

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum:

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Sebastian Hill

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

In dieser Ausgabe

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum	2
Inhalt	3
Kontakt	5
Aktuelle Veröffentlichungen	6
Autoren dieser Ausgabe	7
Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle	12

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Aus dem Vorstand

<i>R. Glaser</i>	Aktuelle Strategiefragen genossenschaftlicher Unternehmen	14
<i>G. Schorr</i>	Energiewende nach genossenschaftlichen Grundprinzipien	42

Genossenschaftliche Idee

<i>J. Brixner</i>	Selbsthilfe stärken – Zukunft gestalten Auftrag und Chancen für Genossenschaften	51
<i>R. Doluschitz</i>	Genossenschaften – Werte, Bedeutung und aktuelle Herausforderungen	64
<i>E. Glaser</i>	Die Genossenschaft – Eine alte Idee vor neuen Herausforderungen	76

Genossenschaftliche Praxis - national und international

<i>A. Boerger et al.</i>	Die landwirtschaftlichen Genossenschaften in Rio Grande Do Sul und Perspektiven für ihre Restrukturierung	84
<i>G. Martins et al.</i>	Die Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftssektors im Bundesland Paraná - Brasilien	109
<i>A. Ens und R. Müller</i>	Genossenschaften in Deutschland und Paraguay	121
<i>H. Yokogawa</i>	Umwandlung von einer Konsumgenossenschaft zu der "Green-Coop Fukuoka" (eine volle "Lebensgenossenschaft")	166
<i>A. Horsthemke</i>	Vertriebsneuausrichtung in einer Winzergenossenschaft am Beispiel der Winzergenossenschaft Jechtingen-Amoltern am Kaiserstuhl eG	183

Laufende Arbeiten an der Forschungsstelle

<i>N. Gindele</i>	Personalführung in landwirtschaftlichen Betrieben vor dem Hintergrund aktueller demografischer Entwicklungen	192
<i>S. Hill</i>	Genossenschaftliche Werte und Prinzipien – Ein Differenzierungsversuch	201
<i>R. Reifschneider</i>	Probleme und Chancen des Eigenkapitalmanagements in Genossenschaftsbanken	209
<i>P. Staub</i>	Das Wettbewerbsumfeld der deutschen Winzergenossenschaften: Trends und Entwicklungen	221
<i>Y. Zimmermann</i>	Finanzkrise und Chancen für das Bankenmarketing: Die wertbezogene Markenarchitektur der Genossenschaftsbanken	232

Kontaktaufnahme

Haben Sie Interesse an

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

Möchten Sie Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen bestellen?

Dann wenden Sie sich bitte direkt an uns!

Anschrift

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen
Universität Hohenheim (421)
70593 Stuttgart

Telekontakte

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

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

Mail: geno@uni-hohenheim.de

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



Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

Wohnungswirtschaftliche Schriften

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

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

Bestellung

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

Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



Arno Boerger hat einen Hochschulabschluss in Agrarwissenschaften / Agrarökonomie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms Universität Bonn (1990), Studienaufenthalte am Wye College-University of London u. der Universidade Federal do Rio Grande do Sul / Brasilien. Er arbeitete für Inter Naciones (1988 – 1990), GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (heutige GIZ) in Eschborn, Paraguay, Argentinien und Brasilien (1991 – 2000) und GFA Consulting Group in Bonn und Berlin (2002 – 2011). Derzeit leitet er das Kooperationsprojekt zwischen dem DGRV und OCERGS / SESCOOP-RS in Rio Grande do Sul, Brasilien und ist Inhaber der Consultingfirma ITC – International Training & Consulting mit Sitz in Bonn.



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



Mário De Conto hat einen Abschluss in Rechtswissenschaften an der Universität von Passo Fundo (2003) und einen Master in Rechtswissenschaften an der Universität Vale do Rio dos Sinos (2006). Derzeit ist er Leiter der Rechtsabteilung der Organisation der Genossenschaften des Staates Rio Grande do Sul, Professor an der Universität Vale do Rio dos Sinos, Univates, Integrierte Hochschule in Taquara und Koordinator der Lehre, Forschung und Beratung der Fachhochschule für Genossenschaftswesen. Darüber hinaus verfügt er über Erfahrung auf dem Gebiet des Rechts.



José Máximo Daronco hat einen Master in Rechnungswesen an der Universität Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Bereich der Konzentration - Finanzen und Controlling - Management-Kontrollen (2013); Postgraduate in Financial Management, Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung FGV (2010); Postgraduate in Prüfungs- und Finanzausschuss an der Hochschulinstitut Cenecista Sant'Angelo; Abschluss in Rechnungswesen an der Hochschulinstitut Cenecista Sant'Angelo (2002); Leiter der Monitoringabteilung der Nationalen Bildungseinrichtung in Rio Grande do Sul SESCOOP/RS; José Máximo hat Erfahrung in der Verwaltung und im Rechnungswesen mit Schwerpunkten in Wirtschaftsprüfung und Controlling.



Prof. Dr. **Reiner Doluschitz** ist Geschäftsführender Direktor der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim und Leiter des Fachgebiets Agrarformatik und Unternehmensführung. Seit 2009 ist er Mitglied und Stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrates der Universität Hohenheim. Nach einem Studium der Allgemeinen Agrarwissenschaften sowie der Tätigkeit als wissenschaftlicher Angestellter und Hochschulassistent bzw. Hochschuldozent an der Universität Hohenheim sowie einer Professur für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Fachhochschule Neubrandenburg wurde er 1995 Professor an der Universität Hohenheim.



Andreas Ens wurde 1970 in Deutschland geboren. Aufgewachsen in Paraguay, dort Lehramt- und Jurastudium. Seit 10 Jahren für die Cooperativa Multiactiva Neuland Ltda., als einer von drei Geschäftsführern, tätig (<http://www.neuland.com.py/de>). Zugleich Mitglied des Vorstands der öffentlichen Aufsichtsbehörde für Genossenschaften (INCOOP) und des Vorstands des Verbands der Agrargenossenschaften (FECOPROD). Die Vergleiche zwischen dem deutschen und dem paraguayischen Genossenschaftswesen ergaben sich im Wesentlichen aus einem Aufenthalt in Deutschland, Anfang 2013, bei dem eine Hospitanz beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband im Mittelpunkt stand.



M. Sc. **Nicola Gindele** ist seit Februar 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Sie hat Agrarwissenschaften mit wirtschafts- und sozialökonomischen Schwerpunkt sowie Agribusiness an der Universität Hohenheim studiert. In ihrem Dissertationsvorhaben beschäftigt sie sich mit dem Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft.



Dr. **Ewald Glaser** studierte von 1979-1983 Allgemeine Agrarwissenschaften mit wirtschafts- und sozialwissenschaftlichem Schwerpunkt an der Universität Hohenheim. Ab 1983 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre an der Universität Hohenheim.

Seit 1984 ist Dr. Glaser bei der ZG Raiffeisen eG in Karlsruhe tätig. Im Jahr 1993 wurde er zum Prokurist ernannt und seit dem 1.07.1997 begleitet er den Posten des Vorstandsvorsitzenden der ZG Raiffeisen eG, Karlsruhe.



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



Seit Mai 2012 ist M. Sc. **Sebastian Hill** Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen. Zuvor studierte er Agrarwissenschaften mit agrartechnischem Schwerpunkt und Agribusiness an der Universität Hohenheim. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigt er sich mit der genossenschaftlichen Ideologie und der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in der baden-württembergischen Praxis.



Dr. **Ansgar Horsthemke** studierte von 1990 - 1995 Allgemeine Agrarwissenschaften an der Universität Hohenheim. Von 1999-2010 arbeitete er als Referent beim Badischen Genossenschaftsverband Raiffeisen-Schulze-Delitzsch e. V., ab Mai 2009 als Geschäftsbereichsleiter gewerbliche Genossenschaften/Neugründungen beim fusionierten Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e. V. Ab März 2000 Promotion an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim zum Dr. sc. agr. Von 2010 – 2013 fungierte er als Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Winzergenossenschaft Jechtingen-Amoltern am Kaiserstuhl eG (vor Fusion: Winzergenossenschaft Jechtingen am Kaiserstuhl eG) und seit 2013 ist er Generalbevollmächtigter, Bereichsleiter Beratung Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e. V.



Dr. **Gilson Martins** ist Berater des Verbandes für Genossenschaften des Bundeslands Paraná-Brasilien (OCEPAR) und Prof. an der PUC-PR in Curitiba. Er unterstützt Genossenschaften mit der Bereitstellung von Studien im Bereich Fachwissen und Ökonomie, der Zusammenarbeit mit privaten und öffentlichen Organisationen und der Koordination internationaler Projekte. In letzter Zeit beschäftigt er sich schwerpunktmäßig mit akademischen Projekten und war stark in der Entwicklung des kürzlich bewilligten Masterprogramms für Genossenschaftsmanagement an der katholischen Universität von Paraná (PUC-PR) beteiligt. Dr. Martins hat an der Universität Freiburg mit einer Abhandlung über nachhaltige Entwicklung und Industrieökonomie promoviert.



Steffen Müller ist seit dem 1. Juli 2013 Referatsleiter Gremienorganisation und Geschäftsführer der GESTE – Baden-Württemberg, Genossenschaftliche Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit des BWGV und seiner Mitglieder. 2002 trat er als Prüfungsassistent beim damaligen Württembergischen Genossenschaftsverband e.V., WGV, ein. Verbandsprüferexamen des DGRV in 2005, danach von 2007 bis 2011 Projektleiter des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands e.V. in Asunción, Paraguay, verantwortlich für die Region „Südliches Südamerika“. Nach der Rückkehr zum Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband – BWGV - Anfang 2012, Mitarbeit im Vorstandsbereich, zuletzt als kommissarischer Leiter des Vorstandsbüros.



Eingeschrieben an der Universität Hohenheim (April 2006 - Mai 2011), erwarb M. Sc. **Annika Reifschneider** den Bachelor of Science im Studiengang Agrarwissenschaften sowie den Master of Science im Studiengang Agribusiness. Von Okt. 2011 bis Juni 2012 folgte eine Anstellung als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim, an der sie seit Juli 2013 zum Thema Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III promoviert.



Prof. Derli Schmidt hat einen Abschluss in Agronomie an der Bundesuniversität von Rio Grande do Sul (1978) und einen Master in Production-Engineering an der Bundesuniversität von Santa Maria (2001). Derzeit ist er Professor an der Universität von Vale do Rio dos Sinos, für Rechnungswesen und Verwaltung in Taquara, außerordentlicher Professor der Universitätszentrum Univates, technischer Koordinator bei OCERGS (Genossenschaftsverband von Rio Grande do Sul) und Rektor der Fachhochschule für Genossenschaftswesen -ESCCOP. Er hat Erfahrung in Verwaltung, mit Genossenschaftsschwerpunkt. Einsatzbereiche: Selbst-Management, Arbeit, kooperative, Organisation von Genossenschaften und Einkommen.



Gerhard Schorr ist Verbandsdirektor und Vorstandsmitglied des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes. Der Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Diplom-Kaufmann ist im fränkischen Hof geboren und kam 1997 als Vorstandsmitglied des Württembergischen Genossenschaftsverbandes ins Land. Seine berufliche Laufbahn begann der Marathonläufer 1981 beim ehemaligen Genossenschaftsverband Rheinland, 1992 wurde er zum Vorstandsmitglied des Genossenschaftsverbandes Sachsen bestellt.



Patrick Staub, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Weinforschung des DLR Rheinpfalz und externer Doktorand an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim. Im Rahmen seines Promotionsprojektes beschäftigt er sich mit Innovation in Winzergenossenschaften und genossenschaftsangehörigen Weinbaubetrieben. Zuvor studierte er Weinbau und Önologie in Geisenheim sowie Agribusiness an der Universität Hohenheim.



Prof. Dr. **Hiroshi Yokogawa**, geboren in 1945, studierte Agrarpolitik an der Kyushu University und war als Research Associate, Associate Professor und Professor an der landwirtschaftlichen Fakultät der Ibaraki University, Saga University und Kyushu University tätig. Pensioniert 2008 an der Kyushu University (Emeritus Professor), anschließend Dekan der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Kyushu Kyoritsu University. Korrespondierendes Mitglied der AGI (1989), Vice-president of the Agricultural Economics Society of Japan (1998-2000). President of the Japanese Society for Co-operative Studies (2005-2007), Mitglied des Ausschusses IYC-Japan (2010-2012) und Vertreter des Ausschusses IYC-Fukuoka (2011-2012).

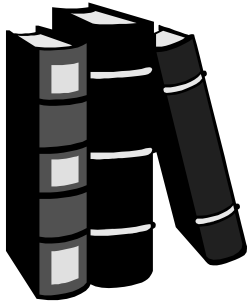


Yvonne Zimmermann (Master of Arts, Diplom-Bankbetriebswirtin) ist seit März 2012 Vorstandsmitglied bei der Sparda-Bank Hamburg und verantwortet dort das Mitgliedergeschäft, die Marke sowie das Marketing. Neben ihrer Vorstandstätigkeit in der Sparda-Bank Hamburg ist Frau Zimmermann Vorstandsmitglied der „Sparda-Bank Hamburg Stiftung. Davor war sie seit 2006 beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken in Berlin und verantwortete dort die Markenführung für die Marke Volksbanken Raiffeisenbanken sowie der genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. Die mehrfach ausgezeichnete Werbekampagne „Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt. Wir machen den Weg frei“ sowie "Werte schaffen Werte" entstanden nicht zuletzt als Ausdruck der genossenschaftlichen Überzeugung Zimmermanns.

Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

- Der **Wandel des Unternehmertums** in der Landwirtschaft
*M.Sc. Nicola **Gindele***
- Die **genossenschaftlichen Werte** in der Praxis – eine empirische Untersuchung
*M.Sc. Sebastian **Hill***
- **Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken** unter besonderer Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen von Basel III
*M.Sc. Annika **Reifschneider***





Fischer, Daniel:

Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011

Die Entstehung dieser Arbeit (2008 bis 2010) war geprägt von gewaltigen Verwerfungen an den Finanzmärkten, die ein gestiegenes Misstrauen in Banken und in die Funktionsfähigkeit des Bankensystems mit sich brachten. Während in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch kaum zwischen verschiedenen Banken und deren Geschäftsmodellen unterschieden wurde, konnte in der Realität eine durchaus unterschiedliche Krisenbetroffenheit festgestellt werden. Gerade der genossenschaftlich organisierte Banksektor hat sich dabei als krisenresistent erwiesen. Eine zentrale Erkenntnis der Finanzmarktkrise lautet deswegen auch, dass Bank eben nicht gleich Bank ist.

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Frage nach dem Erfolg bzw. den Möglichkeiten der Erfolgsmessung von Kreditgenossenschaften ist gerade vor dem beschriebenen Hintergrund aktuell, denn sie verweist im Kern genau darauf, was genossenschaftliche Banken von anderen Banken unterscheidet. Diese Unterschiede lassen sich auf die „Doppelnatur“ zurückführen, die jedes genossenschaftliche Unternehmen auszeichnet: Kreditgenossenschaften sind einerseits am Markt tätige (und den Markterfordernissen unterliegende) Wirtschaftsbetriebe, gleichzeitig aber auch Selbsthilfeeinrichtungen mit einem Förderauftrag für ihre Mitglieder. Aus dieser Doppelnatur entstehen in logischer Konsequenz besondere Anforderungen an eine kreditgenossenschaftliche Erfolgsmessung, welche die speziellen Gegebenheiten des Zusammenwirkens zwischen Mitgliedern und genossenschaftlichem Bankbetrieb berücksichtigen muss.

Ziel der hier vorliegenden Arbeit ist, theoretisch zu erfassen und empirisch zu überprüfen, was den Erfolg von Kreditgenossenschaften ausmacht, welche Rolle der genossenschaftliche Förderauftrag dabei spielt und wie eine daraus abgeleitete kreditgenossenschaftliche Erfolgsmessung praktisch ausgestaltet und implementiert werden kann. Die theoretische Basis bei allen Fragestellungen bildet die Neue Institutionenökonomik und dabei insbesondere der Transaktionskostenansatz nach Williamson. Der empirischen Überprüfung der theoretischen Erkenntnisse dient eine schriftliche Befragung, die unter den Vorständen der baden-württembergischen Kreditgenossenschaften durchgeführt wurde. Diese soll den Realitätsbezug und den Anspruch einer praxisorientierten Forschung der Arbeit sicherstellen.

Bestellung:

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

Preis: 39,- € bzw. 29,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Dr. Roman Glaser

Aktuelle Strategiefragen genossenschaftlicher Unternehmen

„Gerade dass sie (die Genossenschaft) sich nicht in schablonenhafter Egalität entwickeln, spricht für die Tüchtigkeit ihres Prinzips. Dasselbe hat sich als so elastisch erwiesen, dass es sich allen Gestaltungen anpasste und nach den verschiedenen Seiten hin sich bewährt hat.“ (Hermann Schulze-Delitzsch)¹

Die genossenschaftliche Idee hat Rückenwind und befindet sich im Steilflug. Der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband e.V. (BWGV) verzeichnet einen Anstieg von 762 Genossenschaften im Jahr 2009 auf inzwischen 831 zum Jahresende 2012. Bei gleichzeitig moderat anhaltender Fusionstätigkeit insbesondere im Bankenbereich, wurden vom Verband in diesem Zeitraum 172 Neugründungen begleitet. Außerdem wuchs in beträchtlichem Maße das Fundament der Genossenschaften: Bei den Einzelmitgliedern der baden-württembergischen Genossenschaften scheint die Schallmauer von vier Millionen Mitgliedern im Südwesten noch in diesem Jahrzehnt erreichbar. Zum Jahresende gab es 3,65 Millionen Mitglieder im Verbandsgebiet, rund 200.000 mehr als noch im Jahr 2009.

Von einem „Auslaufmodell“, wie noch vor einigen Jahren immer wieder tituliert wurde, kann keine Rede sein. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen haben schon immer die förderwirtschaftliche Zusammenarbeit besonders geschätzt, um im Wettbewerb bestehen zu können.² Auffallend ist, dass heute genossenschaftliche Neugründungen vermehrt aus Branchen kommen, die nicht zu den traditionell genossenschaftlich organisier-

¹ Schulze-Delitzsch, H. (2008): Ausgewählte Schriften und Reden des Gründervaters der Genossenschaften (Gründerzeiten, Bd. 1), herausgegeben von Marvin Brendel, Berlin S. 241.

² Vgl. Grosskopf, Werner / Münkner, Hans-H. / Ringle, Günther (2009), Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen, Wiesbaden, S. 185.

ten Sektoren gezählt werden, sondern oft in expandierenden und zukunftsweisenden Wirtschaftsbereichen stattfinden: Der Gründungsboom erstreckt sich im Südwesten auf den Bereich Energie, die örtliche Nahversorgung im ländlichen Raum, das Gesundheits- und Sozialwesen sowie den kulturellen Bereich.³

Dieses elastische Prinzip der Genossenschaft, die eben nicht in „schablonenhafter Egalität“ verharret, die branchenübergreifende Vielfalt und die von jeher geltenden, gelebten Grundsätze und Werte der Genossenschaft machen sie gerade heute zu einer „Kooperationsform mit Perspektive“.⁴ „Struktureller Wandel und ständige Anpassung sind ein prägendes und dauerhaftes Charakteristikum in der Arbeit der Genossenschaften.“⁵ Anpassungsfähigkeit und Flexibilität dürfen geradezu als Markenzeichen von Genossenschaften angesehen werden.⁶

Doch dieser aktuelle Rückenwind wird auch wieder abebben. Daher gilt es, heute die Weichen für die Zukunft zu stellen und die strategische Ausrichtung für die kommenden Jahre vorzubereiten. Der vorliegende Beitrag sieht sich als Anregung, sich mit strategischen Fragen zu befassen und die vor den Genossenschaften liegenden Herausforderungen anzupacken. Dabei können die Chancen und Herausforderungen lediglich skizziert werden.

Rückenwind für Genossenschaften

Gerade in den vergangenen fünf Jahren, seit dem Einsetzen der Finanzmarktkrise und der sich anschließenden Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise in Europa, ist das genossenschaftliche Geschäftsmodell verstärkt in

³ Zum Ablauf des Jahres 2012 waren 754 Energiegenossenschaften in den Genossenschaftsregistern eingetragen. Das Jahr 2012 übertrifft mit 199 Neueintragungen im Bereich der Energiegenossenschaften das Jahr 2011 leicht. (Quelle: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_ijkl/janner_steve/Homepage_Master/wpbl_14.pdf).

⁴ Grosskopf, Münkner, Ringle, (Fn 2), S. 186.

⁵ Brixner, Jörg (1993), Genossenschaften auf dem Weg nach Europa, in: Grosskopf, Werner (Hrsg.), Aktive Genossenschaften im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel. Festschrift für Verbandspräsident Manfred Martersteig, Hohenheim, S. 1.

⁶ Vgl. Brixner, J., (Fn 5).

das Bewusstsein der Menschen und ins Licht der Öffentlichkeit gerückt. Genossenschaften setzen nicht auf eine kurzfristig orientierte, kompromisslose Gewinnmaximierung, sondern auf Werte wie Vertrauen, Kompetenz, Fairness und Respekt. Der Internationale Genossenschaftsbund (IGB) hat in seiner Erklärung zur genossenschaftlichen Identität von 1995 internationale Standards für Genossenschaftswerte formuliert: „Genossenschaften beruhen auf den Werten der Selbsthilfe, Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität. In der Tradition ihrer Gründer stehen Genossenschaften für Ehrlichkeit, Offenheit, soziale Verantwortung und Sorge für andere.“⁷ Letztendlich ist die auf den drei S-Prinzipien – Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung – basierende genossenschaftliche Ausrichtung „eine Grundform menschlichen Verhaltens, die in der Natur des Menschen begründet ist“.⁸ Begriffe wie Nachhaltigkeit, demokratische Aufbaustruktur, Mitgliederorientierung und regionale Verantwortung stehen für die genossenschaftliche Unternehmensform und gewissermaßen für eine vertrauensbildende Maßnahme in unruhigen Zeiten.⁹

Eine besondere Form der Unterstützung hat das Genossenschaftswesen in 2012 durch das „Internationale Jahr der Genossenschaften“ erfahren: UNO-Generalsekretär Ban Ki-moon hob bei der Eröffnung des Jahres die Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung als besonderes Wesensmerkmal von Genossenschaften heraus: „Cooperatives are a reminder to the international community that it is possible to pursue both economic viability and social responsibility.“¹⁰ Auch in der nationalen Politik hinterließ das von den Vereinten Nationen ausgerufene Genossenschaftsjahr Spuren: Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel sagte bei der offiziellen Festveranstaltung zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012 in

⁷ Münkner, Hans-H. (2008), Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation. Der Unterschied zählt, Göttingen, S. 7.

⁸ Münkner, Hans-H. (Fn 7).

⁹ Bezüglich der Bedeutung von Werten im genossenschaftlichen Sektor wird auf den Artikel „Werte schaffen Werte – eine Kampagne als Herausforderung“ in Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2011 verwiesen.

¹⁰ Zitiert nach <http://social.un.org/coopsyear/>.

der DZ BANK am Pariser Platz in Berlin: „Genossenschaften spielen eine herausragende Rolle im wirtschaftlichen und sozialen Gefüge bei uns in Deutschland – ich würde sogar sagen: sie sind immanenter Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft (...)“.¹¹ Auch dass in den Jahren zwischen 2009 und 2012 rund 700 Genossenschaften in Deutschland gegründet wurden, ließ die Bundeskanzlerin nicht unerwähnt.

Dieses aktuelle Stimmungshoch der Genossenschaftsorganisation darf jedoch keine Momentaufnahme bleiben. Daher ist die Fortführung der internationalen Aufklärungskampagne hinsichtlich genossenschaftlicher Kooperationen durch den weltweiten genossenschaftlichen Dachverband International Co-operative Alliance (ICA) zu begrüßen, der nun eine „Dekade der Genossenschaften“ ausgerufen hat. Damit können Genossenschaften als wertorientiertes und mitgliedergelenktes Unternehmensmodell noch weiter bekannt gemacht werden.

Genossenschaftliche Neugründungen seit den 1950er Jahren

Dass eine – im ureigenen genossenschaftlichen Sinn verstandene – nachhaltige strategische Informationspolitik bezüglich den Vorteilen von Genossenschaften verfolgt werden muss, zeigt ein Blick in die gar nicht so lange zurückliegende Vergangenheit. Zwar hat sich die genossenschaftliche Organisationsidee seit ihrem Bestehen kontinuierlich ausgebreitet und ist zu einem festen Bestandteil der deutschen Wirtschaft geworden, doch gerade in den vergangenen Jahrzehnten ist die Gesamtzahl der Genossenschaften gesunken.¹² Waren im Jahr 1950 noch rund 26.000 genossenschaftliche Kooperationen in Deutschland registriert, sank die Anzahl bis

¹¹ Zitiert nach <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Rede/2012/04/2012-04-26-merkel-genossenschaft.html>.

¹² Vgl. Kock, Angela (2008), Die Genossenschaftsidee heute. Eine institutionenökonomische Analyse der Auswirkungen aktueller Megatrends auf die genossenschaftliche Organisationsform, Aachen, S. 78f.

1970 auf 18.620. Im Jahr 2006 gab es noch 7.609 Genossenschaften.¹³ Insbesondere in Fusionen ist die Erklärung für diesen Rückgang zu suchen, aber auch Umwandlungen von eingetragenen Genossenschaften in andere Rechtsformen haben stattgefunden. Letztendlich sind „zu wenig neue Genossenschaften gegründet worden, um den Rückgang der Anzahl der genossenschaftlichen Unternehmen zu verhindern“.¹⁴ Die verhaltene Neugründungaktivität setzte sich auch zu Beginn des neuen Jahrtausends fort: 2000 wurden 44 neue Genossenschaften gegründet, 2001 waren es 56, im Jahr 2002 58, im Jahr 2003 60, im Jahr 2004 74, im Jahr 2005 75, im Jahr 2006 83, im Jahr 2007 125, im Jahr 2008 178, im Jahr 2009 241, im Jahr 2010 289 und im Jahr 2011 370.¹⁵

Der 2007 einsetzende Aufwärtstrend ist deutlich zu erkennen.

Unaufhörlich stieg dagegen die Akzeptanz der Menschen: Im Jahr 1950 gab es 4,4 Millionen Genossenschaftsmitglieder, und 1970 waren es bereits knapp 12 Millionen. Zur Jahrtausendwende bekannten sich 20,4 Millionen Menschen zu einer Genossenschaft.¹⁶

Sich verändernde Rahmenbedingungen

Wenn die Entwicklung der vergangenen vier bis fünf Jahre ausgeklammert wird, muss konstatiert werden, dass Genossenschaften eher selten als Unternehmensform gewählt wurden. Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Organisationsmodells konnte daher bis vor kurzem durchaus berechtigt gestellt werden.¹⁷ Auch wenn heute die Vorzeichen positiver sind, so ist es im Sinne einer Langfrist-Strategie wichtig, zu untersuchen, inwieweit sich die „Bedingungen der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen und technologischen Umwelt seit dem Entstehen

¹³ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 79.

¹⁴ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 79.

¹⁵ Zahlen aus DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank (2011), S. 47.

¹⁶ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 80.

¹⁷ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 1.

der Genossenschaften Mitte des 19. Jahrhunderts verändert haben“¹⁸, wie sich dies auf das Genossenschaftswesen auswirkt und welche Schlüsse Genossenschaften daraus ziehen können.

Nachstehende weitreichende Veränderungen sind unumstritten auszumachen:

1. Die Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologien haben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sicherlich am gravierendsten verändert.¹⁹
2. Globalisierung und Internationalisierung.²⁰
3. Die demografische Entwicklung mit einer Umkehrung der Alterspyramide. Die alternde Gesellschaft verändert nicht nur die Arbeitsmärkte, sondern schreibt einer strategischen Personalpolitik eine immer wichtigere Rolle zu. Durch den größeren Anteil älterer Menschen werden sich neue oder andere Wertvorstellungen in der Gesellschaft durchsetzen, und der Trend zur Individualisierung wird sich fortsetzen.²¹
4. Die Entwicklung zum Käufermarkt und die damit einhergehende Notwendigkeit der Dienstleistungsorientierung.²²

Wie sind diese teils raschen Veränderungszyklen in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft aus genossenschaftlicher Sicht zu bewerten? Allgemein gesprochen: „Die Erfahrung zeigt, dass Genossenschaften besonders in Zeiten schnellen Wandels ihre Kraft entfalten. Unter diesem Aspekt sind sie aktuell genauso wichtig wie in ihrer Entstehungsphase.“²³ Aufzuführen sind in diesem Zusammenhang von Genossenschaften praktizierte Aspekte wie: „Betonung kooperativer Führungskonzepte, Berücksichtigung sozialer und gesellschaftlicher Werte, gemeinsame Verantwortung von Eigentü-

¹⁸ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), .S. 9

¹⁹ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 34.

²⁰ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 39f.

²¹ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 52.

²² Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 59.

²³ Grosskopf, Münkner, Ringle (Fn 2), S. 31.

mern, Nutzern und Mitarbeitern, dauerhafte freiwillige Zusammenarbeit unter Wahrung der rechtlichen Selbstständigkeit, Homogenität der Kooperationsgruppe oder geographische Nähe der Partner.“²⁴

Wie sieht es mit den Chancen für Genossenschaften bei den oben genannten einschneidenden Veränderungen aus?

Hinsichtlich der rasanten Fortschritte bei den Informations- und Kommunikationstechnologien bieten genossenschaftliche Kooperationen aufgrund ihres Netzwerks klare Vorteile. Darüber hinaus ermöglichen kostengünstigere Kommunikation und Informationsbeschaffung eine Senkung der Transaktionskosten.

Da Genossenschaften sehr flexibel auf Veränderungen eingehen und sich neuen Situationen anpassen können, sind sie auch vor dem Hintergrund der Internationalisierung oftmals nicht-genossenschaftlichen Unternehmensformen überlegen. Die Vorteile liegen dabei in der Dezentralität, die einen hohen Anpassungsgrad ermöglicht. Natürlich steigen durch die Internationalisierung auch der Wettbewerbsdruck und die Notwendigkeit Kostensenkungen durch Größeneffekte zu generieren. Hierbei hilft der starke genossenschaftliche Verbund, der gewissermaßen „virtuelle Größe“ bereitstellt.²⁵

Hinsichtlich des gesellschaftlichen Wertpluralismus und der Individualisierung kommt die Wahrung der Selbstständigkeit der genossenschaftlichen Kooperationspartner dem gesellschaftlichen Verständnis von Selbstbestimmung und Eigenständigkeit entgegen.

Außerdem wird abnehmende Kundentreue immer mehr zum zentralen Problem für Unternehmen, das durch die Stabilisierung der Kundenbeziehungen zu langfristigen Partnerschaften gelöst werden kann. Die Mitgliedschaft ist diesbezüglich ein hervorragendes Instrument für Kundenbindung auf partnerschaftlicher Ebene. Darüber hinaus bilden Genossenschaften

²⁴ Grosskopf, Münkner, Ringle (Fn 2), S. 31.

²⁵ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 262.

Wertegemeinschaften, die der zunehmenden Heterogenität der Gesellschaft entgegentreten.²⁶

Steigender Wettbewerb erfordert Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern durch zunehmende Dienstleistungsorientierung. Genossenschaften sind in erster Linie als Dienstleister für ihre Mitglieder tätig. Wenn die Mitgliedsunternehmen selbst als Dienstleister am Markt auftreten, erweist sich die dezentrale Organisation der Genossenschaft als Vorteil (Nähe und persönliche Ansprache), da ein großer Teil der Dienstleistung noch immer das Zusammentreffen von Anbieter und Nachfrager erfordert.²⁷

Zusammenfassend kann konstatiert werden: Genossenschaften verfügen über entscheidende Eigenschaften, die im Rahmen der aktuellen Veränderungen von wirtschaftlichen Organisationen verlangt werden. Einige dieser Merkmale sind grundsätzlicher Art, andere erfolversprechende Charakteristika sind originär genossenschaftlich.²⁸

Doch diese zweifelsohne vorhandenen Vorteile der genossenschaftlichen Organisationsform nutzen nichts, wenn sie nicht bekannt sind – potenziellen Genossenschaftsgründern ebenso wie Mitarbeitern von bestehenden Genossenschaften sowie den Kunden. Eine grundlegende strategische Aufgabe liegt daher darin, die spezifischen Vorteile und Merkmale genossenschaftlicher Unternehmen zu kommunizieren. Nicht die beste Idee gewinnt, sondern die Idee, die am besten vermittelt wird. Eine richtige Kommunikationsstrategie muss sich daher sowohl „nach außen“ in Richtung Öffentlichkeit, Politik und potenzielle Gründer richten, als auch „nach innen“ gewandt sein und die Mitglieder, Mitarbeiter und Partner bestehender Genossenschaften erreichen.²⁹ Bei dieser Aufgabe sieht sich der BWGV stark in der Pflicht, seine Mitgliedsunternehmen zu unterstützen.

²⁶ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 263f.

²⁷ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 264f.

²⁸ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 266.

²⁹ Vgl. Kock, Angela, (Fn 12), S. 268.

Ausgangslage und Herausforderungen für Genossenschaftsbanken

Die Genossenschaftsbanken sind sowohl mit Blick auf Mitglieder, Kunden als auch Mitarbeiter der stärkste Sektor. Im deutschen Genossenschaftswesen fällt ihnen diesbezüglich eine besondere Stellung zu. Darüber hinaus hat sich ihr Geschäftsmodell in den zurückliegenden Jahren als besonders krisenresistent und zukunftsorientiert bewiesen: Regionale Selbstbestimmung und Solidarität in der Gesellschaft – damals aus der Not entsprungen – haben sich bis heute zu einer Tugend entwickelt.

Die Genossenschaftsbanken entstanden einst aus dem Zusammenschluss vor allem von Landwirten und Gewerbetreibenden, die auf dem Prinzip der wirtschaftlichen Selbsthilfe basierend, gemeinsame Ziele verfolgten, die einer alleine nicht erreichen konnte. Noch heute sind Genossenschaftsbanken als „Bank des Mittelstandes“ fest in den Regionen verankert. In dieser auch unter den Banken gelebten Solidarität mussten diese noch nie in ihrer Geschichte auf staatliche Hilfen zurückgreifen. Dies gilt insbesondere für die jüngste Bankenkrise seit 2008.

Die Genossenschaftsbanken haben aber erkannt, dass sie sich trotz dieser guten Positionierung zukünftig, im Sinne eines vorsichtigen Kaufmanns, noch intensiver den zahlreichen alten und neuen Herausforderungen stellen müssen. An erster Stelle steht die Orientierung auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Privatkunden. Im Verdrängungswettbewerb besinnen sich jene Banken, die massiv von der Krise getroffen und vom Staat unterstützt werden mussten, erneut auf dieses Marktsegment, welches sie noch vor ein paar Jahren als unrentabel bezeichnet haben. Dabei forcieren Sie den Wettbewerb zunehmend über die Konditionenpolitik, trotz der bereits unwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Am 2. Mai 2013 hat die Europäische Zentralbank den Leitzins, zu dem sie Geld an Geschäftsbanken verleiht, von 0,75 auf historisch tiefe 0,5 Prozent gesenkt. Das niedrige Niveau besteht nun schon seit fast 5 Jahren. Seit dem Sommer 2008 (4,25%) ging es nur in eine Richtung - nach unten.

Die zukünftige, besondere Herausforderung ist der veränderte Blick der Kunden auf die Banken, verbunden mit der steigenden Kompetenz, die eigenen Lebensmodelle zu erfinden und dafür individuelle finanzielle Einzellösungen einzufordern. Dafür steht den Kunden eine unglaubliche Vielfalt an Informationen zur Verfügung. An den erfolgreichen Berater der Zukunft werden hier deutlich andere Anforderungen gestellt als noch vor 10 Jahren.

Doch wer sind eigentlich die Kunden der Zukunft? Die Auswirkungen des demografischen Wandels, über den seit Jahren nur diskutiert wurde, werden in absehbarer Zeit konkret sichtbar. Diese Faktoren sind nicht mehr änderbar. Wichtig ist seitens der Banken, auf diese Herausforderungen gut vorbereitet zu reagieren. Da die demografische Entwicklung auch für das eigene Personal gilt, muss intensiv mit Ausbildungs- und Qualifizierungsprogrammen begonnen werden.

Eine weitere wichtige Entwicklung ist die Form der modernen Kommunikation sowie die Geschäftsmodelle, die sich über die Nutzung des Internets ergeben. Es geht dabei nicht mehr nur alleine um den Online-Auftritt einer Bank oder um die Möglichkeit, bestimmte Geldanlagen oder Finanzierungen bei Instituten über das Internet abzuwickeln. Banken stehen häufig im Blickfeld des öffentlichen Interesses. Soziale Netzwerke bieten direkte oder indirekte Bewertungsmöglichkeiten. Die Leistungen einer Bank und sogar der Auftritt eines Beraters einer Bank können ohne weiteres „im Netz“ auftauchen und erreichen möglicherweise in kurzer Zeit mehr Personen als jede „Mundpropaganda“ auf herkömmlicher Weise.

Auch im gewerblichen Bereich, speziell bei Start-up-Unternehmen gibt es neue Entwicklungen. So können sich Existenzgründer überlegen, ihre Geschäftsidee nicht gleich einem kritischen, risikobewussten Bankberater zu erklären, sondern ein Video in spezielle Portale zu stellen, in denen potenzielle Investoren - jenseits von Rating und Ausfallwahrscheinlichkeit – die Geschäftsidee bewerten und sich finanziell engagieren.

Angesichts solcher Entwicklungen fühlt sich die klassische, persönliche Kommunikation zwischen Bank und Kunde zunächst eher umständlich und bürokratisch an. Umso wichtiger ist der aktive Dialog vor Ort von Bank zu Kunde.

Die sich weiter entwickelnde Regulatorik im Bereich der Bankenaufsicht sowie im Bereich der Kapitalausstattung und der Liquidität (Basel III) ist ein weiteres TOP-Thema der Bankenbranche und bindet erhebliche Ressourcen. Dabei geht es nicht nur um die fortwährende Diskussion zu immer neuen Aspekten, die auf europäischer Ebene aufschlagen. Für die Genossenschaftsorganisation geht es auch um die potenziellen Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken sind unbeschadet aus den Krisen der letzten Jahre hervorgegangen, in der internationalen Diskussion ist das Genossenschaftswesen jedoch kein Standardmodell. Auch die Medien fassen dieses Thema nicht immer differenziert an, und oftmals werden die Genossenschaftsbanken – wie auch die Sparkassen – mit den großen „systemrelevanten“ Banken unberechtigterweise in einen Topf geworfen. Dass Genossenschaftsbanken eine andere Geschäftsstruktur haben und sich nicht dem Shareholder-Value-Prinzip unterwerfen muss daher als wesentliche Botschaft immer wieder von allen Mitgliedern der „Genossenschaftsfamilie“ in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt werden.

Alle beschriebenen Aspekte führen schließlich zur Herausforderung, trotz hoher Komplexität und Dynamik der Themen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Aus der Auseinandersetzung mit allen internen und externen Rahmenbedingungen müssen Strategien entwickelt, Maßnahmen strukturiert und umgesetzt werden, die geeignet sind, die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Wie stellen sich die Genossenschaftsbanken der Zukunft?

Die strategische Ausrichtung der Genossenschaftsbanken umfasst eine Vielzahl von Aspekten, die – würde man sie alle erläutern - kaum in den Rahmen dieses Beitrags passen. Aus diesem Grund werden in den folgenden Abschnitten lediglich die wesentlichen Strukturen und Inhalte vorgestellt, die die Strategien der Genossenschaftsbanken kennzeichnen.

Die genossenschaftliche Idee

Der Blick in die Geschichte, speziell in die Geschichte des Genossenschaftswesens, hat grundsätzlich etwas Nostalgisches. Zum 200. Geburtstag von Hermann Schulze-Delitzsch am 25. September 2008 zitierte der ehemalige Bundespräsident Horst Köhler eine Aussage von Theodor Heuss, der vor 65 Jahren konstatierte: Eine „banale Entdeckung, die Genossenschaftsidee von Hermann Schulze-Delitzsch, habe dennoch die Welt verändert. Denn sie beruht auf der Erkenntnis, dass viele kleine Stücke zusammengefasst ein Großes bilden, wenn sie sich zusammenfassen lassen, wenn sie zusammenkommen wollen“.

In den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts schien es fast so, als hätten manche Genossenschaftsbanken den eigenen Ursprung mit einem nostalgischen Lächeln ins Museum gepackt. Die Mitgliedschaft bei einer Bank (ein genossenschaftliches Grundelement) wurde i.d.R. auf den Anspruch auf eine Dividende reduziert und war im Grunde genommen nur ein Produkt von vielen. Sie versuchten, die „besseren“ Großbanken zu sein, der Wettbewerb war geprägt von der zunehmenden Spezialisierung für Vermögende, für Baufinanzierung, für das Mengengeschäft.

Faszinierend, dass die genossenschaftlichen Grundwerte der Eigenverantwortung, der Selbständigkeit und der Solidarität heute wieder diese besondere Bedeutung haben und sich in weiten Teilen des gesellschaftlichen Lebens verankern. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Auf der einen Seite ist die Faszination der Globalisierung – gerade mit dem Blick auf die Nutzung des Internets – in weiten Teilen der Gesellschaft spürbar. Auf der

anderen Seite sorgt das Informationszeitalter für ein neues Selbstbewusstsein in der Frage, wie Demokratie gelebt werden kann. Die Politikverdrossenheit war noch nie so groß. Die Gesellschaft beschäftigt sich wieder mit ihren Grundwerten, z.B. die Rolle der Familie oder der Arbeit. Sie möchte verstärkt ihre Zukunft selbst gestalten und beginnt dort, wo der Einfluss am größten erscheint: zuhause, wo man lebt und arbeitet, wo die Kinder zur Schule gehen und wo man seine Freizeit verbringt. Die Gesellschaft hat trotz Internet gerade auch vor dem Hintergrund der internationalen Krisen und Skandale ein neues Bewusstsein für die Region entdeckt. Die strategische Ausrichtung der Genossenschaftsbanken basiert eben auf diesen genossenschaftlichen Werten, die heute moderner sind denn je. Die bereits seit Jahren geführte Werbekampagne des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) greift bewusst die Selbstbestimmung als Trend der Gesellschaft auf und skizziert den individuellen „Antrieb“ („Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt – Wir machen den Weg frei“) als Impuls für den Kontakt zu einer Genossenschaftsbank, die als Partner wahrgenommen werden soll.

Verankerung in der Region / Ausbau von Netzwerken

Mit diesen Entwicklungen verbunden ist das neue Bewusstsein, ein wichtiger Teil eines regionalen Marktes zu sein, und auch Mitverantwortung für die Region zu übernehmen und somit in einem regionalen Netzwerk zu agieren. Das schließt die Kundenbeziehung ausdrücklich mit ein. Die Genossenschaftsbanken legen Wert darauf, bei der Mitgestaltung in den Regionen nicht nur als Sponsor-Partner wahrgenommen zu werden, sondern als engagierter Problemlöser, Impulsgeber und Partner im gesellschaftlichen Leben. Dies zeigt sich z.B. bei der Unterstützung der Berufswahl in Schulen („Berufsnavigator“) oder bei der Förderung des Sports („Sterne des Sports“).

Erlebbarer Nähe im Kundenkontakt

Durch die regionale Präsenz sowie durch den Bezug zu den genossenschaftlichen Grundwerten orientieren sich die Genossenschaftsbanken an der Maxime, die Kundennähe authentisch zu leben. Mit dem strategischen Ziel einer hohen Kunden- und Mitgliederzufriedenheit befördern sie die Wahrnehmung, dass der Faktor Vertrauen eine zentrale Rolle spielt. Dies ist zweifellos auch weiterhin eines der anspruchsvollsten Ziele der Organisation, wenn auch bereits heute das Thema Vertrauen sehr positiv bei den Kunden verankert ist. Durch die Art des Service und der „genossenschaftlichen Beratung“, durch passende Lösungen und bedarfsgerechte Produkte in allen Vertriebskanälen soll die emotionale Nähe zum Mitglied und zum Kunden weiter gestärkt werden. Der Mitarbeiter einer Genossenschaftsbank wird dadurch auch zum „Markenbotschafter“. Um dieses Vertrauen aufzubauen, wird es allerdings künftig noch stärker darauf ankommen, zu verstehen, was der Kunde wirklich will und welcher „Typ“ Berater bei welchen Kunden „auf Augenhöhe“ wahrgenommen und akzeptiert wird.

Eine der größten Aufgaben wird es sein, diese auf Dialog und persönlichen Kontakt ausgerichtete Strategie mit der Welt und den Vorteilen des Internet erfolgreich zu verzahnen.

Aus diesem Grund beschäftigen sich die Genossenschaftsbanken parallel zur direkten Kundenberatung mit der Frage der Weiterentwicklung der Internet-Strategie und gestalten derzeit eine moderne Kontaktplattform. Das Ziel ist dabei, die Stärkung der Wahrnehmung im Internet-Auftritt bis hin zu neuen Möglichkeiten der Beratung oder des Produktabschlusses aufzubauen.

