternativer Finanzierungsmethoden in landwirtschaftlichen Betrieben***

Status: Veröffentlicht am 12.12.2018  
Journal: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, Band 27, S. 17-23  
DOI 10.15203/OEGA\_27.4  
Autoren: Jonathan Wenz, Nicola Gindele, Isabel Adams, Reiner Doluschitz

**6. *Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften***

Status: Veröffentlicht am 20.02.2019  
DOI 10.1515/zfgg-2018-0023  
Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 68 (4), 256-276  
Autoren: Tessa Jensen-Auvermann, Isabel Adams, Reiner Doluschitz

**7. *Exploring the reasons for setting up new general service co-operatives in Germany***

Status: Angenommen am 16.05.2019  
Journal: Journal of Co-operative Studies  
Autoren: Isabel Adams, Reiner Doluschitz

---

**Übersicht der Veröffentlichungen mit Themenbezug****(Peer-reviewed Tagungsbeiträge, Sammelbände, Sonstige)****1. Leistungen von genossenschaftlichen Dorfläden in ländlichen Regionen  
„Darf es noch etwas mehr sein?“**

Status: Veröffentlicht am 26.10.2018  
Journal: Tagungsband der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 27.-28. September 2018, Wien, S. 139-140  
Autoren: Isabel Adams, Susanne Durst, Reiner Doluschitz

**2. Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?**

Status: Veröffentlicht am 26.10.2018  
Journal: Tagungsband der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 27.-28. September 2018, Wien, S. 35-36  
Autoren: Isabel Adams, Nicola Gindele, Tessa Jensen-Auvermann, Reiner Doluschitz

**3. Kultur- und Kreativgenossenschaften als kooperative Organisationsstruktur**

Status: Veröffentlicht 08/2018  
Sammelband: Kreative Pioniere, Steinbeis Edition, S. 84-111  
Autoren: Isabel Adams, Jasmin Zimmermann, Reiner Doluschitz

**4. Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsstrategie für ländliche Genossenschaften**

Status: Veröffentlicht am 26.10.2018  
Journal: Tagungsband der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 27.-28. September 2018, Wien, S. 75-76  
Autoren: Tessa Jensen-Auvermann, Nicola Gindele, Isabel Adams, Reiner Doluschitz

**5. Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors**

Status: Angenommen am 21.12.2017  
Journal: Tagungsband der Gesellschaft für Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft  
Autoren: Reiner Doluschitz, Isabel Adams, Senta Breuning, Nicola Gindele und Tessa Jensen-Auvermann

---

**Ergänzende Veröffentlichungen mit Themenbezug****1. *Genossenschaften in der Daseinsvorsorge***

Status: Veröffentlicht  
Journal: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2016, S. 47-58  
Autoren: Isabel Adams, Reiner Doluschitz

**2. *Genossenschaftliche Dorfläden***

Status: Veröffentlicht  
Journal: Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018, S. 122-138  
Autoren: Isabel Adams, Susanne Durst, Reiner Doluschitz

---

## Vorträge

### 1. *Genossenschaften in der Daseinsvorsorge*

Status: Vorgetragen  
Anlass: Nachwuchswissenschaftlertagung der AGI 08.-09. April 2016 Karlsruhe  
Datum: 08.04.2016

### 2. *Ergebnispräsentation Mitarbeiterbefragung ZG Raiffeisen*

Status: Vorgetragen  
Anlass: Vorstandssitzung, incl. Leiter der Sparten  
Datum: 15.12.2016

### 3. *Fachbesuch einer brasilianischen Delegation, ESCOOP Porto Alegre, Gestão Estratégico do Agronegócio (25 Personen)*

Status: Vorgetragen  
Anlass: Fachbesuch einer brasilianischen Delegation, ESCOOP Porto Alegre, Gestão Estratégico do Agronegócio (25 Personen)  
Datum: 23.05.2016

### 4. *Fachbesuch einer kambodschanischen Delegation, Hochrangige Vertreter der Regierung, Agrarminister (12 Personen)*

Status: Vorgetragen  
Anlass: Fachbesuch einer kambodschanischen Delegation, Hochrangige Vertreter der Regierung, Agrarminister (12 Personen)  
Datum: 23.09.2016