Mitgliederbank

Wie bereits dargestellt nimmt die Besinnung und Fokussierung auf die genossenschaftlichen Werte der Selbsthilfe und der Selbstbestimmung einen festen Platz in der Gesellschaft ein. In Zeiten des Vertrauensverlustes der Bankenbranche und der gefühlten Distanz zwischen Kunde und Bank er-

hält das Thema der Eigentümerschaft eine besondere Bedeutung. Deshalb beschäftigen sich die Genossenschaftsbanken intensiv mit der Weiterentwicklung der Mitgliederstrategie und der Frage, auf welche Weise die Einzigartigkeit der Rechtsform zukünftig einen noch größeren Beitrag zur zuvor dargestellten Kundennähe leisten kann. Kernpunkte dieser Strategie sind einerseits der stärkere Ausbau und die Hervorhebung der Mitgliedervorteile, andererseits aber auch das Bewusstsein, dass Mitglieder nicht nur „Dividenden-Kunden“ sein sollen, sondern „aktive“ Kunden, die sich mit der Bank verbunden fühlen und sie auf ihrem Weg in die Zukunft unterstützen.

Effiziente Prozesse und wettbewerbsfähige Kostenstrukturen

Das Ziel der Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft führt uns unmittelbar zum nächsten strategischen Baustein der Genossenschaftsbanken. In den letzten 20 Jahren haben es die Genossenschaftsbanken geschafft, den Kostennachteil der Flächenpräsenz gegenüber dem Wettbewerb zumindest teilweise einzuholen. Im Vergleich zu den Sparkassen befinden sich beide Bankengruppen bei den Verwaltungskosten mittlerweile in etwa auf gleichem Niveau³⁰. Trotz der Erfolge muss man erkennen, dass viele Wettbewerber am Markt sind, die mit günstigeren Kostenstrukturen um die Kunden werben. Das aktuelle Zinsniveau verstärkt den Druck auf die Ertragslage weiter und zwingt die Genossenschaftsbanken dazu, bestehende Konzepte zur Geschäftsprozessoptimierung noch konsequenter anzuwenden und weiterzuentwickeln.

Ein wichtiges Element dieser Betrachtung sind die IT-Systeme. Auf der einen Seite sind diese die Basis für eine effiziente Steuerung der Vorgänge und eine wesentliche Voraussetzung zur Optimierung der Prozesse hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten.

³⁰ Vgl. Deutsche Bundesbank (2012).

Auf der anderen Seite beinhalten die IT-Systeme und Prozesse implizite Risiken, die immer mehr in den Fokus der nationalen, aber auch internationalen Bankenaufsicht gerückt werden. Damit verbunden stehen neue aufsichtsrechtliche Dokumentationsanforderungen auf der Agenda, die unmittelbaren Einfluss auf die Prozessgestaltung der Finanzbranche haben. So können beispielsweise aufgrund verbraucherrechtlicher Vorgaben bei der Erstellung von Beratungsdokumentationen und Protokollen, Prozesse nur im Rahmen eines vorgegebenen aufsichtsrechtlichen Rahmens optimiert werden.

Ein weiterer Aspekt der Strategie sind Lösungen zur Auslagerung von Prozessanteilen an Gemeinschaftsunternehmen oder Kooperationen zwischen Genossenschaftsbanken in personeller Hinsicht (Personalpools) bzw. mit dem Ziel der Bündelung bestimmter Marktfolge-Prozesse (Service-Center).

Subsidiarität und Ausschöpfung des vollen Potenzials der FinanzGruppe

Ein wichtiges Element der genossenschaftlichen Idee ist die Subsidiarität, in der Werbung der genossenschaftlichen Gruppe prägnant mit dem Slogan übersetzt: „Was einer alleine nicht schafft, dass schaffen viele“. In der strategischen Ausrichtung der Genossenschaftsbanken verbindet dieser Aspekt die regionale Ausrichtung, die Kunden- bzw. Mitgliederförderung mit der Nutzung eines Verbunds von Partnern der FinanzGruppe der Volksbanken und Raiffeisenbanken, die ihr Angebot erweitern bzw. ergänzen. Dabei geht es nicht nur um die Erweiterung der Produktpalette, der Ertragskomponente oder um die Organisation des Vertriebs. Es geht auch um die Nutzung eines Kosteneinsparungspotenzials durch effektive Ressourcenverteilung und Vernetzung von Wissen, sowohl auf der Mitarbeiter-ebene als auch innerhalb der Finanzgruppe.

Strategische Personalarbeit

Mit dem Ziel des Ausbaus der Mitarbeiteridentifikation und –qualität fällt dem strategiekonformen Einsatz der Mitarbeiter eine Schlüsselrolle zu. Bei Erfolg sind die positiven Konsequenzen gleichermaßen bei der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit als auch bei der Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft zu spüren.

Es lohnt sich, bei der Suche nach den „richtigen“ Mitarbeitern am richtigen Platz, zunächst zu analysieren, welche Rahmenbedingungen derzeit und künftig den Einsatz der Ressource Personal beeinflussen. Neben den demografischen Einflüssen spielen weitere Aspekte eine Rolle: Arbeits(-zeit)formen, Prozessgestaltungen, Marktpotenziale, Entlohnungssysteme, etc. Sie bestimmen auf unterschiedliche Weise die Existenz von wertorientierten, motivierten und verantwortungsvollen Mitarbeitern. Jeder soll auf dem richtigen Platz - entsprechend seiner Stärken und Neigungen – mit passender Qualifikation eingesetzt werden.

Aus diesem Grund beschäftigen sich die Genossenschaftsbanken zum einen mit den Chancen im Personalbereich, beispielsweise zum Thema Führung oder Personalentwicklung, zum anderen mit der kritischen Reflektion „Sind wir ein attraktiver Arbeitsgeber?“. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung werben alle Unternehmen um qualifizierte Mitarbeiter, insbesondere um junge Mitarbeiter bzw. Auszubildende. Das angeschlagene Berufsbild des Bankers erschwert die Situation zusätzlich, hilft aber der genossenschaftlichen Organisation, sich von den anderen Bankengruppen abzugrenzen, welche in der Finanzkrise deutliche Blessuren erlitten haben.

Auch an der Innensicht eines attraktiven Arbeitgebers wird intensiv gearbeitet. Nahezu alle Genossenschaftsbanken beschäftigen sich mit der Stärkung der Führung, dem Gesundheitsmanagement oder mit modernen Formen der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsplatz.

Das verbindende Element bei allen Aktivitäten ist das Bewusstsein um die Stärke eines motivierten und verantwortungsvollen Mitarbeiters als entscheidender Wettbewerbsvorteil. Die Genossenschaftsidee ist somit sehr authentisch, wenn zufriedene Mitarbeiter dazu beitragen, die Mitglieder- und Kundenzufriedenheit zu steigern.

Zielkonforme Ausrichtung der Managementkompetenzen und Steuerungssysteme

In den letzten 10 Jahren haben die Genossenschaftsbanken mit einem großen Aufwand die internen Steuerungssysteme weiterentwickelt. Die weiter zunehmenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen werden dies auch weiterhin notwendig machen. Diese Anforderungen werden künftig dazu führen, dass Wechselwirkungen zwischen strategischen Zielen und gesetzlichen Anforderungen entstehen. Das kann in der Folge an einigen Stellen die operativen Ziele beeinflussen und ungewünschte Entwicklungen befördern. So werden in etablierten Steuerungssystemen zukünftig zusätzliche Modellrechnungen erfolgen und die Planungsprozesse unter dem Einfluss der aufsichtsrechtlichen Anforderungen neu modelliert.

Generell ist die Komplexität der Steuerungssysteme auf einem Niveau angekommen, auf dem integrierte Lösungen zur Vereinfachung der Abläufe und zur Herstellung der Transparenz der Bankentwicklung gefragt sind. Dies hat aber nicht nur mit den IT-Systemen zu tun, sondern mit dem Management an sich. An der Summe der Herausforderungen zeigt sich, dass modernes Bankmanagement weit mehr umfasst als bisher. Strategieprozesse müssen daher die „Energie“ der Bank auf die entscheidenden Themen fokussieren.

Wie unterstützt der BWGV als strategischer Partner bei der Ausrichtung der Genossenschaftsbanken?

Bei den angesprochenen Elementen der Geschäftsstrategie der baden-württembergischen Genossenschaftsbanken unterstützt der Beratungsbe- reich seine Mitgliedsinstitute als Experte in Fragen zu den Bereichen Un- ternehmensentwicklung, Steuerung, Organisation und Prozesse, Vertrieb und Bildung. Je nach Ausrichtung der Beratung werden unterschiedliche Formate eingesetzt, vom Dialog über Workshops bis hin zu ergebnisoffe- nen Formaten, Moderation oder Coachings.

Der BWGV unterstützt die Verankerung der genossenschaftlichen Idee und Unternehmensform in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, setzt sich aber auch gemeinsam mit dem BVR für nationale und internati- onale Themen ein.

Neben der Durchführung der gesetzlichen Prüfung übernimmt der BWGV genauso die Interessenvertretung für die Genossenschaftsbanken in der laufenden Diskussion zu Basel III, der geplanten Bankenaufsicht und der Einlagensicherung

Zwischenfazit

Die Genossenschaftsbanken begegnen den genannten vielfältigen Heraus- forderungen durch eine klare Strategie. Im Mittelpunkt stehen dabei die Interessen und Ziele der Kunden sowie die genossenschaftliche Idee der Selbsthilfe und Selbstverantwortung.

Die Genossenschaftsbanken präsentieren sich als Teil eines regional ver- ankerten Netzwerkes. Ziel ist es, bei Kunden und Nichtkunden als attrakti- ver Partner wahrgenommen zu werden.

Der BWGV begleitet die Banken als strategischer Partner und ist zugleich Drehscheibe für den regionalen Austausch und die Diskussionen zur Siche- rung der Zukunftsfähigkeit.

Wie stellen sich die ländlichen und gewerblichen Genossenschaften strategisch auf?

Die ländliche und gewerbliche Genossenschaftslandschaft in Baden-Württemberg stellt sich sehr heterogen dar. Neben den klassischen landwirtschaftlichen Genossenschaften wie Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Molkereigenossenschaften, Genossenschaften der Obst- und Gemüsebranche und den Winzer- und Weingärtnergenossenschaften sowie den gewerblichen Genossenschaften des Handels und des Handwerks ist seit 2006 eine Neugründungswelle in den unterschiedlichsten Sparten wie Energie, Gesundheit, Nahversorgung etc. zu verzeichnen. Sie alle eint der Wille, für die ihnen angeschlossenen Mitglieder und Mitgliedsbetriebe einen „Mehrwert“ zu erwirtschaften. Dieser liegt nicht in der Erreichung eines Gewinnmaximums sondern vielmehr in der Förderung der Mitglieder in verschiedenen Belangen wie Marktzugang, Bereitstellung bestimmter Dienstleistungen etc.

Alle Genossenschaften dieser Sparten eint jedoch die Genossenschaftsidee und die damit verbundenen genossenschaftlichen Grundprinzipien Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung.³¹ Diese Prinzipien gehen wie bereits ausgeführt mit der Eigenverantwortung, der Selbstständigkeit, der Solidarität und der Aufgabenverteilung im Verbund (= genossenschaftliche Subsidiarität)³² einher. Hierauf aufbauend haben die ländlichen und gewerblichen Genossenschaften ihre Vision bzw. ihre Unternehmensziele entwickelt, die je nach Wirtschaftssparte und angewendetem Geschäftsmodell unterschiedlich ausgerichtet sein können. Im Mittelpunkt steht immer die Ausrichtung auf den größtmöglichen Mitgliedernutzen und damit auf die Mitgliederförderung wie sie auch in jeder Genossenschaftssatzung und im Genossenschaftsgesetz festgeschrieben sind.

³¹ Vgl. Münkner, Hans-H. (1992), Prinzipien, genossenschaftliche in: Mändle, Eduard und Swoboda, Walter (Hrsg.), Genossenschaftslexikon, Wiesbaden, S. 509ff.

³² Vgl. Horlacher, Hellmut (1980), Verbund, genossenschaftlicher in: Mändle, Eduard und Winter, Hans-Werner (Hrsg.) Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden, S. 1558ff.

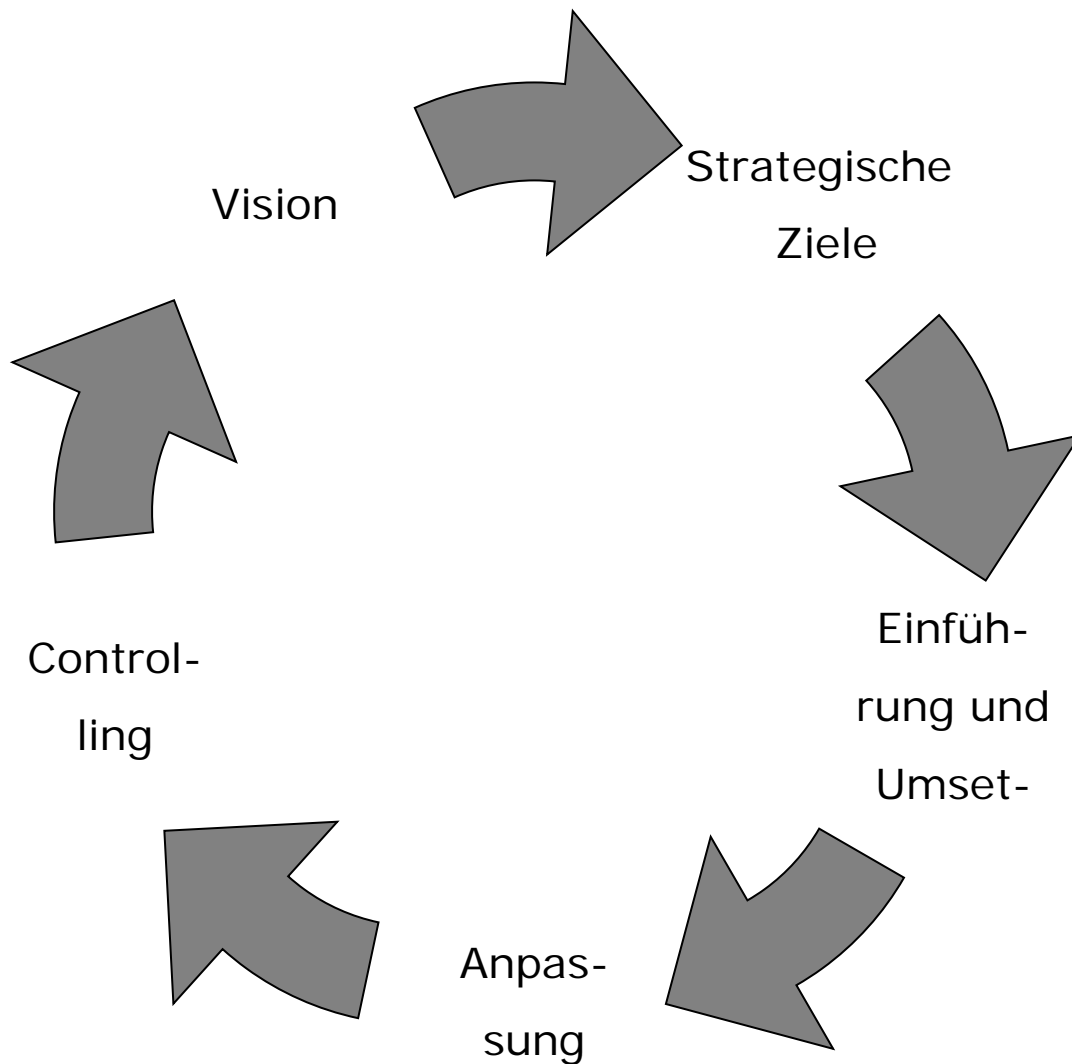
Die Entwicklung der letzten Jahre stellt die Genossenschaften vor neue Herausforderungen. Diese sind insbesondere:

- Schneller reagierende Märkte
- Internationalisierung der Märkte
- Strukturveränderungen auf Handels-, Abnehmer- und Mitgliederseite
- Steigende Komplexität der Geschäftsvorgänge und – abläufe
- Steigende Bereitschaft zum Wechsel der Mitgliedschaft oder zur vollständigen Beendigung.
- Hohe Qualifikation der Mitglieder

Diese Entwicklungen stellen immer wieder den Ausgangspunkt für Diskussionen in den Gremien (Vorstand, Aufsichtsrat und General- bzw. Vertreterversammlung) der Genossenschaften dar. Sie führen dazu, dass die Unternehmensziele und –strategien einem stetigen Anpassungsprozess unterliegen. Größere Genossenschaften nutzen hierzu auch einen speziellen Strategieausschuss. Bei Genossenschaften, die sich nach bestimmten Qualitätsmanagementsystemen zertifizieren lassen sind diese Prozesse bzw. Strategiedarstellungen und –anpassungen in den jeweiligen Standards vorgeschrieben.³³

Der Strategiefindungs- und -anpassungsprozess verläuft dabei in einem Kreislaufmodell. Es handelt sich um kein statisches sondern ein sich ständig weiterentwickelndes Modell. Schematisch lässt es sich wie folgt darstellen:

³³ Beispielhaft seien hier nur der IFS- und der GMP-Standard genannt.



Neben branchen- und gruppenspezifischen Zielen und Herausforderungen, die in eine Unternehmensstrategie einfließen, lassen sich aktuell gruppenübergreifend folgende strategische Themen bzw. Fragestellungen identifizieren:

1. Wie kann eine weitere „Professionalisierung“ des Ehrenamts (Vorstand und Aufsichtsrat) erreicht werden, um der steigenden Komplexität der Genossenschaften und der damit zusammenhängenden Marktentwicklungen zu begegnen?
2. Wie kann entsprechend ausgebildeter Nachwuchs rekrutiert werden, um auch künftig Führungspositionen kompetent besetzen zu können?

3. Welche Maßnahmen sind für eine Personalentwicklung zu ergreifen, um auch künftig ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?
4. Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um eine Antwort auf den Strukturwandel in der Mitgliedschaft geben zu können?
5. Welche Konzepte zur Krisenprävention und zum Risikomanagement gilt es zu entwickeln?
6. Wie kann das Vertriebskonzept weiterentwickelt werden, um auch künftig auf den Märkten als adäquater Partner wahrgenommen zu werden?

All diese Themen sind nicht neu. Vielmehr entspringen sie einem langfristigen und nachhaltigen Denken, dass schon seit den ersten Genossenschaftsgründungen das wirtschaftliche Handeln in den Genossenschaften und im Verbund bestimmen. Konkret als betriebswirtschaftliches Instrument wurde die strategische Unternehmensführung in den 1980er Jahren aus den Vorstellungen der langfristigen Unternehmensplanung bzw. der strategischen Unternehmensplanung entwickelt.³⁴

Wie unterstützt der BWGV als strategischer Partner?

Der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband versteht sich als Dienstleister für seine Mitgliedsgenossenschaften. Mit der Positionierung des Verbands als „strategischer Partner“ erhebt er den Anspruch bei allen strategischen Fragestellungen der erste Ansprechpartner zu sein. An dieser Stelle sind wir heute noch nicht. Vielmehr sollen zur Erreichung dieses strategischen Zieles in den nächsten Jahren die Beratungsleistungen systematisch ausgebaut werden.³⁵

³⁴ Mändle, Eduard (1992), Strategische Unternehmensführung in Genossenschaften, in: Mändle, Eduard und Swoboda Walter (Hrsg.), Genossenschaftslexikon, Wiesbaden, S. 626.

³⁵ Vgl. Hagenbucher, Thomas (2013), BWGV organisiert sich neu – zum Wohle der Mitglieder, in: Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband (Hrsg.), GENOGRAPH, 4/2013, S. 6f.

Dem vorgeschaltet ist eine Analysephase der künftigen Beratungsbedürfnisse durch eine Mitgliederbefragung und der Auswertung der bisherigen und angedachten Beratungsleistungen der jeweiligen Fachabteilungen. Daraus resultierend werden die entsprechenden Beratungsangebote der Fachabteilungen angepasst und koordiniert.

Für den Bereich der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften bedeutet dies eine Überarbeitung und Neuausrichtung des bisherigen Beratungsangebotes und eine Antwort auf die zuvor genannten Fragen. Bereits in der Vergangenheit gab es Ansätze, die strategischen Fragestellungen der Mitgliedsgenossenschaften zu begleiten, beispielhaft seien die Entwicklung eines Risikomanagementsystems, eines betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystems oder die Einführung von Initiativkreisen zur Verbesserung der Vertriebsarbeit genannt.

Hierauf aufbauend wurden und werden derzeit konkrete Schulungsmaßnahmen erarbeitet und angeboten, um dem Ehrenamt in Vorstand und Aufsichtsrat Instrumentarien an die Hand zu geben, das sie zur ordnungsgemäßen Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen. Weiterhin entstehen derzeit erste Ansätze zur übergreifenden Entwicklung eines Systems zur Heranbildung eines genossenschaftsübergreifenden „Führungskräfte-Nachwuchspools“. Auch die Maßnahmen zur konkreten Personalentwicklung werden in Zusammenarbeit mit der Akademie überarbeitet und erweitert. Des Weiteren sind und werden weitere Gesprächsgruppen zur Erarbeitung von Strukturmodellen in einzelnen Genossenschaftssparten eingerichtet. In Bezug auf die Krisenprävention und das Risikomanagement wird sowohl nach innen derzeit eine eigene Stabsstelle eingerichtet, als auch nach außen ein entsprechendes betriebswirtschaftliches Beratungsangebot erstellt. Im Bereich Vertrieb bestehen derzeit Überlegungen, sowohl fachliche als auch fachübergreifende Themen miteinander zu verknüpfen. In diesem Zusammenhang werden die Themen Logistik und Energie(-wende) eine strategische Rolle spielen.

Alle Maßnahmen stehen unter der Prämisse: Sie müssen unsere Genossenschaften strategisch weiter entwickeln.

Differenzierung als strategische Ausrichtung

Trotz aller branchenspezifischen Unterschiede wird deutlich, dass es zahlreiche Gemeinsamkeiten bezüglich der Herausforderungen für Genossenschaften gibt. Eine auf die Zukunft ausgerichtete Strategie muss daher vor allem einen Aspekt berücksichtigen: Die eingetragenen Genossenschaften müssen in ihrer einzigartigen genossenschaftlichen Unternehmensform wahrgenommen und in der Praxis erlebbar gemacht werden. Genossenschaften unterliegen in der Regel einem zunehmenden Wettbewerb durch nicht-genossenschaftliche Unternehmen. Daher müssen sie ihre markanten Identifikations- und Differenzierungsmerkmale herausarbeiten: „Mitgliedschaft, mitgliederbezogener Förderauftrag, Identitätsprinzip und demokratische Selbstverwaltung. Sie enthalten ökonomisch nützliche Potenziale und sollten daher wichtige Bausteine eines Gesamtstrategie-Konzeptes genossenschaftlicher Kooperative bilden.“³⁶

Damit ist letztlich die wichtigste strategische Grundausrichtung genossenschaftlicher Unternehmensführung bereits vorgegeben: Der Weg, sich weiter den erwerbswirtschaftlichen, nicht-genossenschaftlichen Mitbewerbern anzugleichen, ist eine verpasste Chance und wird unweigerlich zu einem Legitimationsproblem der genossenschaftlichen Unternehmung führen. Es bleibt also nur die Akzentuierung, das Hervorheben der genossenschaftlichen Besonderheiten. Eine Genossenschaft „kann nicht jede betriebswirtschaftlich sinnvolle Strategie wählen, ohne Rücksicht auf ihre besondere Struktur und ihre vorgegebene Zweckbindung (...). Eine genossenschaftsspezifische Strategie muss dieser Organisationsform angemessen sein.“³⁷

³⁶ Ringle, Günther (2008), Wettbewerbsvorteile durch Nutzung spezifischer Differenzierungspotenziale der genossenschaftlichen Kooperationsform, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation. Der Unterschied zählt, Göttingen, S. 27.

³⁷ Münkner, Hans-H. (1996), Genossenschaftsidentität als strategisches Führungsinstrument der Genossenschaften, in Hermann, Armin/Ringle, Günther (Hrsg.), Perspektiven des genossenschaftspolitischen Führungssystems, Göttingen, S. 65.

Genossenschaftliche Unternehmensführung

Wer die Differenzierung ernst nimmt, wird sich früher oder später auch die Frage stellen müssen, wie stark die förderwirtschaftliche Zielsetzung und die Mitgliederorientierung des Unternehmens ausgeprägt ist und wie stark der demokratische Willensbildungsprozess gelebt wird. Damit einher geht die Überlegung, was den genossenschaftlichen Kern ausmacht. Kundenmehrwertprogramme nach dem Bonusprinzip oder reine Dividendenanreize gehen zu kurz: Letztendlich geht es um eine sich an den genossenschaftlichen Werten orientierende Unternehmenskultur, die beinhaltet, dass die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Genossenschafts-Vorstände sowie die Mitarbeiter authentisch die Werte vermitteln und vorleben. Ohnehin muss die Frage nach den Besonderheiten genossenschaftlichen Führens gerade vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise und teilweise egoistischen Managementverhaltens stärker diskutiert werden.

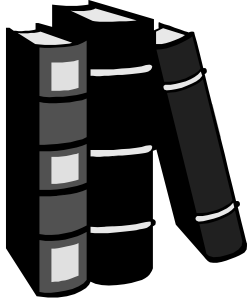
Dabei müssen das „Warum“, also die Frage nach der Unternehmensphilosophie ebenso im Mittelpunkt stehen wie das „Was“, die Frage nach den unternehmerischen Zielen, sowie das „Wie“ als Frage nach den unternehmerischen Strategien. Wie bereits ausgeführt, gilt es auch, die besonderen genossenschaftlichen Zielsetzungen zu berücksichtigen, wie etwa die Mitgliederziele, die Förderziele, die Beziehungsziele, die Bindungsziele oder die Image- und Identifikationsziele.³⁸ Letztlich geht es darum, dass jede Genossenschaft eine anspruchsvolle Zielsetzung für die Zukunft, eine Vision besitzt, die aber nicht utopisch sein darf, sondern die Möglichkeit der Realisierung in sich bergen muss.³⁹

Die genossenschaftliche Organisationsform ist ein Modell mit Zukunft, das seine Stärken nicht zuletzt bei einem raschen Wandel der Umfeldbedingungen hat. Diese Besonderheiten herauszustellen und zu schärfen, ist Aufgabe der strategischen Unternehmensführung, die damit dafür sorgt,

³⁸ Vgl. Buller, Bern-Dietrich (1993), Fragen des genossenschaftlichen Führens, in: Grosskopf, Werner (Hrsg.), Aktive Genossenschaften im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel. Festschrift für Verbandspräsident Manfred Martersteig, Hohenheim, S. 10

³⁹ Vgl. Buller, Bern-Dietrich (Fn 38), S. 20.

dass Genossenschaften auch in Zukunft als attraktive Wirtschaftsform von verschiedensten Stakeholdern wahrgenommen wird.



Anzeige

Honold-Reichert, Thomas:
Praxishandbuch Portfoliomanagement in Woh-
nungsgenossenschaften: Strategische Steuerung
der Wohnungsbestände und ihre Anpassung an
ein Mitgliederportfolio, 2003

Kompakt geschrieben, mit zahlreichen Abbildungen, Tabellen und Checklisten für den Praktiker in der wohnungsgenossenschaftlichen Unternehmung enthält dieses Praxishandbuch wesentliche Kernelemente aus der Dissertation des Autors.

Das Praxishandbuch verzichtet auf die Darstellung der empirischen Ergebnisse aus der Befragung der Wohnungsgenossenschaften sowie die Einbindung des Portfoliomanagements in das umfassende Housing Cooperative Real Estate Management und konzentriert sich auf die Aspekte des Portfoliomanagements in Wohnungsgenossenschaften (Grundzüge des Portfolios, Kriterien für die Beurteilung der Wohnungsbestände und der Mitglieder, Gegenüberstellung der Wohnungsbestands- und Mitgliederportfolios).

Das Praxishandbuch enthält Hinweise für eine mitgliederorientierte Gestaltung des Portfoliomanagements und genossenschaftsspezifische Besonderheiten bei der Einführung dieses strategischen Unternehmungsführungsinstruments.

Bestellung:

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

Preis: 29 € zuzüglich Versandkosten

Gerhard Schorr

Energiewende nach genossenschaftlichen Grundprinzipien

1. Die strategische Bedeutung

Für den Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (BWGV) ebenso wie für dessen Mitgliedsgenossenschaften ist die politisch gewollte Energiewende ein Thema von großer strategischer Bedeutung. Gerade aufgrund der dezentral aufzubauenden Strukturen bietet die Energiewende für Genossenschaften mit ihrer regionalen Verwurzelung große Entwicklungs- und Investitionspotenziale, die es zu erschließen gilt. Das Netz der Genossenschaften und hier insbesondere die finanzierenden und beratenden Volksbanken und Raiffeisenbanken in Zusammenarbeit mit den über 120 im ganzen Land entstandenen Energiegenossenschaften bietet für diese Aufgabe eine hervorragende Ausgangssituation.

Bereits vor der offiziellen Einleitung der Energiewende in Deutschland haben seit dem Jahr 2008 in Baden-Württemberg nennenswerte Neugründungsaktivitäten im Bereich der Energiegenossenschaften stattgefunden. Das bis heute größte Betätigungsfeld ist dabei bis heute der Bereich Photovoltaik mit über 100 Energiegenossenschaften. Ein weiterer größerer Bereich sind genossenschaftliche Nahwärmenetze, hier sind aktuell elf Genossenschaften zu verzeichnen. Zukünftig von Bedeutung sein werden Windkraftprojekte, hier ist in Baden-Württemberg aktuell eine Windenergiegenossenschaft aktiv. Weitere Genossenschaften sind in den Bereichen Stromnetze, Stromhandel und Dienstleistungen tätig.

2. Die Herausforderungen

Die Herausforderungen, die sich aus der propagierten Energiewende ergeben, sind vielfältig. So gilt es, die Energieversorgung sicher, bezahlbar und umweltverträglich zu gestalten. Besonders geeignet erscheinen dabei dezentrale Strukturen, verbunden mit ökonomischen Anreizen und einer aktiven Bürgerbeteiligung. Unter Bürgerbeteiligung ist im genossenschaftlichen Kontext mehr zu verstehen als die bloße Information oder auch die finanzielle Beteiligung. Es geht um die aktive Mitgestaltung der regionalen Entwicklung durch die Bürger. Die Energiewende kann dann gelingen, wenn sie regional verankert ist und von der Gesellschaft mitgetragen wird. Konkret bedeutet dies, dass die Wertschöpfung vor Ort gesteigert wird, da die Energieerzeugung, der Netzbetrieb und die Vermarktung der Energie regional organisiert werden. Die Bezahlbarkeit der Energie ist dabei von großer Bedeutung für den Erfolg der Energiewende. Energiegenossenschaften stehen für regionale Energieerzeugung und Versorgung. Dies verringert die Kosten für den überregionalen Netzausbau (Nord-Süd-Trassen) und den Ausbau der Netzinfrastruktur, da die Energie dort erzeugt wird, wo sie verbraucht wird.

3. Die politischen Rahmenbedingungen

Damit Energiegenossenschaften diese Aufgaben übernehmen können, ist zwingend die Anpassung des gesetzlichen Regelwerks erforderlich. In erster Linie bedarf es der Planungssicherheit für energiewirtschaftliche Projekte. Bürgerschaftlich getragene Energieprojekte benötigen verlässliche politische und regulatorische Vorgaben mit einem hohen Maß an Stetigkeit. Als Beispiele seien hier die Umgestaltung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes genannt oder ein Vorrang von Bürgeranlagen in Raumordnungsverfahren. Genossenschaften bieten sich hier als passende Rechtsform bevorzugt an, allerdings müssen die Geschäftsmodelle auch zu den gesetzlichen Vorgaben passen. Es muss also Genossenschaft drin sein, wo Genossenschaft drauf steht.

Zahlreiche politische Rahmenbedingungen gibt die Bundes- und Landespolitik vor. Bundesweit ist die Energiewende beschlossene Sache, viele gesetzliche Rahmenbedingungen mit Auswirkungen auf die Energiegenossenschaften werden auf Bundesebene getroffen. Aber auch die Landesregierung hat ambitionierte Pläne zum Ausbau der Erneuerbaren Energien und setzt dabei besonders auf das bürgerschaftliche Engagement. Die Ziele der Landesregierung bezüglich des Ausbaus der Windenergie sehen vor, bis zum Jahr 2020 rund 1000 neue Windkraftanlagen zu errichten. Die Entwicklung wird bislang noch stark durch zahlreiche Unsicherheiten bei den Planungsverfahren gebremst.

4. Die Anforderungen an die Handelnden

Allen Gründungsvorhaben gemein ist, dass die Anforderungen an die Akteure in den Genossenschaften gestiegen sind. Genossenschaften haben keine Sonderstellung ob ihres stark durch bürgerschaftliches Engagement geprägten Wesens, sie müssen sich wie andere Unternehmen auch den gesetzlichen Anforderungen stellen und die üblichen Vorgaben erfüllen beziehungsweise auch im laufenden Betrieb einhalten. Zusätzliche Fähigkeiten sind im Umgang mit den Mitgliedern der Genossenschaft erforderlich. Bislang werden die meisten Energiegenossenschaften im Ehrenamt geführt, bei der weiteren Entwicklung ist je nach Umfang der Projekte auch an eine Professionalisierung zu denken, die dann zunehmend nicht mehr ausschließlich aus dem Ehrenamt heraus erfolgen kann.

In der Regel sind erhebliche Investitionssummen zu stemmen und fast schon mittelständische Unternehmen zu führen. Technisch anspruchsvolle Projekte müssen beurteilt und kritisch hinterfragt werden können und die potenziellen Mitglieder müssen Vertrauen in die handelnden Personen haben, um sich an den Projekten zu beteiligen. Daraus lassen sich Anforderungen an die handelnden Personen ableiten, die sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat vorhanden sein müssen. So sind neben der technischen Kompetenz, um technische Sachverhalte angemessen beurteilen zu

können, auch unternehmerische Fähigkeiten nötig. Dazu gehört auch die Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit anderen Genossenschaften zu vernetzen.

Das Netz der Genossenschaften liefert hervorragende Chancen, erfolgreich erprobte Modelle überregional auszutauschen und zu verbreiten. Dieser innovative Prozess ließ sich bereits im vergangenen Jahr beobachten, als sich unter vielen betroffenen Genossenschaften eine erfolgreiche, meist regionale Vernetzung entwickelte, die eine schnelle Anpassung an die geänderten Rahmenbedingungen ermöglicht. Die Genossenschaften beginnen in einem unsicheren Markt ihren größten Wettbewerbsvorteil auszuspielen: die gemeinschaftliche Zusammenarbeit an dem großen Projekt Energiewende. In Anlehnung an Wilhelm Friedrich Raiffeisen: „Was der einzelnen Genossenschaft nicht möglich ist, das schaffen viele.“

5. Die Photovoltaik

Bei der Photovoltaik, dem wichtigsten Standbein der meisten Energiegenossenschaften, lässt sich dieser Prozess deutlich beobachten. Die drastische Absenkung der Einspeisevergütung für PV-Strom drohte zunächst, die erprobten Geschäftsmodelle der Bürgersolaranlagen auf den Kopf zu stellen. Doch findige Energiegenossenschaften begannen schnell zwischen Eigenstrommodellen und Direktvermarktung des Stroms zu experimentieren und neue Modelle, etwa den so genannten „Direktverbrauch“, aus der Taufe zu heben. Sie haben sich damit zu einem zentralen und gestaltenden Akteur der Energiewende etabliert.

Jedoch werden geeignete Dachflächen zunehmend knapp, so dass neue Projekte häufig in der Freifläche entstehen. Hier sind vor allem Konversionsflächen gefragt, beispielsweise entlang von Bahn- oder Autobahnstrecken oder auf Deponien. Photovoltaikprojekte müssen immer größere Dimensionen annehmen, um noch rentabel zu sein. Die gesunkenen Modulpreise konnten diese Entwicklung nicht auffangen. Dennoch entstehen weiterhin Photovoltaikprojekte, allerdings mit einer nicht mehr ganz so

hohen Rentabilität wie noch vor wenigen Jahren. Es werden sich ergänzende Finanzierungsmodelle mit Elementen des Eigenverbrauchs und der Direktvermarktung durchsetzen.

6. Die Nahwärme

Alternative Technologien werden an Bedeutung zunehmen, bringen jedoch auch neue Herausforderungen mit: Projekte im Wind- oder Wärmebereich bedeuten hohe finanzielle Verpflichtungen und nicht zu unterschätzende Risiken. Im Bereich der genossenschaftlichen Nahwärmeprojekte ist in letzter Zeit eine starke Zunahme zu beobachten. Diese Form der Energiegenossenschaft kommt dem genossenschaftlichen Ideal sehr nahe, da das Mitglied hier Träger und Nutzer der Leistung ist.

Üblicherweise werden Projekte realisiert, bei denen eine vorhandene Wärmequelle (Biogasanlage oder industrielle Abwärme) genutzt wird, um den Ort mit kostengünstiger Heizwärme zu versorgen. Einzelne Projekte errichten sich auch eine eigene Wärmequelle, was jedoch mit weiteren Investitionen verbunden ist. Der Charme von genossenschaftlichen Nahwärmenetzen ist darin zu sehen, dass nach dem Kostendeckungsprinzip gewirtschaftet wird. Es müssen also keine zusätzlichen Unternehmensgewinne erwirtschaftet werden, die Teilhabern oder Aktionären von Konzernen zugesprochen werden. So kann das Mitglied einer Nahwärmegenossenschaft kostengünstigere Wärmeenergie beziehen. Die Finanzierung dieser Projekte ist eher anspruchsvoll, es können aber auch öffentliche Fördermittel in nicht unerheblichem Umfang eingesetzt werden.

7. Die Windenergie

Im Bereich Windenergie ist derzeit eine gewisse Goldgräberstimmung festzustellen. Die Akteure am Markt sind einem starken Wettbewerb um geeignete Flächen ausgesetzt. Gleichzeitig mangelt es an Projekten, die auf absehbare Zeit realisierbar sind. Für Energiegenossenschaften kann die Beteiligung an Windenergieprojekten in mehreren Varianten erfolgen.

Denkbar ist, dass eine Energiegenossenschaft ein einzelnes freistehendes Windrad finanziert und betreibt, auch ein oder zwei Windräder aus einem Windpark mit mehreren Anlagen sind für eine klassische Energiegenossenschaft nach bisherigen Erfahrungen machbar.

Sehr anspruchsvoll sind Windparks, die komplett genossenschaftlich betrieben werden, hier sind wohl die Voraussetzungen in Baden-Württemberg nicht die geeignetsten. Zwingend erforderlich ist jedoch die Einbeziehung erfahrener Projektierungsbüros, da Windenergieprojekte äußerst komplex in der Realisierung sind. Der zügige Ausbau der Windenergie in Baden-Württemberg stellt viele lokale Genossenschaften zudem vor die große Herausforderung, sich gegen erfahrene und schlagkräftige Mitbewerber zu behaupten oder zumindest auf Augenhöhe mit Ihnen zusammenzuarbeiten.

8. Die Energieeffizienz

Auch Genossenschaften aus dem landwirtschaftlichen oder gewerblichen Bereich müssen integriert werden, denn nicht zuletzt sind sie es, die bei knapper werdenden Rohstoffen Kostensteigerungen im Wärme- und Strombereich deutlich zu spüren bekommen. Neben dem dezentralen Ausbau der Erneuerbaren Energien gilt es hier, große Potentiale im Bereich der Energieeffizienz zu bergen.

9. Die Unterstützungsangebote durch den BWGV

Alle zur Gründung einer Energiegenossenschaft erforderlichen Informationen und Unterlagen werden im Zuge der Gründungsberatung und -begleitung durch die Neugründungsberatung des BWGV zur Verfügung gestellt. Die gestiegene Bedeutung der Energiegenossenschaften für den BWGV lassen sich unter anderem auch an der Einführung eines eigenen Fachausschusses für Energiegenossenschaften im März 2013 festmachen. Dieses neu ins Leben gerufene Gremium wird in Zukunft unter anderem

die Aufgabe haben, die Themen für die politische Interessenvertretung im Sinne der Energiegenossenschaften aufzuarbeiten, so dass sich das Erfolgsmodell Energiegenossenschaft auch in Zukunft weiter dynamisch entwickeln kann.

Zusätzlich zu den bereits seit Jahren angebotenen Erfahrungsaustauschgruppen verstärkt zudem seit April 2013 ein Berater für Energiegenossenschaft den BWGV, um die bestehenden Energiegenossenschaften gezielter beraten zu können. Zukünftig können Energiegenossenschaften so beispielsweise mit Strategieworkshops und auf regionalen Vernetzungstreffen bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle begleitet werden.

Zunehmend wichtig wird die Interessenvertretung der Energiegenossenschaften im Bund und im Land. Auf Bundesebene wird derzeit die Einrichtung einer Stelle für einen Energiereferenten vorbereitet, im Land findet eine sehr enge und regelmäßige Zusammenarbeit mit dem Umweltministerium statt.

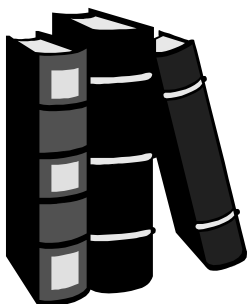
10. Das Fazit

2013 wird das Jahr sein, in dem die Energiegenossenschaften von der Gründungsphase in die Phase der Etablierung und Stabilisierung eintreten. Dabei werden sich viele Genossenschaften die strategischen Fragen stellen, wie sie ihr Geschäftsmodell erweitern können und ob eine engere Zusammenarbeit mit anderen Genossenschaften neue Optionen bieten kann. Auch das intensive ehrenamtliche Engagement, das viele Energiegenossenschaften durch die Gründungsjahre trägt, wird zunehmend durch eine Professionalisierung und Vereinheitlichung der Verwaltung ergänzt werden, ohne auf den starken bürgerschaftlichen Einsatz der Mitglieder, Vorstände und Aufsichtsräte verzichten zu können.

Der BWGV wird seine Energiegenossenschaften aktiv begleiten und unterstützen. Mit der neuen Beratungsstelle für Bürgerenergieprojekte ist die Möglichkeit geschaffen worden, zuverlässige Informationsangebote und

kompetente Weiterbildungen zu entwickeln und die Bedeutung der Genossenschaftsbanken und Energiegenossenschaften bei der Energiewende auszubauen.

Besondere Bedeutungen kommen dem Austausch zwischen dem BWGV und seinen Mitgliedern in Energiefragen, der Vernetzung der Mitglieder untereinander, der zeitnahen Information über Änderungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen und der Interessensvertretung der Genossenschaften in Politik und Öffentlichkeit zu. Im Sinne einer koordinierten und ausgewogenen Energiewende setzt sich der BWGV dafür ein, eine sichere Energieversorgung zu wirtschaftlich vertretbaren Kosten zu ermöglichen, die den Energiegenossenschaften gleichzeitig ein hohes Maß an Planungssicherheit für den Aufbau der dezentralen Strukturen der Energieerzeugung bietet.



Anzeige

Paketangebot „Risikomanagement bei Genossenschaften“

Drei Bände der genossenschaftsspezifischen Risiko-Trilogie zu einem Vorzugspreis

Verschaffen Sie sich einen **ganzheitlichen Überblick** über das „Risikomanagement bei Genossenschaften“. Das **„Komplettpaket“ in Sachen genossenschaftliches Risikomanagement** besteht aus folgenden aktuellen Titeln, die in der Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim erschienen sind:

- Band 27: Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (2007)
von Dr. Thomas Zieger; **Fokus: Strategische Managementrisiken**
Originalpreis: ~~59€~~(Nicht-Mitglieder) bzw. ~~49€~~(Mitglieder der Forschungsstelle)
- Band 26: Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften (2006)
von Dr. Steffi Buzziol-Reukauff; **Fokus: Operationelle Risiken;**
Originalpreis: ~~59€~~(Nicht-Mitglieder) bzw. ~~49€~~(Mitglieder der Forschungsstelle)
- Band 25: Management von Firmenkreditportfolios in Genossenschaftsbanken (2006)
von Dr. Markus Koneberg; **Fokus: Kreditrisiken**
Originalpreis: ~~39€~~(Nicht-Mitglieder) bzw. ~~29€~~(Mitglieder der Forschungsstelle)

Alle drei Arbeiten wurden mit dem **GENO-Wissenschaftspreis** ausgezeichnet und garantieren daher theoretisch fundiertes Praxis-Know-how auf höchstem Niveau. Vorstände, Aufsichtsräte, Vertreter und sonstige Mitglieder von Primär-genossenschaften erhalten ebenso wie genossenschaftliche Verbände und Verbundpartner auf **über 850 Seiten** einen umfassenden Überblick über das **gesamte Spektrum der risikoorientierten Steuerung von Genossenschaften**.

Sie erhalten das komplette Paket zu einem **Vorzugspreis** von **135 €** (Nicht-Mitglieder) ~~statt 157€~~ bzw. **109 €** ~~statt 127€~~ (Mitglieder der Forschungsstelle) und **sparen** damit jeweils **ca. 15 %** gegenüber dem Einzelkauf.

Bestellung:

Fax: 0711/459-23481, E-Mail: geno@uni-hohenheim.de
Die Preise verstehen sich zuzüglich Versandkosten

Dr. Jörg Brixner

Selbsthilfe stärken – Zukunft gestalten Auftrag und Chance für Genossenschaften

2012: Genossenschaften mehr denn je gefragt

Das zurückliegende Jahr 2012 hat erneut bestätigt, dass genossenschaftliche Unternehmen ihren Mitgliedern und Kunden ein hohes Maß an Kontinuität, Flexibilität und Stabilität gewährleisten können.

So hat z.B. die seit 2007 andauernde Finanz- und Schuldenkrise für die deutschen Kreditgenossenschaften bisher keine nennenswerten finanziellen Einbußen zur Folge gehabt. Es musste jedenfalls keine Volksbank oder Raiffeisenbank staatliche Hilfe in Anspruch nehmen.¹

Hauptgründe hierfür sind die regionale Verankerung genossenschaftlicher Banken sowie ihre Mitgliederbindung und Kundennähe. Hinzu kommt das enge Zusammenwirken mit den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden.

Im Hinblick auf diese positive Entwicklung wird derzeit gelegentlich von einer "Renaissance" der Genossenschaften gesprochen. Dies wäre jedoch eine Fehl-einschätzung, da für eine „Wiedergeburt“ von Genossenschaften kein Anlass besteht.

Stattdessen hat der Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV), Manfred Nüssel, bei einem Raiffeisen-Wirtschaftsforum über eine „Gründungswelle“ berichtet als Zeichen dafür, dass Genossenschaften bei Mitgliedern und Kunden mehr denn je eine hohe Wertschätzung genießen.² – Zu Recht stand deshalb das von der UNO zum Internationalen Jahr der Genossenschaften erklärte Jahr 2012 in Deutschland unter dem Motto „Ein Gewinn für Alle“.

¹ Vgl. Fröhlich U., in: Die Welt, Sonderausgabe Genossenschaftsbanken 28.09.2012, S.1.

² Vgl. Nüssel M., in: Raiffeisen-Magazin, Informationen des DRV, 03/2012, S.2.
Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013

Aber auch international wurde die wachsende Vielfalt und Bedeutung genossenschaftlicher Selbsthilfeeinrichtungen diskutiert und gewürdigt.

Als Beitrag der Genossenschaftswissenschaft fand im September 2012 in Wien die XVII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung (IGT) statt.³

Zu dem Tagungsthema „Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik“ wurden aus wirtschaftlicher und rechtlicher Perspektive Leitlinien zur künftigen Gestaltung genossenschaftlicher Unternehmen aller Sparten entwickelt.

Den Festvortrag zum Thema „Die Welt braucht mehr Genossenschaften“ hielt der frühere EU-Agrarkommissar Dr. Franz Fischler. Er bezeichnete die Genossenschaft als „gelebte Nachhaltigkeit“ im Sinne eines stabilen Gleichgewichts von Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung.⁴

Aus der Sicht der Genossenschaftspraxis hatte die Internationale Raiffeisenunion (IRU) schon im Mai 2012 in Bonn eine internationale Konferenz zum Thema „Die Raiffeisenidee - ein Zukunftsmodell“ abgehalten.

In einer abschließenden Resolution hat das IRU-Präsidium die besondere Unternehmenskultur („membership value and cooperative social responsibility“) hervorgehoben und zugleich zur verstärkten Gründung von Genossenschaften aufgerufen, insbesondere in den Bereichen Ernährung, Gesundheit, Wohnen und erneuerbare Energien.⁵

In der Tat verdient genossenschaftliche Selbsthilfe mit allen Chancen, Möglichkeiten und vielleicht auch Grenzen mehr denn je anerkannt und praktiziert zu werden. Allerdings ist die genossenschaftliche Rechts- und Wirtschaftsform nicht „alternativlos“, wie dies gelegentlich diskutiert wird.

Notwendig ist vielmehr immer auch eine kritische Prüfung der spezifisch genossenschaftlichen Kriterien. – In diesem Sinne haben sich bei der IGT

³ Vgl. Programm der Universität Wien zur XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung am 18.-20.09.2012.

⁴ Vgl. WIR. Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland 10/2012, S.33.

⁵ Vgl. IRU Courier, Bonn 1/2012, S.44.

in Wien namhafte Wissenschaftler ausgesprochen, wobei stets auch die gesellschaftlichen Werte der Genossenschaft gewürdigt wurden.

Für die Genossenschaftspraxis stellt sich demnach die Aufgabe, die wachsende Vielfalt und Bedeutung genossenschaftlicher Aktivitäten zukunftsfähig zu gestalten. Im Mittelpunkt steht dabei das Gebot, die nachhaltige Mitgliederförderung als genossenschaftliches Grundprinzip auch unter veränderten und oftmals erschwerten Rahmenbedingungen konsequent umzusetzen.

Die dabei maßgeblichen Einflussfaktoren können je nach Genossenschafts-sparte sowie lokaler, regionaler oder letztlich globaler Ebene unterschiedlich sein:

- Im *lokalen* Umfeld steht auf absehbarer Zeit die demographische Entwicklung im Vordergrund. Sie erfordert vermehrt neue Formen der Alters- und Gesundheits-pflege sowie der sonstigen Daseinsvorsorge vor Ort.
- *Regional* hat die ökologische Orientierung der genossenschaftlichen Agrar- und Ernährungswirtschaft sowie immer mehr auch der Energiegenossenschaften hohe Priorität.
- Der *überregionale* Strukturwandel und die fortschreitende Internationalisierung fördern das globale Wachstum. Dies zeigt das Beispiel der BayWa AG.

Demografische Entwicklung erfordert mehr Daseinsvorsorge vor Ort

Nach Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamts wird sich der Anteil der 80-jährigen an der Gesamtbevölkerung in Deutschland von 5,2% in 2010 auf 14,5% im Jahr 2050 fast verdreifachen.⁶

⁶ Vgl. Die Welt, Sonderveröffentlichung, März 2013, S.6f.
Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013

Diese zu Recht viel zitierte Entwicklung der Alterspyramide ist in der Tat ein gravierender Einflussfaktor für ältere Menschen, ihre Familien und ihr persönliches Umfeld, aber auch für Wirtschaft und Gesellschaft.

Es ist absehbar, dass die rasch wachsenden sozialen Aufgaben der Pflege und Betreuung alter und kranker Menschen durch staatliche Sozialleistungen nicht mehr ausreichend bewältigt werden können. Hinzukommen muss vielmehr individuelle Vorsorge durch aktive Selbsthilfe.

Dabei sind genossenschaftliche Gemeinschaftslösungen mehr denn je gefragt.

Darauf hat bei seinem Amtsantritt Anfang 2013 auch der neue Präsident des Baden- Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV), Roman Glaser hingewiesen. – Als Beispiele nannte er neben den schon bisher tätigen Ärzte- und Apothekergenossenschaften vor allem die genossenschaftliche Ausgestaltung von Pflegediensten und die Organisation neuer Wohnformen durch Genossenschaften.⁷

So organisiert z.B. die Landes-Bau-Genossenschaft Württemberg eG (LBG) seit Frühjahr 2013 unter dem Motto „Gemeinsam statt Einsam“ Senioren WGs als besondere Wohnform mit Gemeinschaftserlebnis.⁸

Zur Daseinsvorsorge vor Ort gehört aber auch ein ausreichendes Angebot für den täglichen Bedarf. Überall dort, wo die Tendenz zur „Urbanisierung“ zu Lasten ländlicher Räume zunimmt und gleichzeitig meist ältere Menschen nicht ausreichend mobil sind, ist „neue Solidarität“ von Genossenschaften gefragt mit dem Ziel, zur indirekten Förderung ihrer Mitglieder die Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Umfeldes aktiv mitzugestalten.⁹

Konkret kann dadurch z.B. die genossenschaftliche Fortführung von Standorten des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) erreicht werden. –

⁷ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 18.01.2013, S.8.

⁸ Vgl. Stuttgarter Zeitung, Sonderveröffentlichung vom 19.04.2013, S.17.

⁹ Vgl. dazu Brixner J., in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 57, Heft 4/2007, S.241.

Strukturelle Defizite beim LEH sind im Jahr 2012 durch die Insolvenz der Firma Schlecker vor allem im ländlichen Raum entstanden. Dort wurden die Schleckerfilialen meist kurzfristig geschlossen.

Bei einzelnen Standorten war jedoch die Fortführung unter dem Dach einer Einkaufs-genossenschaft wie z.B. Rewe möglich.¹⁰

Ein weiteres Beispiel aus dem Bereich des LEH ist die Ende 2012 gegründete Dorfladengenossenschaft „Grünes Tal“ eG mit inzwischen über 100 Mitgliedern in Langenhessen bei Zwickau/Sachsen.¹¹

Die Beispiele zeigen, dass aktive, oftmals sehr spontane genossenschaftliche Selbsthilfe in vielfältiger Weise dazu beitragen kann, die Lebensqualität vor allem älterer Menschen zu sichern und verbessern.

Wichtig ist dabei, dass die rein materielle Hilfe zur Selbsthilfe auch von der gesellschaftlichen Mitverantwortung genossenschaftlicher Zusammenschlüsse getragen wird.

Regionale und ökologische Orientierung fördern genossenschaftliche Ernährungs- und Energiewirtschaft.

Die regionale Verankerung genossenschaftlicher Unternehmen war für diese schon immer ein prägendes Merkmal.

Typische Beispiele aus der Gründerzeit waren die Spar- und Darlehenskassen, die heute als „Genossenschaftliche Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken“ die regionale Mitgliederbindung und Kundennähe als wichtige Faktoren ihrer Stabilität praktizieren.

Aber auch die Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften im Bereich der Agrar- Ernährungs- und Energiewirtschaft sind hauptsächlich regional tätig, wobei allerdings der rasch fortschreitende Strukturwandel häufig überregionale Zusammenschlüsse zur Folge hat.

¹⁰ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 13.03.2013, S.II.

¹¹ Vgl. WIR, Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland 10/2012, S.24.

Speziell im Bereich der Raiffeisengenossenschaften ist die Zahl der Unternehmen, die in Handel und Verarbeitung tätig sind, im Jahr 2012 erneut um 3,7% auf 1068 Genossenschaften zurückgegangen. – Auch die Zahl der Agrar-genossenschaften und der übrigen Genossenschaften war um 2,8% rückläufig.

Demgegenüber sind die Umsatzerlöse aller Genossenschaften der Raiffeisen-organisation um 4% auf erstmals über 50 Mrd. Euro gestiegen.¹²

Die Zahlen machen deutlich, dass die Gruppe der Raiffeisengenossenschaften eine dynamische Strukturpolitik betreibt mit dem Ziel, ihre Marktleistung und Wettbewerbsfähigkeit zum Nutzen ihrer Mitglieder zu steigern, gleichzeitig aber auch ihre regionale und ökologische Ausrichtung zu erhalten und zu festigen.

Eine neue und zugleich ökologisch orientierte Zukunftsaufgabe ist seit 2011 durch das Zusammenwirken der sog. „Energiewende“ mit Bürgeraktivitäten zur Sicherung alternativer Energien entstanden.

Zum Thema „Energiewende – dezentral und genossenschaftlich“ hat der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) gemeinsam mit der Agentur für erneuerbarer Energien im November 2012 eine Tagung in Bonn abgehalten.

Dabei wurde berichtet, dass es Ende 2012 bereits mehr als 650 Energiegenossenschaften mit über 80.000 Mitgliedern gab. Mehr als 90% der Mitglieder sind Privatpersonen. Sie sind nach der Devise „Energie in Bürgerhand“ gemeinsam mit Kommunen, regionalen Banken sowie Unternehmen beteiligt mit dem Ziel, Projekte wie z.B. Kraftwerke für Sonnen- oder Windenergie über Genossenschaften zu finanzieren und zu betreiben. – Hauptziele sind dabei die Umstellung auf regenerative Energie und die Förderung regionaler Wertschöpfung.¹³

¹² Vgl. drv Entwicklung der Raiffeisenorganisation 1950-2012 vom 26.02.2013.

¹³ Vgl. Raiffeisen Magazin Informationen des DRV Ausgabe 6/2012 S.4 und Die Welt vom 11.02.2013 S.14.

Diese Zielsetzung ist zugleich ein wichtiger Beitrag der Genossenschaftspraxis zur wissenschaftlichen Zukunftsforschung, wie sie auf Initiative der Bundesregierung derzeit die Universität Hohenheim mit ihrem Forschungsschwerpunkt „Bio- Ökonomie 2030“ betreibt.

Dabei geht es um Nachhaltigkeit bei der Erzeugung nachwachsender Rohstoffe, um Bioenergie, Ernährungssicherheit und um eine ökonomisch- soziale Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette.¹⁴

Ein praktisches Beispiel dazu ist die 2011 gegründete „Bürger-Energie Jena“ eG in Thüringen. Ende August 2012 hatte die Genossenschaft 330 Mitglieder mit Einlagen von 2,35 Mio. Euro. Dies ermöglicht die Beteiligung Jenaer Bürger am kommunalen Energieversorgungsunternehmen. Außerdem engagiert sich die Genossenschaft für soziales und ökologisches Handeln der Stadtwerke.¹⁵

Das Beispiel verdeutlicht die genossenschaftliche Aufgabenstellung, die der DRV aus der praktischen Sicht der Deutschen Raiffeisenorganisation in einem Positionspapier dargestellt hat.¹⁶

Darin wird die Energiewende als zentrale Herausforderung bezeichnet mit der Konsequenz, dass die sachgerechte und nachhaltige Bewältigung dieser Aufgabe bestimmte Rahmenbedingungen erfordert. Dazu gehören vor allem Leitlinien für die Flächenkonkurrenz zwischen Ernährungssicherung und Energieversorgung, also zwischen „Teller und Tank“.

In Anbetracht der rasch wachsenden Weltbevölkerung muss dabei den landwirtschaftlichen Anbauflächen zur Sicherung der menschlichen Ernährung eine hohe Priorität eingeräumt werden. Gleichzeitig gilt es aber auch darauf hinzuwirken, dass die Wettbewerbsfähigkeit z.B. des Getreidehandels und der Produkte aus der tierischen Veredelung nicht zu stark belastet wird. Und nicht zuletzt bedarf die Förderpolitik des bereits mehrfach

¹⁴ Vgl. Universität Hohenheim, international, innovativ, nachhaltig, April 2012, S.20 und Stuttgarter Zeitung vom 30.01.2013, S.18.

¹⁵ Vgl. WIR, Genossenschaftsblatt aus Mitteldeutschland 09/2012, S.26f.

¹⁶ Vgl. DRV Berlin „Die Energiewende – zentrale Herausforderung für die Raiffeisen-Genossenschaften“ vom 13.06.2012.

geänderten „Erneuerbare – Energien Gesetzes“ (EEG) einer erneuten Überprüfung. Mit Recht hat deshalb der DRV einen „Masterplan“ gefordert, um angesichts der Flächenkonkurrenz und anderer Einfluss-faktoren mehr Planungssicherheit zu gewährleisten.¹⁷

Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen wollen die Raiffeisengenossenschaften ihre langjährige Erfahrung bei der Bündelung und Vermarktung von Waren- und Dienstleistungen einbringen und auf das neue Feld der erneuerbaren Energien ausdehnen. Damit leisten Genossenschaften einen wichtigen Beitrag zu der politisch wie gesellschaftlich angestrebten Energiewende. Die damit verbundene höhere Präsenz in der Fläche bedeutet zugleich die nachhaltige Stärkung ländlicher Räume.¹⁸

Die gesellschaftlichen Erwartungen im Umfeld der Genossenschaften sind jedenfalls mehr denn je darauf gerichtet, dass neben regionaler Wertschöpfung auch zusätzliche Sicherheit für Ernährung und Energie sowie mehr Transparenz der Marktbeziehungen gewährleistet wird.¹⁹

Die Verantwortung dafür kann vor allem die genossenschaftliche Agrar-, Ernährungs- und Energiewirtschaft übernehmen. Ihre natürliche Nähe zu regionalen Rohstoffstandorten ermöglicht am Beginn der Wertschöpfungskette ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit in Bezug auf Herkunfts- und Qualitätssicherung ihrer Produkte und Dienstleistungen.²⁰ Das bedeutet eine zukunftsfähige Aufgabenstellung und zugleich eine nachhaltige Chance für die Genossenschaften und ihre Mitglieder und Kunden.

¹⁷ Vgl. DRV Berlin, Die Energiewende, a.a.O.

¹⁸ Vgl. dazu Brixner J., in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 57/2007, S.243.

¹⁹ Vgl. IRU Courier, Bonn 1/2013, S.16.

²⁰ Vgl. Brixner J., in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Band 57/2007, S.245f.

90 Jahre BayWa AG - regionale Wurzeln, globales Wachstum

Die im Januar 1923 als „Bayerische Warenvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaften“ gegründete heutige BayWa AG kann auf neun Jahrzehnte einer dynamischen Entwicklung zurückblicken.

Dabei sind wesentliche Merkmale und Stationen dieser Entwicklung zugleich typisch auch für andere Regionen und andere Sparten der Genossenschaftsorganisation.

Atypisch für genossenschaftliche Unternehmen ist allerdings die Rechtsform der Aktiengesellschaft. Sie wurde gewählt, um eine stabile Eigenkapitalgrundlage und mehr Flexibilität bei der Unternehmensleitung zu gewährleisten. Dennoch war und ist die BayWa AG durch die Eigentümerstruktur und die Besetzung ihrer Organe genossenschaftlich geprägt. Die BayWa-Anteile sind Namensaktien, deren Übertragung an die Zustimmung der Gesellschaft gebunden ist.²¹

Die regionale Orientierung der BayWa AG auf den Freistaat Bayern veränderte sich erstmals Anfang der 1990-er Jahre nach der Deutschen Wiedervereinigung und dem „Aufbau Ost“ in den neuen Bundesländern.

Zum 75-jährigen Bestehen der BayWa AG im Jahr 1998 zeichnete sich die fortschreitende Tendenz zu überregionalen Strukturen immer deutlicher ab. Diese Entwicklung wurde seinerzeit auch durch Empfehlungen des DRV zu den Schwerpunkten Strukturwandel, Marktorientierung und Mitgliederbindung aktiv begleitet.

Ab 1999 hat dann die BayWa ihr schon bisher enges Zusammenwirken mit der österreichischen Raiffeisenorganisation durch die strategische Allianz mit der „Raiffeisen Ware Austria“ (RWA) weiter vertieft und durch Kontakte nach Osteuropa erweitert.

²¹ Vgl. 90 Jahre BayWa : die Geschichte, München 2012, S.7 und Brixner J. – Zweckmäßigkeit und Möglichkeiten genossenschaftlicher Betätigung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, Dissertation Münster 1961.

Neben dieser neu entstandenen „europäischen Dimension“ wurde seit Anfang der 1990-er Jahre auch der genossenschaftliche Strukturwandel in Süddeutschland vorangetrieben. Konkret ging es vor allem um die Fusion mit der benachbarten Warenzentrale WLZ Raiffeisen AG in Stuttgart mit dem Ziel, „Die Zukunft gemeinsam erfolgreicher zu gestalten“. Im ersten Anlauf wurde die Fusion 1991 vom Bundeskartellamt untersagt. Mehr als ein Jahrzehnt später konnte der Zusammenschluss zum 01.01.2003 erfolgreich vollzogen werden.

Das zurückliegende Jahrzehnt seit 2003 war bei der BayWa AG gekennzeichnet durch deutliches Wachstum in den drei Unternehmenssparten Agrar, Bauen und Energie, aber auch durch zunehmend „äußeres Wachstum“ im Wege der Internationalisierung, im Schwerpunkt auf dem Agrarsektor.

So wurde im Jahr 2011 der neuseeländische Obstanbieter Turner und Growers erworben. Dabei musste die BayWa AG allerdings zu recht die kritische Frage beantworten, ob eine solche Akquisition noch dem Interesse der heimischen Obsterzeuger dient oder womöglich zur unerwünschten Konkurrenz wird. Der BayWa-Vorstand sieht darin jedoch kein Wettbewerbsproblem, sondern eher eine Ergänzung des heimischen Angebots, wobei z.B. durch ganzjährige Lieferfähigkeit auch deutsches Obst vom Bodensee nach Asien vermarktet werden kann.²²

Das Beispiel zeigt jedenfalls, dass aktive genossenschaftliche Selbsthilfe nicht nur im regionalen Umfeld heimischer Erzeuger, sondern auch im internationalen Austausch von Waren und Dienstleistungen wirksam werden kann.

Diese Erkenntnis ist umso mehr von Bedeutung, wenn es nicht um eine Sonderkultur wie heimisches Tafelobst geht, sondern um Agrarrohstoffe wie Getreide und Ölsaaten für die Ernährungs-, Futtermittel- und Energieindustrie.

²² Vgl. Lutz K.J., in: FAZ Verlagsbeilage vom 17.01.2013, S.V3.

Auf diesem klassischen Agrarsektor wird es nach Einschätzung der BayWa AG künftig primär um den Zugriff auf die agrarischen Rohstoffe gehen, während beim Absatz landwirtschaftlicher Produkte wegen weltweit steigender Nachfrage eher eine Marktentlastung erwartet wird. Aus diesen Überlegungen hat die BayWa AG 2012 das niederländische Agrarhandelsunternehmen Cefetra in Rotterdam übernommen und sich mehrheitlich an der Bohnhorst GmbH mit Sitz in Niedersachsen beteiligt.²³

Ein Blick auf die Entwicklung der BayWa AG in den zurückliegenden gut zwei Jahrzehnten seit der deutschen Wiedervereinigung macht deutlich, dass das Unternehmen konsequent auf Wachstum durch Innovation, Strukturwandel und Inter-nationalisierung ausgerichtet war und ist.

Damit verbunden ist immer auch das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit i.S. ökologischer Orientierung wie etwa bei den erneuerbaren Energien durch die 2012 neu gegründete BayWa r.e. renewable energy GmbH.

Dieses breite Angebot von Förderleistungen dient zugleich der Erhaltung mittelständischer Strukturen und der Stärkung des ländlichen Raums.

Nicht zuletzt ist die BayWa AG offen für gesellschaftliches Engagement. So wurde z.B. zum 75. Jubiläum im Jahr 1998 die BayWa-Stiftung gegründet mit dem Stiftungszweck, Bildungsprojekte in den Bereichen Ernährung und Energie nach dem genossenschaftlichen Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe zu fördern.²⁴

In finanzieller Hinsicht übernimmt die BayWa AG die Verwaltungskosten der Stiftung und ist zudem bereit, jeden Euro, der an die Stiftung gespendet wird, zu verdoppeln.

Seit ihrer Gründung fördert die BayWa-Stiftung nachhaltige Projekte in den Bereichen Bildung und Ernährung. Im Jahr 2009 kam als dritter Förderbereich die erneuerbare Energie hinzu.

Diese zukunftsweisende materielle Unterstützung ist auch hier mit sozialer Verantwortung und hohem gesellschaftlichem Engagement verbunden.

²³ Vgl. Lutz K.J., in: FAZ Verlagsbeilage a.a.O.

²⁴ Vgl. 90 Jahre BayWa: die Geschichte, München 2012, S.77.
Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013

Damit kann die BayWa AG auf eine langjährige und umfassende Förderleistung zum Nutzen der heimischen Landwirtschaft, der mittelständischen Wirtschaft im ländlichen Raum in Deutschland und in den europäischen Nachbarstaaten zurückblicken.

Wachsende Bedeutung – feste Grundsätze

„Die Welt braucht mehr Genossenschaften“ lautete das Thema des Festvortrags von Dr. Franz Fischler bei der Eröffnung der IGT 2012 in Wien.

Diese Aussage ist zutreffend unter der Voraussetzung, dass in Anbetracht der weltweit wachsenden Vielfalt von Genossenschaften deren bewährte Grundsätze nicht vernachlässigt werden. – Dabei gilt es zu bedenken, dass neue Einfluss-faktoren wie demographische Entwicklung, erneuerbare Energien oder internationale Strukturen neben neuen Chancen für Genossenschaften auch neue Risiken mit sich bringen.

Maßgebliche Kriterien für die genossenschaftliche Unternehmensform müssen deshalb vor allem die Prinzipien der Selbsthilfe und Selbstverantwortung, die Mitgliederförderung und die regionale oder lokale Verankerung bleiben. Auf diesem festen Fundament hat die beispielhaft dargestellte deutsche Raiffeisenorganisation ihre hohe Marktleistung und internationale Wettbewerbsfähigkeit erreicht. Gleiches gilt übrigens auch für die Raiffeisengenossenschaften im benachbarten Österreich, wo z.B. die Raiffeisen-Bankengruppe mit ihrem Giebelkreuz als Markenzeichen über die stärkste Bankenmarke verfügt.

Vor allem im deutschsprachigen Raum richten die Genossenschaften ihren Blick schon jetzt auf das 2018 anstehende „Raiffeisen-Jahr“. Das Gedenken an den 200. Geburtstag von F.W. Raiffeisen, dem aus deutscher Sicht besonders verdienstvollen Genossenschaftsgründer, wird dann erneut Anlass sein, die Selbsthilfe weiter zu stärken, aber auch konsequent darauf zu achten, dass die bewährten Kriterien des genossenschaftlichen Unternehmensmodells auch künftig Beachtung finden.

In diesem Sinne bleiben Auftrag und Chancen für Genossenschaften sowie für ihre Mitglieder und deren gesellschaftliches Umfeld eine lohnende Zukunftsperspektive.

11. Mai 2013

Prof. Dr. Reiner Doluschitz

Genossenschaften – Werte, Bedeutung und aktuelle Herausforderungen

„Genossenschaften erinnern die internationale Gemeinschaft daran, dass eine Verbindung von Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung möglich ist“. U.a. mit diesen Worten eröffnete der UN Secretary-General Ban Ki-moon das Internationale Jahr der Genossenschaften 2012 und wies damit auf die bedeutendsten Besonderheiten dieser traditionsreichen Kooperations-, Unternehmens- und Rechtsform hin. In dieser sind Eigentümer und Kunden i.d.R. identisch, ihr Ziel ist es, den Förderauftrag bestmöglich zu erfüllen, sie dienen der Selbsthilfe in demokratischer Rechtsform und sind Bestandteil eines starken genossenschaftlichen Verbundes. Vorstand und Aufsichtsrat in Unternehmen dieser Rechtsform müssen mit Mitgliedern besetzt sein.

Zu den zentralen Werten von Genossenschaften zählen die Selbsthilfe, die Selbstverwaltung und die Selbstverantwortung. Darüber hinaus fühlen sich Genossenschaften auch der Regionalität, Solidarität, Mitgliedergleichheit, Subsidiarität, Identität und Freiwilligkeit verpflichtet. Die genossenschaftliche Idee geht zurück ins Altertum, heutigen Genossenschaften vergleichbare Organisationen findet man auch in Germanien und im Mittelalter. Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) und Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) verhalfen der genossenschaftlichen Idee und Bewegung zu einer festen Struktur, welche sich auch weit in die Welt hinein verbreitete. Genossenschaften haben heute, bezogen auf die Mitgliederanteile der Bevölkerung, ihre Anteile an der Wirtschaftskraft und als Arbeitgeber, weltweit eine große Bedeutung. Dies gilt auch für (ehemals) sozialistische Planwirtschaften sowie für Transformations- und Entwicklungsländer. In Deutschland zählen wir derzeit ca. 1.150 Kreditgenossenschaften, 2.500 ländliche, 1.800 gewerbliche, 35 Konsum-, 1.800 Wohnungs- und 350 Ag-

rargenossenschaften. Hinzu kommen 18 Zentralinstitutionen und Verbände.

Rückblick und gegenwärtiger Stand liefern somit belastbare Indizien dafür, dass es sich bei der Genossenschaft um eine tradierte und - insbesondere in Not- und Krisenzeiten - bewährte Kooperations- und Rechtsform handelt. Aber wie ist es um die Zukunftsfähigkeit bestellt? Im Vergleich zu investororientierten Unternehmen werden Genossenschaften häufig Ineffizienzen zugeschrieben. Im Zentrum der Debatte, welche durch die zunehmende Globalisierung, durch den Kurswechsel in der EU-Agrarpolitik und durch den Wandel im Verbraucherverhalten geschürt wird, stehen dabei häufig die Rolle der Mitglieder in Genossenschaften und die daraus resultierenden Unterschiede ggü. anderen Rechtsformen. Diesen Punkten widmet sich der vorliegende Beitrag.

Spannungsfeld: Vielversprechende Neugründungen vs. manifeste Problemfelder

Nach der Novelle des deutschen Genossenschaftsgesetzes 2006 ist die Zahl der Genossenschafts-Neugründungen deutlich gestiegen und Genossenschaften in bislang nicht besetzten Branchen – insbes. auch zur Verfolgung sozialer und kultureller Belange – sind in großer Zahl entstanden. Besonders hervorzuheben sind hierbei auch Energiegenossenschaften unterschiedlichster Strukturen. Die Entwicklungen in diesen Bereichen machen deutlich, dass das Bedürfnis vieler Menschen, gewisse wirtschaftliche Betätigungsfelder eigenverantwortlich zu organisieren, gestiegen ist. Damit entsteht ein klares demokratisches Gegengewicht zu politischen Vorgaben und staatlicher Regulierung. Verstärkt wird dieses Bedürfnis sicherlich von der jüngsten Wirtschaftskrise, welche die Verwundbarkeit großer, rein kapitalorientierter Unternehmen deutlich gemacht hat, mit der wiederum ein entsprechender Vertrauensverlust in diese Form des Wirtschaftens eng verknüpft war. Auch die seit längerem zu beobachtende Tendenz einer politischen Entfremdung der Bürger trägt dazu bei, dass selbstverantwort-

liches Handeln wieder hoch im Kurs steht. Die Bürger verstehen sich wieder als mündige Bürger und machen von ihren demokratischen Mitspracherechten bewusst Gebrauch. Und diese können eben auch in Genossenschaften besonders gut verwirklicht werden.

Auch über 20 Jahre Erfolg in Agrargenossenschaften in den neuen Bundesländern sind eindrücklicher Beweis dafür, dass Genossenschaften sich insbesondere im Agrarbereich bewähren. Es ist beeindruckend, wie erfolgreich sich die zahlreichen ostdeutschen Agrargenossenschaften am Markt etabliert haben. Dies bestätigt, dass ihre Gründung in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft vor 20 Jahren der richtige Weg war. Die Agrargenossenschaften stehen jetzt vor der Herausforderung, sich auf der Grundlage des Erreichten weiterzuentwickeln und kreativ und innovativ ihre Zukunft zu gestalten. Sie sind auf der Suche nach neuen Ideen, um sich noch stärker zu positionieren. Und hier könnte man sich einen Austausch mit den westdeutschen Landwirten, der sehr befruchtend für beide Seiten wäre, vorstellen. Im Westen gewinnt der so genannte „erweiterte Familienbetrieb“ mit fünf, sechs Mitarbeitern immer mehr an Bedeutung. Da sich diese Betriebe häufig schwer tun, qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden, könnte der Genossenschaftsgedanke mit der Möglichkeit der Mitgliedschaft und damit der Beteiligung sehr hilfreich sein. Aus dem gemeinsamen Dialog könnte eine dritte Unternehmensform entstehen, die zwischen dem reinen bäuerlichen Familienbetrieb und den Agrargenossenschaften liegt.

Auch aus anderen genossenschaftlichen Sparten ergeben sich Hinweise auf das besondere genossenschaftliche Profil. Empirische Ergebnisse aus einer Studie zur Analyse des Images von Raiffeisenmärkten zeigen, dass Genossenschaften Stammkundschaft pflegen und für ihre Beratungs- und Serviceorientierung sowie deren Mitarbeiter für ihre Kompetenz geschätzt werden. Sie sind eher die „Apotheke“ in der Branche und kein „Schnäppchenmarkt“.

Andererseits weisen Genossenschaften auch manifeste Probleme auf. Die Doppelrolle des Mitglieds als Träger und Leistungsbezieher der Genossenschaft und das Fehlen eines Marktes für Genossenschaftsanteile bedingen nach Cook (1995) im Zusammenspiel mit den Eigeninteressen der Mitglieder fünf genossenschaftsspezifische Problemkreise, welche in der Wissenschaft als Free-Rider-Probleme, Horizon-Probleme, Portfolio-Probleme, Control-Probleme und Influence-Cost-Probleme (vgl. auch Übersicht 1) bekannt sind und der Theorie nach zu einer gewissen Risikoaversion und Kurzfristorientierung in den Unternehmen führen. Eine vereinfachte Charakterisierung der genannten Problemkreise findet sich in nachstehender Übersicht

Übersicht 1: Die fünf Problemkreise der Genossenschaft nach Cook (1995)

Free Rider-Problem	Alle Mitglieder profitieren, unabhängig von ihrem individuellen Beitrag, von den Leistungen der Genossenschaft. Der Gleichbehandlungsgrundsatz verbietet zeitliche Diskriminierung.
Horizon-Problem	Langfristig wirksame Investitionen lohnen sich nicht für jeden Anteilseigner gleichermaßen. Ein Markt für Genossenschaftsanteile ist nicht gegeben und der Bezug genossenschaftlicher Förderleistung ist an die Mitgliedschaft gebunden.
Portfolio-Problem	Mitglieder können ihre individuelle Risikoeinschätzung durch die Nichthandelbarkeit der Genossenschaftsanteile nur in den Entscheidungsgremien der Genossenschaft zum Ausdruck bringen. Häufig korreliert das genossenschaftliche Geschäftsrisiko mit dem individuellen.
Control-Problem	Vorstand, Aufsichtsrat und Genossenschaftsmitglieder müssen auf Informationen, die ein freier Markt für Genossenschaftsanteile liefern würde, verzichten. Genossenschaftskapital trägt den Charakter von Kollektiveigentum in sich.
Influence-Cost-Problem	Unterschiedliche Interessenslagen innerhalb der Genossenschaftsmitgliedschaft können zu gerichteter Einflussnahme und Zielkonflikten (z.B. Verfolgung individueller Partialinteressen) führen. Dieser Sachverhalt ist insbes. in großen Genossenschaften mit heterogener Mitgliederstruktur zu finden.

In der Konsequenz können diese Problemfelder zu folgenden - in der genossenschaftlichen Praxis derzeit durchaus beobachtbaren - Verhaltensmustern und Konfliktpotentialen führen:

- Zurückhaltung bzgl. Investitionen in das langfristige Förderpotential. Konfliktpotential zwischen jüngeren und älteren Mitgliedergenerationen.
- Der kurzfristigen Rentabilität (hohe Auszahlungspreise oder/und Dividenden) wird der Vorrang gegeben.
- Risikofreudige Mitglieder müssen sich in den Gremien erst gegen risikoscheue Anteilseigner durchsetzen.
- Mitglieder verlieren neben dem Interesse z.T. auch die Fähigkeit Verantwortung ggü. der Genossenschaft auszuüben, insbes. bei großen Genossenschaften (vgl. auch verschärfte Sachkundenachweise für Aufsichtsräte).
- Aus Sicht der Organisation suboptimale Entscheidungsfindung.

Mitglieder- und Werteorientierung als Alleinstellungsmerkmale

Die genossenschaftliche Solidarität ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern will auf Basis eines partnerschaftlichen Dialogs erarbeitet werden.

Um bei den Mitgliedern ein genossenschaftliches Bewusstsein hervorzurufen, das sie langfristig an die Genossenschaft bindet, muss die Mitgliedschaft jedoch attraktiv gestaltet werden. Diese Attraktivität dürfte in der Regel dann am höchsten sein, wenn mit der Mitgliedschaft auch handfeste wirtschaftliche Vorteile verbunden sind. Wichtige Komponenten sind dabei eine angemessene Dividende auf die Kapitalbeteiligung der Mitglieder bzw. hohe Auszahlungspreise für seitens der Mitglieder angebotene Produkte.

Darüber hinaus zeigen z.B. Genossenschaftsbanken weitere Möglichkeiten der Mitgliederpolitik auf. Exklusive Mitgliederprodukte, wie zum Beispiel spezielle Kontomodelle, aber auch Bonussysteme, die die Mitglieder rückwirkend für ihre Inanspruchnahme von Bankleistungen belohnen, gewinnen an Bedeutung. Auch zusätzliche sonstige Marketing-Leistungen, etwa im Rahmen von Mitglieder-Mehrwertprogrammen, dürften ebenfalls von Mitgliedern positiv für die Bank „verbucht“ werden. Gerade in Zusammenarbeit mit den genossenschaftlichen Verbänden ist an einer noch weiteren Verbreitung dieser Ansätze und Modelle zu arbeiten.

Daneben liegt jedoch auch im besonderen Vertrauensverhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaft eine große Chance begründet, den Mitgliedern einen typisch genossenschaftlichen Wert zu bieten. Insbesondere das regionale und nachhaltige Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken bietet sehr gute Voraussetzungen zum Vertrauensaufbau, die durch eine effektive Einbeziehung der Mitglieder im Rahmen der genossenschaftlichen Gremien noch verbessert werden können.

Transparenz, Mitgliederkommunikation und -partizipation halten das demokratische Prinzip lebendig

Bei den Mitgliedern kommt noch zu wenig Information an. Im Rahmen einer effizienten Kommunikation sollten die Mitglieder zum einen über alle anstehenden Entscheidungsprozesse informiert, sie sollten aber auch aktiv zur Mitwirkung an der Selbstverwaltung der Genossenschaft eingeladen werden. Auch wenn eine Vertreterversammlung organisatorisch bedingt unausweichlich ist, könnte zum Beispiel die Partizipationsmöglichkeiten von Nichtvertretern gestattet werden. Überdies können regelmäßige Orts- oder Regionalversammlungen als mitgliedernahe Veranstaltungen dabei helfen, die Erwartungen der Mitgliederbasis mit in die Vertreterversammlung einfließen zu lassen.

Die Milchwirtschaft mag hier als aktuelles Beispiel dienen: Bedingt durch den Verfall der Erzeugerpreise und unsichere Perspektiven im Zuge des

Auslaufens der Milchgarantiemengenregelung führte eine vielfach suboptimale Informations- und Kommunikationspolitik in Molkereigenossenschaften zu einem verbreitet gestörten Verhältnis zwischen Rohmilcherzeugern und Molkereien. Dies kam in Form von Vertragskündigungen, der Verhinderung von Strukturanpassungen, dem Machtzuwachs des BDM (Bund Deutscher Milchbauern) und der Selbstorganisation in Liefergemeinschaften zum Ausdruck. Prioritäres Ziel muss es angesichts dieser Lage sein, das Vertrauen im Innenverhältnis wieder aufzubauen, etwa durch konstruktiven gegenseitigen Austausch, durch die gemeinsame Auseinandersetzung mit deutlicheren Marktausschlägen sowie ein gemeinschaftliches Bestreben nach Nachhaltigkeit. Grundvoraussetzung hierfür sind Transparenz sowie eine optimale Informations- und Kommunikationspolitik. Das heißt, es müssen Plattformen geschaffen werden, auf die sich jeder einbringen kann und auf denen jeder gehört wird. Dann sind die Mitglieder auch bereit, schwierige Zeiten gemeinsam mit ihrer Genossenschaft durchzustehen.

Die Genossenschaften im Bereich Milch und Wein sind als Vertreter ihrer Mitglieder auf den jeweiligen Märkten zu betrachten. Die Spielregeln auf diesen Märkten wurden bisher wesentlich von der Politik über marktregulierende Instrumente beeinflusst, was zu einer relativen Konstanz des Mengenangebots und der Marktpreise führte. Durch den Rückzug der Politik aus dem Marktgeschehen geht die Berechenbarkeit der Märkte, wie wir sie bisher kannten, verloren. Mit diesem Sachverhalt müssen die Genossenschaften als verantwortliche Marktakteure, aber ebenso ihre Mitglieder als eigenständige und mündige landwirtschaftliche Unternehmer lernen umzugehen: Ziele und Strategien sind neu zu definieren und anzupassen. Daraus etwaig entstehende Zielkonflikte zwischen den Genossenschaften und ihren Mitgliedern sollten die genossenschaftliche Solidarität in ihrem Grundsatz doch nicht in Frage stellen, da die genossenschaftliche Entscheidungsfindung aufgrund ihres demokratischen Charakters von je her auf Kompromissen basiert.

Am Beispiel der Vorkommnisse in der Milchbranche zeigt sich, wie ein plötzlich dynamisches Marktumfeld zu Verunsicherung, Existenzängsten und, im Zuge dessen, zu einem Vertrauensverlust gegenüber Politik und Verbänden führt. Es entwickelte sich ein von hoher Emotionalität geprägter politischer Konflikt zwischen Erzeugerverbänden und Politik, der in die Genossenschaften getragen wurde. Der Debatte an sich können sich diese allein schon aufgrund ihrer demokratischen Verfassung nicht erwehren. Allerdings müssen sich die Genossenschaften zur Erreichung optimaler Marktergebnisse im Sinne der Mitgliederförderung den Regeln und Zwängen des Marktes unterwerfen. Das Tagesgeschäft lässt keinen Raum für marktpolitisch motivierte Entscheidungen, wie sie teils von den Vorständen gefordert wurden. Infolgedessen sah ein Teil der Genossenschaftsmitglieder ihre Interessen durch die Genossenschaften nicht mehr vertreten, was die genossenschaftliche Solidarität angesichts der hochgradigen Emotionalisierung der Thematik tatsächlich gefährdete.

Die Genossenschaften für diese ungünstigen Entwicklungen allein in die Verantwortung zu nehmen, wäre falsch. Vielmehr ist es der Politik und den Verbänden offensichtlich nicht in ausreichendem Maße gelungen, die anstehenden Veränderungen auf den Märkten klar zu kommunizieren, ein Bewusstsein für sie zu schaffen, auf ihre Konsequenzen hinzuweisen und entsprechende Anpassungsstrategien aufzuzeigen. Umso mehr muss Genossenschaften in Zukunft daran gelegen sein, Diskussionen auf eine sachliche, von Rationalität geprägte Ebene zu bringen. Dies gelingt nur, wenn Mitglieder sowohl über die gegebenen Marktverhältnisse und deren Hintergründe als auch über die Rolle der Genossenschaft auf dem Markt konsequent aufgeklärt werden – und aufgeklärt sein wollen. Zudem muss die Genossenschaft ihren Mitgliedern überzeugend vermitteln, dass sie Verständnis für ihre Sorgen und Probleme hat, und, sofern möglich, Lösungsvorschläge anbieten. Im Fazit ist die genossenschaftliche Solidarität keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern will auf Basis eines partnerschaftlichen Dialogs erarbeitet werden.

Brückenschlag zwischen regionaler Mitgliederverbundenheit und Globalisierung

Eine hoch aggregierte organisierte genossenschaftliche Vermarktung bietet Vorteile dahingehend, dass die aufwändige Etablierung und Pflege von Marken, die Einhaltung zahlreicher Qualitätsstandards (vgl. z.B. Tierwohlabel) und die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen (auch entlang kompletter Wertschöpfungsketten) besser gelingen. Hier kann durch gebündeltes Handeln ein klarer Mehrwert für die Mitglieder generiert werden.

Gestiegene Marktanforderungen, wie z.B. Schnelligkeit, Qualitätsanforderungen und Erreichbarkeit zwingen auch Genossenschaften zum Wachstum, insbes. um Größeneffekte realisieren und um an der technischen Entwicklung teilhaben zu können. In diesem Zuge werden beispielsweise Geschäftsbereiche auf AG-Tochterunternehmen ausgelagert. Wachstumschritte können intern über Umsatzsteigerung, Markterweiterung oder Diversifikation, darüber hinaus in Form von Kooperationen oder durch horizontale und vertikale Verschmelzung vollzogen werden. Beispiele aus der Holz- und Obstvermarktung zeigen, dass über Kooperationen und Allianzen überregionale Mengendisparitäten ausgeglichen werden können. Die Regionalität geht durch notwendiges Wachstum bedingt den Genossenschaften allerdings dann nur bedingt verloren, wenn durch Beibehaltung von regelmäßigen Regionalversammlungen die Mitgliedernähe gewährt wird.

Am Beispiel der Vermarktung von Milch und Milchprodukten in süddeutschen Molkereigenossenschaften lässt sich zeigen, dass Genossenschaften bzgl. der Internationalisierung und Exportorientierung klare Defizite aufweisen. Kernmärkte gegebener Exporte liegen im näheren Umfeld Europas und kaum in den deutlichen Wachstumsmärkten darüber hinaus. Genossenschaften werden eher als risikoscheu, reaktiv und angebotsorientiert eingestuft. Aufgrund ihrer klaren Heimmarktorientierung und demokratischen Verfassung dominiert die Konzentration auf die Mitgliederförderung

durch hohe Auszahlungspreise ganz klar über den an Langfristzielen orientierten Investitionen, insbes. Direktinvestitionen im Ausland.

Zwischen Kostenführerschaft und Nische: Konsequente Vermarktungsstrategien bestimmen den Unternehmenserfolg

Der Austausch zwischen Molkereien und Erzeugern sollte u.a. als Grundlage für die Anpassung, Stärkung und Weiterentwicklung der Vermarktungsstrategien dienen. Grundsätzlich gibt es folgende Möglichkeiten, um sich am Markt durchzusetzen:

- die Strategie der Kostenführerschaft,
- die Strategie der Differenzierung, oder
- die Strategie der Nische.

Dementsprechend lassen sich z.B. auch Molkereien in diversifizierende Molkereikonzerne, in effiziente Produktspezialisten und in Nischenproduzenten bzw. Regionalversorger differenzieren.