### 5. *Fachbesuch einer brasilianischen Delegation, ESCOOP Porto Alegre, Gestão Estratégico do Agronegócio (20 Personen)*

Status: Vorgetragen  
Anlass: Fachbesuch einer brasilianischen Delegation, ESCOOP Porto Alegre, Gestão Estratégico do Agronegócio (20 Personen)  
Datum: 09.10.2017

### 6. *Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?*

Status: Vorgetragen  
Anlass: 28. Jahrestagung der der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 27.-28. September 2018 Wien  
Datum: 27.09.2018

7. *Leistungen von genossenschaftlichen Dorfläden in ländlichen Regionen*  
*„Darf es noch etwas mehr sein?“ (Poster)*

Status: Vorgetragen  
Anlass: 28. Jahrestagung der der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 27.-28.  
September 2018 Wien  
Datum: 27.09.2018

8. *Möglichkeiten des Geno-Hauses*

Status: Vorgetragen  
Anlass: 2. Vernetzungsworkshop KoDa\_eG in Schuttertal  
Datum: 16.11.2018

## Posterbeitrag

1. *Leistungen von genossenschaftlichen Dorfläden in ländlichen Regionen*  
*„Darf es noch etwas mehr sein?“*

Status: Vorgestellt  
Anlass: 28. Jahrestagung der der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 27.-28.  
September 2018 Wien  
Datum: 27.09.2018

## 8. Danksagung

Die alleinige Reduzierung meiner Promotionszeit auf das vorliegende Schriftstück wäre weit gefehlt. Deswegen möchte ich diese Zeilen nutzen, mich bei denjenigen bedanken, die zum Gelingen dieser Dissertation beigetragen haben und meine Promotionszeit mitgestaltet haben.

An erster Stelle gilt mein Dank Herrn Professor Dr. Reiner Doluschitz für die Möglichkeit der Promotion und das mir entgegengebrachte Vertrauen sowie für die Unterstützung durch Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen, ohne zu bevormunden. Ihnen gilt mein ausgesprochenen, herzlicher Dank! Herrn Professor Dr. Reichel von der Universität Erlangen-Nürnberg danke ich für die bereitwillige Übernahme des Zweitgutachtens.

Mein besonderer Dank gilt dem Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen e.V., welcher durch seine finanzielle Unterstützung, die Erstellung dieser Arbeit möglich gemacht hat. Darüber hinaus gilt mein Dank der Stiftung bauen-wohnen-leben, welche Teile dieser Arbeit finanziell unterstützte.

Mein großer Dank gilt meinen Co-AutorInnen Dr. N. Gindele, T. Jensen-Auvermann, S. Ackermann, S. Breuning, S. Durst, Dr. M. Roth, J. Wenz sowie J. Zimmermann für die gute Zusammenarbeit. Durch den Input der Co-AutorInnen profitierte die vorliegende kumulative Dissertation wesentlich.

Den KollegInnen der Fachgebiete 421 und 410c danke ich für den anregenden und angenehmen Austausch, auch in Belangen über die Dissertation und das Hochschulleben hinaus. Als besonders bereichernd empfand ich den Austausch mit unserem internationalen Kollegium. Neben den „kulinarischen Ausflügen“ war unsere Exkursion nach Costa Rica ein Höhepunkt. Frau Dr. N. Gindele, deren Hilfsbereitschaft mir über verschiedene Phasen der Promotionszeit hinweg, besonders aber zu Beginn meiner Arbeit einen guten Einstieg ermöglichte, möchte ich danken.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei meiner Familie, meinem Partner und meinen Freunden. Ihr habt über die letzten drei Jahre hinweg ein Umfeld geschaffen, dass es mir zum einen ermöglichte mich in Zeiten höchster Konzentration phasenweise zurückzuziehen. Zum anderen seid ihr an geeigneter Stelle als Antagonist zur Promotion aufgetreten und habt damit für willkommene Ablenkung gesorgt. Außerdem hätte ich während meiner Promotionszeit meine WG-KollegInnen sowie mein studentisches Umfeld nicht missen möchten.