Gerade auf den Massenmärkten für Standardprodukte streben viele nationale und internationale Molkereien die Kostenführerschaft an. Durch die Austauschbarkeit der Produkte ist hier der Preisdruck, speziell bei einem auf dem Markt herrschenden Überangebot, sehr hoch. Der Vorteil dieser Märkte besteht darin, dass ohne übermäßige Kosten für Markenprogramme oder Produktinnovationen große Mengen abgesetzt werden können. Daher spielt die Strategie der Kostenführerschaft für die Molkereien eine besondere Rolle, zumal die Milchmengen, die über Vertriebswege mit höheren Wertschöpfungspotentialen abgesetzt werden können, marktbedingt beschränkt sind.

Süddeutsche Molkereien mobilisieren beispielsweise ihre Kräfte vermehrt auch dahingehend, ihre Produkte von denen der Wettbewerber zu differenzieren und somit Märkte mit höheren Margen zu bedienen. Außerdem soll so eine Abhängigkeit zum Handel und zu den Massenmärkten verhin-

dert werden. Die Differenzierung erfolgt dabei zum einen durch den Aufbau von Marken mit hauptsächlich regionalem Bezug. Dabei wird versucht, sich mit dem positiven Image der jeweiligen Region ein Profil zu verschaffen und so eine höhere Wertschöpfung für Frischmilchprodukte und Käse zu erzielen.

Die Produkte, die über die Markenprogramme vertrieben werden, entsprechen im Handel in der Regel dem Premium-Segment. Eine Spezialitätenkultur bietet dahingehend durchaus Chancen in der Nische, sollte aber noch stärker genutzt werden.

In der Summe: Positive Bilanz

Rechtsform bedingte Nachteile von Genossenschaften führen zu Konfliktpotentialen, Investitionszurückhaltung, Risikoaversion, Verantwortungs- und Vertrauensverlust und suboptimalen Entscheidungen.

Eine offensive Internationalisierungs- und Exportpolitik, einschl. einer Etablierung von Direktinvestitionen, auf bewährten, insbes. aber auch neuen Hoffnungs- und Zukunftsmärkten können extern zur Problemlösung beitragen.

Unter Erhaltung der Mitgliederorientierung und des Förderauftrags müssen angesichts der Wettbewerbsverschärfung insbes. auf internationalen Märkten behutsame Wachstumsschritte vorgenommen werden.

Mit einer aktiven Mitgliederpolitik bei engst möglicher Bindung zwischen Markt, aktiven Mitgliedern und Organverantwortlichen lässt sich intern diesen Nachteilen entgegenen. Die Schaffung umfassender Transparenz und höchstmöglicher Partizipation sind zentrale Elemente dieser Politik.

Im Fazit kann festgehalten werden, dass es sich für die Mitglieder lohnt, ihre Genossenschaft als mündige, unternehmerisch denkende Individuen zu nutzen, sie als „Kritische Freunde“, externe Impuls- und Feedback-Geber mit strategischem Blick auf die Geschäftspolitik zu begleiten und sich aktiv dadurch zu beteiligen, dass durch Mitwirkung in den Organen

auch Verantwortung übernommen wird. Solche Mitglieder bilden in geradezu idealer Weise das belastbare Rückgrat jeder leistungsstarken Genossenschaft, von der deren Mitglieder durch wirtschaftliche Vorteile und Stärkung ihres eigenen Leistungsvermögens wiederum profitieren.

Dr. Ewald Glaser

**Die Genossenschaft – eine alte Idee vor neuen
Herausforderungen
(Vortrag bei der KDStV Carolingia in Hohenheim
im Mai 2012)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

in den letzten Jahrzehnten wurden viele Unternehmen im Hinblick auf die Geheimnisse ihres Erfolges analysiert. Dabei stellte man fest, dass die erfolgreichsten Unternehmen nach bestimmten Werten und Prinzipien leben. Bewusst oder unbewusst folgen sie Leitgedanken, mit denen sie sich identifizieren und die sie verkörpern. Zu den erfolgreichen Unternehmen des vergangenen und des begonnenen Jahrhunderts zählen ohne Zweifel die auf Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch zurückgehenden Genossenschaften. Insbesondere auf dem Höhepunkt der Finanz- und Schuldenkrise war die für verstaubt gehaltene Genossenschaftsidee plötzlich wieder hoch aktuell. Nicht zuletzt deshalb, weil keine einzige genossenschaftliche Bank in größere Schwierigkeiten geriet. Dies gilt im Übrigen auch für die Sparkassen. Im Gegenteil, die Genossenschaftsbanken haben in den Jahren der Finanzkrise ihre besten Ergebnisse erzielt. Die spannende Frage ist, warum?

Eine Antwort hat unser Wirtschaftsminister gefunden, er sagt: „Genossenschaften denken über den Tag hinaus. Von dieser Wirtschaftsweise können wir in Deutschland und der ganzen Welt lernen.“

Was läuft also bei den Genossenschaften anders, was ist die Leitidee, die hinter dieser Rechtsform steht?

Wie risikofreudig dürfen Genossenschaften überhaupt sein?
Wie wird die Genossenschaftsidee mit den neuen Herausforderungen

fertig?

Diesen Fragen versuche ich im Folgenden nachzugehen.

Lasst uns zunächst den Blick zurückwerfen in die Gründerzeit der Genossenschaften, lasst uns gewissermaßen die Wurzeln freilegen.

Es ist nicht zufällig, dass die moderne Genossenschaftsidee fast zeitgleich mit der katholischen Soziallehre entwickelt wurde. Während die Genossenschaft den Mensch als Mitglied in den Mittelpunkt des Unternehmensauftrages stellt, formulierte Papst Leo XIII in der als Ursprung der katholischen Soziallehre geltenden Enzyklika *rerum novarum*: „Das oberste Prinzip diese Lehre besagt, dass der Mensch Ursache und Ziel aller gesellschaftlichen Institutionen ist.“ Insbesondere Raiffeisen ließ seine christlichen Wertvorstellungen in die Genossenschaftsidee einfließen. Er war im Übrigen ein tief gläubiger evangelischer Christ und formulierte einmal: „Nach meiner festen Überzeugung gibt es nur ein Mittel, die sozialen und besonders auch die wirtschaftlichen Zustände zu bessern, nämlich die christlichen Prinzipien in freien Genossenschaften zur Geltung bringen.“

Sehr oft benutzte er in seinen Schriften die Worte: Christenpflicht und Gemeinsinn. Beide Begriffe gelten uns heute als antiquiert, eine Renaissance würde uns aber, so glaube ich, gut tun.

Neben dem gesetzlich verankerten Förderauftrag, d. h. die Aufgabe einer Genossenschaft ist die Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft der Mitglieder, gehören die Gedanken: „Hilfe zur Selbsthilfe“ sowie „einer für alle und alle für einen“ und das Prinzip der Freiwilligkeit, zum Wesensmerkmal moderner Genossenschaften. Darüber hinaus sind Genossenschaften demokratische Gebilde, in denen jede Stimme das gleiche Gewicht hat, mit allen Vor- und Nachteilen. Nicht umsonst hat Bismarck die Genossenschaften seinerzeit als Kriegskassen der Demokratie bezeichnet. Selbstkritisch muss die Genossenschaftsorganisation allerdings feststellen, dass dieses Gedankengut in den letzten Jahren regelrecht in Vergessenheit geriet. Ein Stück weit haben wir unsere geistigen Wurzeln vernachlässigt und damit Alleinstellungsmerkmale ignoriert. Im Übrigen gilt dies auch für die katho-

Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013

lische Soziallehre. Man hat geglaubt auf die Vermittlung dieses Leitbildes verzichten zu können. Umso überraschter war die Organisation, als vor zwei Jahren sich plötzlich alle möglichen Wirtschaftskreise und auch die Politik wieder für Genossenschaften zu interessieren begann. Was war geschehen? Offensichtlich ist einiges aus dem Ruder gelaufen, was die Grundfeste unseres Wirtschaftssystems und damit unseres unternehmerischen Handelns gefördert hat. Was wir als Reaktion hierauf lebten war von Hektik und Aktionismus geprägt. Man unternahm alles, um die Volksseele zu beruhigen. Während für Römer der Grundsatz panem et circenses galt, um das Volk bei Laune zu halten, sind dies heute Konjunkturprogramme und Gesetzesnovellen. Als überzeugter Genossenschaftler stört es mich gewaltig, wenn bei jeder Fehlentwicklung bzw. jedem Vorkommnis versucht wird, mit gesetzlichen Vorschriften zu reparieren, ohne den eigentlichen Ursachen auf den Grund zu gehen. Man kann eben fehlende Vorbilder nicht durch Vorschriften ersetzen.

Genossenschaften sind sich selbstregulierende Systeme und verlieren die Handlungsfähigkeit bzw. Freiheit durch zu starke staatliche Reglementierung. Immer dann, wenn nach dem Staat gerufen wird müssen bei Genossenschaften die Alarmglocken angehen. Genossenschaften sind idealistisch gesehen ein wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Gegenentwurf zum staatlichen Interventionismus. Leider wurde im Ostblock die Genossenschaftsidee für den staatlichen Interventionismus missbraucht, von Freiwilligkeit und Selbstverwaltung konnte keine Rede sein. Dies ist ein wesentlicher Grund warum moderne Genossenschaften in Osteuropa und Asien so schwer Fuß fassen. Ein Grund warum Genossenschaften ohne größere Schäden aus der Krise hervorgegangen sind, ist das Identitätsprinzip von Eigentümern und Nutzern. Sie übernehmen selbst Verantwortung. Das Prinzip der Selbstverantwortung macht die Genossenschaften weniger anfällig für kurzfristig wirksame Faktoren. Die gegenwärtige Finanzkrise ist aus meiner Sicht gerade auf die fehlende Selbstverantwortung aber vor allem auf den massiven Verstoß gegen das Prinzip der Haftung zurückzuführen, was zu einer übertriebenen Risikobereitschaft geführt hat. Es muss

wieder selbstverständlich werden, die Haftung für getroffene Fehlentscheidungen zu übernehmen und nicht schon von vorn herein darauf zu setzen, das eigene Risiko zu Lasten Dritter zu begrenzen. Wir können feststellen, dass sich die genossenschaftliche Rechtsform mit ihren Prinzipien der Selbstverantwortung, Selbstverwaltung und Selbsthilfe sich weniger für spekulative Entwicklungen, sondern eher für kontinuierliche Entwicklungen eignet. Sie verkörpert somit ein Stück Stabilität. Es gibt in den Genossenschaften viele Mechanismen der Selbstkontrolle. Infolgedessen gelten Genossenschaften auch als langsam und können nie die großen Pioniergewinne einfahren, sind aber auch selten von Pleiten bedroht. Wer schnell große Renditen, die zwangsläufig mit größeren Risiken einhergehen, erzielen will, wird sich in einer Genossenschaft nicht lange wohlfühlen, wie zahlreiche Beispiele zeigen. In einer Genossenschaft gilt es langsam dicke Bretter zu bohren. Welche Bretter es aus meiner Sicht in den nächsten Jahren zu bohren gilt, möchte ich im Folgenden aufzeigen.

Liebe Bbr, trotz aller politischen Beruhigungsversuche spüren wir heute immer mehr, dass unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem auf allen Ebenen instabil geworden ist und vom Finanz- über das Sozial- bis zum Bildungssystem vor völlig neuen Herausforderungen steht. Ursächlich hierfür ist aus meiner Sicht die nicht mehr vorhandene Ausgewogenheit von Sinn-, Beziehungs- und Sachebene. Sowohl der Mensch als auch seine soziökonomischen Systeme wie die Unternehmen sind bei einem unausgewogenen Verhältnis dieser drei Bereiche unberechenbar, instabil und wenig belastbar. Aufgrund der Mangelsituation in der Nachkriegszeit lag der Entwicklungseingpass auf der Sachebene sprich bei der Organisation und Struktur. Dadurch wurden die Beziehungsebene und die Sinnebene vernachlässigt, weshalb heute für den Sinn- und Beziehungsbereich kaum noch Platz ist. Es wird überall extrem funktional gedacht und gehandelt. Je mehr sich unsere Ziele und damit unser Handeln aber auf die Sachebene reduzieren, desto mehr werden wir von den sogenannten Sachzwängen zum Reagieren gedrängt, während doch eigentlich agieren angesagt wäre. Es ist aber unmöglich durch ein Mehr in einem Bereich ein Mangel in ei-

nem anderen Bereich auszugleichen. Die Landwirte unter uns wissen dies aus dem Bereich der Pflanzen und Tierernährung. Das liebigsche Gesetz gilt eben nicht nur für mineralische Nährstoffe. Ausgewogenheit und damit Stabilität kann nur durch die Behebung des jeweiligen Mangels hergestellt werden. Dieser Zusammenhang wird aus meiner Sicht in der Politik und damit auch in der Gesetzesarbeit viel zu wenig beachtet. Beispiel: Die demografische Herausforderung meint man auf der Sachebene, d. h. mit Geld lösen zu können, dabei ist dies jedoch in erster Linie eine Sinnfrage. In der Genossenschaft spielt die Beziehungs- und Sinnebene hingegen schon immer eine zentrale Rolle. Man kann sagen, dass in Genossenschaften die Sinn-, Beziehungs- und Sachebene eher im Gleichgewicht sind, was die erwähnte Stabilität bringt. Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, wie können und wollen die Genossenschaften mit den neuen Herausforderungen, die Chancen und Risiken in sich bergen, umgehen. Vor diesem Hintergrund ergeben sich auch für uns als Verbindung ganz neue Chancen! Wie risikofreundlich dürfen Genossenschaften überhaupt sein? Zunächst gilt es festzuhalten, dass Genossenschaften Unternehmen und keine Verbände, von Profitorganisationen oder Verwaltungsbetriebe sind. Sie müssen also per se Risiken eingehen, denn das Unternehmertum lebt von Chancennutzung und damit dem Eingehen von Risiken. Diese Ambivalenz ist unauflösbar. Es gibt kaum Chancen ohne Risiken, aber oft Risiken mit wenigen Chancen. Die entscheidende Frage ist jedoch die mögliche Größe eines Risikos und die Eintrittswahrscheinlichkeit. Für die Entscheidungsfindung, ob ein Risiko eingegangen werden kann soll oder nicht ist die Rückbesinnung auf die Sinnebene unerlässlich.

Was ist der Sinn und damit die unternehmerische Zielsetzung unserer Genossenschaft? Nur daran und sonst an nichts haben sich die Entscheidungen auszurichten.

Leistet das einzugehende Risiko einen Beitrag zur Förderung der Mitglieder oder nicht? Doch woran wird dieser Beitrag zum Erfolg gemessen? Nach meinem Genossenschaftsverständnis bemisst sich der Erfolg einer Genos-

senschaft nicht nur an Marktanteilen, Wachstumsraten und erwirtschaftetem Gewinn, sondern insbesondere an der Leistung, die für die Mitglieder zu deren Gewinnerzielung erbracht wird. Da wir nicht dem Diktat der Gewinnmaximierung wie eine börsenorientierte Aktiengesellschaft unterliegen, müssen und brauchen wir auch keine zu großen Risiken eingehen. Einseitiges Gewinnstreben verleitet zum Eingehen großer Risiken. An dieser Stelle wird einem die von dem Genossenschaftswissenschaftler Georg Draheim definierte Doppelnatur der Genossenschaft wieder bewusst. Eine Genossenschaft ist keine reine Kapitalgesellschaft, sondern eine Mischung von Personen- und Kapitalgesellschaft und kann deshalb nicht nur unter Renditegesichtspunkten gesehen werden. Als Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglied einer Genossenschaft muss einem auch bewusst sein, dass eine Genossenschaft als Organisationstyp von ihrer Finanzstruktur her eher auf relativ langsames Wachstum angelegt ist solange man an dem genossenschaftlichen Grundkonzept festhält. Daher eignet sich die genossenschaftliche Rechtsform auch nicht für kapitalintensive Unternehmungen, für die schnell große Kapitalbeträge aufgebracht werden müssen. Trotz des nicht vorhandenen Zwangs Risiken im Interesse einer Gewinnmaximierung einzugehen, haben auch für die Genossenschaften die täglichen Risiken zugenommen und zwar deshalb, weil sich unsere Welt massiv verändert hat. Die Liberalisierung und Globalisierung der Märkte, das unkontrollierte Vagabundieren von riesigen Kapitalströmen sowie die schnelle Kommunikationstechnik haben die Wirtschaft revolutioniert und zu einer ungeheuren Volatilität aller Märkte geführt. Diese Volatilität ist ein Stückweit auch die Folge der Globalisierung, welche zu einer wachsenden Globalisierung des weltweiten Bruttosozialproduktes führt. In einer Welt mit zunehmend komplexen Verflechtungen und volatilen Rahmenbedingungen erfordern unternehmerische Entscheidungen weitreichende und qualitativ andere Informationen und Instrumente als bisher. Die genossenschaftliche Arbeit wird deshalb heute mit zwei Risikogruppen konfrontiert:

1. strategische Risiken
2. operative Risiken

Beiden Risikogruppen ist höchste Aufmerksamkeit zu widmen. Da die operativen Risiken schnell schlagend werden können, verwendet man für sie im Tagesgeschäft die größte Energie. Strategische Risiken hingegen bauen sich langsam auf, können jedoch noch Existenz bedrohender werden als operative Risiken. Offensichtlich beschäftigen sich die Warengenossenschaften in Frankreich, Dänemark, Holland und Belgien mehr mit strategischen Chancen und Risiken als dies in Deutschland der Fall ist, denn sie haben in den letzten 20 Jahren den deutschen Genossenschaften nicht unerhebliche Marktanteile abgenommen. Ich erinnere hierbei nur an den Milchmarkt, den Fleischmarkt und in jüngster Zeit an den Getreide- und Futtermittelmarkt. Im Zusammenhang mit strategischen Risiken muss auch mehr als in der Vergangenheit die Mitgliederstruktur der einzelnen Genossenschaften hinterfragt werden. Der landwirtschaftliche Strukturwandel, welcher sich nicht verringert, sondern eher beschleunigt, hat Konsequenzen für die Mitgliederstruktur und die Bedürfnisse der verbleibenden Mitglieder. Im Bereich der Winzergenossenschaften werden wir in Baden-Württemberg in den nächsten Jahren mit gravierenden Auswirkungen im Zuge des Generationswechsels der Mitglieder rechnen müssen. Mehr und mehr sind nämlich die Söhne und Töchter von Nebenerwerbsbetrieben nicht mehr bereit, in die Fußstapfen der Eltern zu treten. Was dies bei 80 – 90 % Nebenerwerbsanteil in Winzergenossenschaften oder Obstabsatzgenossenschaften bedeutet, kann sich jeder selbst ausmalen. Aus meiner Sicht wird in der aktuellen Diskussion aber auch in den Prüfungsberichten unserer genossenschaftlichen Prüfungsverbände dieser Aspekt zu wenig gewürdigt. Eine ausschließliche Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung wird nicht mehr ausreichen um Genossenschaften für die neuen Herausforderungen fit zu halten bzw. fit zu machen.

Unabhängig von einem in jeder Genossenschaft obligatorischen Internen Kontrollsystem brauchen wir ein gesundes Verhältnis von Risikobewusstsein und Risikobereitschaft. Nur wenn hier eine Ausgewogenheit herrscht, wie auf der Sinn-, Sach- und Beziehungsebene ist eine gesunde, stabile

das Mitgliederinteresse fördernde Entwicklung der Genossenschaft in einem sich schnell verändernden Umfeld möglich.

Sehr geehrte Damen und Herren, lasst mich zum Schluss kommen. Stabile, moderat wachsende und risikobewusste Genossenschaften können, ja sollen in dieser von Umbrüchen gekennzeichneten Zeit Orientierungs- und Leuchtturmfunktion erfüllen. Wir haben die Voraussetzungen und müssen sie nicht erst noch schaffen. Das neu entstandene Vertrauen ist ein hervorragender Pluspunkt für die zukünftige Entwicklung. Immer dann, wenn der Kapitalismus zu wenig gezähmt ist, egal ob in Schwellenländern oder hochindustrialisierten Ländern braucht es verstärkt Genossenschaften als Gegengewicht. In den Entwicklungsländern und Schwellenländern stehen die Genossenschaften erst am Anfang. Genossenschaften erfüllen im Markt per se ein Stückweit die Funktion des Marktregulativs. Die Genossenschaftsidee folgt gerade nicht einem Zeitgeist, sondern wirkt wie unsere christlichen Wertvorstellungen nachhaltig. Im Übrigen gilt, wer mit dem Zeitgeist verheiratet ist, ist kurze Zeit glücklich und über lange Zeit Witwer.

Arno Boerger

Derli Schmidt

José Máximo Daronco

Mario De Conto

Die landwirtschaftlichen Genossenschaften in Rio Grande do Sul und Perspektiven für ihre Restrukturierung

Einleitung

Der Sektor der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Brasilien ist derzeit großen Veränderungen unterworfen, die insbesondere durch die starken Schwankungen der Rohstoffpreise auf dem Weltmarkt sowie durch das Auftreten großer nationaler und internationaler Player im Agrobusiness und die daraus erwachsenden Schwierigkeiten bedingt sind.

Diese neue Realität verlangt von den landwirtschaftlichen Genossenschaften im Bundesstaat Rio Grande do Sul, sich mit einer Restrukturierung zu befassen und dabei auch Überlegungen zu neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen den Genossenschaften zu prüfen, insbesondere eine mögliche Wertschöpfung durch die Vertikalisierung ihrer Tätigkeit.

Vor diesem Hintergrund sollen in diesem Beitrag zunächst die für Genossenschaften relevanten Aspekte der brasilianischen Gesetzgebung dargestellt werden sowie die rechtlichen Möglichkeiten, das genossenschaftliche Prinzip der Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften in die Praxis umzusetzen. Darauf aufbauend wird die aktuelle Situation der landwirtschaftlichen Genossenschaften im Bundesstaat Rio Grande do Sul beschrieben. Besonders hervorgehoben werden dabei die Ergebnisse der Restrukturierungsprojekte dieser Genossenschaften und ihre Strategie, die neue For-

men der genossenschaftlichen Zusammenarbeit zwischen den projektbeteiligten Genossenschaften umfasst, vor allem hinsichtlich der Wertschöpfung durch Vertikalisierung. Abschließend werden einige Gesichtspunkte des bilateralen BMELV-Kooperationsprojekts Brasilien – Deutschland vorgestellt sowie der Beitrag, der damit zur Restrukturierung der landwirtschaftlichen Genossenschaften geleistet wird.

1. Rechtliche Stellung der Genossenschaften in Brasilien

1.1. Die brasilianischen Genossenschaften in verfassungsrechtlicher Hinsicht

Das Dekret Nr. 2.239 vom 19. Dezember 1932 war das erste genossenschaftsspezifische Gesetz in Brasilien und zielte auf die Entwicklung von Genossenschaften im landwirtschaftlichen Sektor ab. Damit wurde dem Umstand Rechnung getragen, dass zur damaligen Zeit ein großer Teil der brasilianischen Bevölkerung im ländlichen Raum angesiedelt war. Nach 1938 ermöglichte es insbesondere das Gesetzesdekret Nr. 926 vom 5. Dezember 1938 einen unmittelbaren staatlichen Eingriff in den Genossenschaften; diese Möglichkeit blieb in der brasilianischen Gesetzgebung auch in den fünfzig folgenden Jahren erhalten.

Die jüngere Geschichte der brasilianischen Verfassung zeigt insbesondere für den Zeitraum von 1938 bis zur Verabschiedung der Bundesverfassung im Jahr 1988, dass die Genossenschaften schon bei ihrer Gründung (die von staatlicher Seite vorab genehmigt werden musste) bis hin zur Geschäftstätigkeit staatlichen Eingriffen stark unterworfen waren.

Die Bundesverfassung von 1988 stellt einen Meilenstein für das brasilianische Genossenschaftswesen dar. Wie Vergílio Perius (2001) hervorhebt, wird damit die genossenschaftliche Selbstverwaltung eingeleitet.¹ Die

¹ "Im Jahr 1988 machte das Genossenschaftswesen Fortschritte, da die Verfassung dem System Schutz gewährte. Es handelt sich hierbei um einen bedeutenden Fortschritt, auch verglichen mit den Verfassungen anderer Länder, die ebenfalls den genossenschaftlichen Sektor schützen. Es lässt sich ohne Zweifel feststellen, dass es sich um einen der besten Verfassungstexte zum Genossenschaftswesen handelt" PERIUS (2001, 28).

Formulierung des Verfassungstextes verankert die Eigenständigkeit der Genossenschaften: In Art. 5 Abschnitt XVIII der Bundesverfassung heißt es, dass die Gründung von Genossenschaften nicht an eine vorherige Genehmigung gebunden ist; die Einmischung des Staates in ihre Tätigkeit ist somit untersagt². Darüber hinaus überträgt Art. 174 § 2 der Verfassung dem Staat als Gesetzgebungs- und Regulierungsinstanz für die Wirtschaft die Aufgabe, das Genossenschaftswesen sowie andere Formen von Vereinigungen zu unterstützen und zu fördern³.

Die Verfassungsgeber berücksichtigen in gleicher Weise die spezifischen Eigenheiten der Genossenschaften: indem sie verfügen, dass die steuerliche Behandlung der genossenschaftlichen Rechtsakte durch ein besonderes Gesetz näher zu bestimmen ist.⁴

Aus diesen Bestimmungen wird deutlich, dass nach Auffassung der Verfassungsgeber das Genossenschaftswesen als ein Weg betrachtet wird, das Ziel eines demokratischen Rechtsstaates zu verwirklichen. Aus diesem Grund ist die Unabhängigkeit der Genossenschaften dem Staat gegenüber zu wahren und von ihm zu fördern.

1.2. Das brasilianische Genossenschaftsgesetz

Das Gesetz 5764/71, das die brasilianische Genossenschaftspolitik definiert und die rechtliche Stellung der genossenschaftlichen Gesellschaften bestimmt sowie weitere Regelungen trifft, wurde noch während der Gel-

² "Art. 5 (...) XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;"

³ "Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. § 2º - A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo."

⁴ "Art. 146. Cabe à lei complementar: [...] III - estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre: [...] c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas."

tung der Vorgängerverfassung verabschiedet und fand zu einem großen Teil Eingang in die Verfassung von 1988⁵.

Auch wenn die ICA-Prinzipien im oben genannten Gesetz nicht ausdrücklich erwähnt werden, sind sie dennoch in ihrer Gesamtheit berücksichtigt. Legt man das Gesetz 5764/71 im Licht der Bundesverfassung von 1988 aus, finden sich darin Bestimmungen zur Freiwilligkeit der Mitgliedschaft⁶; demokratische Entscheidungsfindung durch die Mitglieder⁷; wirtschaftliche Beteiligung der Mitglieder⁸; Autonomie und Unabhängigkeit⁹; Aus- und Fortbildung sowie Information¹⁰; Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften¹¹; Sorge für das Gemeinwohl¹².

⁵ Der Art. 17 des Gesetzes 5764/71 bestimmte über die Erlaubnis zur Aufnahme des Geschäftsbetriebes, die vonseiten des Staates erteilt wurde. Diese Bestimmungen wurden nicht in die derzeit geltende verfassungsrechtliche Regelung – Bundesverfassung von 1988 – übernommen.

⁶ "Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços [...]."

⁷ "Art. 4º [...] V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital [...]."

⁸ "Art. 4º [...] II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade [...]."

⁹ "Art. 5º da Constituição Federal [...] XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;"

¹⁰ "Art. 4º [...] VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; [...]" - "Art. 28. As cooperativas são obrigadas a constituir: [...] II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício."

¹¹ "Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas: I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos; II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais; III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades."

Nach der Definition in Art. 3 des Gesetzes 5764/71 wird der Gesellschaftsvertrag einer Genossenschaft geschlossen, indem die Beteiligten sich wechselseitig dazu verpflichten, mit Waren oder Dienstleistungen zur Ausübung einer wirtschaftlichen Tätigkeit beizutragen, die dem gemeinsamen Interesse dient und ohne Gewinnerzielungsabsicht verfolgt wird.¹³ In Art. 4 des Gesetzes 5764/71 heißt es, dass Genossenschaften zivilrechtliche Personengesellschaften mit eigener Rechtsform sind, die nicht der Insolvenz unterliegen und zum Zwecke der Mitgliederförderung gebildet werden.¹⁴

Demzufolge gehören die Genossenschaften nach brasilianischem Recht zum privatwirtschaftlichen Sektor, ihre Tätigkeit ist jedoch nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Diese Kombination – eine privatrechtliche Rechtspersönlichkeit, die ohne Gewinnerzielungsabsicht auf dem Markt aktiv ist – beschreibt eine Besonderheit, die die genossenschaftliche Rechtsform von anderen Gesellschaftsformen unterscheidet und die dazu führt, dass die Genossenschaften in steuerlicher Hinsicht besonders behandelt werden, nämlich den genossenschaftlichen Rechtsakt¹⁵. Art. 79 des Gesetzes 5.764/71 definiert den Begriff des genossenschaftlichen Rechtaktes, dem eine zentrale Bedeutung zukommt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass dieser Rechtsakt nicht auf Gewinnerzielung gerichtet ist und dass aufgrund dessen keine Besteuerung erfolgen kann, die den Gewinn zugrunde legt als Tatbestand, der die Steuerpflicht begründet.

¹² "Art. 4º X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços."

¹³ "[...] celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro". O art. 4º da Lei 5764/71, por sua vez, dispõe que "as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]"

¹⁴ "[...] as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]"

¹⁵ "Art. 79. Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais. Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria."

Im Gesetz heißt es, dass die Mitglieder einer Genossenschaft darauf abzielen, gemeinsam einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen. Demzufolge ist die Genossenschaft ein Instrument der Mitglieder, mit dessen Hilfe Leistungen für die Mitglieder erbracht werden. Diese Zielsetzung findet sich auch als Bestimmung in Art. 7 des Gesetzes 5764/71: Die Primärgenossenschaften charakterisieren sich dadurch, dass sie unmittelbar Leistungen für ihre Mitglieder erbringen.¹⁶

Die genossenschaftliche Struktur nach brasilianischem Recht sieht drei Ebenen vor: (1) Primärgenossenschaften, (2) Zentralen oder Verbände sowie (3) Bundesverbände¹⁷. In Brasilien bestehen Primärgenossenschaften aus natürlichen Personen; juristische Personen sind nur in Ausnahmefällen Mitglieder. Zentralgenossenschaften oder Verbände werden aus mindestens drei Primärgenossenschaften gebildet und können in Ausnahmefällen auch natürliche Personen aufnehmen. Bundesverbände der Genossenschaften bestehen aus mindestens 3 (drei) Verbänden oder Zentralgenossenschaften, die im selben oder in unterschiedlichen Sektoren tätig sind.

Die Gesetzgebung für Genossenschaften sieht folgende Formen der Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften vor: eine von den Primärgenossenschaften ausgehende Vertikalisierung, die über Zentralen und Verbände bis hin zu genossenschaftlichen Bundesverbänden als Dachverbände des Genossenschaftssystems erfolgt.

Daneben haben die Genossenschaften auch die Möglichkeit, sich an nicht-genossenschaftlichen Gesellschaftsformen zu beteiligen (vgl. dazu Gesetz

¹⁶ "[...] cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados."

¹⁷ "Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas: I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos; II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais; III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades."

5.764/71 Art. 88¹⁸). Eine solche Beteiligung an Gesellschaften mit anderer Rechtsform (beispielsweise einer Aktiengesellschaft) wäre möglich, wenn sie darauf ausgerichtet ist, die Zielsetzung der Genossenschaft oder zusätzliche bzw. ergänzende Ziele besser zu verwirklichen.

Einerseits könnten auf diese Weise unter anderem neue Investoren für die genossenschaftliche Unternehmung gewonnen werden; andererseits ergäbe sich dadurch der Nachteil, dass das Zusammenwirken mit einer nicht-genossenschaftlichen Gesellschaft nicht mehr als genossenschaftlicher Rechtsakt betrachtet werden kann. In anderen Worten: Diese Art der Zusammenarbeit unterläge der vollen Besteuerung, da die Voraussetzungen des Art. 79 des Gesetzes 5.764/71 nicht mehr erfüllt sind. Aus diesem Grund wird vonseiten der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Brasilien die Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften über die Beteiligung an nicht-genossenschaftlichen Gesellschaften bisher nicht in erwähnenswertem Umfang praktiziert.

2. Landwirtschaftliche Genossenschaften im Bundesstaat Rio Grande do Sul

2.1. Status quo

Im Bundesstaat Rio Grande do Sul bestehen 160 Genossenschaften im Agarsektor: 148 Primärgenossenschaften und 12 Zentralgenossenschaften bzw. Verbände, die vor allem in den Bereichen Getreide, tierisches Eiweiß oder Milchprodukte tätig sind oder andere Erzeugnisse wie Weintrauben sowie in geringerem Umfang Obst und Gemüse in Kleinbetrieben anbauen oder verarbeiten.

Die Haupttätigkeit bei mindestens 59% der Primärgenossenschaften konzentriert sich auf die Bereiche Ölsaaten und Getreide mit Soja an erster Stelle, gefolgt von Weizen, Reis und Mais.

¹⁸ "Art. 88. Poderão as cooperativas participar de sociedades não cooperativas para melhor atendimento dos próprios objetivos e de outros de caráter acessório ou complementar."

Eine der de facto funktionierenden Zentralgenossenschaften befasst sich mit Milchprodukten; ihr sind 17 Primärgenossenschaften angeschlossen und sie erzielt beträchtlichen Umsatz mit Milchpulver. Eine weitere Zentrale wird von 4 Primärgenossenschaften gebildet und produziert vor allem Traubensaft. Die Verbände wiederum sind dafür zuständig, die politischen Interessen der ihnen angeschlossenen Genossenschaften zu vertreten.

Die Genossenschaften im Bundesstaat Rio Grande do Sul greifen zur Verknüpfung ihres Geschäftsbetriebes selten auf die Option zurück, eine Aktiengesellschaft zu gründen. Einige Primärgenossenschaften haben eigene, nicht-genossenschaftliche Gesellschaften gegründet, insbesondere, um den eigenen Erfordernissen besser entsprechen zu können. Im Agrarsektor gibt es jedoch keine Aktiengesellschaften, um die Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften zu fördern.

Der Wandel in der Wirtschaftskonjunktur hat auch zu einer Reihe von Veränderungen im Geschäftsumfeld der Organisationen geführt; dies gilt insbesondere für genossenschaftlich organisierte Gesellschaften. Ching (2001) unterscheidet drei geänderte Rahmenbedingungen, die sich auf die jeweilige Geschäftsführung ausgewirkt haben.

Zum einen vollzog sich ein Wandel in ökonomischer Hinsicht: Wirtschaftsblöcke wurden gegründet, wie beispielsweise die Amerikanische Freihandelszone (FTAA), der europäische Binnenmarkt (Europäische Union) sowie der gemeinsame Markt Südamerikas (Mercosul) und weitere. In Brasilien wurde der Umschwung auch dadurch eingeläutet, dass unter anderem Währung, Inflationsrate und Auslandsverschuldung unter Kontrolle gebracht wurden. Die Genossenschaften betätigen sich also nicht länger auf Märkten mit gering ausgeprägtem Wettbewerb, sondern in einem Szenario, das sich durch intensiven Wettbewerb und globalisierte Märkten charakterisiert.

Die zweite Veränderung, die Ching (2001) feststellt, ist technologischer Natur: Die Einführung flexibler integrierter Fertigungssysteme und hoch entwickelter Computersysteme wirkt sich erheblich auf interne Bereiche

der Betriebe aus. Diese Fortschritte führten unter anderem zu einer signifikanten Steigerung der indirekten Fertigungskosten aufgrund des verstärkten Technologieeinsatzes. Dieser Umschwung mit entsprechenden Folgewirkungen wurde auch in der Untersuchung Nakagawas (1991) erfasst.

Der dritte Wandel vollzog sich laut Ching (2001) im Management, wo neue Strukturen und Modus Operandi eingeführt wurden: Managementmodelle, wie sie für die amerikanische Schule charakteristisch sind, richteten sich nun an Produktivität, Skalenerträgen und Effizienzsteigerung aus. Im Zusammenhang mit den betrieblichen Veränderungen wurde auch erkannt, dass die Manager über neue, für diese neue Realität besser geeignete Managementmethoden, verfügen sollten (Simmonds 1981; Shank + Govindarajan 1997).

In dieses unternehmerische Umfeld sind nun auch die Genossenschaften eingebunden. Der Fokus ist jedoch weiter gespannt und umfasst die folgenden Punkte: Auftreten verschiedener einheimischer und internationaler Wettbewerber, zunehmend höheres Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, neues Konsumverhalten, Landflucht und Zusammenlegung von Grundbesitz zu größeren Flächen, Konzentration im Einzelhandel auf globaler und regionaler Ebene, neue Regelungen im Pflanzenschutz und Krisenlage in den entwickelten Ländern.

Dieses neue ökonomische Umfeld charakterisiert sich durch eine anhaltende Suche nach Effizienz und Effektivität in den Geschäften, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und in der Folge Nachhaltigkeit und Kontinuität der genossenschaftlichen Unternehmungen sicherzustellen.

In dieser neuen Realität der Geschäftstätigkeit im Allgemeinen sahen sich die landwirtschaftlichen Genossenschaften in den letzten Jahren mit weiteren Herausforderungen konfrontiert: Ernteeinbußen, Schwankungen der Agrarrohstoffpreise auf dem Weltmarkt sowie verschärfte Wettbewerbsbedingungen durch das Auftreten großer nationaler und internationaler Player, die im Agrobusiness tätig sind.

Die Vertikalisierung erfolgt in verschiedener Hinsicht, auf unterschiedlichen Ebenen (Fertigungsstufen) und Skalen, die Genossenschaften weisen eine starke Fragmentierung auf, die das Ergebnis von Diversifizierungsstrategien ist. Die meisten Strategien führen jedoch nicht zu Skaleneffekten bei den zusätzlichen Aktivitäten, sondern zur Fragmentierung. Die Genossenschaften leiden unter der starken Konkurrenz durch andere, im Bundesstaat tätige Unternehmen und so ist die Entgegennahme von Rohstoffen im Marktgebiet der Genossenschaften sehr kleinteilig.

2.2. Perspektiven Der Restrukturierung

Verschiedene Untersuchungen befassen sich mit der ökonomischen und betrieblichen Realität der Genossenschaften. Im Bundesstaat Rio Grande do Sul erkunden die landwirtschaftlichen Genossenschaften neue Entwicklungskonzepte, indem sie das Projekt zur "Restrukturierung der landwirtschaftlichen Genossenschaften" erarbeiteten. Das Projekt hat eine Laufzeit von 18 Monaten und umfasst 5 Phasen: (I) Ökonomische Szenarien, (II) Einzelanalyse der Genossenschaften, (III) Unternehmensstrategien, (IV) Governance und (V) Durchführungsplanung. Das Ziel besteht darin, spezifische Probleme im Management der Genossenschaften zu lösen und mithilfe wirtschaftlich nachhaltiger Integrationsmodelle die genossenschaftliche Entwicklung zu fördern.

Von den insgesamt 160 landwirtschaftlichen Genossenschaften im Bundesstaat Rio Grande do Sul waren 49 (mit einem Anteil von 36% am Gesamtumsatz des Agrarbereiches) bereit, sich an diesem Projekt zu beteiligen. Die Zusammenstellung der Stichprobe erfolgte also nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern aufgrund der Entscheidung der Probanden zur Teilnahme.

In Phase I (Szenarien) erfolgten zunächst eine makroökonomische Untersuchung sowie sektorale Untersuchungen der Hauptprodukte in den Fertigungsketten (Getreide, tierische Proteine, Milchprodukte sowie weitere Erzeugnisse wie Weintrauben und Obst und Gemüse aus Kleinbetrieben).

Dabei wurden die wichtigsten Orientierungsgrößen für Angebot und Nachfrage auf inländischen und ausländischen Märkten beleuchtet.

Ausgehend von der Anzahl der beteiligten Genossenschaften und der dazu vorliegenden Informationen wurden in Phase II die Kriterien für eine Untersuchung qualitativer (Management und Glaubwürdigkeit) und quantitativer Aspekte (Finanzdaten) formuliert, um die Genossenschaften zu klassifizieren. Auf Grundlage der Ergebnisse wurden die drei großen Gruppen gebildet, die in Tabelle 1 dargestellt sind.

Tabelle 1 – Konsolidierte Einteilung der Genossenschaften

	Konsolidierte Einteilung	Anzahl der Genossenschaften	Nettoerlöse gesamt (Mio. R\$)	% an Gesamterlös	Durchschnittl Erlöse (Mio. R\$)
Gruppe A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Management hoch entwickelt ✓ hohe Glaubwürdigkeit ✓ finanzielle Lage gesund 	17	5.025	68%	296
Gruppe B	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Management durchschnittlich entwickelt ✓ durchschnittliche Glaubwürdigkeit ✓ finanzielle Lage stabil 	15	1.659	22%	111
Gruppe C	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Management gering entwickelt ✓ geringe Glaubwürdigkeit ✓ finanzielle Lage schlecht 	17	707	10%	42
Gesamt		49	7.392	100%	151

Quelle: Rabobank

Zusätzlich zu den Charakteristiken in Tabelle 1 wurden folgende Aspekte identifiziert:

1. 29 Genossenschaften sind auf die Wertschöpfungskette für Getreide und Ölsaaten ausgerichtet;
2. 29 Genossenschaften sind im Getreideeinkauf aktiv;
3. 25 Genossenschaften verkaufen Betriebsmittel (im Zusammenhang mit ihrer Einkaufstätigkeit oder sogar mit vertikaler Integration in die Getreide- u. Ölsaaten Wertschöpfungskette);
4. 19 Genossenschaften verarbeiten Getreide und Ölsaaten, entweder als Futtermittelhersteller oder in einer Mühle, um Mehrwert für ihre landwirtschaftlichen Produkte zu erzielen;
5. Lediglich 35% der Genossenschaften befinden sich in einer gesunden finanziellen Lage und können ein hoch entwickeltes Management vorweisen.

Allgemein betrachtet, strebten die Genossenschaften eine Vertikalisierung an, um den Mehrwert der Erzeugnisse, die sie angenommen haben, zu erhöhen. Diese Vertikalisierung führte jedoch nicht zu Skaleneffekten, sondern häufig zu Wertverlusten, da die Genossenschaften sich in vielen Fällen diversen Aktivitäten mit unbedeutendem Umfang und geringen Auswirkungen auf den Gesamtumsatz widmen.

Dazu kommt, dass die am Projekt beteiligten Genossenschaften wesentlich niedrigere Skalen aufweisen als ihre Hauptwettbewerber im Bundesstaat Rio Grande do Sul (deutlich geringerer Umsatz, niedrigere Margen und weniger Zuwachs, in einigen Fällen sogar Rückgang).

Um sich in diesem Umfeld wettbewerbsfähig aufzustellen, müssen die landwirtschaftlichen Genossenschaften definieren, wie sie zusammenwirken können, um für die Herausforderungen gewappnet zu sein und um erkennbare Vorteile für sich zu nutzen, wie beispielsweise

1. Realisierung von Skaleneffekten – Reduzierung der Nebenkosten durch eine umfangreichere Geschäftstätigkeit;

2. Synergieeffekte – Wertschöpfung bei der Integration von Geschäftstätigkeiten oder Aktivitäten.

Das Umfeld für Initiativen zur Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften ist günstig. Dennoch werden Genossenschaften unterschiedlicher Größe – kleine, mittlere oder auch große – gebraucht, insbesondere im Hinblick darauf, dass die Effizienz an das Erfordernis gebunden ist, Skalenerträge zu erzielen und die Kosten zu senken.

Der springende Punkt ist nicht die Frage nach der Größe der Genossenschaften; es kommt vielmehr darauf an, effiziente operative Ebenen zu schaffen, die gute Preise erzielen und auch Überschüsse erwirtschaften. Wenn die Genossenschaften sich an Zentralen beteiligen oder sich zu Zentralen zusammenschließen, die entweder auf bestimmte Produkte spezialisiert oder diversifiziert sind und üblicherweise regional ausgerichtet sind, können sie sich weiterhin voll mit der Basis und dem Umfeld, in dem sie tätig sind, identifizieren, ohne ihre Wirtschaftskraft zu schwächen; diese ist ja durch die Skaleneffekte sichergestellt. Das Modell erweist sich uneingeschränkt als geeignet: Die Zentralgenossenschaft übernimmt die gemeinsame Vermarktung und zentralisierte Verarbeitung, koordiniert den Transport, Logistik und Marketing sowie den gemeinsamen Einkauf.

Die Konzentration der Tätigkeiten bietet die Möglichkeit, skalenorientiert zu handeln und die betrieblichen Aufwendungen an den Schwerpunkt der Genossenschaft anzupassen; die Rolle der Primärgenossenschaften beschränkt sich praktisch darauf, für Produktion und Produktivität zu sorgen – in Verbindung mit qualifizierter fachlicher Unterstützung – und die Politik der Zentralgenossenschaft vorzugeben.

Vor dem Hintergrund des Gesellschaftszweckes der Genossenschaften – Erbringung von Leistungen für die Mitglieder, ohne Gewinnerzielungsabsicht – kann festgestellt werden, dass ein gemeinsamer Betrieb gegenseitigen Nutzen bringt, insbesondere in Bezug auf bessere Vermarktungsbedingungen für die Erzeugnisse der Mitglieder und die Bereitstellung von Betriebsmitteln.