---

## 9. Lebenslauf

### Persönliche Angaben

---

Name: Isabel Adams  
Geburtsdaten: 01.10.1989, Engen im Hegau  
Kontaktdaten: Jänergasse 15, 88367 Hohentengen  
E-Mail: isabel.adams@uni-hohenheim.de  
Familienstand: ledig  
Staatsangehörigkeit: deutsch

### Werdegang

---

2015-dato **Universität Hohenheim, Deutschland**  
**Wissenschaftliche Mitarbeiterin** an der  
Forschungsstelle für Genossenschaftswesen (421) sowie am  
Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre  
Fachgebiet Unternehmensführung und Agrarinformatik  
(410c)

2013-2015 **Masterstudium** an der Universität Hohenheim, Agribusiness  
Abschluss: Master of Science

2009-2013 **Bachelorstudium** an der Hochschule für Wirtschaft und Um-  
welt Nürtingen- Geislingen  
Abschluss: Bachelor of Science

2009 **Allgemeine Hochschulreife (Abitur)**  
an der Sybilla-Merian-Schule in Sigmaringen

---

Ort und Datum

Unterschrift

## 10. Eidesstattliche Versicherung

gemäß § 8 Absatz 2 der Promotionsordnung der Universität Hohenheim zum Dr. sc. agr.

1. Bei der eingereichten Dissertation zum Thema

.....

.....

handelt es sich um meine eigenständig erbrachte Leistung.

2. Ich habe nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich keiner unzulässigen Hilfe Dritter bedient. Insbesondere habe ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommene Inhalte als solche kenntlich gemacht.
3. Ich habe nicht die Hilfe einer kommerziellen Promotionsvermittlung oder -beratung in Anspruch genommen.
4. Die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und der strafrechtlichen Folgen einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung sind mir bekannt.
5. Die Richtigkeit der vorstehenden Erklärung bestätige ich. Ich versichere an Eides Statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit erklärt und nichts verschwiegen habe.

---

Ort und Datum

Unterschrift

## Eidesstattliche Versicherung

### Belehrung

Die Universität Hohenheim verlangt eine Eidesstattliche Versicherung über die Eigenständigkeit der erbrachten wissenschaftlichen Leistungen, um sich glaubhaft zu versichern, dass die Promovendin bzw. der Promovend die wissenschaftlichen Leistungen eigenständig erbracht hat.

Weil der Gesetzgeber der Eidesstattlichen Versicherung eine besondere Bedeutung beimisst und sie erhebliche Folgen haben kann, hat der Gesetzgeber die Abgabe einer falschen eidesstattlichen Versicherung unter Strafe gestellt. Bei vorsätzlicher (also wissentlicher) Abgabe einer falschen Erklärung droht eine Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder eine Geldstrafe.

Eine fahrlässige Abgabe (also Abgabe, obwohl Sie hätten erkennen müssen, dass die Erklärung nicht den Tatsachen entspricht) kann eine Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder eine Geldstrafe nach sich ziehen.

Die entsprechenden Strafvorschriften sind in § 156 StGB (falsche Versicherung an Eides Statt) und in § 161 StGB (Fahrlässiger Falscheid, fahrlässige falsche Versicherung an Eides Statt) wiedergegeben.

#### § 156 StGB: Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer vor einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

#### § 161 StGB: Fahrlässiger Falscheid, fahrlässige falsche Versicherung an Eides Statt:

Abs. 1: Wenn eine der in den §§ 154 und 156 bezeichneten Handlungen aus Fahrlässigkeit begangen worden ist, so tritt Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe ein.

Abs. 2: Strafflosigkeit tritt ein, wenn der Täter die falsche Angabe rechtzeitig berichtigt. Die Vorschriften des § 158 Absätze 2 und 3 gelten entsprechend.

Ich habe die Belehrung zur Eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

---

Ort und Datum

Unterschrift