In Phase III (Unternehmensstrategie) wurden Integrationsmodelle vorgestellt und Möglichkeiten geprüft, horizontale und vertikale Netzwerke zwischen den Genossenschaften zu bilden. Die Möglichkeiten zur Schaffung von Mehrwert durch Vertikalisierung der Unternehmungen werden in Tabelle 2 vorgestellt.

Die Umsetzung der Phase IV (Governance) zielte darauf ab, "Best Practices" in der Unternehmenssteuerung vorzustellen, die auf die genossenschaftlichen Betriebe – in Primärgenossenschaften, horizontalen Netzwerken und vertikalen Strukturen – anwendbar sind.

Das brasilianische Institut für Corporate Governance – IBGC – erklärt diese Thematik folgendermaßen: Governance bezeichnet das System zur Leitung und Monitoring von Unternehmen. Dazu gehören Beziehungen zwischen den so genannten 'Governance-Akteuren', das heißt, zwischen Mitgliedern, Verwaltungsrat, Vorständen, unabhängigen Prüfern und Aufsichtsrat. Die best practices in der Unternehmenssteuerung zielen darauf ab, den Wert des Unternehmens zu erhalten und zu steigern, den Zugang zu Kapital zu erleichtern und zu seinem langfristigen Überleben beizutragen.¹⁹

¹⁹ "[...] sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas. Envolve relacionamentos entre os chamados "agentes da governança", ou seja, associados, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de preservar e aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua longevidade." (IBGC).

Tabelle 2 – Ansätze für Integrationsgefüge

Ansatz	Projektnutzen
<p>Agroindustriезentrale für Geflügel und Schweinefleisch</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bündelung der Ressourcen – Aktiva, Erfahrung, Zugang zu Getreide und Ölsaaten, Mitgliederbasis und Kapital der Genossenschaften, die an Integration von Schweine- und Geflügelzucht interessiert sind; ✓ Genossenschaftszentrale – mit Skaleneffekt – für Schlachtung, Verarbeitung und Vermarktung von tierischem Protein aus Geflügel und Schweinefleisch entwickeln.
<p>Agroindustriезentrale für Getreide und Ölsaaten</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bündelung der Ressourcen – Aktiva, Erfahrung, Zugang zu Getreide und Ölsaaten, Mitgliederbasis und Kapital der Genossenschaften, die an Vermahlung von Getreide interessiert sind; ✓ Genossenschaftszentrale – mit Skaleneffekt – für Vermahlung von Getreide und Vermarktung von Schrot und Ölen entwickeln.
<p>Werk zur Biodieselproduktion</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wertschöpfung für raffiniertes Rohöl; ✓ Wertschöpfungsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Produkte suchen; ✓ Wachsender Binnenmarkt durch Regierungsförderung;
<p>Einkaufszentrale für Supermärkte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Skalenerträge durch Einkauf für Lagerhaltung; ✓ Reduzierung von Transaktionskosten, Personalbedarf und Lagerkapazitäten; ✓ Gemeinsame Nutzung von Systemen, Managementpraktiken und Eindämmung von Verlusten; ✓ Gemeinsame strategische Planung.
<p>Einkaufszentrale für Düngemittel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Einrichtung // Schaffung oder Erwerb einer Mischanlage zur Zentralisierung des Düngemittelbedarfs der beteiligten Genossenschaften; ✓ Skalenerträge beim Düngemittelleinkauf; ✓ Reduzierung von Transaktionskosten durch Verzicht auf Zwischenhändler; ✓ Aggregierte Margen der Mischanlage.
<p>Netzwerk für Winzergenossenschaften</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Winzer- und Kellereigenossenschaften konsolidieren; ✓ Anpassung der Produktpalette und Verpackungen; ✓ Genossenschaften stärken, die aktuell im selben Bereich und an nahe beieinander liegenden Orten tätig sind.
<p>Netzwerk Milcherzeuger-Genossenschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Milchverarbeitung der beteiligten Genossenschaften integrieren im Hinblick auf Wettbewerbslogik der Milchverarbeitung, die auf ausgeprägten Skalen basiert.; ✓ Sonstige separate Geschäftsbereiche im Hinblick auf die Nutzung von Synergieeffekten integrieren.

Quelle: Rabobank

Diese Phase soll dazu beitragen, die wichtigsten Aspekte für die Entwicklung der Governance in den Genossenschaften aufzuzeigen. Dazu gehören insbesondere:

- Optimierung der Managementsysteme, einschließlich Kontrolle hinsichtlich Tätigkeit und Filialen, Kontrolle der Lieferungen der Mitglieder, Register, Systematisierung sämtlicher Abläufe und Abschaffung manueller Kontrollen;
- Einführung einer langfristigen Strategieplanung mit regelmäßiger Überprüfung und Ausrichtung der Zukunftsperspektiven durch die Mitglieder;
- Schaffung von zusätzlichen finanziellen oder anderweitigen Anreizen, um die Mitglieder zur verstärkten Beteiligung an den Versammlungen zu motivieren (Bindungsmechanismen);
- Entwicklung von Kredit- und Hedging-Politik;
- Umsetzung eines professionellen Managements;
- Vertretungsstruktur, die ihre Rollen faktisch wahrnimmt (Governance);
- Personalentwicklung und Ausweitung der Maßnahmen auf geschäftsführende Vorstände und Mitarbeiter;
- Interne Revision und externes Prüfungswesen.

In Phase V (Umsetzungsplanung) wird schließlich die Planung der Vermarktung vorgestellt; sie umfasst den Entwurf zu einer Wettbewerbsstrategie und den Terminplan für die Umsetzung.

Haben die landwirtschaftlichen Genossenschaften diese Phasen durchlaufen, werden ihnen folgende Bausteine zur Verfügung stehen: Grundkonzeption des Geschäftsumfeld, Angebots- und Nachfrage-Szenario für die wichtigsten Produkte, individuell erstellte Lagebeschreibung für jede Genossenschaft, Alternativen für die Wertschöpfung über neue Geschäftsfelder auf der Grundlage von Managementstrukturen, die anhand von "Best

practices" in der Governance definiert wurden, sowie Projektplan für die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen.

Angesichts des aktuellen wirtschaftlichem Umfeldes und der positiven Lage auf dem Binnenmarkt steht fest, dass der landwirtschaftliche Sektor über ein großes Wachstumspotential verfügt. Dadurch können Geschäftsfelder erschlossen und gestärkt werden; es erfordert jedoch auch aufmerksame und engagierte Manager, damit die sich bietenden Chancen zu einer konkreten Realität werden.

2.3 Der Beitrag des bilateralen Kooperationsprojekts zur Restrukturierung des Sektors

Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) fördert mit seinem bilateralen Kooperationsprogramm die Zusammenarbeit in den Bereichen Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz mit dem Ausland.

Aktuell werden Projekte in Äthiopien, **Brasilien**, China, Kasachstan, Kroatien, Marokko, der Mongolei, der Russischen Föderation, Serbien, der Türkei, der Ukraine, Vietnam und Weißrussland realisiert. In Vorbereitung befinden sich Projekte in weiteren Partnerländern. Die Projektarbeit wird unterstützt von Bildungsträgern, Verbänden und Unternehmen aus der Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Ziel des Programms ist, weltweit einen Beitrag zu einer modernen und leistungsstarken Agrarwirtschaft zu leisten, mit der die Ernährungsgrundlage für alle Menschen nachhaltig gesichert und die natürlichen Ressourcen geschont werden können. Dazu unterstützt das BMELV seine Partnerländer beim Aufbau eines produktiven und ressourcenschonenden Agrar- und Ernährungssektors. Die Projektarbeit konzentriert sich darauf, die landwirtschaftliche Wertschöpfung und die Einkommenschancen im ländlichen Raum zu erhöhen. Erreicht wird das über geeignete politische Rahmenbedingungen und durch den Transfer moderner Technologien mit Hilfe von Aus- und Weiterbildung. Weiterhin unterstützt das Programm den po-

litischen Austausch und regt die wirtschaftliche Zusammenarbeit der Agrar- und Ernährungswirtschaft sowie deren vor- und nachgelagerter Bereiche an. Im Laufe der langjährigen Projektarbeit in den Partnerländern haben sich drei Projekttypen herausgebildet:

Agrarpolitische Dialoge leisten Beratung von Parlamenten und Regierungen bei der Gesetzgebung:

Wirtschaftskooperationsprojekte (WKO) dienen der Fachkräfteausbildung und dem Technologietransfer;

Verbandskooperationen unterstützen die Zusammenarbeit von landwirtschaftlichen Genossenschaften und Bauernverbänden auf internationaler Ebene.

Das Projekt „Kooperation des DGRV²⁰ mit der Nationalen genossenschaftlichen Bildungseinrichtung in Rio Grande do Sul (SESCOOP/RS) und dem regionalen Verband OCERGS - Brasilien“ ist ein Projekt des bilateralen Kooperationsprogramms. Seit 2011 arbeitet der DGRV, im Auftrag der GFA Consulting Group GmbH,²¹ gemeinsam mit seinen brasilianischen Partnern an wichtigen Fragen zur Verbesserung der Situation der landwirtschaftlichen Genossenschaften Rio Grande do Suls. Da die Konzeption des deutsch-brasilianischen Projekts zeitgleich mit der zuvor besprochenen Restrukturierungsstudie der Rabobank (Projekt „Herkules“) verlief, konnte von Beginn an sichergestellt werden, mögliche Synergieeffekte einzuplanen und zu nutzen. Die Projektplanung stellt sich konzentriert folgendermaßen dar:

²⁰ DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.

²¹ Generalbeauftragter des BMELV für das bilaterale Kooperationsprogramm. Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013

Projektziel	Die von SESCOOP-RS / OCERGS unterstützten landwirtschaftlichen Genossenschaften arbeiten wirtschaftlich erfolgreich und effizient, sind konkurrenzfähig und erbringen die von den Mitgliedsbetrieben benötigten Dienstleistungen.
Teilziele	
1.	Verbesserung des Aus- und Fortbildungsangebots der SESCOOP/RS und der Fachhochschule für Genossenschaftswesen „ESCOOP“ für landwirtschaftliche Genossenschaften sowie der Dienstleistungen von OCERGS
2.	Weiterentwicklung der <u>Innenrevision</u> in landwirtschaftlichen Genossenschaften und die Qualifikation brasilianischer Prüfer für Aufgaben der <u>externen Prüfung</u> (Audits) landwirtschaftlicher Genossenschaften nach internationalen Standards
3.	Anbahnen wirtschaftlicher Beziehungen und Handelskooperationen zwischen brasilianischen und deutschen Genossenschaften im Agrarbereich (einschl. vor- und nachgelagerten Bereichen)

Das Kooperationsprojekt kann speziell die Umsetzung der in der Restrukturierungsstudie ausgesprochenen Empfehlungen der Phasen III (Unternehmensstrategie) und IV (Governance) unterstützen und ergänzen.

Beitrag im Rahmen des Teilziels 1 – Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung

Die Gründung der ständigen „Arbeitsgruppe Personalentwicklung“ im brasilianischen Verband ist das Ergebnis eines mehrstufigen Beratungsprozesses durch das Projekt (mehrere Einsätze von Kurzzeitexperten und 1 Workshop mit Personalexperten aus dem deutschen Genossenschaftssystem). Die AG entwickelt mit Unterstützung des Projekts ein strategisches Konzept der Personalentwicklung, das sich an das Modell deutscher Genossenschaftsakademien und Personalabteilungen anlehnt. Berücksichtigung findet dabei das Kursangebot von SESCOOP-RS, die Curricula der Fachhochschule ESCOOP und die Mechanismen der Personalentwicklung in den brasilianischen Partnergenossenschaften. Das Entstehen der ständigen AG bedeutet auch einen Fortschritt in der Organisationsentwicklung von OCERGS / SESCOOP-RS. Der Verband richtet seine Struktur und Dienstleistungen stärker auf die Bedarfe seiner Mitgliedsgenossenschaften aus. Weitere Unterstützung findet die Arbeit der AG in Form von Study Tours nach Deutschland. Hierbei besteht für die Partner Gelegenheit, die Funktionsweise der Konzepte in den Akademien und Genossenschaften praktisch zu erleben.

Beitrag im Rahmen des Teilziels 2 – interne Revision und externes Prüfungswesen

Die beiden Bereiche werden mit Unterstützung von Experten aus dem deutschen System der Genossenschaftsverbände aus systemischer Sicht bearbeitet. Das Ineinandergreifen von interner und externer Prüfung wird verdeutlicht und die strategische Entwicklung systematisch vorangetrieben. Da der brasilianische Partnerverband nicht über ausreichende personelle Ressourcen verfügt, um selbst die Wirtschaftsprüfung der Genossenschaften wahrzunehmen, müssen angepasste Mechanismen entwickelt werden. So wird die enge Zusammenarbeit mit privaten WP-

Prüfungsgesellschaften angestrebt und die Qualifikation der Auditoren im Verband und den privaten Firmen gemeinsam entwickelt.

Auch zu diesem Thema konnte durch die Gründung einer ständigen Arbeitsgruppe im Verband ein entscheidender Schritt getan werden, um die kontinuierliche Entwicklung zu ermöglichen und die institutionelle Aufstellung zu verbessern. Study Tours und Praktika von Mitgliedern der AG nach Deutschland sind geplant

Beitrag im Rahmen des Teilziels 3 – Wirtschaftliche Kooperation, Netzwerkbildung

Es konnten Ansätze in 2 Bereichen begonnen und erste Ergebnisse erarbeitet werden:

Bioenergie (speziell aus Reststoffen):

Nach einer Bestandsaufnahme in landwirtschaftlichen Genossenschaften und einer großangelegten Konferenz konnte Interesse am Thema geweckt und die Möglichkeiten dargestellt werden. Einer mit dem Projekt kooperierenden deutschen Beratungsfirma gelang es dann im Nachgang, ein ergänzendes PPP²² Projekt über die DEG²³ zu generieren. Ab Juni 2013 wird die Biogasanlage einer brasilianischen Partnergenossenschaft technisch modernisiert und weitere Möglichkeiten des Technologieeinsatzes in Südbrasilien durch eine umfangreiche Studie analysiert. Die Finanzierung erfolgt über die DEG, beteiligte deutsche Biogasfirmen u. die brasilianische Partnergenossenschaft. Dieses Vorhaben ergänzt und ko-finanziert die diesbezügliche Arbeit des Kooperationsprojekts und wird Synergieeffekte generieren.

²² Private Public Partnership.

²³ DEG - Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH finanziert und berät seit über 50 Jahren private Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern investieren.

Produktion von Speiseeis:

Neben der Förderung wirtschaftlicher Beziehungen zwischen brasilianischen und deutschen Genossenschaften besteht eine wichtige Aufgabe auch in der Entwicklung der Kooperation brasilianischer Genossenschaften untereinander. Hierzu bieten sich Geschäftsbereiche an, in denen keine Konkurrenz der Genossenschaften untereinander besteht. Speiseeis ist für die Molkereigenossenschaften in RS ein neues Produkt, welches in keiner der sechs großen Unternehmen hergestellt wird. Neben dem angestrebten Zusammenschluss zu einer „Zentralgenossenschaft Speiseeis“ konnte auch ein starker deutscher Beteiligungspartner gefunden werden, der das Vorhaben mit Kapital und Know-How unterstützen will. Die erarbeiteten Vorschläge werden derzeit zu einem Umsetzungskonzept weiterentwickelt.

Auch die Aktivitäten im Rahmen von Teilziel 3 können durch Praxismodule in Deutschland und Study Tours ergänzt und unterstützt werden.

3. Schlussbetrachtungen

In der vorliegenden Arbeit sollte der rechtliche Rahmen für die Tätigkeit von genossenschaftlich organisierten Gesellschaften im brasilianischen Recht dargelegt werden. Dazu wurden die gesetzlichen Regelungen vorgestellt, die für das Erreichen des genossenschaftlichen Prinzips der Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften eine Rolle spielen.

In diesem Zusammenhang konnte festgestellt werden, dass die brasilianische Gesetzgebung drei Arten der genossenschaftlichen Organisation vorsieht: (1) Primärgenossenschaften, (2) Zentralgenossenschaften und Verbände sowie (3) Dachverbände bzw. Bundesverbände. Diese vertikale Struktur zielt letztendlich auf Wertschöpfung der Produkte der Genossenschaften ab und damit auch auf bessere Leistungen für die Mitglieder. Da der Gesetzgeber in Brasilien davon ausgeht, dass die Genossenschaften einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen – wenn auch ohne Gewinnerzielungsabsicht – wurde darauf verwiesen, dass Rechtsakte, die von den Genossenschaften im Hinblick auf die Erfüllung ihres Gesellschaftszweckes

(genossenschaftlicher Rechtsakt) vollzogen werden, eine entsprechende steuerliche Behandlung erfahren; ein Sachverhalt, der die Besteuerung von Gewinnen begründete, ist nicht gegeben.

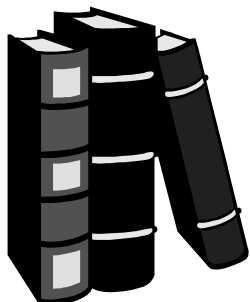
Unter diesen Prämissen wurde erklärt, dass im Rahmen der geltenden Gesetzgebung die Möglichkeit besteht, dass Genossenschaften nicht-genossenschaftliche Gesellschaften gründen (vgl. Gesetz Nr. 5.764/71 Art. 88). In diesem Fall könnten die Genossenschaften sich an Gesellschaften mit anderer Rechtsform beteiligen (zum Beispiel an einer Aktiengesellschaft), solange diese Beteiligung darauf gerichtet ist, die Ziele der Genossenschaft besser zu verwirklichen oder andere, zusätzliche oder ergänzende Zielsetzungen zu erfüllen. Diese Vorgehensweise gilt jedoch nicht als genossenschaftlicher Rechtsakt und folglich unterliegt das nicht-genossenschaftliche Unternehmen in jedem Fall der uneingeschränkten Besteuerung. Unter anderem aus diesem Grund ist diese Form der Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften im brasilianischen Recht wenig gebräuchlich ist.

Anschließend wurde das Projekt zur Restrukturierung der landwirtschaftlichen Genossenschaften im Bundesstaat Rio Grande do Sul untersucht. Ausgangslage dafür waren die Veränderungen, denen dieser Sektor unterworfen war: Schwankende Rohstoffpreise auf dem Weltmarkt und Schwierigkeiten aufgrund des starken Konkurrenzdrucks der großen nationalen und internationalen Player im Agrobusiness.

Das Restrukturierungsprojekt mit 49 landwirtschaftlichen Genossenschaften vollzog sich in fünf Phasen und beinhaltet konkrete Vorschläge für die Gestaltung von integrationsfördernden Netzwerken sowie die Einbindung von "Best Practices" für die Unternehmenssteuerung, die in Genossenschaften umgesetzt werden können. Dazu gehören insbesondere Maßnahmen zur Professionalisierung des Managements sowie zur Strukturierung der internen Revision und der externen Prüfungen.

Das Kooperationsprojekt zwischen dem DGRV und OCERGS / SESCOOP-RS arbeitet an Themen, um die landwirtschaftlichen Genossenschaften bei ei-

ner wirtschaftlich erfolgreichen und für ihre Mitglieder serviceorientierten Arbeit zu unterstützen. Dabei nutzt es Synergieeffekte zu den Empfehlungen der Rabobank Studie und unterstützt bei deren Umsetzung.



Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis 2006

Anzeige

Buzziol-Reukauff, Steffi:

Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006

Baden-Württembergischer
Genossenschaftsverband
e. V.

22. Juli 2013

Sowohl vor dem regulatorischen Hintergrund nach Basel II als auch aus ökonomischen Gesichtspunkten erfordert eine risikoadäquate Gesamtbanksteuerung künftig die Erfassung aller wesentlichen Risiken einer Bank. Ab 01. Januar 2007 sind damit neben Marktpreis- und Kreditrisiken auch operationelle Risiken in das Risikomanagement von Kreditgenossenschaften zu integrieren. Das umfasst sowohl die verpflichtende Unterlegung mit Eigenkapital als auch die aufsichtsrechtliche Prüfung und Offenlegung dieser dritten wichtigen Risikoart. Nach quantitativen und qualitativen Mindeststandards ist ein operationelles Risikomanagementsystem – unabhängig von der Bankgröße – für jedes genossenschaftliche Kreditinstitut zu entwickeln und zu implementieren.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, Genossenschaftsbanken bei diesem Prozess zu unterstützen. Dazu wurde ein pragmatischer Leitfaden konzipiert, der Lösungsansätze für den künftigen Umgang mit operationellen Risiken aufzeigt.

Der Fokus der Untersuchung richtet sich auf die Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Welche aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das Management operationeller Risiken kommen auf Kreditgenossenschaften zu?
- Welche dieser Maßnahmen werden im genossenschaftlichen Bankensektor bereits angewendet und welche sind geplant? Gibt es bereits eine Best Practice?
- Welche Handlungsalternativen haben Kreditgenossenschaften, um die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen und diese bankintern optimal umzusetzen?

Bestellung:

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

Preis: 59,- € bzw. 49,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Gilson Martins

Alfredo Benedito Kugeratski Souza

Jose Roberto Ricken

Die Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftssektors im Bundesland Paraná – Brasilien

Einleitung

Dem Genossenschaftssektor wird weltweit eine tragende Rolle für die landwirtschaftliche Entwicklung beigemessen. In vielen Ländern und Regionen sind Genossenschaften wichtige Träger der regionalen Entwicklung. Es heißt, Genossenschaften tragen nicht nur zum ökonomischen und sozialen Wohlstand der Mitglieder bei, sondern, durch die Dynamisierung der Ökonomie, auch zur Entwicklung von lokalen und regionalen Gemeinschaften.

Genossenschaften leisten große Hilfe zur Organisation der Landwirtschaft indem sie kleinen Produzenten eine bessere Verhandlungsposition bieten. Darüber hinaus, sehr häufig aus Bedarf, entwickeln Genossenschaften Projekte für die Verarbeitung und Weiterverarbeitung von Grundprodukten, um den ökonomische Wert der Produktion zu erhöhen. In manchen Fällen bauen Genossenschaften vertikal integrierte Strukturen und komplexe Produktionssysteme auf, die mehrere Glieder unterschiedlicher Wertschöpfungsketten umfassen. Ein Beispiel dafür ist der Milchsektor: Genossenschaften in vielen Ländern spezialisierten sich auf die Aufnahme der Produktion und die Verarbeitung fertiger Milchprodukte.

Paraná ist ein Beispiel für ein Bundesland in Brasilien, in dem die Entwicklung des Genossenschaftssektors sich als ein wichtiges Modell der Förde-

rung der landwirtschaftlichen Produktion etablierte. Dieser Sektor ist für die Aufnahme von circa 56% der Produktion von Ölsaaten und Getreide im ganzen Bundesland verantwortlich. Damit tragen Sie indirekt auch stark zur nationalen Entwicklung bei, denn Paraná produziert circa 20% der landwirtschaftlichen Güter Brasiliens. Aus diesem Grund erregt der Genossenschaftlichssektor von Paraná national und international große Aufmerksamkeit. Häufig besuchen Staatschefs, internationale Beobachter und Forscher das Bundesland, um das ökonomische Modell und die Rahmenbedingungen der genossenschaftlichen Entwicklung kennenzulernen.

Das Ziel des vorliegenden Beitrages ist, die Einflussfaktoren jüngster Entwicklungen von Genossenschaften im Bundesland Paraná zu diskutieren. Es handelt sich um eine einführende Analyse, in der vor allem ökonomische Aspekte betrachtet werden. Mit in die Diskussion fließen die Erfahrungen der Autoren mit dem genossenschaftlichen Sektor von Paraná-Bundesland.

Lokale Rahmenbedingungen

Mit einer Landfläche von 8,5 Millionen Km² ist Brasilien das fünfte größte Land der Welt. In Brasilien wohnen circa 200 Millionen Einwohner. Die nationale Wirtschaft ist derzeit sehr diversifiziert und sowohl die Industrie- und Dienstleistungssektoren als auch die Landwirtschaft sind für die Gestaltung des nationalen Einkommens wichtig. Im Jahr 2012 produzierte Brasilien ein Bruttoinlandsprodukt von ca. US\$ 2,4 Milliarden. Für die nationale Wirtschaft spielt das Agrobusiness zunehmend eine wichtige Rolle: Das Agrobusiness ist für 26% des BIP (CEPEA, 2009) verantwortlich und ist mit einem Anteil von 40% der nationalen Ausfuhren von großer Bedeutung für das Gleichgewicht der Handelsbilanz (Ocepar, 2013).

Das Bundesland Paraná mit knapp 10 Millionen Einwohnern liegt in Südbrasilien. Seine Landfläche beträgt 199,7 Km² und nimmt circa 2,3% des brasilianischen Gebietes ein. Das Bruttoinlandsprodukt des Landes (BIP) US\$ 140 Milliarden. Mit einem Anteil von ca. 33% des BIP ist das Agrobu-

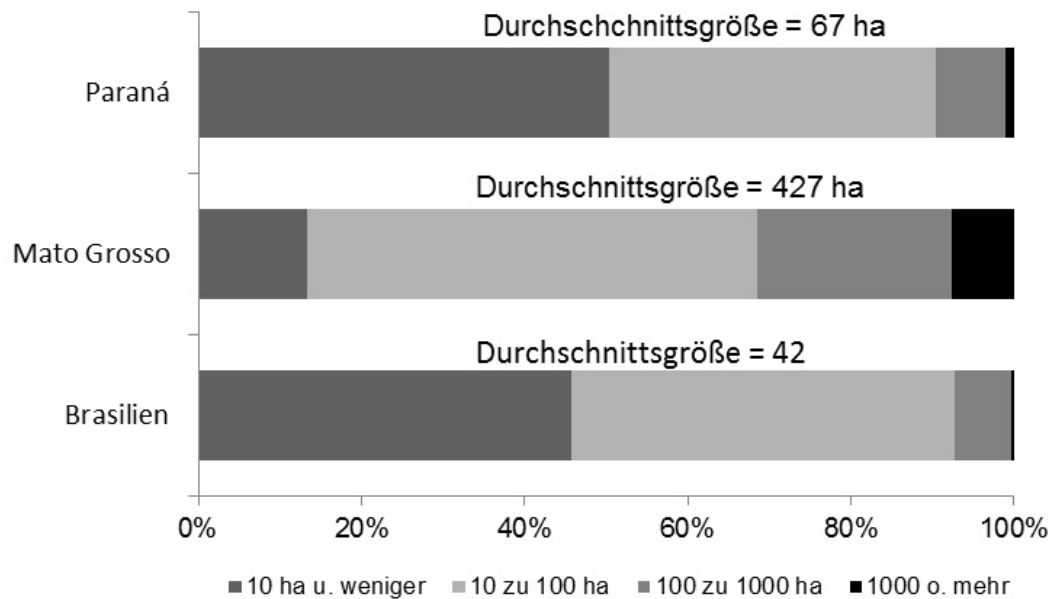
business einer der wichtigsten Wirtschaftszweige. Die Ernte von 35 Millionen t Getreide und Ölsaaten in Paraná (Jahr 2012) entspricht circa 1/5 der nationalen Produktion. An der Küste des Bundeslandes Paraná liegen der Hafen von Paranaguá, der wichtigste Ausfuhrhafen für Getreide und Ölsaaten und der wichtigste Einfuhrhafen für Düngemittel in Brasilien.

Struktur des Landbesitzes in Paraná

Häufig haben kleine Bauern gegenüber Marktagenten für die Beschaffung von den für die Produktion nötigen Ressourcen und den Verkauf der Produktion einen Nachteil. Die Strukturierung von Genossenschaften kann in diesem Zusammenhang vorteilhaft sein, um den Landwirten eine bessere Verhandlungsposition zu bieten.

Experten nehmen an, dass die Struktur des Landbesitzes im Bundesland Paraná entscheidend für die Entwicklung von einem starken genossenschaftlichen Sektor war. Aus historischen Gründen der Kolonialisierung ist die heutige Landwirtschaft im Bundesland Paraná von kleinen und mittelständischen Familienbetrieben geprägt (Vgl. Tabelle 1). Zum Beispiel beträgt die Fläche eines Bauernhofs in Brasilien durchschnittlich 67 ha. Mit Flächen von durchschnittlich 42 ha sind die Bauernhöfe in Paraná wesentlich kleiner. Diese Struktur ermöglichte die Entwicklung einer stark durch Genossenschaften geprägten Landwirtschaft. Derzeit sind ca. 135.000 Bauern an Genossenschaften angegliedert. Vergleichsweise bewirtschaftet ein Bauer im Bundesland Mato Grosso (Mittewest-Brasilien) durchschnittlich 427 ha. Dort gibt es außerdem viele Bauernhöfe mit Flächen von mehreren Tausenden Hektar. Das Land ist derzeit die größte Anbauregion für Getreide und Ölsaaten. Dort ist die Landwirtschaft nicht so stark wie in Paraná von Genossenschaften geprägt und nur circa 15.000 Bauern sind an Genossenschaften angegliedert.

Abbildung 1 - Größenklassen des Landbesitzes in den Bundesländern Paraná und sowie in Brasilien (%)



Quelle: Brasilianisches Institut für Geographie und Statistik (IBGE, 2006)

Rückgang und Wiederaufstieg

Die in der Landwirtschaft erfahrenen Experten bezeichnen häufig die 90er Jahre in Brasilien als das verlorene Jahrzehnt. Damals machte Brasilien viele ökonomische Transformationen durch, die auch die Landwirtschaft stark beeinflussten. Die ländliche Produktion wurde mehrfach von klimatischen Problemen betroffen, welche die wirtschaftliche Lage noch weiter erschwerten. Viele landwirtschaftliche Genossenschaften erfuhren schwierige finanzielle Probleme, sodass sie 1999 dem Tiefpunkt ausgesetzt waren und der Sektor einen negativen Umlaufkapitalindex (-3,4 %) registrierte (Abbildung 2).

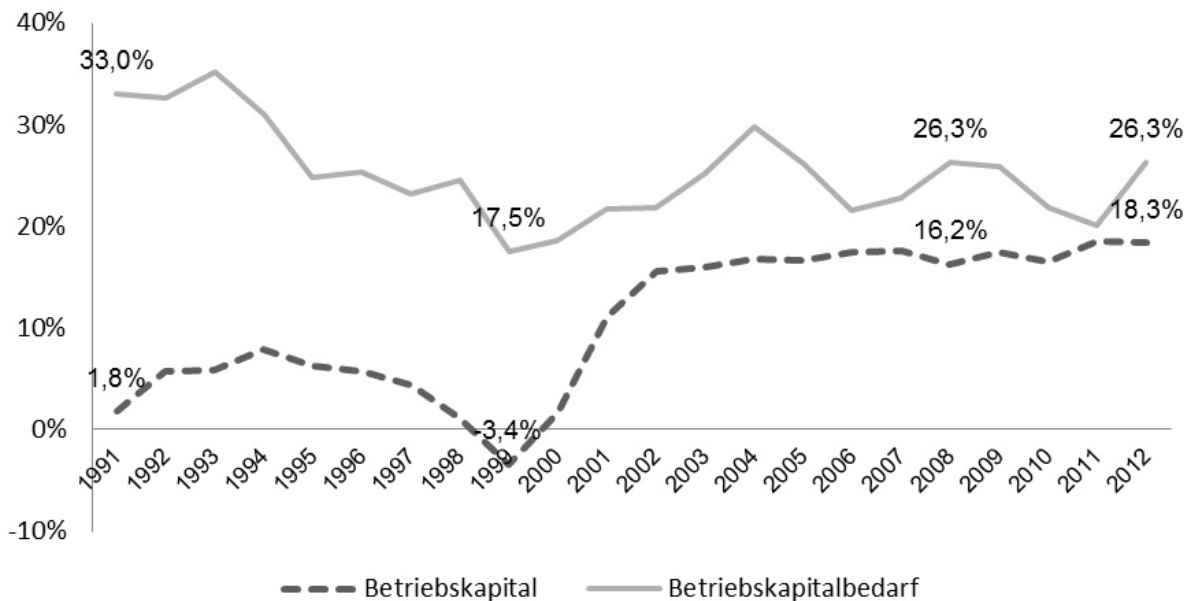
In diesem Zusammenhang haben genossenschaftliche Verbände - besonders Ocepar – politisch eingegriffen und Vorschläge für die Sanierung von Genossenschaften entwickelt. Das von Ocepar eingeführte Programm für das Monitoring von Genossenschaften bereitete wichtige Grundlagen für die Entwicklung der Vorschläge und die politischen Entscheidungen.¹

¹ Eine der Grundlage für die Entwicklung des Monitoringsplans von Ocepar war das 1889 eingeführte Selbstverwaltungsprogramm von deutschen Genossenschaften.

Die nationale Regierung, die die Ernsthaftigkeit des Problems wahrnahm, führte ein nationales Programm für die ökonomische Rettung von Genossenschaften (Recoop) ein. Die Hauptmaßnahme war die Gestaltung eines Finanzierungsprogramms, um Schulden von Genossenschaften zu verlängern. Um die Finanzierungen zu bewilligen, forderte das Ministerium für die Landwirtschaft die Einführung von Sanierungsprogrammen in den Genossenschaften an. Gleichzeitig wurde der nationale Dienst für die Qualifizierung von Mitarbeitern in Genossenschaften (Sescoop) ins Leben gerufen, denn auch die Einführung einer Sektor übergreifenden Strategie für die Qualifizierung der Arbeit und des Managements in Genossenschaften galt als Voraussetzung für die Darlehen.

Schon in den folgenden Jahren registrierten die Genossenschaften einen neuen Entwicklungstrend. Obwohl zwischen 2000 und 2008 die Landwirtschaft in Bundesland Paraná mehrfach Verluste aufgrund von klimatischen Problemen erlitt, konnten die landwirtschaftlichen Genossenschaften die finanzielle Situation deutlich verbessern. Zum Beispiel war in diesem Zeitraum eine Reduzierung der Spanne zwischen Umlaufkapital und Umlaufkapitalbedarf deutlich zu erkennen (Abbildung 2). Zwischen 2009 und 2012 konnten die Genossenschaften auf Grund des historischen Preisniveaus von Grundprodukten ihre gute finanzielle Situation bestätigen.

Abbildung 2 : Betriebskapital- und Betriebskapitalbedarfindex von landwirtschaftlichen Genossenschaften in Paraná-Bundesland (Als Prozentsatz des Vermögens / 1991 - 2012)



Quelle: Interne von Sistema Ocepar

Aktuelles Wachstum

Im letzten Jahrzehnt änderte sich die Anzahl der Agrargenossenschaften im Bundesland Paraná wenig und stabilisierte sich seit 2006 bei ca. 80 Unternehmen.

Im Bundesland Paraná sind die für die Landwirtschaft geeigneten Böden, zum Großteil besetzt. Deshalb können neue landwirtschaftliche Fläche nur begrenzt beschafft werden, zum Beispiel durch die Umwandlung von degradierten Viehweiden in Ackerland. Das könnte zum Teil die Stabilisierung der Anzahl von Genossenschaften erklären. Es heißt, die Dienstleistungen existierender Genossenschaften werden bundeslandweit angeboten und dadurch gibt es wenige Möglichkeiten für neue Genossenschaften. Darüber hinaus spielt auch der Genossenschaftsverband (Ocepar) für diese Stabilisierung eine tragende Rolle. Die Organisation legt viel Wert auf die technische und finanzielle Variabilität von Projekten für die Gründung neuer Genossenschaften. Dabei werden viele Anträge mit inkonsistenten Projekten abgelehnt.

Das Wachstum der genossenschaftlichen Aktivität fand z.T. durch den Aufbau neuer Einrichtungen existierender Genossenschaften in wenigen neuen Standorten und z.T. durch die Angliederung neuer Mitglieder statt. Zwischen 2002 und 2012 stieg die Anzahl der Mitglieder durchschnittlich um 4,6% (Tabelle 1).

Hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung registrierte der landwirtschaftliche Genossenschaftssektor ein beträchtliches Wachstum. Im Jahr 2002, erwirtschaftete er einen realen Umsatz von R\$ 18,5. Im Jahr 2012 erhöht sich die landwirtschaftsgenossenschaftliche ökonomische Aktivität auf R\$ 32,9 Milliarden. Durchschnittlich beträgt das sektorale reale Wachstum ca. 6,8% pro Jahr. Es stellt sich heraus, dass das Umsatzwachstum größer als das durchschnittliche Mitgliederwachstum war. Vergleichsweise entwickelte sich der genossenschaftliche Sektor stärker als der Durchschnitt des Bundeslandes Paraná, das im gleichen Zeitraum ein jährliches Wachstum von 4,4% verbuchte (Tabelle 3).

Tabelle 1 – Anzahl der Genossenschaften, Mitgliederzahl (1000) und jährliches Mitgliederwachstum der Genossenschaften im Bundesland Paraná.

Ano	Anzahl der Genossenschaften	Mitgliederzahl	jährliches Mitgliederwachstum
2002	64	87	-
2003	68	99	13,3%
2004	71	100	1,8%
2005	74	106	5,4%
2006	80	121	14,6%
2007	80	123	1,3%
2008	80	123	0,1%
2009	82	130	5,0%
2010	80	135	3,9%
2011	81	132	-1,8%
2012	81	135	2,1%
Durchschnittliches Wachstum			4,6%

Quelle: interne Daten von Sistema Ocepar

Tabelle 2 – Nominaler Umsatz (R\$ Milliarden), realer Umsatz (R\$ Milliarden), jährliches Umsatzwachstum (%) und Umsatzrate pro Mitglied (1000 R\$) der Genossenschaften im Paraná.

Ano	nominaler Umsatz	realer Umsatz	jährliches Umsatzwachstum F	Umsatzrate pro Mitglieder
2002	9,4	18,31	-	211
2003	13,0	22,68	23,9%	231
2004	15,6	24,27	7,0%	243
2005	13,3	20,26	-16,3%	193
2006	12,2	18,01	-8,2%	154
2007	16,1	22,24	19,3%	182
2008	21,9	27,12	22,1%	222
2009	20,9	26,29	-3,1%	205
2010	21,7	24,75	-5,9%	185
2011	26,6	28,64	15,7%	218
2012	32,4	32,40	13,9%	243
			6,8%	

Quelle: Sistema Ocepar

*Bemerkung: Die nominalen jährlichen Daten wurden mit Hilfe vom Dienstportal der brasilianischen Zentralbank gerechnet (<http://www.bcb.gov.br/?calculadora>). Als Deflationsfaktor wurde der allgemeine Preisindex (IGP-M) der Getúlio Vargas Stiftung (FGV) verwendet. (Referenz: Dez./2012)

Tabelle 3: Reales Bruttoinlandsprodukt (BIP) und Wachstum von Paraná (PR) und Brasilien (BR)

Jahr	BIP-PR (R\$ Milliarden)	Reales Wachstum (%)	BIP-BR (Milliarden R\$)*	Reales Wachstum (%)
2002	174		2.912	
2003	192	10%	2.989	3%
2004	192	0%	3.040	2%
2005	195	1%	3.298	8%
2006	203	4%	3.516	7%
2007	226	11%	3.718	6%
2008	224	-1%	3.786	2%
2009	241	8%	4.110	9%
2010	250	4%	4.338	6%
2011	263	5%	4.499	4%
2012	261	-1%	4.470	-1%
Durchschnittliches Wachstum		4,2%		4,40%

Quelle: Bacen / Ipardes

*Bemerkung: Die nominalen jährlichen Daten wurden mit Hilfe vom Dienstportal der brasilianischen Zentralbank gerechnet (<http://www.bcb.gov.br/?calculadora>). Der allgemeine Preisindex (IGP-M) der Getúlio Vargas Stiftung (FGV) wurde als Deflationsfaktor verwendet.

Die Analyse des Bruttoumsatzes ist nützlich, um die Entwicklung des genossenschaftlichen Sektors vom Standpunkt der gesamten wirtschaftlichen

Aktivität des Sektors zu verstehen. Die Entwicklung des sektoralen Umsatzes kann stark vom Anstieg an Mitgliederzahl beeinflusst werden. Deswegen ist es nützlich, den Umsatz durch die Anzahl der Mitglieder zu dividieren (Umsatz/Mitglied, Tabelle 2 und Abbildung 1). Der so berechnete Indikator zeigt den Effekt von wirtschaftlichen Änderungen in Genossenschaften und eliminiert z.T. den Bias von Änderungen der Mitgliederzahl, stellt aber nicht unbedingt den realen Umsatz eines individuellen Mitgliedes dar.

Abbildung 2 stellt die Entwicklung des realen Umsatzes pro Mitglied zwischen 2002 und 2012 dar. Überraschenderweise zeigt der Indikator keine lineare Entwicklung, aber zyklische Variationen. Dabei stellt sich die Frage nach dem Grund für dieses Verhalten. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Genossenschaften stark von Marktentwicklungen beeinflusst werden, wie zum Beispiel von Preisvariationen der Grundprodukte.

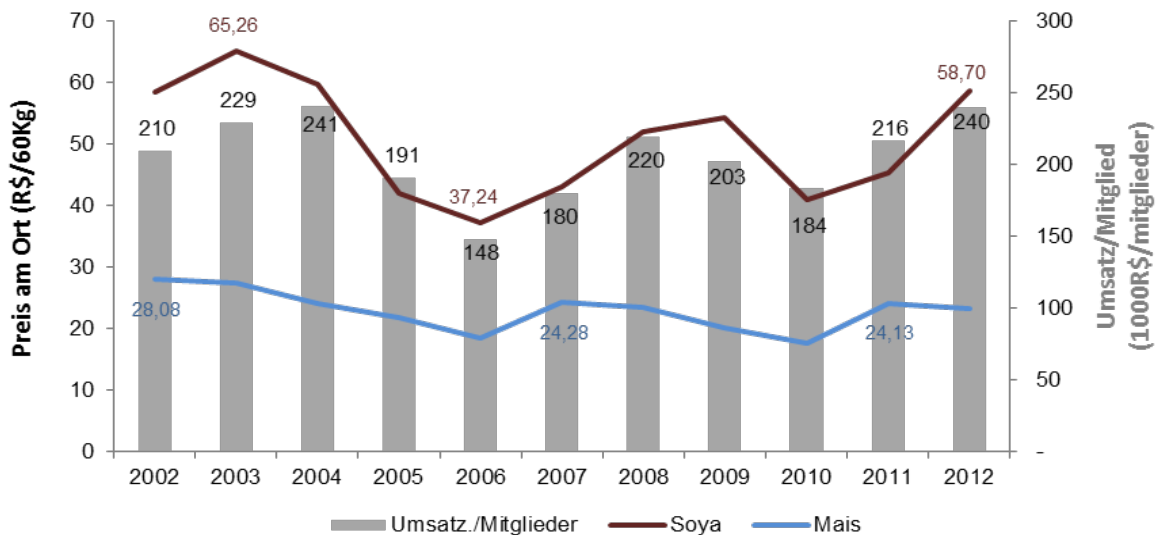
Soja und Mais sind die Hauptprodukte für viele Genossenschaften. Es ist anzunehmen, dass die Preise dieser Grundprodukten großen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung der Genossenschaften nehmen können. Um auf diesen Effekt zu deuten, stellt Abbildung 2 die jährlichen Umsätze pro Mitglied neben den realen Preisen von Soja und Mais dar.

In der grafischen Darstellung ist das Verhältnis des Umsatzes pro Mitglied zu den realen Preisen auffällig. Es wird gezeigt, dass die Marktpreise von Soja und Mais in eine ähnliche Richtung wie der Umsatz pro Mitglied schwanken. Dieser Sachverhalt ist im Fall von Sojapreisen mit einem Korrelationskoeffizient von 84% zum Umsatz sehr deutlich. Im Fall von Maispreisen beträgt dieser Koeffizient 60%.

Dabei ist aber nicht zwangsläufig anzunehmen, dass landwirtschaftliche Genossenschaften schlicht von den Marktpreisen zweier Grundprodukte abhängen, ohne weitere mögliche Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Zum Beispiel investierten landwirtschaftliche Genossenschaften im letzten Jahrzehnt stark in die Verarbeitung von Grundprodukten, um mehr Wert in der Produktion zu generieren. Derzeit besteht ca. 39% des Umsatzes von Genossenschaften aus der Vermarktung von verarbeiteten Produkten.

Dennoch besteht Forschungsbedarf, um die gemeinsamen Effekte der zunehmenden Investitionen der Genossenschaften, der Markt- und Konjunkturfaktoren sowie die sektoralen Maßnahmen auf die sektorale Entwicklung zu untersuchen.

Abbildung 2 – Realer Umsatz pro Mitglied (R\$ 1000), Realer Preis von Mais und Soja (R\$/60kg)



Quelle: Sistema Ocepar- Seab/Deral (2013)

Schlussfolgerungen

Die durchgeführte Analyse zeigt, dass die landwirtschaftlichen Genossenschaften des Bundeslandes Paraná im letzten Jahrzehnt ein reales Wachstum erfahren konnten. Der Anfang der „Reaktivierung“ seit 2000 überschneidet sich mit der Einführung von Sektor übergreifenden Restrukturierungsplänen. Einerseits wird in Paraná angenommen, dass diese Pläne - die finanzielle Unterstützung, Kontrolle und Qualifizierungspläne zusammenführten - positiv auf die Entwicklung des Genossenschaftssektors wirken. Andererseits spielten konjunkturelle Faktoren deutlich auch eine sehr wichtige Rolle zum Wiederaufleben von landwirtschaftlichen Genossenschaften.

Aus der isolierten Betrachtung des Bruttoumsatzes stellte sich heraus, dass der landwirtschaftliche Genossenschaftssektor im letzten Jahrzehnt ein reales Wachstum erreichen konnte. Wird jedoch der Indikator „Umsatz

pro Mitglied betrachtet, stellen sich wiederum weitere wichtige Aspekte der wirtschaftlichen Entwicklung heraus. Der Genossenschaftssektor konnte zwar eine Ausweitung des Geschäftsumfanges realisieren, mehr Produzenten angliedern und auch die finanzielle Lage verbessern. Die Entwicklung von ökonomischem Wert (Umsatz pro Mitglied) hängt jedoch noch stark mit den zyklischen Marktentwicklungen zusammen. Auch wenn Genossenschaften in den letzten Jahren ständig in die Weiterverarbeitung investierten und eine Verarbeitungsquote von ca. 40% der Produktion erreichen konnten, spielen die Preise von Grundprodukten wie Soja und Mais eine wichtige Rolle für die Umsatzentwicklung.

Aus der hier aufgeführten Analyse lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Finanzielle Daten aus der letzten Zeit lassen deuten, dass die Restrukturierung von Genossenschaften zeitlich mit der Einführung von Programmen für die Sanierung, finanzielle Kontrolle und Qualifizierung von Arbeitskräften zusammentrafen. Diese Programme müssen beibehalten und ständig verbessert werden. In diesem Zusammenhang konnte man von den deutschen Erfahrungen lernen;
- Die Umsatzanalyse wies darauf hin, dass Preise von Grundprodukten die ökonomische Entwicklung von landwirtschaftlichen Genossenschaften im Bundesland Paraná stark beeinflussten. Aufgrund der Bedeutung des Marktes muss der Genossenschaftssektor die Rolle der Märkte immer tiefergehend verstehen und Kompetenzen der Arbeitskräfte im Bereich der Marktwirtschaft weitführend aufbauen. Gleichzeitig muss das Thema Innovation stärker ins Licht gebracht und Projekte gestartet werden, um mehr Wert aus der Produktion zu schöpfen und die Abhängigkeit von den Märkten für Grundprodukte zu reduzieren.

Schlussbemerkung

Die vorliegende Analyse ist als eine Einführung zum Thema „Entwicklung von Genossenschaften im Bundesland Paraná“ zu betrachten. Um die Schlussfolgerungen zu validieren, ist eine tiefgreifende Untersuchung von finanziellen Daten und von der Situation der Genossenschaften nötig. Des Weiteren erlauben sich die Autoren, weitere forschungsrelevante Themen vorzuschlagen, die im Rahmen von Kooperationsprojekten zwischen deutschen und lokalen Universitäten und Forschungseinrichtungen des Bundeslandes Paraná untersucht werden könnten: a) Kapitalerhöhungsstrategien im internationalen Vergleich; b) Innovationsförderung c) Internationalisierung; d) strategische Planung; e) Governance; f) Konfliktmanagement; g) internationales Genossenschaftsrecht.

Andreas Ens und Steffen Müller

Genossenschaften in Deutschland und Paraguay

Gemeinsamkeiten und Besonderheiten der Genossenschaftsorganisationen in einem Land der „ersten“ und der „dritten“ Welt

Aufbau:

1. Kurzdarstellung der Entwicklung des Genossenschaftssektors mit Struktur und aktuellen Zahlen (Stand 12/2012)
2. Gemeinsamkeiten, Besonderheiten, Diskussion über die Ausrichtung der
 - a. Aufsicht („selbständig“ oder im Rahmen der Finanzmarktaufsicht)
 - b. Aufgaben, Organisation und Dienstleistungen der Mesoebene (Verbände, Pflichtprüfung, Zentralunternehmen als AG)
 - c. Mitgliederförderung (unternehmerischer oder sozialetischer Ansatz)
3. Fazit und Ausblick, Möglichkeiten zur gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit

Vorwort

Gleich vorneweg, die Einstufung der beiden Länder Paraguay und Deutschland in die Kategorien „dritte“ und „erste“ Welt folgt dem gängigen Ausdruck in der Literatur und stellt für die Autoren keine darüber hinausgehende Wertung dar. Vielmehr soll dadurch auf die großen Gegensätzlichkeiten und die unterschiedliche Entwicklung der Länder aufmerksam gemacht werden.

Der Begriff „Dritte Welt“ wurde ursprünglich für die blockfreien Länder während der Zeit des kalten Krieges verwendet. Danach wandelte er sich hin zum Synonym für Entwicklungsland. Als Begriff wurde „Dritte Welt“ vom französischen Demographen Alfred Sauvy in einem Artikel «Trois mondes, une planète» im L'Observateur vom 14. August 1952 geprägt und sollte, in Analogie zum Dritten Stand (frz. Tiers État) vor der Französischen Revolution, jene Länder bezeichnen, welche zwar die Mehrheit der Weltbevölkerung darstellten, aber in der Weltpolitik dennoch rechtlos waren. Als Entwicklungsländer gelten danach nicht nur die in Bezug auf Gesundheit und Bildung, sondern auch bezogen auf die Politik, die Infrastruktur des Landes und die Wirtschaft unterentwickelte Länder. Es sind insgesamt ca. 130 Staaten, die meisten davon befinden sich auf der südlichen Halbkugel.

Im Übrigen erhebt der Beitrag keinen Anspruch auf eine profunde wissenschaftliche Arbeit sondern stellt eine Einschätzung der Autoren auf Basis Ihrer Praxiserfahrungen dar.

1. Kurzdarstellung der Entwicklung des Genossenschaftssektors mit Aufbau und aktuellen Zahlen

Die beiden Länder Paraguay und Deutschland haben auf den ersten Blick nur wenige Gemeinsamkeiten. Deutschland zählt zu den reichsten Industrie- und Wirtschaftsnationen und ist trotz der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrisen in den letzten Jahren weiter Konjunkturlokomotive und Schlüsselfigur der Europäischen Union. Paraguay dagegen ist nicht nur in Deutschland eher ein weißer Fleck auf dem südamerikanischen Kontinent und macht höchstens durch Schlagzeilen zu Korruption, politischen Wirrungen und als Flüchtlingsparadies für Kriminelle, positiv allenfalls durch Fußball auf sich aufmerksam. In einem Beitrag der FES¹ wird Paraguay gar als das für viele vergessene Land Südamerikas bezeichnet. In wirtschaftlicher Hinsicht ist Paraguay ein Agrarstaat und hat dabei in einigen Segmenten eine gewisse Bedeutung erlangt, wie beispielsweise bei der Fleisch- und Sojaproduktion. Davon profitiert in erster Linie ein relativ kleiner und privilegierter Teil der Bevölkerung, während ein Großteil der Menschen mit schwierigen wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen zu kämpfen hat.

Eines ist den beiden Ländern aber doch gemein – die Durchdringung der Gesellschaft mit Genossenschaften. Antritt dieses Beitrags ist es, diese Gemeinsamkeit darzustellen und die jeweiligen Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Entwicklung aufzuführen. Auf der anderen Seite ist die

¹Wieder alles beim Alten? – Paraguay nach den Wahlen; Achim Wachendorfer, Newsletter der FES vom Mai 2013.

vordringlichste Fragestellung, wie die erst in den beiden letzten Jahrzehnten aufstrebenden Genossenschaften in Paraguay die Bevölkerung an der wirtschaftlichen Entwicklung teilhaben lassen können und welche Chancen sie bieten, die Sozialstruktur im Land zu verändern bzw. zu verbessern.

a. Paraguay

Nach über 60 Jahren Alleinherrschaft der Colorado-Partei (ANR), davon 37 Jahre bis 1989 unter der Diktatur des deutschstämmigen Generals Alfredo Stroessner, gab es in 2008 erstmals einen demokratisch herbeigeführten Machtwechsel. Eine links-liberale Koalition angeführt durch den vormaligen Bischof Fernando Lugo übernahm bis 2012 die Regierung. Durch ein Amtsenthebungsverfahren verlor Präsident Lugo dann sein Amt, die Präsidentschaft wird seitdem durch den Chef des liberalen Koalitionspartners Federico Franco weitergeführt. Ab August 2013 wird wieder die Colorado-Partei regieren, deren Präsidentschaftskandidat, der mächtige Industrielle Horacio Cartes, im April 2013 zum neuen Präsidenten gewählt wurde.

Der Finanzsektor durchlief im Zeitraum 1995 bis 1997 eine tief greifende Finanzkrise, welche im Jahre 2000 erneut auflebte und zu einem totalen Zusammenbruch des traditionellen Bankensystems führte. Die Folge war eine Marktbereinigung bei den einheimischen Finanzinstituten und den sogenannten *Financieras*² sowie ein massiver Rückzug ausländischer Banken. Bis dahin hatten die Spar- und Kreditgenossenschaften (SKG) keine nennenswerte Marktposition bzw. Bedeutung. Sie verloren durch die Fi-

² Finanzintermediäre mit beschränktem Angebot an Finanzdienstleistungen.

nanzkrise ebenfalls Aktiva, die sie bei Geschäftsbanken angelegt hatten, allerdings ohne gravierende Auswirkungen für die Mitglieder.

In Folge der mehrheitlich negativen Erfahrungen der Bevölkerung mit den traditionellen Banken und Finanzinstitutionen in der Finanzkrise stellte sich mit der einsetzenden Erholung der Wirtschaft gegenüber den SKG ab dem Jahr 2000 ein starker Vertrauenszuwachs ein. Dies führte zu einem enormen Anstieg an Mitgliedern sowie einem hohen Wachstum der Einlagen und Geschäftsvolumina. Zunächst bestand seitens der Regierung parallel die Absicht, die größten SKG der Aufsicht der Zentralbank zu unterwerfen. Bedingt durch das Misstrauen der Bevölkerung gegenüber der Zentralbank und deren Aufsicht sahen sich die SKG in der Folge hohen Einlagenabflüssen gegenüber. Als Konsequenz und auch aufgrund einer gut organisierten Interessenvertretung wurde der gesamte SKG-Sektor der Sonderaufsicht und Regulierung durch die genossenschaftliche Aufsichtsbehörde INCOOP unterstellt. Das INCOOP wurde im Jahr 2003 in seiner heutigen Form installiert, der Regulierungsrahmen im Dezember 2004 verabschiedet.

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung war in den letzten Jahren positiv. Gleichzeitig entwickelte sich die lokale Währung Guarani (PYG) zu einer der stärksten und stabilsten der Region. Dies hat sich allerdings bisher nicht auf eine wesentliche Verbesserung der Sozialstruktur ausgewirkt. Aus politischer Sicht sind weiter Korruption, Rechtssicherheit sowie die Verbesserung der Infrastruktur und Bildung die größten Herausforderungen im Land.

Die Gesamtsituation des SKG-Sektors kennzeichnet sich durch Fortschritte in der Anpassung der Genossenschaften an den bestehenden Regulierungsrahmen und einer Konsolidierung der Finanzindikatoren. Der traditionelle Finanzsektor³ setzt seine aggressive Expansion der letzten Jahre weiter auch im kleinteiligen Segment fort und fordert den SKG-Sektor hinsichtlich seiner Wettbewerbsfähigkeit. Dadurch wird auch die Nachfrage nach verbessertem Service und neuen Finanzprodukten bei den bisher noch relativ schwachen genossenschaftlichen Zentralkassen erhöht. Den SKG gelingt es nur bedingt, geschäftspolitisch adäquat und zeitnah auf diese Veränderungen der Märkte zu reagieren bzw. die Unternehmenssteuerung auch kurzfristig daran anzupassen.

Die SKG bzw. die Genossenschaften sind nur noch in wenigen abgelegenen Landesteilen Finanzintermediäre mit Alleinstellungsmerkmal. Die Konkurrenzsituation außerhalb der Ballungszentren Asunción (Hauptstadt), Encarnación (Südparaguay) und Ciudad del Este (Ostparaguay, Grenze zu Brasilien) hat sich vor allem auch in den kleineren kommerziellen Zentren deutlich verschärft, wo zunächst die Financieras seit ca. drei bis vier Jahren aber auch einige spezialisierte Geschäftsbanken sicht- und spürbar immer stärker vertreten sind und Finanzdienstleistungen anbieten. Innerhalb des SKG-Sektors ist eine vermehrte Tendenz zu Mehrfachpräsenzen und voraussichtlich sektorschädigenden Überschneidungen der Geschäftsgebiete einzelner SKG zu erkennen. In ländlichen Gebieten mit schlechter Infrastruktur bleiben die SKG bzw. andere Genossenschaften mit Spar-

³ Geschäftsbanken und sonstige Finanzinstitute, sog. Financieras, s. o.

und Kreditabteilungen aber weiter die einzige Zugangsmöglichkeit der Bevölkerung zu Finanzdienstleistungen.

Die Bedeutung des SKG-Sektors für das Kundensegment der Mikrounternehmen ist davon abgesehen weiter sehr hoch. Banken und Finanzieras bieten ihre Finanzprodukte oft nur dem bereits etwas formelleren KKMU⁴ oder Kunden an, die bereits eine gewisse Kredithistorie vorweisen können. Den SKG kommt in diesem Geschäftsfeld wegen des Förderauftrag und der Charakteristik ihrer Mitglieder, insbesondere der Keinst- und Kleinunternehmen, hohe Verantwortung zu. Die SKG stehen hier aber ebenfalls im direkten und zunehmenden Wettbewerb mit den regionalen Geschäftsbanken und Finanzieras.

Bedingt durch die ständigen Liquiditätsschwankungen sowie eines nur unzureichenden Liquiditätsausgleichs durch die Zentralen⁵ sind die Kreditportfolien bei Liquiditätsüberschüssen auch aus einem Ertragszwang heraus aggressiv expandiert. Dies jedoch ohne hinreichend qualifizierte Kreditvergabe- und Kreditüberwachungsprozesse. Die daraus resultierende unbefriedigende Risikosituation in den Kreditportfolien und die unzureichenden Wertberichtigungen für Problemkredite stellen weiter wichtige Herausforderungen für die Verbesserung der Vermögens-, Finanz und Ertragslage dar.

⁴ KKMU – Kleinst- Klein- und mittelgroße Unternehmen.

⁵ Genossenschaftszentralen mit Zentralkassenfunktion.

Ein hinreichendes Risikomanagement-Verständnis und ausreichenden Risikosteuerungs-Prozesse im Sinne internationaler Standards wie Basel II sind auch in den großen SKG noch stark verbesserungsfähig. In diesem Zusammenhang steht auch das nicht ausreichende „Mitwachsen“ der genossenschaftlichen Organe und der Organisationsstrukturen, Stichwort „Corporate Governance“. Dies ist u.a. auch bedingt durch das Fehlen von ausreichend qualifiziertem Personal und mangelnde Fortbildungsmöglichkeiten für die ehrenamtlichen Gremien und die Mitarbeiter der SKG.

Eine bedarfsorientierte und systematische Personalpolitik wird bisher nur ansatzweise betrieben. Die EDV-Systeme sind vor allem bei kleineren und mittleren SKG weitgehend überfordert und werden der gestiegenen Komplexität der Geschäftsprozesse nicht mehr gerecht. Es gibt kein Betriebssystem, das sich als integrierte Lösung auch zur Hebung von Synergieeffekten auf Sektorebene durchsetzen könnte. Eine professionelle und gezielte Marktbearbeitung ist nur teilweise und in Einzelfällen erkennbar.

Der SKG-Sektor wird eher von der Marktdynamik und dem Gesamt-Szenario „getrieben“, anstatt selbst aktiv eine ausreichend ziel-, risiko- und ergebnisorientierte Geschäftspolitik zu betreiben. Dadurch wird bisher weder das Marktpotenzial konstruktiv genutzt, noch werden die daraus für den SKG-Sektor resultierenden Risiken beherrschbar gemacht und die gleichzeitig im aktuellen Szenario liegenden Chancen gezielt erschlossen.

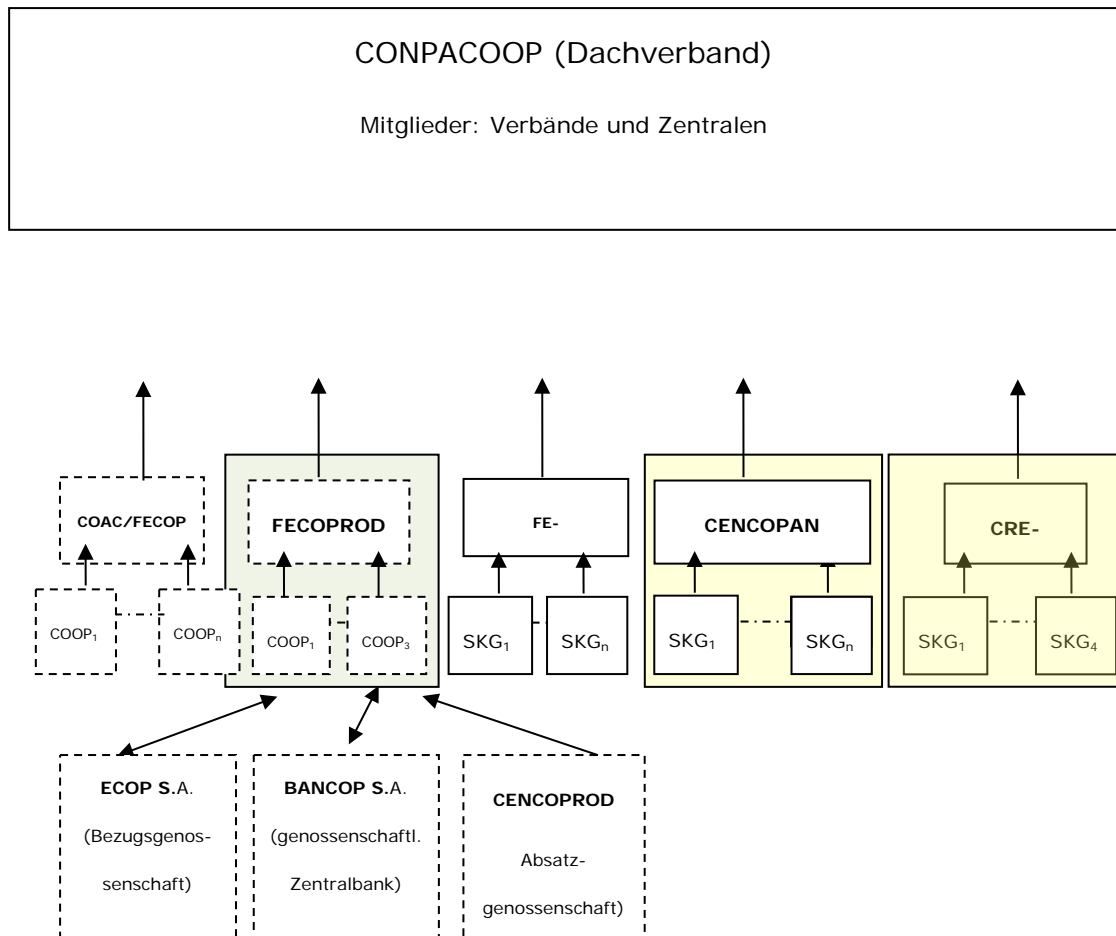
Diese auf die Gesamtsituation des Sektors bezogene Problematik wird zunehmend von den Verantwortlichen erkannt. Die vorhandenen Manage-

ment-Fähigkeiten reichen jedoch nicht aus, die Situation insgesamt eigenständig in den Griff zu bekommen. Das Bewusstsein für die erforderliche signifikante und rasche Qualifizierung und Professionalisierung der Managementprozesse existiert allerdings weitgehend, auch bei den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften, die das starke Wachstum der vergangenen Jahre bisher ebenfalls nicht durch entsprechende Anpassung der organisatorischen und personellen Strukturen begleiten konnten. Dieses Erfordernis des „Nachwachsen“ wird in den nächsten Jahren erhebliche Anstrengungen erfordern.

Die Genossenschaftszentralen und -verbände können, wenn überhaupt, nur langsam ihre internen Kapazitäten hinsichtlich eines angemessenen und professionellen Angebots an (Finanz-)Dienstleistungen für ihre Mitglieder anpassen, v.a. aus finanziellen Gründen. Immer wieder hindern auch individuelle personelle und politisch geprägte Entscheidungen die notwendige Weiterentwicklung.

Im paraguayischen Genossenschaftssektor ist angesichts des sich weiter abzeichnenden Wachstums rasches und professionelles Handeln erforderlich. Dies auch vor dem Hintergrund der Notwendigkeit, die Managementstandards, aber auch die Informationspflichten und die Transparenz-Anforderungen der Finanzdaten des Sektors an diejenigen des formellen Finanzsektors anzugleichen. Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit sind vorhanden.

Übersicht über den Aufbau des paraguayischen Genossenschaftswesens:⁶



⁶ Entnommen aus einem Arbeitspapier des DGRV; Autoren: Dr. Matthias Arzbach, Oliver Thomas, Steffen Müller.

Anzahl von Genossenschaften und Mitgliedern in Paraguay

In Paraguay sagt man: „Wir sind das „genossenschaftlichste“ Land nach Deutschland“. In Zahlen stellt sich die recht flächendeckende genossenschaftliche Durchdringung wie folgt dar⁷:

Entwicklung der Anzahl von Genossenschaften und Mitgliedern				
	Genossenschaftsgründungen innerhalb einer Zeitspanne	Genossenschaften insgesamt innerhalb einer Zeitspanne	Zuwachs an Mitgliedern	Mitglieder insgesamt
Gesamt	450*		1.410.313**	
vor 1975	29	29	97.328	97.328
seit 1975 bis 1990	45	74	91.836	189.163
seit 1990 bis 1995	66	140	227.345	416.508
seit 1995 bis 2000	79	219	292.921	708.796
seit 2000 bis 2005	86	305	266.921	975.717
seit 2005 bis 2012	145	450	434.596	1.410.313

Quelle: Censo Nacional Py 2012

* INCOOP registriert 1.405 Genossenschaften

** mehrfache Mitgliedschaften einzelner Personen sind möglich

⁷ Die hier verwendeten Daten sind im Wesentlichen zwei verschiedenen Quellen entnommen: 1) dem jährlichen Bericht des Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) – Regulierungs- und Aufsichtsbehörde –, hier Quellenbezeichnung mit „INCOOP“ oder 2) einer statistischen Erhebung über die Genossenschaften in Paraguay, die 2012 im Auftrag der Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACOOOP) – genossenschaftlicher Dachverband in Paraguay – erstellt wurde. Diese Studie ist bekannt unter „Censo Nacional Cooperativo 2012“, hier Quellenbezeichnung „Censo Nacional Py 2012“. Auch wenn das INCOOP die offiziellen Daten veröffentlicht, sind die Ergebnisse des Censo Nacional Cooperativo 2012 realitätsnäher und scheinen mir für diesen Beitrag zweckmäßiger zu sein.

Die Gründung von Genossenschaften in Paraguay hat seit 1975 einen recht linearen Anstieg erfahren. Zuvor wurden Genossenschaften von der Stroessner-Diktatur (1954 bis 1989) eher geduldet als gefördert, in der Folgezeit wurden insbesondere Spar- und Kreditgenossenschaften gegründet und die Mitgliederzahl nahm, vor allem in Zeiten von Banken Krisen (Ende der 1990 und Anfang der 2000) stark zu. In den letzten Jahren sind wiederum die SKG die „Bank“ für den geringverdienenden Haushalt und für Klein- und Kleinstbetrieben.

Genossenschaftsmitglieder im Verhältnis zur Bevölkerung und zur arbeitsfähigen Bevölkerung:

Gesamtbevölkerung	6.672.631
Mitglieder in Genossenschaften	1.410.313

Wirtschaftliche aktive Bevölkerung	3.094.307
Mitglieder in Genossenschaften	1.410.313

Quelle: Censo Cooperativo Py 2012

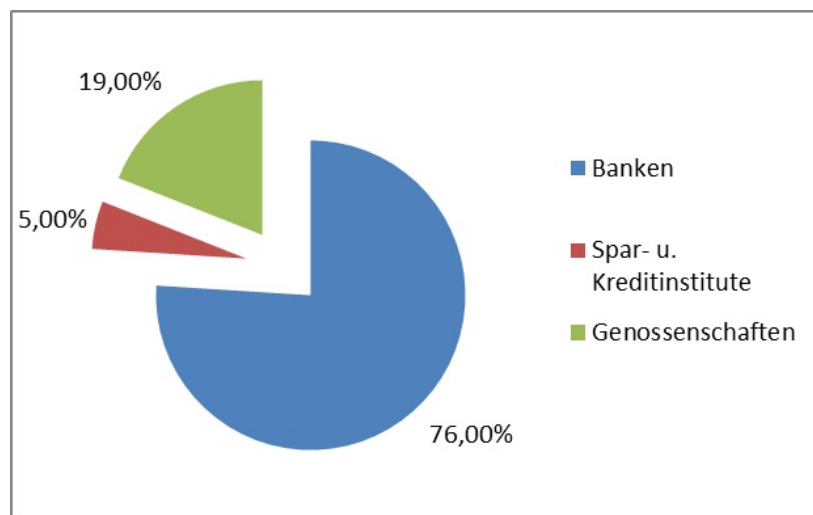
Auch unter Berücksichtigung von Mehrfach-Mitgliedschaften, ist die Mitgliedschaft im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung (21%) und zur arbeitsfähigen Bevölkerung (46%) beachtlich.

Beteiligung der Genossenschaften an der paraguayischen Finanzwirtschaft

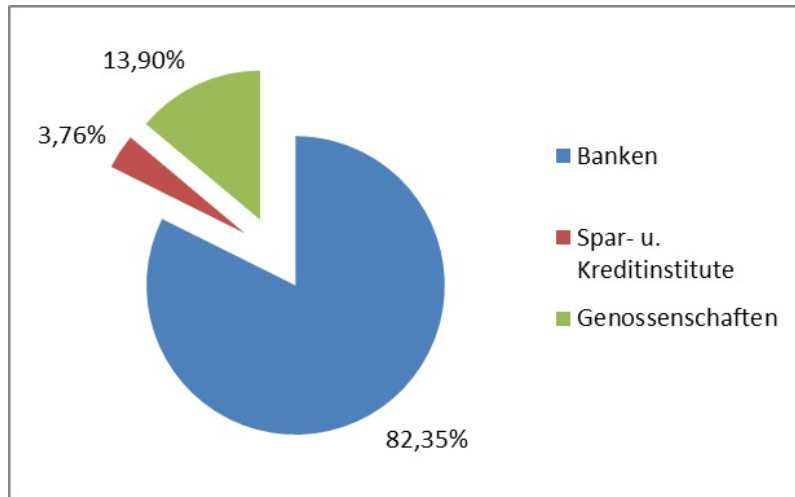
In Paraguay ist die private Finanzwirtschaft eingeteilt in Institute, die von der Bankenaufsichtsbehörde reguliert und kontrolliert werden (Banken und sonstige Kreditinstitute, sogenannte Financieras) sowie Spar und Kreditgenossenschaften, die vom INCOOP (Regulierungs- und Kontrollbehörde für alle Genossenschaften).

Diese zweigeteilte Finanzregulatorik wird immer wieder in Frage gestellt, wird jedoch vehement von den Genossenschaften mit dem Argument ihrer „Autonomie“ bisher erfolgreich verteidigt.

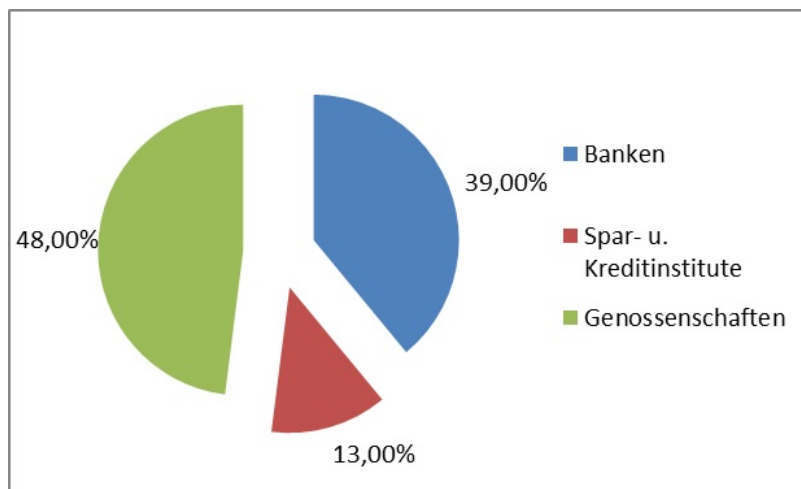
Anteil der Genossenschaften an vergebenen Krediten 2011:



Anteil an Einlagen:



Anteil an Filialen zur Kundenbedienug:



b. Deutschland

Die Ausführungen zu den aktuellen Zahlen, der Bedeutung und der Historie des deutschen Genossenschaftswesens wird auf eine kurze Zusammenfassung beschränkt, da davon ausgegangen wird, dass dies den Lesern hinlänglich bekannt ist.

Genossenschaften haben sich im Verlaufe ihrer 150jährigen Geschichte in den verschiedensten Märkten etabliert und sich dabei in Größe und Struktur unterschiedlich entwickelt. Sie sind in Deutschland weit verbreitet. Praktisch jeder Landwirt ist Mitglied einer oder mehrerer Genossenschaften. 60 % aller Handwerker, 75 % aller Einzelhandelskaufleute, 90 % aller Bäcker und Metzger sowie über 65 % aller selbständigen Steuerberater sind Genossenschaftsmitglieder. Der genossenschaftliche Verbund ist mit über 21 Mio. Mitgliedern die bei weitem mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation in Deutschland. Insgesamt sind unter dem Dach des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands e. V. – DGRV 18,7 Millionen Mitglieder organisiert. Der DGRV ist sowohl Spitzenverband als auch Spitzenprüfungsverband der deutschen Genossenschaftsorganisation.

Die Wohnungsbaugenossenschaften haben 3,2 Mio. Mitglieder und bewirtschaften ca. 10 % des Wohnungsbestands in Deutschland. Diese sind in eigenen genossenschaftlichen Verbänden organisiert. Die Zusammenarbeit dieser Organisationen mit dem Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband - DGRV erfolgt im Freien Ausschuss der deutschen Genossenschaftsverbände.

Die Genossenschaftsorganisation bietet bundesweit rund 800.000 Menschen einen Arbeitsplatz und stellt ca. 35.000 Ausbildungsplätze zur Verfügung. Das deutsche Genossenschaftswesen umfasst circa 5.670 Genossenschaften, regionale und nationale Zentralunternehmen sowie Genossenschaftsverbände auf regionaler und nationaler Ebene.

Übersicht⁸

 Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband			
			
Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken	Deutscher Raiffeisenverband	Der Mittelstandsverbund - ZGV	Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften
5 Regionalverbände (Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband, Genossenschaftsverband, Genossenschaftsverband Bayern, Genossenschaftsverband Weser-Ems, Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband)			
6 Fachverbände (EDEKA; FPV; PSD Banken; REWE; Sparda-Banken; PV, Hamburg)			
1.101 Kreditgenossenschaften (Volksbanken Raiffeisenbanken, Sparda-Banken, PSD Banken etc.)	2.452 ländliche Genossenschaften (Waren, Milch, Obst u. Gemüse, Wein, Fleisch, Agrar etc.)	1.960 gewerbliche Genossenschaften (Handel, Handwerk, freie Berufe, Verkehr, Photovoltaik, Produktivgen. etc.)	285 Konsum- und Dienstleistungsgenossenschaften
2 Zentralbanken (DZ BANK, WGZ BANK) sowie Spezialverbundunternehmen	davon 6 Hauptgenossenschaften sowie weitere Zentralunternehmen (Molkereizentralen, Vieh- und Fleischzentralen etc.)	davon 7 Zentralunternehmen (BÄKO-Nord, BÄKO-Süd, EDEKA, REWE, SVG, ZEDACH, Zentrag)	davon 1 Zentralgenossenschaft (Zentralkonsum)

⁸ Quelle: www.dgrv.de

2. **Gemeinsamkeiten, Besonderheiten, Diskussion über Ausrichtung**

a. Aufsicht („selbständig“ oder im Rahmen der Finanzmarktaufsicht) und Ausrichtung der Genossenschaften als Unternehmen vs. soziale Einrichtungen

- Herr Ens, Sie haben kürzlich eine Hospitanz in der deutschen Genossenschaftsorganisation absolviert. Welchen Eindruck haben Sie gewonnen, insbesondere hinsichtlich der Anforderungen der Aufsicht an die deutschen Genossenschaftsbanken.

Die Konzentration aller verfügbaren Kräfte ist auf das Verständnis, die Einhaltung, die Einführung und die Interessenvertretung im Zusammenhang neuer Regulatorien gerichtet, so ist der Eindruck. Innerhalb aller Bereiche des Bankgeschäfts steigen die Anforderungen auch an die Genossenschaftsbanken und schlagen sich auf die Erträge nieder: die Liquiditätsanforderungen und die Risikotragfähigkeitsberechnung engen den unternehmerischen Spielraum ein oder erfordern die Anhebung des Eigenkapitals, welches für die Banken wegen der Erwartungen der Mitglieder eine Belastung anstatt eine Entlastung sein kann; die Anforderungen an interne und externe Revision und Prüfung erfordern ein hohes Personalaufkommen. Jede Veränderung bringt einen Apparat an Beratern auf den Plan, sowohl in den Verbänden als auch in den Banken. All diese Maßnahmen verursachen Zusatzkosten in einer Niedrigzinsphase, die dafür sorgen, dass die Erfüllung des Förderauftrags für die Banken immer schwieriger

wird, trotz der zur Verfügung stehenden Synergien durch die Synchronisierung der Prozesse und der Volumen, die auf dem Finanzmarkt in Deutschland gehandelt werden.

In diesem Kontext wird die eingeforderte Differenzierung der Regulatorik für systemrelevante und nicht systemrelevante Banken immer bedeutender. Wichtig scheint mir, dass die Sicherheitsvorschriften sich tatsächlich an die Risiken ausrichten, die von einem Institut ausgehen und sich nicht nach dem Institut mit dem höchsten Risiko richtet. Die historische und gegenwärtige Stabilität der genossenschaftlichen Institute sollte mit angepassten Maßnahmen honoriert werden. Nicht um jemandem einen Gefallen zu tun, sondern um nicht an der Realität vorbei zu regulieren und damit der Finanzwirtschaft nur effiziente Sicherungsinstrumente vorgeschrieben werden.

In Paraguay ist die differenzierte Regulierung für Institute unter der Bankenaufsicht und den SKG, die von der genossenschaftlichen Aufsichtsbehörde INCOOP reguliert und beaufsichtigt werden, eine anerkannte Ordnung mit dem Vorteil, dass die Genossenschaften selbst stark in den Regulierungsprozess eingebunden sind, wodurch die Resistenz zur Einführung neuer Vorschriften geringer ist, was besonders bei einer eingeschränkten Kontrollmöglichkeit der Aufsichtsbehörde wichtig ist. Die genossenschaftliche Regulatorik soll sich aus der Identifikation tatsächlicher Risiken ergeben und soll sich daher besser an der Konjunktur und den gegenwärtigen Schwachstellen der Spar- und Kreditgenossenschaften ausrichten. Daraus ergibt sich auch konkret eine engere Verbindung der Be-

hörde mit den Genossenschaften. Das INCOOP reguliert nicht nur die Finanzgeschäfte, sondern greift auch bei gesellschaftsrechtlichen Kontroversen als erste Instanz ein. SKG mit zu hohen Kreditausfällen werden individuell betreut und untreue Entscheidungsträger werden immer öfter ihres Amtes enthoben. Die Regulierungsbehörde wird in Paraguay als ein Teil des Genossenschaftssektors verstanden, als Ausdruck ihrer selbstverständlichen „Autonomie“, die wiederum Folge eines erworbenen Vertrauens der Bevölkerung in die Genossenschaften ist. Sobald der Vorschlag oder die Absicht geäußert werden, die Genossenschaften der Bankenaufsicht zu unterstellen, werden die Reaktionen gegen ein solches Vorhaben unverzüglich unüberhörbar. Da die fünf Vorstandsmitglieder des INCOOP von den Genossenschaften gewählt werden, ist wiederholt ihre Objektivität in Frage gestellt worden. Die Objektivität sollte anhand der Entscheidungen des INCOOP gemessen und die Entwicklung der Regulatorik und der Wirkung auf die Genossenschaften als Maßstab bei der Bewertung des INCOOP angewendet werden.

Die angesprochenen Vorteile einer rein genossenschaftlichen Aufsicht können und sollen über die Schwächen des INCOOP nicht hinwegtäuschen. Tatsächlich werden die vom öffentlichen Aufsichtsinstitut nicht marktgerecht bezahlten Mitarbeiter ständig abgeworben und die Informationstechnologie hinkt den Erfordernissen hinterher. Die Probleme einzelner Genossenschaften binden derart viele Kräfte, dass für die wesentlichen, systemischen Angelegenheiten oft wenig Zeit und Energie bleibt. Geld für externe Hilfe ist oft nicht da. Diese beiden Schwächen genügen um sich eine ver-

besserungsfähige Qualität des INCOOP vorstellen zu können. Es wäre aber wirklichkeitsfern, diese Schwierigkeiten einer systemischen Fehlentscheidung oder Fehlentwicklung zuzuordnen, vielmehr liegt ihr Ursprung in der öffentlichen Haushaltspolitik. Die Expertise des DGRV oder anderer ausländischer Partner, d.h. Experten, ist daher nötig und wird auch allgemein sehr geschätzt.

- Herr Müller, Sie waren von 2007 bis 2011 Projektleiter des DGRV in Paraguay und haben dort an der Weiterentwicklung des aufstrebenden Genossenschaftswesens mitgearbeitet. Wie sehen Sie das dortige Modell der genossenschaftseigenen Aufsicht für alle Bereiche der genossenschaftlichen Unternehmen?

Das Aufsichtsmodell der Genossenschaften in Paraguay ist noch relativ neu – erst im Jahr 2003 bzw. 2004 wurden der neue Regulierungsrahmen und das Gesetz über die genossenschaftliche Aufsichtsbehörde INCOOP⁹ verabschiedet und mit der Umsetzung der Aufsichtsmaßnahmen stufenweise begonnen. Der DGRV hat diesen Prozess von Beginn an –teilweise auch kritisch- begleitet, ab 2007 auch über ein neu im Land installiertes Projektbüro mit deutschem Projektleiter¹⁰. Einzigartig ist der Ansatz der Regulierung und Aufsicht für Genossenschaften in Paraguay deshalb, weil er alle Arten von Genossenschaften umfasst, also auch solche, die kein Bankgeschäft betreiben. Die Genossenschaften sind dabei in drei Bereiche eingeteilt, die Spar- und Kreditgenossenschaften, die landwirtschaftlichen

⁹ Instituto Nacional de Cooperativas.

¹⁰ Anmerkung der Autoren: Dem Verfasser dieses Beitrags, Steffen Müller.

und alle sonstigen Genossenschaften. Des Weiteren sind sie in drei Größenklassen eingeteilt, die Abgrenzung erfolgt nach verschiedenen Kriterien wie Bilanzsumme, Umsatz.

Obwohl grundsätzlich auch im Rahmen der weltweiten Projektarbeit des DGRV die Einbindung der Spar- und Kreditgenossenschaften in die traditionelle und reguläre Finanzmarktaufsicht befürwortet wird, hat man den paraguayischen Sonderweg mit unterstützt, da zum einen die landestypischen Besonderheiten berücksichtigt werden sollten und zum anderen zu Beginn dieses Prozesses eine Einbindung der SKG weder von der paraguayischen Zentralbank, noch von großen Teilen der Politik, aber auch nicht vom eigenen Genossenschaftssektor gewollt war. Diese Haltung begründet sich mit der oben geschilderten Historie des Finanzsektors und vor allem dem Faktor Vertrauen, der auf keiner Seite der anderen gegenüber entgegengebracht wurde.

Insofern wäre eingangs zunächst die Frage zu beantworten, ob ein solches, genossenschaftsendogenes Modell generell in Betracht zu ziehen ist und eine Alternative zur Regulierung und Beaufsichtigung von Genossenschaften darstellt. Des Weiteren ist zu hinterfragen, inwieweit die Erfahrungen der ersten Jahre in Paraguay eine Fortführung dieses Modells dort für eine Fortsetzung insbesondere für die weitere Entwicklung des Genossenschaftssektors zweckdienlich ist.

Die aktuellen Regulierungsbestrebungen insgesamt und im Besonderen in Europa, unter deren Auswirkungen gerade auch die Genossenschaftsban-

ken mit regionalem Geschäftsmodell durch immer neue zu erfüllende Anforderungen auf ihre Belastbarkeit hin geprüft werden, könnten einen bei der generellen Fragestellung zu dem Schluss kommen lassen, dass ein die genossenschaftlichen Besonderheiten berücksichtigendes Aufsichtsmodell durchaus eine Alternative darstellen kann. Gerade die dezentral ausgerichteten deutschen Genossenschaftsbanken und Sparkassen tun sich zuweilen schwer, ihr Geschäftsmodell auf europäischer Ebene verständlich zu machen. Es gibt dazu auch durchaus Stimmen und Überlegungen, welche für diese kleineren und mittleren sowie überwiegend regional tätigen Institute Ausnahmeregelungen oder gar eine komplette Ausnahme bzw. Trennung im Verhältnis zur Regulierung und Beaufsichtigung der übrigen Geschäftsbanken fordern. Das Stemmen dieser gerade für die kleineren genossenschaftlichen Institute trotz dem Prinzip der doppelten Proportionalität (Basel II) deutlich überfrachteten Anforderungen ist jedenfalls nur im Rahmen eines leistungsfähigen Mehr-Ebenen-Systems darstellbar.

Der Forderung von Ausnahmen kann allerdings auf der anderen Seite den Ausschluss bzw. die Teilausgrenzung aus dem Marktgeschehen nach sich ziehen. Auch bei den deutschen Volks- und Raiffeisenbanken wurde dies in den sechziger Jahren im Zug der Vorbereitung der Novelle des Genossenschaftsgesetzes vom 1. Januar 1974 ausführlich diskutiert, insbesondere im Zusammenhang mit dem Angebot von Finanzdienstleistungen auch an Nichtmitglieder. In Paraguay ist den Spar- und Kreditgenossenschaften ein solcher kompletter Zugang verwehrt. Es dürfen zwar Einlagen angenommen und Kredite vergeben werden. Allerdings ist u.a. weder die Führung

von Girokonten, die Ausgabe von Schecks oder die direkte Einbindung in der Zahlungsverkehr sowie die Unterhaltung von Liquiditätsfazilitäten bei der Zentralbank zugelassen und hindert so eine Weiterentwicklung der SKG zu Voll-Genossenschaftsbanken und damit eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Beschränkung der Durchführung von Geschäften ausschließlich mit Mitgliedern wird dagegen weniger kritisch gesehen und ist auch im internationalen Vergleich durchaus akzeptiert.

Die Besonderheiten des paraguayischen Aufsichtsmodells liegen in der Gesamtaufsicht über alle Arten von Genossenschaften und in der genossenschaftseigenen Aufsichtsbehörde, deren Verwaltungsrat¹¹ sich aus einem hauptamtlichen Präsidenten, der aus einer von den Genossenschaften organisierten Vorauswahl hervorgeht und dann vom Staatspräsidenten ernannt wird sowie vier weiteren nebenamtlichen Verwaltungsratsmitgliedern, die direkt von den Genossenschaften gewählt werden. Hierbei liegt natürlich die Frage der Effektivität und Unabhängigkeit auf der Hand, wenn auch einzelne Aspekte geregelt sind und teilweise berücksichtigt werden.

Während die Beaufsichtigung auch nicht-finanzwirtschaftlicher Genossenschaften, welche in Paraguay auf den überwiegend vorherrschenden Mehrzweck-Charakter der Genossenschaften zurückzuführen ist, noch relativ unproblematisch ist und vor dem Hintergrund fehlender genossenschaftlicher Prüfungsverbände bzw. einer sonst qualitativ anspruchsvollen

¹¹ Consejo de Administración = Verwaltungsrat.

Prüfung vorteilhaft ist, stellt die Aufsicht über die SKG deutlich höhere Anforderungen an die genossenschaftliche Aufsichtsbehörde INCOOP. Dies ist begründet mit dem Umfang und der Komplexität der zu beaufsichtigenden SKG, aber auch mit dem besonderen Vertrauen in die Institute, welches die Ausübung von Finanzgeschäften erfordert. Gerade in einem diesbezüglich sehr sensiblen Umfeld aufgrund der erlittenen Finanzkrisen können bereits kleinere Störfälle zu Dominoeffekten führen.

Im eigenen Interesse sollten die Verantwortlichen des Genossenschaftswesens hier schnellstmöglich und in enger Zusammenarbeit mit den staatlichen Ansprechpartnern, aber auch der staatlichen Finanzmarktaufsicht die notwendigen Ressourcen schaffen, um die Umsetzung der bestehenden Normen zu gewährleisten.

Der bestehenden Governanceproblematik in diesem Model der „Selbstaufsicht“ des Sektors muss dabei durch konsequente Enthaltung der gegebenenfalls Befangenen im Vorstand des INCOOP Rechnung getragen werden.

- a. Aufgaben, Organisation und Ausrichtung der Meso-Ebene (Verbände, Pflichtprüfung, Zentralunternehmen als AG)

Die Aufstellung und Struktur der genossenschaftlichen Verbände und Zentralunternehmen ist neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen, insbesondere der gesetzlichen Pflichtprüfung, sicher der entscheidende Erfolgsfaktor der deutschen Genossenschaftsorganisation bzw. auch der Schlüssel für den Erfolg der Primärgenossenschaften in Deutschland.

Die Vermittlung dieser Erkenntnisse ist zentrale Aufgabe der Entwicklungszusammenarbeit in den weltweiten Projekten des DGRV. Und genau darin liegen oft auch die Schwachstellen der Genossenschaftsorganisationen in Ländern wie Paraguay. Nur wenige Beteiligte erkennen wirklich die strategische Bedeutung der Verbände und Zentralunternehmen für eine zielführende Weiterentwicklung der Genossenschaftssysteme, um die Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit der Basisgenossenschaften zu schaffen.

Oft sind es auch einzelne große und zunächst erfolgreiche Genossenschaften, die eine solche Entwicklung bewusst oder unbewusst, gewollt oder ungewollt verhindern. So sind auch in Paraguay die Verbände und Zentralunternehmen bisher insgesamt noch wenig schlagkräftig und sehen ihre vordergründige Rolle in der Interessenvertretung. Welche Interessen dabei vertreten werden, ist daneben oft fraglich. Positive Ausnahmen und Ansätze sind zwar in einzelnen Bereichen und Segmenten zu erkennen, zu oft verhindern aber noch persönliche oder politische Interessen eine schnellere und profundere Entwicklung.

CENCOPAN ist als Projektpartner des DGRV eine von mehreren Zentralgenossenschaften auf der Meso-Ebene und fungiert als Zentralkasse. Im Rahmen der Zentralkassenfunktion werden sowohl mit Mitglieds-SKG, als auch mit Nichtmitgliedern einfache Liquiditätsausgleichstransaktionen abgewickelt. Nach Rückschritten in 2008 ist die Zentrale beim Wachstum des Kreditportfolios und der Finanztransaktionen wieder auf Wachstumskurs. Kredite an landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften werden wie-

der vermehrt über die Zentrale vergeben. Die Kontrahierungsmarge aus der Zentralkassenfunktion benötigt CENCOPAN zur Aufwandsfinanzierung. Im Übrigen finanziert CENCOPAN seine Aktivitäten weitgehend über die Mitgliedsbeiträge und der Erbringung von Beratungsdienstleistungen.

FECOPROD ist ein Verband der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften und offeriert sowohl seinen Mitgliedsgenossenschaften, als auch Nichtmitgliedern verschiedene Service- und Dienstleistungen im Bereich Beratung, Prüfung und Ausbildung. Daneben werden verschiedene Projekte von und/oder mit internationalen Partnern durchgeführt. Schwerpunkt ist aber bisher die Interessenvertretung. Insbesondere der Bereich der Dienstleistungen wird derzeit sukzessive ausgebaut: Schwerpunkte hier sollen dabei die Bereiche Management-Informationssysteme sowie Datenbank-Statistik, Beratung zu Risiko- und Kostenmanagement, den Aufbau/Ausbau der Geschäftsführungs- und Jahresabschlussprüfung sowie die Strukturierung eines dringend erforderlichen Aus- und Weiterbildungssystems sein.

FECOPROD hat daneben auch bei der Durchführung von kommerziellen Projekten eine Führungsrolle übernommen. So wurden in den letzten beiden Jahren eine neue Bezugszentrale für Brennstoffe (ECOP S.A.) und ein eigenes Tankstellennetz für die Mitgliedsgenossenschaften aufgebaut. Zwischenzeitlich wurde von den Mitgliedern von FECOPROD eine genossenschaftliche Zentralbank BANCOP mit Vollbanklizenz gegründet, sodass Einlagen und Kredite innerhalb des Genossenschaftssystems verbleiben können.

Kleinere und mittlere landwirtschaftliche Genossenschaften werden zum einen über internationale Kooperationen, zum anderen über „Nachbarschaftsprojekte“ der Mitgliedsgenossenschaften unterstützt und gefördert, auch mit dem Ziel, mittelfristig die Aufnahmekriterien des Verbandes erfüllen und somit an den bestehenden Strukturen besser teilhaben zu können. Über diese Kooperationen werden ca. 9.000 kleinbäuerliche Familien erreicht, die in mehr als 60 formellen und informellen Vereinigungen in 9 verschiedenen Departements organisiert sind, darunter 29 Genossenschaften vom Typ C, 1 Vor-Genossenschaft, 3 zivilrechtliche Vereinigungen und 26 Komitees von Kleinbauern.

Die 33 Mitgliedsgenossenschaften repräsentieren die Familien von ca. 18.500 kleinen und mittleren Landwirten, die durchschnittliche Fläche pro Mitglied liegt unter 50 ha., nimmt man die Genossenschaften im westlichen Landesteil (Chaco) aus, wo aufgrund der klimatischen Bedingungen nur über Nutzung großer Flächen die notwendigen Volumina erreicht werden können.¹²

- Herr Ens, welchen Anteil haben nach Ihrer Einschätzung die regionalen genossenschaftlichen Prüfungsverbände und die genossenschaftlichen Zentralunternehmen in Deutschland an der Entwicklung des Genossenschaftswesens? Warum ist der Aufbau vergleichbarer Systeme gerade in Entwicklungsländern eine der größten Herausforderungen?

¹² Teilweise ebenfalls entnommen aus dem o. g. Arbeitspapier des DGRV.

Die deutschen Genossenschaften sind alle in den regionalen Verbänden als Mitglieder erfasst und auf Grund gesetzlicher Vorgaben in ein Netz von Aufsicht, Prüfung und Beratung eingebunden. Diese Aufsicht und die Beratung der Verbände schätze ich als qualitativ hochwertig und genossenschaftsorientiert ein. Durch die Konzentration auf wenige Verbände ergeben sich beachtliche Volumen wodurch diese wirtschaftlich arbeiten können, d.h. es kann systematisch und sachorientiert gearbeitet werden. Sowohl in der Interessenvertretung, in der Entwicklung von Bildungsinhalten und in der Abstimmung in der Anwendung von Vorschriften, also in der Beratung wird ein Netzwerk unter den Verbänden gepflegt. Dadurch werden die Leistungen nicht nur günstiger, sondern die Durchsetzungskraft verstärkt. Auch die Stärkung des Dachverbands CONPACOOOP, u.a. als zentraler Ansprechpartner nach dem Vorbild des DGRV in Deutschland

Die Einsicht, lokale Strukturen und Institute durch Fusionen zu erweitern und somit Marktfähigkeit zu generieren, ist in Deutschland sowohl auf der primär-genossenschaftlichen Ebene als auch bei Verbänden weit verbreitet.

Es ist wohl gerade diese Einsicht bzw. Überwindung, die in Paraguay nicht flächendeckend vorhanden ist und größtenteils überhaupt gänzlich fehlt. Die Mitgliedschaft in Verbänden ist freiwillig, folglich ist die Wirkung der Verbände auf ihre Mitglieder und Genossenschaften, die speziell unterstützt werden, beschränkt. Wo Genossenschaften in Verbänden organisiert sind, werden unter den Mitgliedern gemeinsame Unternehmungen in Angriff genommen. Beispiele wie ECOP (Brennstoffvermarktung), CENCO-PROD (Gerberei, Knochenmehl und Tierfette), Tayí und Panal (Versiche-

rungen) und CENCOPAN (Liquiditätsausgleich) sind erfolgreiche Beispiele hierfür. Ebenso sind die gegenseitige Beratung und Hilfe im Management sind nicht selten und haben, trotz fehlendem Stabilisierungsfond, manche Genossenschaft vor dem Aus gerettet. Gerade in den letzten fünf Jahren ist eine Welle von Genossenschafts- und Verbandsgründungen zu erkennen. Die Gründung von Genossenschaften erklärt sich durch den originären solidarischen Wunsch, die Lebensbedingungen zu verbessern und selbstständig aktiv zu werden. Um assoziative Strukturen zu fördern, erleichtert die Gesetzgebung die Gründung von Genossenschaften. Dieses wird allerdings für viele gutgemeinte Initiativen zum Fallstrick, denn Gründung ohne reflektierten Geschäftsplan und Umsetzungsfähigkeit nutzt niemandem. Dieses Phänomen motiviert das INCOOP, die Ansprüche an Führungsebene und an das vorzulegende Geschäftsmodell zu verschärfen.

Die Gründung von Verbänden und Zentralen gründet sich vielfach auf Abspaltungen der Primärgenossenschaften von bestehenden Verbänden, bei denen ein Führungsmittglied oder eine größere Genossenschaft ihren Führungsanspruch nicht durchsetzen konnte. Hier gilt es Mechanismen zur Einigung zu finden, sowohl in der Regulatorik als in der Bewusstseinsbildung. Mithin ist die Frage zu beantworten, ob eine Pflicht zur Verbandsmitgliedschaft und gesetzlich anspruchsvollere Maßstäbe zur Gründung von Verbänden einzuführen sind. Wie in Deutschland die Pflichtprüfung durch die Verbände, könnte in Paraguay die genossenschaftliche Bildungsarbeit den Verbänden und Genossenschaften übertragen werden, eine verbindliche Mitgliedschaft zur Folge haben und eine Kohäsionswirkung

ausüben. Auf jeden Fall müssen die gemeinschaftlichen Interessen vor den individuellen Interessen auch im Bereich der Verbandsbildung Priorität haben.

- Herr Müller, neben den vielen erzielten Erfolgen in der genossenschaftlichen Entwicklungszusammenarbeit gab es auch einige Rückschläge in einzelnen Ländern. Welches ist das Erfolgsrezept, um nachhaltig genossenschaftliche Strukturen in den Projekten aufzubauen?

Grundsätzlich gilt, dass Genossenschaften in erster Linie Unternehmen sind, die ihre Mitglieder fördern, um beispielsweise einen besseren Zugang zu Märkten zu erreichen. Wenn Genossenschaften allerdings instrumentalisiert werden, um wie auch immer geartete Ziele von Regierungen, Entwicklungsorganisationen oder Parteien durchzusetzen, ist Vorsicht geboten. Wichtig sind daher angemessene rechtliche Rahmenbedingungen für die Betätigung von Genossenschaften. Dabei sind insbesondere ein Genossenschaftsgesetz, welches die Unternehmensform und deren Besonderheiten regelt und davon unabhängig rechtsformunabhängige Normen über die Aufsicht der geschäftlichen Aktivitäten in speziellen Gesetzen Grundvoraussetzungen. In Deutschland war sicher die frühe Erkenntnis, dass die Genossenschaft als Rechts- und Unternehmensform auch eine besondere Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung erfordert, in Verbindung mit der Einführung der genossenschaftlichen Pflichtprüfung und der Pflichtmitgliedschaft bei den genossenschaftlichen Prüfungsver-

bänden, einer der entscheidenden Faktoren für den großen Erfolg der Genossenschaften.

In vielen Entwicklungsländern ist diese Erkenntnis allerdings nur schwer zu vermitteln, vor allem, warum dafür gerade eine spezielle genossenschaftliche Prüfung und eine Pflichtmitgliedschaft in gut organisierten Prüfungsverbänden nicht nur hilfreich, sondern gar unabdingbar erscheint. Die Argumentation dahingehend, dass die Regelung für einheitliche Jahresabschlussprüfungen, die auch bei anderen Unternehmensformen zur Anwendung kommen, auch bei den Genossenschaften gelten sollen, wird oft -teilweise aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen- auch von den eigenen Sektor-Vertretern genutzt, da es sich in der Praxis in vielen Fällen nur um Gefälligkeitsprüfungen handelt. Nicht berücksichtigt werden dabei allerdings die organisatorischen Besonderheiten der Genossenschaften und der darauf ausgelegten genossenschaftlichen Prüfung, welche diese im Rahmen der über die reine Jahresabschlussprüfung hinausgehende Prüfung der Geschäftsführung und die dadurch erzielte Kompetenz der genossenschaftlichen Prüfungsverbände.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Bildung. Insbesondere deswegen, weil die Genossenschaften sowohl bei der Besetzung der Gremien als auch im Bereich des operativen Personals auf Personen aus benachteiligten Bevölkerungsschichten zurückgreifen (müssen), die gerade hier in Entwicklungsländern oft große Defizite aufweisen. Interessanterweise wurde dieser Faktor in Deutschland zwar frühzeitig von den Gründungsväter der Genossenschaften erkannt, systematisch im Gegensatz zu den anderen

Entwicklungen aber auch erst relativ spät angegangen und entwickelt. So wurden die ersten Genossenschaftsakademien erst nach dem zweiten Weltkrieg aufgebaut. In diesem Bereich müssen die noch „jüngeren“ Genossenschaftssysteme, vor allem in den Entwicklungsländern, bereits von Beginn an intensiv arbeiten, um der heute schnelleren Entwicklung und Vernetzung Rechnung zu tragen.

Um diese Vorhaben umzusetzen und weitere Erfolgsfaktoren wie den Aufbau schlagkräftiger Verbände und genossenschaftlicher Zentralunternehmen zu berücksichtigen, sollte beim Aufbau und der Entwicklung von Genossenschaftssystemen von Beginn an nach einem Mehr-Ebenen-Ansatz vorgegangen werden. Die Abteilung Internationale Beziehungen des DGRV hat diesen Ansatz für die genossenschaftliche Entwicklungszusammenarbeit entwickelt. Danach müssen sowohl von den Verantwortlichen vor Ort, aber auch von Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit den Besonderheiten der genossenschaftlichen Rechts- und Unternehmensform Rechnung getragen und auf allen Ebenen für die Entwicklung des jeweiligen Genossenschaftssystem gesorgt werden.

Auf der Makroebene gilt dies in erster Linie für die Schaffung entsprechender rechtlicher Rahmenbedingungen und die Schaffung einer starken Interessenvertretung durch die genossenschaftlichen Spitzenverbände. Die Mesoebene steht für die Entwicklung schlagkräftiger Verbundorganisationen, also der genossenschaftlichen Verbände und Zentralunternehmen und die Mikroebene für die Organisation und Förderung der Primärgenossenschaften und deren Mitglieder. Wichtig sind dabei auch die Zusam-

menhänge und die sich ergänzenden Funktionen der einzelnen Ebenen im Sinne der Subsidiarität.

Sogenannte „Stand-Alone-Lösungen“ funktionieren nur in Ausnahmefällen, wie beispielsweise bei einer der größten SKG in Lateinamerika, der COOPEUCH aus Chile. Ansonsten gilt, dass die einzelnen Genossenschaften sich gerade dann gut entwickeln können, wenn sie in ein effizientes System eingebunden sind. Ansonsten sollten gerade auch Fehlentwicklungen und gescheiterte Projekte bzw. Ansätze intensiv analysiert und auch selbstkritisch genutzt werden, um die Herangehensweisen und Unterstützungsleistungen zu optimieren. Eine direkte Anwendung bzw. Übertragung von Aufbau und Strukturen ohne Berücksichtigung der länderspezifischen Besonderheiten, gerade auch der Kultur und Mentalitäten, ist in der Regel nicht zu schaffen.

Mitgliederförderung (unternehmerischer oder sozialetischer Ansatz)

- Herr Ens, in Paraguay sind fast alle der ca. 450 aktiven Genossenschaften -noch- multiaktiv tätig, d. h., die Spar- und Kreditgenossenschaften, insbesondere auch im ländlichen Raum bieten ihren Mitgliedern neben Finanzdienstleistungen auch Waren und sonstige Dienstleistungen wie beispielsweise den Betrieb einer Apotheke an. Zumindest die größeren Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften haben andererseits eigene Spar- und Kreditabteilungen. Ist dies mittelfristig noch „zeitgemäß“ und lässt die Ertragslage der Genossenschaften ein solch breites Angebot zu?

Es gibt in der genossenschaftlichen Landschaft in Paraguay viele Beispiele von Genossenschaften mit einem beinahe allumfassenden Angebot: Als Beispiel möge meine Genossenschaft, die Cooperativa Multiactiva Neuland Ltda. dienen. Die meisten Mitglieder sind hier Produzenten von Schlachtvieh, Milch und Ölfrüchten (Erdnüsse und Sesam). Die Genossenschaft kauft die Rinder der Mitglieder, schlachtet diese und vermarktet das Fleisch im In- und Ausland über den genossenschaftlich organisierten Schlachthof. Sie erfasst die Rohmilch und verarbeitet diese zu den üblichen Milchprodukten in der genossenschaftlichen Molkerei, kauft die landwirtschaftlichen Erzeugnisse der Mitglieder und vermarktet diese; sie unterhält das Stromnetz und verkauft den elektrischen Strom an die Mitglieder, unterhält einen eigenen Supermarkt, neben kleineren Konsumläden, einen Ersatzteilehandel, Eisenwarenhandel, Brennstoffhandel mit mehreren Tankstellen, verkauft veterinär-medizinische Artikel und betreibt eine

Apotheke; sie bietet Beratung in der Land- und Viehwirtschaft und sie bietet einen veterinär-klinischen Dienst an. Zugleich ist die Genossenschaft das wichtigste Institut für Finanzdienstleistungen am Ort. Diese Genossenschaft ist seit fast 70 Jahren kontinuierlich und erfolgreich gewachsen. Die konsolidierte Bilanz lässt bestenfalls erahnen, auf welchen verschiedenen Geschäftsfeldern diese Genossenschaft aktiv ist.

Ebenfalls als Beispiel dient eine Genossenschaft, die viele Jahre erfolgreich als Spar- und Kreditgenossenschaft, insbesondere für Konsumkredite, tätig war, und vor fünf Jahren, auf der Basis eines mäßig durchdachten Geschäftsmodells, in eine Ethanol-Fabrik investierte, um den Zuckerrohrbauern ihrer Umgebung einen gesicherten Absatz und bessere Preise bieten zu können. Durch misslungenes Management hat die vor einigen Jahren gesunde SKG heute insgesamt massive Probleme ihre finanziellen Verpflichtungen nachzukommen, was sich auch stark auf das Spar- und Kreditgeschäft niederschlägt.

Die Multiaktivität ist erfahrungsgemäß also eine Gelegenheit, verschiedene Geschäfte miteinander zu verbinden, Kosten zu sparen, Cluster zu bilden und dem Förderauftrag umfangreich nachzukommen. Gleichzeitig ist die Multiaktivität ein Risiko, wenn sich eine Genossenschaft ohne genügend Expertise auf ein unbekanntes Geschäftsfeld wagt und ihre Erfolge, gegebenenfalls auch ihre Erträge, aus dem bekannten und bewährten Geschäftsfeld auf ein anderes übertragen möchte.

Unternehmerisch ist ein multiaktives Geschäftsmodell meistens dort erfolgreich, wo die Geschäftsbereiche zusammenhängen, also ein Cluster bilden. Zum Cluster kann sehr wohl auch die Finanzierung von Betriebsmitteln und Produktionsmitteln gehören, und auch langfristige Finanzierung, wie bei der zuerst beschriebenen Genossenschaft, der Erwerb von Weideflächen, landwirtschaftlichen Maschinen, Zuchtvieh etc. Dort ist das Finanzgeschäft eng mit der Verarbeitung und dem Absatz sowie dem Bezug der Betriebsmittel verbunden, die Geschäftsfelder bedingen sich also gegenseitig. Sollte in solch einem Fall ein Teil des Ertrags, z. Bsp. aus dem Finanzgeschäft, auf Grund einer Entscheidung der Mitglieder, in die Finanzierung einer verarbeitenden Anlage (Schlachthof) gehen, ist diese Umschichtung nicht nur legitimiert, sondern insofern auch gerecht, als das durch die Umschichtung dieselben Mitglieder entlang der Wertschöpfungskette gefördert werden.

Fraglich wird es oft dort, wo vollständig unabhängige Geschäftsfelder aufeinander wirken, die Defizite einer Ethanol-Fabrik von den Kunden der Spar- und Kreditabteilung getragen werden sollen, vor allem, wenn diese keinen Bezug zum Anbau von Zuckerrohr haben und die Rechnungslegung nicht sauber trennt.

Rechtlich ist in Paraguay die Multiaktivität in den Genossenschaften ausdrücklich im Gesetz vorgesehen und hat bisher mehr Nutzen als Schaden gebracht. Allerdings sollte die Zulassung der Verbindung von Bezug und Absatz mit einem Spar- und Kreditgeschäft neben einer konsolidierten Bilanz eine Sektorenbilanz vorsehen, damit die Mitglieder, Gläubiger und die

Kontrollorgane die Ergebnisse der einzelnen Geschäftsfelder ausmachen können und zeitnah unternehmerische Entscheidungen getroffen werden können. Vorstellen könnte ich mir darüber hinaus, auch eine Einschränkung der Ertragsumschichtung, damit Mitglieder die nicht alle Geschäftsfelder nutzen, nicht um den Ertrag „ihres“ Geschäftsfelds gebracht werden.

Mit der Multiaktivität in den Genossenschaften ist Integration einer sozial-ethischen Aufgabe der Genossenschaften nicht zu verwechseln.

In Paraguay sind vor allem viele städtische SKG von Mitgliedern einer katholischen Diözese gegründet worden und verbinden mit der Genossenschaft eine auf der christlichen Nächstenliebe begründeten sozialen Verpflichtung zur Solidarität. In der Praxis wird in vielen SKG neben der periodischen Einzahlung von Geschäftsanteilen oft auch ein Solidaritätszuschlag einbezahlt, der dann bei Geburten, Sterbefällen oder in Krankheitsfällen der Mitglieder ausgezahlt wird. Zugleich investieren viele Genossenschaften in Freizeitbeschäftigungen für die Mitglieder und ihren Familienmitgliedern: Sporthallen mit Fußballschule, Tanzschule, Musikschule oder Ähnlichem. Dieser sozialetische Aspekt bindet die Mitglieder oft über das rein geschäftliche Angebot an die Genossenschaft und kompensiert ein derartiges Defizit an sozialem Netz seitens des Staates.

Dieses soziale Engagement der Genossenschaften ist rechtlich nicht einforderbar, ist aber Teil des genossenschaftlichen Selbstverständnisses eines großen Teils des genossenschaftlichen Sektors. Genossenschaften die

von ausländischen Gruppen gegründet oder stark geprägt sind, begrenzen ihr Verständnis der Genossenschaft auf die Erfüllung des unternehmerischen Förderauftrags.

- Herr Müller, die deutschen Genossenschaften, insbesondere die Genossenschaftsbanken, werden immer wieder kritisiert, dass der eigentliche Unternehmenszweck, die Mitgliederförderung nicht ausreichend berücksichtigt wird. Trotz Mitgliederprogrammen und ähnlichen Aktivitäten sei es für die Mehrzahl der inzwischen über 18 Millionen Mitglieder bzw. 30 Millionen Mitglieder und Kunden nicht immer erkennbar, wo wirklich der Unterschied zu sehen ist? Was können die deutschen Genossenschaften gegebenenfalls hier von ihren Kollegen in Paraguay lernen?

In der Tat ist es für den Bankkunden in Deutschland oft schwierig, rein gemessen an den Finanzdienstleistungsangeboten einen Unterschied zwischen den Instituten der drei verschiedenen Säulen des deutschen Bankenmodells auszumachen. Auch die Dividende auf die Geschäftsanteile oder die Mitwirkungsrechte werden oft nicht oder nur von einem kleineren Teil der Kundschaft wahrgenommen. Die Präsenz in der Fläche, die objektiv gemessen an der Anzahl der Bankstellen bzw. Geldautomaten bei den Genossenschaftsbanken aber sicher noch sicht- und spürbar ist, wird angesichts des fortschreitenden Ausbaus der Möglichkeiten von online- oder smart-Bankgeschäften wahrscheinlich in den Hintergrund gedrängt werden. In städtischen Gebieten wird diese Präsenz durch Poolvereinbarungen der anderen Banken aufgehoben. Und insgesamt spielen diese Argumente

angesichts vieler Mehrfachbankverbindungen bei den Kunden vermutlich in vielen Fällen sowieso nur eine untergeordnete Rolle.

Die Förderung des regionalen Wirtschaftskreislaufs durch das regionale Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken ist für die Mitglieder als indirektes Argument zwar immer häufiger ein relevanter Faktor. Ein erlebbares Differenzierungsmerkmal ist dieser volkswirtschaftliche Effekt allerdings auch nicht. Insofern ist es sicher nicht verkehrt, sich auch andere Modelle anzuschauen und von diesen zu lernen. Fraglich ist aber, ob der starke Zulauf, den die Genossenschaften in Paraguay verzeichnen, wirklich auf die Mitgliederförderung und Mitgliederbindung zurückgeht oder ob andere Faktoren hierfür ausschlaggebend sind. Wissenschaftliche Untersuchungen hierzu gibt es bisher noch keine. Die Zahlen der Teilnahme an den Mitgliederversammlungen im Hinblick auf das Interesse an der Ausübung demokratischer Eigentümerrechte erinnern jedenfalls eher an deutsche Verhältnisse.

- Herr Ens, wie sehen Sie diesen Aspekt? Verfolgen die deutschen Genossenschaften in ihrer heutigen Ausprägung nach Ihrem Verständnis überhaupt noch den Gedanken der Hilfe zur Selbsthilfe, und speziell die Volksbanken und Raiffeisenbanken den der Mitgliederförderung im engeren Sinne?

Rückvergütung, Genussrechte und Zusatzleistungen sind die Standardinstrumente, die ich in den deutschen Genossenschaften zur Mitgliedsförderung gesehen habe, allerdings überwiegend in den Agrar- und Bezugsge-

nossenschaften. Das erinnert mich stark an die Praxis der ländlichen Genossenschaften in Paraguay. Bei uns ist die Rückvergütung für die Ablieferung von landwirtschaftlichen Rohstoffen und die preisliche Differenzierung zugunsten der Mitglieder oder eine Rückvergütung bei den Bezugs-genossenschaften grundlegende Ausrichtung genossenschaftlichen unternehmerischen Handelns.

Da die Spar- und Kreditgeschäfte ausschließlich mit Mitgliedern getätigt werden, ist ein Vergleich innerhalb des Genossenschaftssektors in diesem Geschäft nicht machbar, jedoch im Vergleich mit den marktüblichen Konditionen. Auch in diesem Geschäft sind leichter Zugang zu Krediten oder vergleichsweise bessere Konditionen im Kreditgeschäft üblich und Rückvergütungen nicht unüblich. Dividenden stehen für die Mitglieder nicht im Vordergrund. Von der Genossenschaft erwartet man eben mehr, oder zumindest andere Vorteile. Hier besteht ein klares Verständnis zur Abgrenzung zwischen der genossenschaftlichen Mitgliedschaft und einer Kapitalbeteiligung. In einer wachsenden Wirtschaft sind Investitionen nötig, dafür wird in den Genossenschaften regelmäßig die Integration von Geschäftsanteilen beschlossen. Die Einzahlung erfolgt oft durch Einbehaltung eines Teils des Verkaufspreises oder eines Zuschlags bei der Zinszahlung. Um die Bereitschaft für eine solche, oft beachtliche, Einzahlung zu erhalten, ist im Gegenzug die Genossenschaft besonders auf die Einhaltung ihres Förderzwecks bedacht. Dadurch ergibt sich eine dynamische Interaktion zwischen Genossenschaft und Mitgliedern.

Diese Interaktion durch Geben und Nehmen sowie der Beteiligung an den Entscheidungen ist auch in Paraguay wesentlich stärker in Agrargenossenschaften zu finden. Spar- und Kreditgenossenschaften mit über 10.000 Mitgliedern funktionieren wesentlich anonym und die Mitglieder fordern Vorteile für sich nicht so direkt ein.

Auffällig für mich war die Praxis in den VR-Banken in Deutschland, bei denen die Geschäftsführer sich größtenteils auf die Dividende konzentrierten, zumal diese auf vergleichsweise geringe Geschäftsanteile ausgeschüttet werden. Bei solchen Instituten kann man nicht die Verfolgung eines genossenschaftlichen Förderzwecks erkennen. Auch dort, wo eine reflektierte Absicht zur Erfüllung des genossenschaftlichen Förderzwecks besteht, steht die Konjunktur einer spürbaren Erfüllung des Förderzwecks entgegen und man konzentriert sich auf die Erhaltung des betrieblichen Status Quo des Instituts. In solchen Situationen ist möglicherweise ein geringer aber gut verpackter Vorteil schon etwas wert.

Im Ergebnis ergibt sich für alle Genossenschaften, dass die Mitgliederförderung ständig und langfristig zu erfolgen hat. Dann kann man auf die Mitglieder, im Regelfall, auch in Durststrecken zählen.

3. Fazit und Ausblick, Möglichkeiten zur gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit

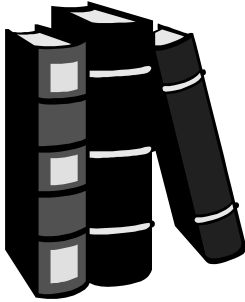
Es ist jedem Genossenschafter bekannt, dass die Mitgliedsförderung existenzieller Bestandteil des Genossenschaftswesens ist. Diese Idee immer, und gerade in Zeiten wirtschaftlicher Widrigkeiten, Wirklichkeit werden zu lassen, ist die Herausforderung. Voraussetzung für die Umsetzung ist die nachhaltige und langfristige Bindung des Mitglieds an die Genossenschaft. Konsequenterweise ist folglich die geldwerte Förderung der Mitglieder bei der unternehmerischen Entscheidung im Blick zu haben. Aber, eventuell nicht nur die geldwerte Förderung, sondern auch eine positive zwischenmenschliche Komponente in der Beziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft, oder, unsere Tätigkeit immer dahingehend zu hinterfragen: was unterscheidet uns von den Anderen! Mein gewonnener Eindruck ist, dass den paraguayischen Genossenschaften die angestrebte Bindung in vielen Fällen gut gelingt, sei es, dass die konsequente Direktive den Mitgliedern vermögenswerte Vorteile zukommen zu lassen oder auf Grund einer emotionalen Bindung, die in einer lateinamerikanischen Kultur sicher leichter aufzubauen ist als in einem mitteleuropäischen Umfeld. Erfahrungen in diesem Bereich genossenschaftlicher Basisarbeit auszutauschen, dürfte für alle Beteiligten von Vorteil sein.

Professionalisierung durch qualifizierte Bildung, institutionalisierte Kontrolle und Schaffung von Allianzen oder Fusionen sind Stärken, die für mich bei meinen Erfahrungen in Deutschland am augenscheinlichsten waren. Da

gilt es in Paraguay nicht nur von außen mitzuhelfen, sondern auch von innen die Aufbauarbeit intensiver voranzutreiben.

Gerade auch in der Interessenvertretung auf europäischer und internationaler Ebene haben die Genossenschaften, und hier vor allem die Gruppe der Genossenschaftsbanken, nicht immer den leichtesten Stand, ihr Geschäftsmodell gegenüber den Lobbyisten der international tätigen Geschäftsbanken, aber auch den parlamentarischen und politischen Vertretern sowie Mitgliedern der Gremien der Standardsetter anderer Länder, die genossenschaftlich nicht so durchdrungen sind, zu präsentieren. Trotz zahlenmäßiger Überlegenheit an Eigentümern von Genossenschaftsbanken und mindestens Ebenbürtigkeit bei der Anzahl an Kunden gelingt es nur schwer, die Interessen auf diesen Ebenen durchzusetzen.

Ein gegenseitiges besseres und breiteres Kennenlernen der Genossenschaftsorganisationen weltweit, welches nicht beschränkt sein darf auf den Austausch einiger weniger immer gleicher Funktionäre, und ein gemeinschaftlicher Ausbau der Schlagkraft der internationalen genossenschaftlichen Vereinigungen kann sicher für die Zukunft mit zu mehr Verständnis und Unterstützung für das genossenschaftliche Modell beitragen. Dass sich dabei zwei Länder, die auf den ersten Blick nicht gegensätzlicher sein können, aber in Sachen Genossenschaften zu den Top 10 weltweit zählen, zusammentun und auf Ebene der Institutionen einen Austausch zur Diskussion verschiedener Fragestellungen und gegenseitiger Unterstützung organisieren, liegt auf der Hand.



Volz, Richard:

**Genossenschaften im Bereich erneuerbarer
Energien – Status quo und Entwicklungsmög-
lichkeiten eines neuen Betätigungsfeldes, 2012**

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

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

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

Bestellung:

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

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

Prof. Dr. Hiroshi Yokogawa

Umwandlung von einer Konsumgenossenschaft zu der "Green-Coop Fukuoka" (eine volle "Lebensgenossenschaft") - Ein führendes Beispiel in der Fukuoka Präfektur"

1. Vier Symbiosen als Gründungskonzept

Das Gründungskonzept der "Green Coop Fukuoka" basiert auf 4 Symbiosen. Symbiosen bestehen zwischen:

- *1ste Säule: Natur und Mensch*

Ein ökologischer Aspekt (zuerst gesunde Nahrungsmittel, dann auch gesunde Landwirtschaft und Umwelt im Allgemeinen).

Die Bemühung um gesunde Nahrungsmittel führte zum Gedanken und der Praxis Waren zu entwickeln, die in Reichweite der Kontrollbefugnis der Verbraucher selbst stehen. Weiter führte sie zur Unterstützung der Erzeuger, die chemikalienfrei bzw. organisch produzieren wollen. Auf diese Weise entwickelte sich die sogenannte SANCHOKU-Bewegung: Diese Bewegung setzt sich für eine direkte Verbindung zwischen den Verbrauchern und den Erzeugern ein, um einen gesunden bzw. organischen Nahrungsmittelhandel zu gewährleisten. Die SANCHOKU-Bewegung ist eine Methode der Direktvermarktung, bei der die Verbraucher direkt mit den Erzeu-

gern den Preis, die Menge, Termine usw. vereinbaren. Die Vermarktung findet auf Grundlage gesunder bzw. organischer typisch-japanischer Nahrungsmittel statt und es wird den Erzeugern ein Preisniveau gewährleistet, der ihnen auch zukünftig die Produktion dieser Nahrungsmittel erlaubt.

- *2te Säule: Mensch und Mensch*

Ein solidarischer Aspekt (die Idee dieses Konzepts könnte wie folgt erklärt werden: die Mutter der Familie hilft, den alltäglichen Tagesbedarf gemeinschaftlich bzw. solidarisch zu erarbeiten. Dies reicht von der Frage der Verschmutzung der Ernährung durch chemische Schutzmittel, über Umweltfragen, bis hin zur Frage der "Aging Society", sowie der Verschuldung der Mitglieder bzw. der Bürger von heute).

Die Symbiose zwischen Mensch und Mensch ist die gemeinsame Basis und das Ziel aller 4 Symbiosen.

- *3te Säule: Frauen und Männer*

Ein weiterer solidarischer Aspekt (es soll keine Diskriminierungen zwischen Frauen und Männern geben).

- *4te Säule: Nord und Süd*

Nochmals ein solidarischer Aspekt (der Wohlstand des Nordens basiert auf dem Opfer des Südens. "People to People Trade" soll eine Gegenmaßnahme darstellen).

2. Umwandlungsprozess von einer Konsumgenossenschaft zu einer Green Coop in chronologischer Reihenfolge

1. Auf das Jahr 1969 in Fukuoka und 1970 in Kumamoto (beide Präfekturen liegen nebeneinander) geht das Entstehen der Green Coop zurück. Ziel war es, Nahrungsmittel von stabiler Quantität und hoher Sicherheit und Qualität für die Familienangehörigen zu erzeugen. Naturgemäß folgte darauf das Interesse an einer gesunden Landwirtschaft und Umwelt im Allgemeinen. Ein weiterer Aspekt, welcher die Green Coop beschäftigte, war die Reduzierung synthetischer Waschmittel und damit verbunden die Verbreitung von natürlicher Seife, um die Wasser- und Umweltverschmutzung zu minimieren. Inzwischen sind die Green Coop Mitglieder sehr stolz darauf, "Seife-Coop" genannt zu werden.
2. 1986 griff die Green Coop auf der Philippineninsel Negros ein, wo der Preissturz des Zuckers im internationalen Handel zu Massenentlassungen der Plantagenarbeiter und damit zu einer großen Hungersnot führte. Die miserablen Zustände der Erzeuger von Tropenfrüchten wie Bananen und Mascobado-Zuckerrohr führten dazu, dass die Mitglieder der Green Coop durch die Maßnahme "People to People Trade" anfangen, die Anstrengungen nach ökonomischer Selbstständigkeit der Erzeuger im Süden zu unterstützen: beispielsweise floss ein Teil des Einkaufspreises der auf Negros spritzmittelfrei produzierten Bananen und der in Indonesien extensiv gezüchteten Schrimps für Coop Mitglieder systematisch in den Fonds "Asian People's Fund for Mutual Benefit" (gegrün-

det im Jahr 2009 unter einer japanischen Geschäftsführung), welcher zur Förderung der Erzeugerwirtschaft verwendet wurde. Der Idee des Fonds zufolge sollte der Erzeugerpreis auf einem Niveau gehalten werden, das den Erzeugern weiterhin die Produktion ermöglicht.

3. 1988 wurde der "Verband der Green Coop" gegründet. Zunächst beharrte jede verhältnismäßig kleine Green Coop auf Grund ihres Gründungskonzeptes auf Eigenständigkeit, jedoch kamen nach einiger Zeit Engpässen und damit die Idee auf, sich in einem Verband zusammenzuschließen: 25 Green Coops auf der Kyushu Insel und in der Yamaguchi Präfektur (eine Nebenpräfektur) schlossen sich unter dem Motto "breiter Solidarität wahrnehmen, und in einem engeren Kreis arbeiten" zu einem etwa 140.000 mannstarken Verband zusammen.
4. 1993 wurde eine strategische Überlegung über die Zukunft der Green Coop angestellt und drei Ziele festgelegt: "Wohlfahrt in der Region", "Umwelt und Landwirtschaft" und "Bildung und Kultur".

1994 wurde vor dem Hintergrund der „Aging Society“ das erste strategische Ziel „Wohlfahrt in der Region“ zur Umsetzung ausgewählt. Die Entscheidung zur Geschäftsführung vor diesem Hintergrund war für die Green Coop ein sinnvoller Schritt: Die Green Coop mauserte sich von einer einfachen Konsumgenossenschaft für sichere bzw. gesunde Nahrungsmittel zu einer umfangreichen „Lebensgenossenschaft“.

5. 1996 wurde auf Grundlage von Spenden der Mitglieder ein Fond zur Förderung von Wohltätigkeiten gegründet. Seither spenden alle Mitglieder 100 Yen pro Monat.

- Beispielsweise konnte der Fond im Jahr 2011 durch Spenden von 9 Green Coops um 274,410,000 Yen wachsen. Insgesamt wurden innerhalb der letzten 15 Jahre (1996-2011) 1,480,510,000 Yen gespendet, mit deren Hilfe 1,390 Projekte der regionalen Organisationen gestartet, erweitert und somit die Wohlfahrt in der Region gefördert werden konnte.
- Auch das Wohlfahrtsgeschäft innerhalb der Green Coop selbst wurde erweitert: Es wurde ein Careplan-center für die häusliche Altenpflege (aufgrund des öffentlichen Pflegeversicherungssystems), für die Altenpflege zu Besuch (homehelp), für die Altenpflege zum Pendeln (day services), sowie ein Gruppenheim (group home), ein Altenheim, eine Essensversorgungsanstalt für alleinstehende alte Menschen, und ein Unterstützungszentrum zur Kinderpflege usw. eingerichtet. Insgesamt wurden 55 Anstalten gegründet, darunter auch ein Kinderhort im Jahr 2012.
- Zur Steigerung des persönlichen Vermögens wurde der Fonds auch für die Ausbildung der Haushaltshelfer von workers-collectives verwendet.

6. Auf Grund des gespendeten Grundvermögens, wurde im Jahr 2003 die Verselbstständigung des Wohlfahrtsgeschäfts der Green Coop Fukuoka

mit der Rechtsform der selbstständigen Wohlfahrts-Körperschaft (dies geschah in der Rechtsform einer wohlfahrts-juristischen Person, um die geplanten Geschäfte durchführen zu können) vorgenommen.

Die Wohlfahrts-Körperschaft Fukuoka wurde von zwei Trägern getragen: zum einen von der Green Coop Fukuoka und zum anderen (tatsächlich) von der Wohlfahrts-workers-collectives Green Coop Fukuoka. Die Geburt der Wohlfahrts-workers-collectives G.C.F. geht auf ihre Vorgängerorganisation, die Haushaltshelfer-workers-collectives, aus dem Jahr 1995 zurück. Anlässlich des Gesetzes über die Pflegeversicherung aus dem Jahr 2000 entwickelte sich (dann) die Haushaltshelfer-workers-collectives zur Wohlfahrts-workers-collectives, die nun in Zusammenarbeit mit der Green Coop aufgrund des oben genannten Grundvermögens die Rolle des tatsächlichen Hauptträgers für die verschiedenen Wohlfahrtsgeschäfte einnahm. Hierfür benötigte man eine andere Rechtsform als die Genossenschaft, da es in Japan keine Gesetze für die Workers-collectives gibt.

7. 2006 wurde das Projekt "Regenerieren des Lebens" in Angriff genommen. Das Projekt besteht sowohl aus Vorbeugungs- als auch Gegenmaßnahmen: Als Vorbeugung wurde Geld zur Ausbildung der Mitglieder und Bürger hinsichtlich Mehrfachverschuldung und eine Konsumausbildung gegen den verbrecherischen Handel eingeführt. Als Gegenmaßnahmen wurde die Beratung in Kooperation mit Spezialisten wie Anwälten und basierend auf den Beratungen die Geldverleihung bis 1,500,000 Yen über 5 Jahre angeboten. Bisherige Verleihungsleistung-

gen: durchschnittlich knapp 1 Million Yen im Jahr 2007 und ca. eine halbe Million Yen im Jahr 2011, mit abnehmender Tendenz.

Dabei spielte auch die Präfektur Fukuoka eine Rolle (in Form des Auftraggebers). Seit 2008 trägt das Geschäft der Coop unter folgenden Bedingungen die Funktion als öffentlicher Berater der Präfektur für die Mehrfachverschuldeten: erstens soll der Inanspruchnehmer des Kredites in der Fukuoka Präfektur ansässig sein, zweitens soll er als rückzahlungsfähig eingeschätzt werden und drittens soll er den Willen haben, den Gedanke der gegenseitigen Hilfe hinter der Kreditverleihung zu verstehen und in der Lage sein, sein Leben unabhängig von der Verschuldung wieder in den Griff zu bekommen.

8. 2010 wurde ein Quartier für den Obdachlosenschutz "HOUBOKUKAN Fukuoka" im Zusammenhang mit dem Start des Faserrecyclinggeschäftes in der Nähe eingerichtet. Das Faserrecyclinggeschäft übernahm die Aufgabe, den Obdachlosen eine Arbeitsstelle zu bieten.

Die Entstehung des Quartiers kann wie folgt erläutert werden: Seit 2003 hat in Kitakyushu-City (die zweit größte Stadt in der Fukuoka Präfektur) eine NPO mit dem Namen "Kitakyushu-homeless-help" als Vorgängerorganisation energisch gegen die Obdachlosenproblematik gearbeitet und durch eine Reduzierung der Obdachlosenzahlen (von 421 Personen in 2003 zu 108 Personen in 2011) ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt. Nach diesem Erfolg wollte die NPO dann auch in Fukuoka City (Hauptstadt) die Obdachlosenproblematik angreifen und

fragte bei der Green Coop um finanzielle Hilfe im Rahmen des Fonds zur Förderung der Wohlfahrts-Tätigkeiten an: 2010 wurde das Quartier "HOUBOKUKAN" gebaut (Aufnahmekapazität 81 Personen, Aufnahmeperiode 6 Monate). Die Arbeit der NPO wurde in Kooperation mit der Green Coop durchgeführt. Die Green Coop spielte dabei eine vielfältige Rolle: finanzieller Garant gegenüber den Banken, Lieferant der Nahrungsmittel für die Kantine des Quartiers, Versorger der Mitarbeiter des Wohlfahrts-workers-collectives, Arbeitgeber für die Obdachlosen mittels des Faserrecyclinggeschäfts, sowie Beratung der Mehrfachverschuldeten und Weiterbildung der Berater des Projekts "Regenerieren des Lebens".

Fazit: Das Quartier bot ein Zimmerangebot mit einer Belegung von 531 Personen für 3 Jahre (2010-12). Die Zahl der Obdachlosen ging von 969 Personen (2009) auf 270 Personen (2011) drastisch zurück. Durch dieses neue Geschäftsfeld und die Beteiligung der Mitglieder bei der Problemlösung, wurde den Mitgliedern der Green Coop die Problematik der sozialen (öffentlichen) Fragen bewusst gemacht. Auch für dieses Geschäft nutzte die Green Coop die Rechtsform der wohlfahrts-juristischen Person. Darüber hinaus wurde im Jahr 2010 durch die Spende von Mitgliedern und Bürgern von 1,000 Yen pro Kopf/Jahr ein Förderverein gegründet, um das Quartier zu unterstützen, dessen Mitgliederzahl dieses Jahr etwa 5,000 Personen erreicht.

9. 2013 wurde ein Kindergarten unter der Rechtsform einer Schul-Körperschaft (auch dieses Mal nicht mit der Rechtsform einer Genos-

senschaft, sondern von schul-juristische Person) auf Grundlage des Fonds eingerichtet. Der Kindergarten selbst bestand schon seit dem Jahr 1955 auf einem Universitätscampus und musste im Rahmen einer Universitätsreform den Campus verlassen. Dann unterstützte die Green Coop Fukuoka den Kindergarten: sie erwarb das Grundstück, baute ein neues Schulgebäude, und ersuchte bei der Präfektur die schul-juristische Person.

10. 2011 wurde ein neues Geschäftsfeld in Angriff genommen, um den von Einkaufszentren bzw. Läden isolierten älteren Leuten (Mitgliedern und Bürgern) auf dem Lande und in den Siedlungen eine Einkaufsmöglichkeit für Alltagswaren wie Gemüse, Früchte, Reis usw. durch den Einsatz fahrender Händler zu ermöglichen. Der Name des Wagens lautet "GENKI-Car" (bedeutet auf Japanisch: wie geht es dir - Genki-ka?)

Tabelle 1: Übersicht des Geschäfts
Green Coop Fukuoka, Stand: März 2011

Gründung	21. 3. 2001
Vorstandsvorsitzende	Frau Sachiko Tabara
Geschäftsführer	Herr Koichiro Higashihara
Mitgliederzahl	169,011 Personen
darunter	Gemein-Einkauf Mitglieder 121,976 Personen
	Laden-Mitglieder 47,035 Personen
Mitarbeiterzahl	722 (darunter 245 Vollzeit, 477 Teilzeit)
Beitragsanteil	7,823,704 Tausend Yen
Geschäftsgebiet	Fukuoka Präfektur
Geschäftsumfang	25,661 Millionen Yen
Geschäftskomposition	Gemein-Einkauf, Läden, Wohlfahrtsge- schäft, Regenerierung des Lebens, 1 Toch- tergesellschaft
Hauptquartier	Fukuoka City
Gemein-Einkauf	18 Zentren
Läden	21 Läden
Day-service	12 Einrichtungen
Group-home	3 Einrichtungen
Small Multifunktional- home	1 Einrichtungen
Careinstruments- rentalcenter	2 Einrichtungen
Free-space	9 Einrichtungen
Kinderhort ohne Autori- sierung	1 Einrichtung (autorisiert seit 2012, wie unten)
Altenheim	1 Einrichtung

Tabelle 2: Wohlfahrtskörperschaften der Green Coop Fukuoka,
Stand: März 2011

Betreute Pflege-Zentren	21 Einrichtungen
Careplan Center	4 Einrichtungen
Kinderbetreuungscentren	14 Einrichtungen
Essensversorgungsanstalt	1 Einrichtung
Quartiere für Obdachlose	1 Einrichtung
Faser-recycle Center	1 Einrichtung
Kinderhort mit Autorisierung	1 Einrichtung (seit 2012)
Schul-Körperschaft Green Coop Fukuoka, Stand März 2013	
Kindergarten mit Autorisierung	1 Einrichtung (seit 2013)

Tabelle 3 Übersicht des Geschäftes, F Coop Konsumgenossenschaft,
im Vergleich mit der Green Coop Fukuoka,

Stand: März 2011

Gründung	1. 4. 1983
Vorstandsvorsitzender	Herr Takahiro Kajiura
Geschäftsführer	Herr Sounori Kikuya
Mitgliederzahl	443,828 Personen
darunter	Gemein-Einkauf Mitglieder 102,267 Personen
	Einzel (Individuum)-Lieferung Mitglieder 101,868 Personen
	Station-Lieferung Mitglieder 8,862 Personen
	Laden-Mitglieder 201,759 Personen
	Prozentualer Wert der Mitgliederzahl gegenüber der Haushaltszahl der Präfektur Bewohner 20.94%
Beitragsanteil	17,230,665 Tausend Yen
Geschäftsgebiet	Fukuoka Präfektur
Geschäftsumfang	51,783 Millionen Yen
Geschäftskomposition	Gemein-Einkauf, Läden, Katalogbestellen, Versicherung, Wohlfahrtsgeschäft, Trauerfeier, 4 Tochtergesellschaft (AK)
darunter	
Gemein-Einkauf	38,121 Millionen Yen
Läden	11,046 Millionen Yen
Katalogbestellen	2,548 Millionen Yen
Trauerfeier	68 Millionen Yen
Hauptquartier	Sasaguri-machi, neben Fukuoka-City
Filialen	20 Filialen
Läden	16 Läden
Mitarbeiter	3,035 Personen
darunter	Vollzeit 1,011 Personen
	Halbzeit 2,024 Personen

Tabelle 4: Verband der Green-Coop

Stand: März 2012

Gründung	1988
Vorstandsvorsitzende	Frau Yuko Tanaka
Mitgliederzahl	385,768 Personen
Beitragsanteil	18.4 Milliarde Yen
Geschäftsgebiet	Kyushu Insel (Fukuoka, Kumamoto, Kagoshima, Miyazaki, Oita, Saga, Nagasaki), Yamaguchi, Hiroshima, Okayama, Hyogo, Osaka, Shimane, Tottori Präfekturen
Geschäftsumfang	54.9 Milliarde Yen
darunter	Gemein-Einkauf 50.5 Milliarde Yen
	Läden 4.4 Milliarde Yen

3. Beurteilung: Die Green Coop Fukuoka als ein Reformmodell der Coop in Japan

Das vergangene Internationale Jahr der Genossenschaften 2012 (IYC) wurde überall in Japan gefeiert. In der Fukuoka Präfektur ist in diesem Rahmen der IYC-Ausschuss der Fukuoka Präfektur entstanden und es wurde ein vielfältiges Aktionsprogramm durchgeführt. Darunter gab es einen mit einem Preis bewerteten Monografie-Wettbewerb zum Thema: "Perspektiven für die genossenschaftlichen Bewegung, Unternehmung und Mitgliederbindung".

Im Folgenden eine Tabelle und die Diskussion aus der Siegermonografie von Frau Suyama zitiert werden, um die Notwendigkeit der Umwandlung einer Konsumgenossenschaft vorzustellen und um die in Abschnitt 2 näher erläuterten Umwandlungsprozess besser verstehen zu können.

Die Analyse von verschiedenen Coops (Konsumgenossenschaften) durch die Verfasserin der Arbeit kam zu dem Ergebnis, dass sich die heutigen Mitglieder der Coops (Konsumgenossenschaften) drastisch diversifiziert haben. Aufgrund dieser Tatsache lässt sich die Zukunftsstrategie für die Geschäftsführung der Coop (Konsumgenossenschaften) wie folgt zusammenfassen: um sich der Diversifikation der Mitgliederinteressen anzupassen, darf die Geschäftsführung nicht nur die Interessen eines Konsumenten vertreten, sondern muss auch das Prinzip "reciprocity" berücksichtigen und als Träger der "reciprocity economy" (solidarity economy) agieren. In diesem Zusammenhang wird der Begriff "reciprocity" als das Prinzip des dritten Sektors (social economy plus solidarity economy) verstanden, das den "Austausch" im ersten Sektor (market economy) und die "Wiederverteilung" im zweiten Sektor (governmental od. public economy) ergänzen soll. Auf den Punkt gebracht bedeutet dies: die Diversifikation des Geschäftes (Diversifikation des Konglomerat-typs) soll für die Coop vorangetrieben werden.

Dennoch interpretiert die Verfasserin die Beispiele aus Tabelle 4 so, dass die Zukunftsstrategie der Geschäftsführung bereits teilweise verfolgt wird (Vorsicht! Die Darstellung ist hypothetisch, Begleiter-typ, Kollaborationstyp und Beteiligungstyp). Eines dieser drei Beispiele ist die Green Coop Fukuoka! Sie scheint, wie in Abschnitt 2 beschrieben, durch ihre Entwicklungsprozesse immer tiefer und breiter in die Region verankert zu sein und ihre Solidaritätsgeschäfte vorangetrieben zu haben. Die Entwicklungsprozesse der Green Coop Fukuoka und die 4 Symbiosen als Grün-

dungskonzept scheinen die Folgerichtigkeit der Orientierung zu beweisen und die Wirksamkeit des Geschäftes zu garantieren.

Tabelle 4		Organisatorische Reform-Modelle der Coop in Japan (3 Prototypische Beispiele) hypothetisch zusammengestellt von Frau Keiko SUYAMA (Mitglied der F Coop, Fukuoka)*	*Zitiert aus der Monografie: Zukunftsperspektive der Coop als " the third sector of society construction" - Entwicklungsprozesse zu der organisatorischen Reform der Coop -; Siegmonografie des Monografie Wettbewerbs anlässlich des IYC 2012, IYC-Ausschuss der Fukuoka Präfektur, 2012, zum Thema "Perspektive für die genossenschaftlichen Bewegung, Unternehmung und Mitgliederbindung"
Typ	Muster Beispiel	Tätigkeitsbedingende Faktoren in bzw. um die betreffende Coop	Organisatorische Reformen
Typ 1 Begleitertyp	Coop Shimane (in Shimane Präfektur)	(Umgebung) mit kleinem Geschäftsvolumen, in ländlichem Gebiet, mit den kommunalen Leuten eng kooperiert Wandlungen der traditionellen Tätigkeiten der Coop durch die Kleinfoops "OTAGAISAMA" enge Verbringungen mit den regionalen Wohlfahrtsgeschäften (die nicht immer in genossenschaftlichen Rechtsformen sind)	Teilung der Entscheidungskompetenz der ganzen Coop Shimane Bildung der Kleinfoops OTAGAISAMA innerhalb der ganzen Coop Shimane Umwandlung der Coop in eine Art "Regionalcommunity"

Typ 2 Kollaborationstyp	Green Coop Fukuoka (in Fukuoka Präfektur)	(Umgebung) mit mittelgroßem Geschäftsvolumen, in dem städtischen Gebiet mit: munipalen Leuten eng kooperiert (ggf. im Auftrage der Gemeinde)	Gestaltung eines neuen Geschäftsbereiches (Verleihung für mehrfach-verschuldete Mitglieder und Bürger) im Rahmen der Green Coop Fukuoka seit 2006 (teilweise im Auftrag der Fukuoka Präfektur)
	Bewohner Fukuoka Präfektur 5,080 Tausend Fukuoka Ciry 1,503 Tausend Kitakyushu Ciry 969 Tausend	Richtung der Geschäftsführung ist stark orientiert durch die Prioritätensetzung der politischen Maßnahmen in der regionalen Gesellschaft	Erweiterung des Wohlfahrtsgeschäfts der Genossenschaft und Verselbstständigung des Wohlfahrtsgeschäfts der Green Coop Fukuoka mit der Rechtsform einer selbständigen Wohlfahrts-Körperschaft (Wohlfahrts-Juristische Person)
		sehr enge Kooperation mit NPOs	Green Coop Fukuoka nimmt den Obdachlosen-schutz der NPOs unter Geschäftsführung der NPO auf: Green Coop spielt vielfältige Rolle wie Finanzieller Garant, Nahrungslieferant, workers-collectives usw.
Typ 3 Beteiligungstyp	"Fukushi-club" (Wohlfahrt-club)Coop	Verselbstständigte Coop aus den mittelgroßen-bzw. großvolumigen Coops der Kanagawa Präfektur (Seikatu-club Coop), aufgrund des eigenen Geschäftskonzeptes. Organisieren der mittelständischen ansässigen Einwohner	Verein der workers-collectives Community work Beteiligungswohlfahrt=Anwendung von "reciprocity principle" Gewinn wird nicht verteilt, sondern auf dem Aufbau der Wohlfahrtseinrichtungen verwendet

Dr. Ansgar Horsthemke

Vertriebsneuausrichtung in einer Winzergenossenschaft

am Beispiel der Winzergenossenschaft Jechtingen-Amoltern am Kaiserstuhl eG¹

Der Weinmarkt in Deutschland ist gekennzeichnet von vielen nationalen und internationalen Erzeugern und Anbietern einerseits und wenigen großen Konzernen andererseits, die den Lebensmittelmarkt beherrschen. Einer atomistischen Anbieterstruktur steht also eine oligopolistische Abnehmerstruktur gegenüber. Daneben gibt es weitere Vertriebskanäle wie den Fachhandel, die Gastronomie und das direkte Privatkundengeschäft. Insbesondere diese Absatzmärkte sind hart umkämpft, bieten sie doch die höchsten Margen bzw. Deckungsbeiträge. Um für die Winzerinnen und Winzer ein auskömmliches Traubengeld auszahlen zu können, bedarf es mit Blick auf die oben beschriebene Marktsituation einer entsprechenden Unternehmensplanung und –strategie. Hierzu zählt neben der internen Optimierung der Organisations- und Kostenstruktur als weiterer wichtiger Baustein die Vertriebsplanung und –konzeptionierung. Im nachfolgenden Beitrag soll insbesondere auf diesen Aspekt näher eingegangen werden.

Die Entwicklung des Vertriebskonzeptes beruht auf sechs Schritten:

1. Analyse der bisherigen Vertriebsarbeit und der zur Verfügung stehenden Ressourcen
2. Erarbeitung von Zielen
3. Positionierung der Winzergenossenschaft
4. Festlegung der Strategie

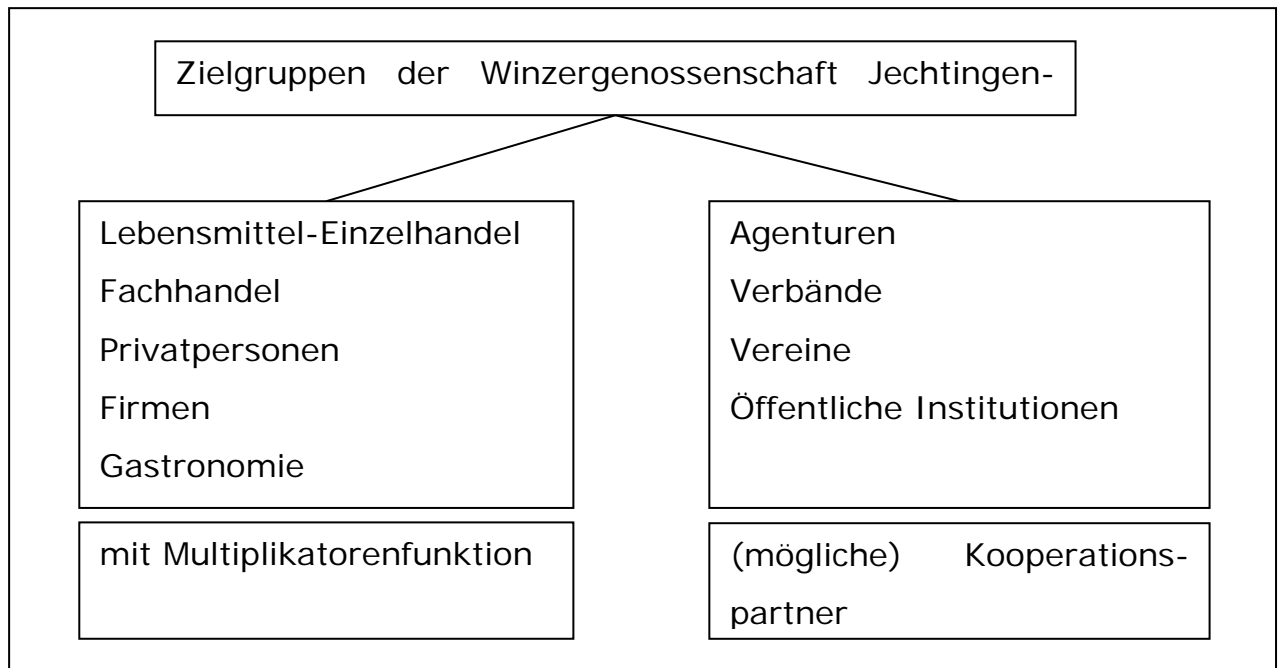
¹ Der vorliegende Beitrag basiert auf einem in Zusammenarbeit mit Wolfram Kuhnen, GenoTeamconsult, Düsseldorf, von 2010 bis 2013 erarbeiteten und konsequent fortentwickelten Vertriebskonzept. An dieser Stelle sei Wolfram Kuhnen für die hervorragende Zusammenarbeit und Unterstützung gedankt.

5. Umsetzung des Vertriebskonzeptes

6. Abgleich und Bewertung der Maßnahmen

Am Anfang stand eine Bestandsaufnahme der bisherigen Vertriebsarbeit. Es zeigte sich, dass die Winzergenossenschaft Jechtingen-Amoltern in den Jahren 2010 und 2011 mit deutlich geringeren zur Verfügung stehenden Weinmengen auskommen musste. Dies war insbesondere durch die mengenmäßig kleinen Herbste 2009 und 2010 bedingt. Die Qualitäten der Jahrgänge, insbesondere des Jahrgangs 2009 waren überdurchschnittlich. Hier zeigte sich die konsequent in den vergangenen Jahren bereits in den Rebbergen beginnende Qualitätsarbeit bei der Erzeugung und Verarbeitung der Trauben.

Der Absatz der Weine erfolgte über vielfältige Vertriebskanäle. Hier galt es zu unterscheiden zwischen Kernzielgruppe mit Multiplikatorenfunktion und die Kunden und Vertriebspartner, die als Kooperationspartner unverzichtbar sind. Beiden Zielgruppen kommt eine gleichermaßen nachhaltige Wirkung zu, wenn auch die zu ergreifenden Maßnahmen durchaus unterschiedlich sein können. Eine Zusammenfassung bietet die nachfolgende Abbildung:



Quelle: Kuhnen, Wolfram²

Im Vordergrund der Zielformulierung und –identifizierung steht die Fassung konkreter Ziele, d.h. alle zu definierenden Ziele müssen sich messen lassen und müssen durch eine einfache Formulierung und entsprechende Kommunikation eine hohe Akzeptanz bei den ausführenden Personen erreichen. Weiterhin müssen sie überprüfbar und damit auch korrigierbar sein. Deshalb wurden der Zieldefinition die sogenannten SMART-Kriterien zugrunde gelegt (**s**pezifisch, **m**essbar, **a**nspruchsvoll, **r**ealistisch und **t**erminiert). Darüber hinaus wurde in qualitative und quantitative Ziele unterschieden.

Hieraus abgeleitet wurden folgenden qualitativen Ziele erarbeitet:

² Vgl. hierzu auch GenoTeamconsult, Marketing- und Vertriebsplan der Winzergenossenschaft Jechtingen, 2011

Wünsche der Winzergenossenschaft Jechtingen-Amoltern:

- Seriöses Auftreten in der Öffentlichkeit
- Kundenzufriedenheit
- Begeisterte Kunden
- Besseres Image am Markt
- Kundenpflege
- Kreativität steigern
- Revitalisierung von Altkunden

Werden durch folgende Beobachtungskriterien zu qualitativen Zielen:

- Kleidung, Umgang mit dem Kunden und Ausdrucksweise
- Wenige Reklamationen
- Mehr langfristig gebundene Kunden
- Regelmäßige Umfragen
- Mehr Zusatzverkäufe
- Erschließung neuer Zielgruppen
- Feedback auf Revitalisierungsmaßnahmen

Quelle: Kuhnen, Wolfram³

Auch die quantitativen Ziele lassen sich zusammenfassend in einer Abbildung darstellen:

³ Vgl. hierzu auch GenoTeamconsult, a.a.O.

<p>Wünsche der Winzergenossenschaft Jechtingen-Amoltern:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zahl der Endverbraucher und Wachstum steigern ➤ Einführung und Verankerung neuer Produktlinien und Serien auf dem Markt (z.B. „pin ap“) ➤ „Pushen“ bereits auf dem Markt bestehender Produktlinien (z.B. „Nostalgie“-Serie) 	<p>Werden durch folgende Beobachtungs-kriterien zu quantitativen Zielen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gesteigerte Umsätze ➤ Nachweisbares Interesse der Kunden und insbesondere der angesprochenen Zielgruppen ➤ Gesteigerte Absatzzahlen im abschließenden Jahresbericht bzw. -abschluss
--	--

Quelle: Kuhnen, Wolfram⁴

Wesentlicher Impulsgeber ist zur Umsetzung und Weiterentwicklung dieser Ziele der Vertrieb der Winzergenossenschaft. Er spielt die wichtigste Rolle in diesem Zusammenhang. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, die oben definierten Ziele in diesem Unternehmensbereich zu implementieren. Die Ziele bestehen hier besonders in festen Zahlenwerten zu Umsatzzahlen, die Erfassung der Kunden in einem bestehenden bzw. neu einzurichtenden CRM-System und der Erlangung einer möglichst positiven Bewertung der Winzergenossenschaft im Rahmen einer Kundenbefragung. Aber nicht nur im Vertrieb, sondern im ganzen Unternehmen und bei den Mitgliedern müssen die Ziele und der vertriebliche Neuantritt kommuniziert und gelebt werden. Nur so entsteht auch die beabsichtigte Außenwahrnehmung der Neuausrichtung der gesamten Winzergenossenschaft.

Ein weiterer Baustein in diesem Zusammenhang, der insbesondere eine Bündelung der zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Außenwahr-

⁴ Vgl. hierzu auch GenoTeamconsult, a.a.O.

nehmung schärft, stellt die Positionierung der Winzergenossenschaft dar. Hierzu wurden zwei Alleinstellungsmerkmale identifiziert, die konsequent in allen der Winzergenossenschaft zur Verfügung stehenden Medien kommuniziert wurden. Dies sind insbesondere das einheitliche CD (corporate design), das Etiketten- und Kartonagedesign, Presseveröffentlichungen und Veranstaltungen.

Das Alleinstellungsmerkmal „Ur-Rebe“ vereint einen historischen und einen ideellen Charakter in sich.⁵ Hierüber sollen Zielgruppen, die sich stark mit der Region, ihrer Geschichte und den hier verankerten Traditionen identifizieren, angesprochen werden. Die „Ur-Rebe“ nimmt als Kern des Gesamtsortiments darüber hinaus eine übergeordnete Funktion in der Herausbildung eines entsprechend ausgerichteten Images ein.

Verbunden damit ist die Wahrnehmung der Winzergenossenschaft beim Kunden:

- Klares und ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein (gegenüber lokaler Geschichte, Traditionen und Kultur)
- Identifikation mit der Region (und den Menschen, die hier wohnen)
- Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit (die Ur-Rebe wurde nicht verändert, künstlich verfälscht)
- Saubere, sorgfältige und qualitativ hochwertige Arbeit (die Winzergenossenschaft nimmt zur Sicherung der Qualität und der Beibehaltung der Rebenursprünglichkeit einen bestimmten Arbeitsaufwand in Kauf)
- Seriosität (die Winzergenossenschaft beweist sich vor dem Kunden durch ihre strikten Richtlinien und ein konsequentes „Bekenntnis“ zu überlieferten Traditionen).

⁵ Die Ur-Rebe wurde deshalb gewählt, weil in Jechtingen bis 1945 der letzte am Kaiserstuhl bekannte Ur-Rebenbestand war. 1999 wurden entsprechende Ur-Rebenpflanzen der Sorte „Sponeck 21“ anlässlich des 75-jährigen Jubiläums der Winzergenossenschaft an der Burg Sponeck und der Winzergenossenschaft gepflanzt.

Das zweite Alleinstellungsmerkmal ist die Burg Sponeck. Der heutige Bau ist auf einem alten Siedlungsplatz errichtet, der schon ein römisches Kastell beherbergte. Die Burg bildet ein markantes Wahrzeichen für den gesamten Ort Jechtingen. Sowohl durch allgemeine Veranstaltungen (Tag des offenen Denkmals) als auch durch besondere Veranstaltungen der Winzergenossenschaft (Weinprobe im Turm) werden den Mitgliedern und Kunden der Winzergenossenschaft diese Wahrzeichen immer wieder vor Augen geführt. Darüber hinaus ist der Burgturm der wesentliche Bestandteil des Logos der Winzergenossenschaft und damit auf jeder Flasche Wein, den Kommunikationsmitteln, der Kartonage etc. präsent.

Zusammenfassend will sich die Winzergenossenschaft Jechtingen-Amoltern ihren Kunden damit als:

- Im Bereich der Produkte:
- Produzent und Lieferant von Weinen der gehobenen und Spitzenklasse
- Im Bereich der Serviceleistungen:
- Anbieter zusätzlicher interessanter Angebote (Veranstaltungen mit historisch-geografischem Charakter)
- Aus der Sicht des Marketings:
- Eng mit der Region verbundener und seriöser Produzent mit Verantwortungsbewusstsein

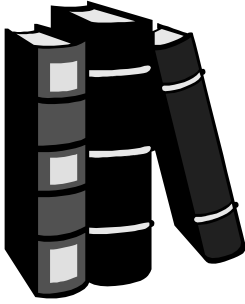
präsentieren.

In Bezug auf die Strategie wurde sehr schnell klar, dass die Winzergenossenschaft nicht alleine die Umsetzung und Kommunikation zum überarbeiteten „Neu“-Auftritt schaffen kann. Deshalb wurde neben einem Ausbau der Aktivitäten und Veranstaltungen bewusst auf die Kooperation mit anderen Institutionen wie lokalen und regionalen Vereinen sowie (Museums-)Einrichtungen und Veranstaltern gesetzt. In Bezug auf die eigenen Veranstaltungen wurden neben den bereits bestehenden Bauernmarkt, Maifest und Zwiebelkuchenfest der Landfrauen eine Mitglieder- und Ortswein-

probe, eine Sommerparty und die sogenannte „Wilde Tafel“ mit großem Erfolg auf- bzw. ausgebaut.

Nach innen wurde das neue Vertriebskonzept im Rahmen der neu eingeführten Agenturtagungen kommuniziert. Darüber hinaus wurden erfolgreich mehrere neue Agenturen akquiriert, so dass nahezu deutschlandweit eine flächendeckende Präsenz gegeben ist. Einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor bilden in diesem Zusammenhang die Mitglieder. Sie sind der beste und authentischste Botschafter, so dass auch die Mitglieder ausführlich im Rahmen von Versammlungen informiert wurden. Das Privatkundengeschäft wurde zum einen durch eine behutsame Renovierung des Verkaufsraumes und einer damit einhergehenden Neugestaltung der Produktpräsentation gesteigert, zum anderen wurde die Präsenz in den badischen Weinhäusern von einem auf vier erhöht. Zusätzlich fanden entsprechende Schulungen des (Verkaufs-)Personals sowohl zu weinfachlichen Themen wie auch Telefonverkauf, Umgang mit Kunden etc. statt. Heute ist es selbstverständlich, dass das Personal mit Kundenkontakt mit einer gemeinsam erarbeiteten „Dienstkleidung“ auftritt. Auch die Alt-Kunden wurden durch entsprechende Revitalisierungsmaßnahmen angesprochen und die entsprechende Kundekartei aktualisiert.

Insgesamt kann die Erarbeitung und Umsetzung des oben beschriebenen Vertriebskonzeptes als Erfolg, auch betriebswirtschaftlich messbar, angesehen werden. Jedes Geschäftsjahr seit der Einführung dieses Konzeptes schlossen die Entwicklungszahlen über dem vorgesehenen Plan. Es kommt nun in der Zukunft darauf an, das Konzept immer wieder kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.



Ausgezeichnet mit dem
GENO-Wissenschaftspreis 2006

Anzeige

Koneberg, Markus:

Management von Firmenkreditportfolios in Genossenschaftsbanken – Der Einsatz von Kreditderivaten zur Portfoliooptimierung, 2006

Kreditrisiken und das Management von Kreditportfolios – insbesondere von Firmenkreditportfolios – rückten in den letzten Jahren zunehmend in den Blickpunkt des bankwirtschaftlichen Interesses. Im genossenschaftlichen Banksektor entstehen Risiken dabei vor allem durch die Vergabe großvolumiger Kredite an einzelne Kreditnehmer sowie durch die kumulierte Vergabe von Krediten an Kreditnehmer, die derselben Branche angehören. Es wird deswegen diskutiert, wie Kreditrisiken von den einzelnen Genossenschaftsbanken besser gesteuert werden können, wobei dem Transfer von Kreditrisiken eine zunehmende Bedeutung beigemessen wird.

Die Arbeit widmet sich der Thematik „Kreditportfoliosteuerung“ und greift dabei folgende Fragestellungen auf:

- Wie sieht das optimale Kreditportfolio einer Genossenschaftsbank aus, wie kann es ermittelt werden und mit welchen Mitteln kann ein suboptimales Portfolio an das optimale Portfolio angenähert werden?
- Wie ist der Transfer von Kreditrisiken als Mittel zur Portfoliooptimierung im genossenschaftlichen Bankbereich zu bewerten? Verspricht ein organisierter Kreditrisikotransfer eine Verbesserung der Risikosituation aller beteiligten Kreditgenossenschaften?
- Wie kann ein Transfer von Kreditrisiken aus den Firmenkreditportfolios von Genossenschaftsbanken organisiert werden? Welche Gestaltungsmöglichkeiten sind speziell für den genossenschaftlichen Verbund denkbar und umsetzbar?

Neben der Verwendung von theoretischen Konzepten wurde bei der Beantwortung der Fragen insbesondere auch auf Echt Daten aus genossenschaftlichen Primärbanken zurückgegriffen, was den hohen Praxisgehalt der Arbeit zusätzlich unterstreicht.

Bestellung:

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

Preis: 39,- € bzw. 29,- € für Mitglieder des Fördervereins der Forschungsstelle zuzüglich Versandkosten

Personalführung in landwirtschaftlichen Betrieben vor dem Hintergrund aktueller demografischer Entwicklungen

1. Demografische Entwicklungen in Deutschland

Die Entwicklung der Bevölkerung in den nächsten Jahren ist allgemein bekannt. Bis 2030 wird sich die Bevölkerungsanzahl in Deutschland im Vergleich zu 2008 um ca. 5 Millionen Menschen auf rund 77 Millionen Menschen reduzieren. Parallel mit dem Rückgang der Bevölkerung verändert sich auch die strukturelle Zusammensetzung. Im Jahr 2030 werden rund 33 % mehr 65-Jährige und Ältere in Deutschland leben als dies aktuell der Fall ist. Die Anzahl der unter 20-Jährigen wird hingegen vermutlich um 17 % sinken. Die Menschen im erwerbsfähigen Alter in der Altersgruppe zwischen 20 und 65 Jahren wird voraussichtlich um 15 % zurückgehen.¹ Abbildung 1 veranschaulicht die zukünftige Entwicklung der Altersstruktur der deutschen Bevölkerung im Vergleich zur Situation vor rund 100 Jahren. Die deutliche Verschiebung der Struktur zwischen den Altersgruppen und die zukünftige weitere Entwicklung bis ins Jahr 2060 sind in der Abbildung dargestellt.

Innerhalb Deutschlands wird die Entwicklung der Bevölkerung in den einzelnen Bundesländern wiederum sehr unterschiedlich aussehen. Insbesondere die ostdeutschen Bundesländer sind von einem deutlichen Bevölkerungsrückgang betroffen, da viele junge Menschen diese Regionen verlassen und Richtung Süddeutschland und Stadtstaaten abwandern. Diese Entwicklung verringert zwar im Süden sowie in den Stadtstaaten den Be-

¹ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011): Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 1, S. 8.

völkerungsrückgang, führt jedoch in den ostdeutschen Bundesländern zu einer wesentlich stärkeren Alterung der Gesellschaft.²

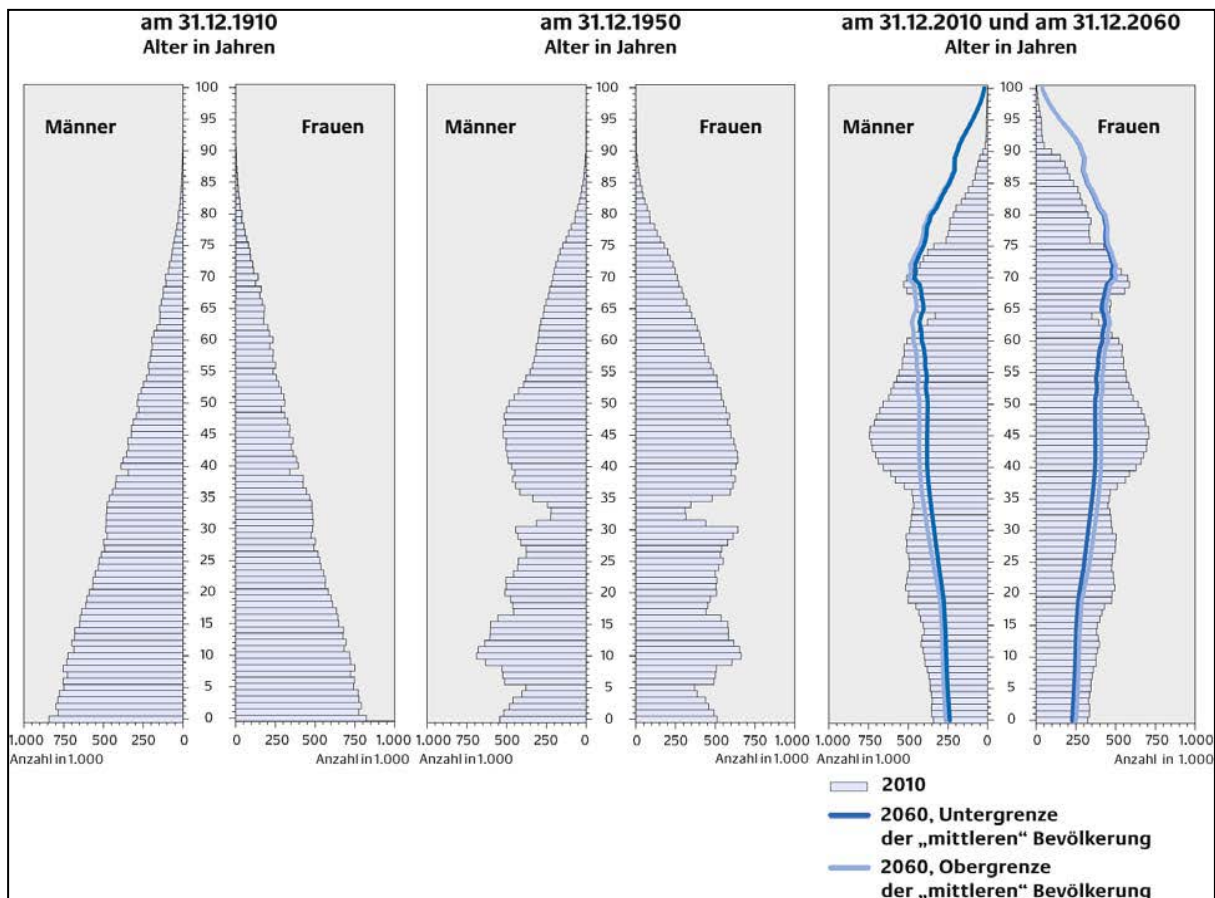


Abb. 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland. Quelle: Bundesministerium des Inneren (2011): Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. S. 11

2. Altersstruktur der Arbeitskräfte in der Landwirtschaft

Verglichen mit den Erwerbstätigen anderer Sektoren sind diese in der Landwirtschaft wesentlich älter. Rund 60 % aller in der Landwirtschaft Beschäftigten sind über 45 Jahre alt. Der Anteil der über 45 Jahre alten in der übrigen Erwerbsbevölkerung liegt hingegen nur bei rund 45 %. Im europäischen Vergleich gehören die deutschen Landwirte eher zu den jüngeren.³

² Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011) S. 24.

³ Vgl. DBV (Hrsg.) (2012): Situationsbericht 2012/2013. Trends und Fakten zu Landwirtschaft. S. 108f.

Unter den landwirtschaftlichen Betriebsleitern hat sich die Altersstruktur in den vergangenen Jahren ebenfalls deutlich verändert. Im Jahr 1999 waren rund 46 % aller Betriebsleiter jünger als 45 Jahre. Bis ins Jahr 2010 ist der Anteil der unter 45-jährigen auf 32 % zurückgegangen. Parallel hierzu ist im Zeitraum von 1999 bis 2010 der Anteil der Betriebsleiter, die 55 Jahre und älter sind, von 29 % auf 31 % gestiegen. Insgesamt ist somit der Anteil der jüngeren Betriebsleiter rückläufig.⁴

Generell sind die Arbeitskräfte in den neuen Bundesländern jünger als in den alten. In den alten Bundesländern liegt das Durchschnittsalter bei 41 Jahren, während in den neuen Bundesländern die Arbeitskräfte im Schnitt 44 Jahre alt sind. Eine Untersuchung des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V. (zhs) aus dem Jahr 2004 macht deutlich, dass in den neuen Bundesländern besonders in den großen Unternehmen mit der Rechtsform „juristische Personen“ der Anteil der älteren Beschäftigten besonders hoch ist. Nur ca. 8 % der Beschäftigten sind hier unter 25 Jahre alt. Der Anteil der unter 35-jährigen liegt lediglich bei 22 %. In den kommenden Jahren werden hier daher besonders viele Austritte in den Ruhestand zu verzeichnen sein. Auf Betrieben mit dieser Rechtsform in den alten Bundesländern ist die Altersstruktur anders. Hier sind rund 17 % der Beschäftigten jünger als 25 und rund 38 % unter 35 Jahre alt. In den alten Bundesländern ist eine Überalterung der Arbeitskräfte eher in den Familienbetrieben zu verzeichnen.⁵

3. Fachkräftemangel in der Landwirtschaft

Bedingt durch die demografischen Entwicklungen ist es inzwischen in der Landwirtschaft, so wie in vielen anderen Bereichen der Wirtschaft, schwer geworden, genügend qualifizierte Fachkräfte zur Besetzung der offenen

⁴ Vgl. DBV (Hrsg.) (2012) S. 109.

⁵ Vgl. Wiener, B. (2005): Wachsender Fachkräftebedarf in der Landwirtschaft. S. 5f.

Stellen zu finden.⁶ Wie eingangs bereits beschrieben sind besonders die neuen Bundesländer zusätzlich von einer Überalterung der Mitarbeiter betroffen, die als Kennzeichen dieses Fachkräftemangels herangezogen werden kann.⁷

Der Fachkräftemangel kann zum einen auf gesellschaftliche und zum anderen auf betriebliche Ursachen zurückgeführt werden. Der Kernpunkt der gesellschaftlichen Ursachen ist die bereits angesprochene Entwicklung der Bevölkerung. Diese Entwicklung führt dazu, dass das Angebot auf dem Arbeitsmarkt immer kleiner wird. Dies führt wiederum dazu, dass der Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt ansteigt.⁸ Zusätzlich hinterlässt die Urbanisierung erkennbare Spuren, da zunehmend mehr Menschen aus den ländlichen Regionen in die Städte abwandern. Dies beschleunigt den demografischen Wandel in den ländlichen Regionen erheblich und erschwert die Suche nach geeigneten Arbeitskräften für die Landwirtschaft.⁹

Hinzukommt, dass die Landwirtschaftsbranche in der Gesellschaft keinen besonders guten Ruf hat. Im Vergleich mit anderen Branchen ist das Lohnniveau in der Landwirtschaft deutlich geringer. Außerdem reduzieren die hohe Arbeitsbelastung sowie lange Arbeitszeiten und Arbeitsspritzen die Attraktivität des Arbeitsplatzes Landwirtschaft. Zudem assoziiert die Bevölkerung mit der Landwirtschaft ein Arbeitsumfeld in dem besonders viel und hart gearbeitet werden muss.¹⁰ Im Gegensatz zur Meinung der Gesellschaft hängen die in der Landwirtschaft Beschäftigten in der Regel an ihrem Arbeitsplatz und sind größtenteils motiviert.¹¹ Auch nach einer Studie von MUBHOFF ET AL. (2012) ist festzustellen, dass Menschen, die nicht in der Landwirtschaft beschäftigt sind, die Arbeitsbedingungen in der

⁶ Vgl. Heyder, M., Z. v. Davier, L. Theuvsen (2009): Fachkräftemangel in der Landwirtschaft. S. 269f.; Wiener, B. (2005) S. 2; Berges, M. (2006): Familienbetriebe am Ende? S. 26.

⁷ Vgl. Davier, v. Z., E. Bahrs, L. Theuvsen (2006): Gute Fachkräfte sind selten. S. 13f.

⁸ Vgl. Heyder, M., Z. v. Davier, L. Theuvsen (Fn 6), S. 269f.

⁹ Vgl. Heyder, M., Z. v. Davier, L. Theuvsen (Fn 6), S. 270ff.

¹⁰ Vgl. Piel, E. (2003): Wie werden Landwirte von der Gesellschaft gesehen? S. 24.

¹¹ Vgl. Davier, v. Z., E. Bahrs, L. Theuvsen (Fn 7), S. 15.

Landwirtschaft insgesamt negativer bewerten als Menschen die selbst in der Landwirtschaft tätig sind.¹²

Zu den betrieblichen Ursachen zählt vor allem die Entwicklung der westlichen Familienbetriebe hin zu „erweiterten Familienbetrieben“, wodurch sich die Nachfrage nach qualifizierten landwirtschaftlichen Arbeitskräften erhöht.¹³ Die Betriebsform des „erweiterten Familienbetriebs“ kennzeichnet sich dadurch, dass die familieneigene Arbeitsleistung durch die Einstellung von Fremdarbeitskräften ergänzt wird, um die durch das Betriebswachstum entstandene Mehrarbeit bewältigen zu können.¹⁴

Verschärfend zu den genannten Ursachen des Fachkräftemangels kommt die relativ geringe Ausbildungsquote in der Landwirtschaft hinzu. In den letzten Jahren ist die Anzahl der Jugendlichen, die einen grünen Ausbildungsberuf ergreifen, kontinuierlich rückläufig.¹⁵ Als Gründe hierfür können zum einen die sinkende Anzahl der Geburten und zum anderen die fortschreitende Urbanisierung genannt werden. Zusätzlich ist die Bereitschaft der landwirtschaftlichen Betriebsleiter junge Menschen auszubilden teilweise recht gering.¹⁶

Innerhalb der Landwirtschaft ist der Fachkräftemangel zwischen den einzelnen Betriebszweigen unterschiedlich stark ausgeprägt. Während Ackerbaubetriebe bisher eher nicht von einem Fachkräftemangel ausgehen, schätzen Veredelungs- und Gemischtbetriebe den Fachkräftemangel tendenziell als steigend ein.¹⁷ Die Ergebnisse einer Befragung von Landwirten in Baden-Württemberg haben ergeben, dass insbesondere tierhaltende Betriebe Schwierigkeiten bei der Suche nach passenden Mitarbeitern ha-

¹² Vgl. Mußhoff et al. (2012): Attraktivität einer landwirtschaftlichen Tätigkeit – Einflussfaktoren und Gestaltungsmöglichkeiten. S. 9f.

¹³ Vgl. Theuvsen, L. (2010): Die Landwirtschaft vor neuen Herausforderungen. S. 12.

¹⁴ Vgl. von dem Bussche, P. (2005): Das neue Leitbild: der erweiterte Familienbetrieb. Chancen für Zukunftsbetriebe trotz Globalisierung. S. 64.

¹⁵ Vgl. BMELV (Referat 123) (Hrsg.) (2013): Statistisches Jahrbuch über Ernährung Landwirtschaft und Forsten 2013. Tab. 66.

¹⁶ Vgl. Theuvsen, L. (Fn 13), S. 12.

¹⁷ Vgl. Davier, v. Z., E. Bahrs, L. Theuvsen (Fn 7), S. 14f.

ben.¹⁸ Bezogen auf ganz Deutschland ist festzustellen, dass der Fachkräftemangel in der Landwirtschaft im Ostdeutschland bereits wesentlich ausgeprägter ist, als dies in Süddeutschland der Fall ist. Zurückzuführen ist dies auf die strukturellen Unterschiede in Bezug auf die Rechtsform, die Betriebsgröße und somit auch der Arbeitskräfteverteilung zwischen den Regionen. Im kleinstrukturierten Baden-Württemberg ist die Anzahl der Fremdarbeitskräfte vergleichsweise immer noch recht gering. Zudem ist auf vielen Familienbetrieben noch die Einstellung erhalten geblieben sich auch familienintern auszuhelfen. Was besonders bei der Bewältigung von Arbeitsspitzen, wie beispielsweise während der Ernte, hilfreich ist.¹⁹

4. Möglichkeiten im Umgang mit dem Fachkräftemangel

Eine Möglichkeit um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken liegt darin, die bereits angestellten Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen zu binden und weitere Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Beides hängt davon ab, inwieweit es dem landwirtschaftlichen Unternehmen gelingt das sog. Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht so auszugestalten, dass das Unternehmen dauerhaft für Mitarbeiter interessant bleibt.²⁰

Beim Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht ist unter den Beiträgen alles zusammenzufassen, was der Arbeitnehmer in das Unternehmen einbringen kann. Hierzu gehört beispielsweise wie in Abbildung 2 dargestellt Motivation, Begeisterung, Erfahrung, Zuverlässigkeit und Sorgfalt. Die Anreize hingegen gehen vom Arbeitgeber aus. Neben materiellen Anreizen wie Entgelt, Sozialleistungen oder Erfolgsbeteiligungen haben auch immaterielle Anreize wie Betriebsklima, flexible Arbeitszeitgestaltung oder Weiter-

¹⁸ Vgl. Recke, K. (2013): Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft – eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg. S. 73.

¹⁹ Vgl. Recke, K. (Fn 18), S. 72 .

²⁰ Vgl. Theuvsen, L. (Fn 13), S. 12.

bildungsmöglichkeiten eine sehr große Bedeutung in Bezug auf die Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeiter.²¹

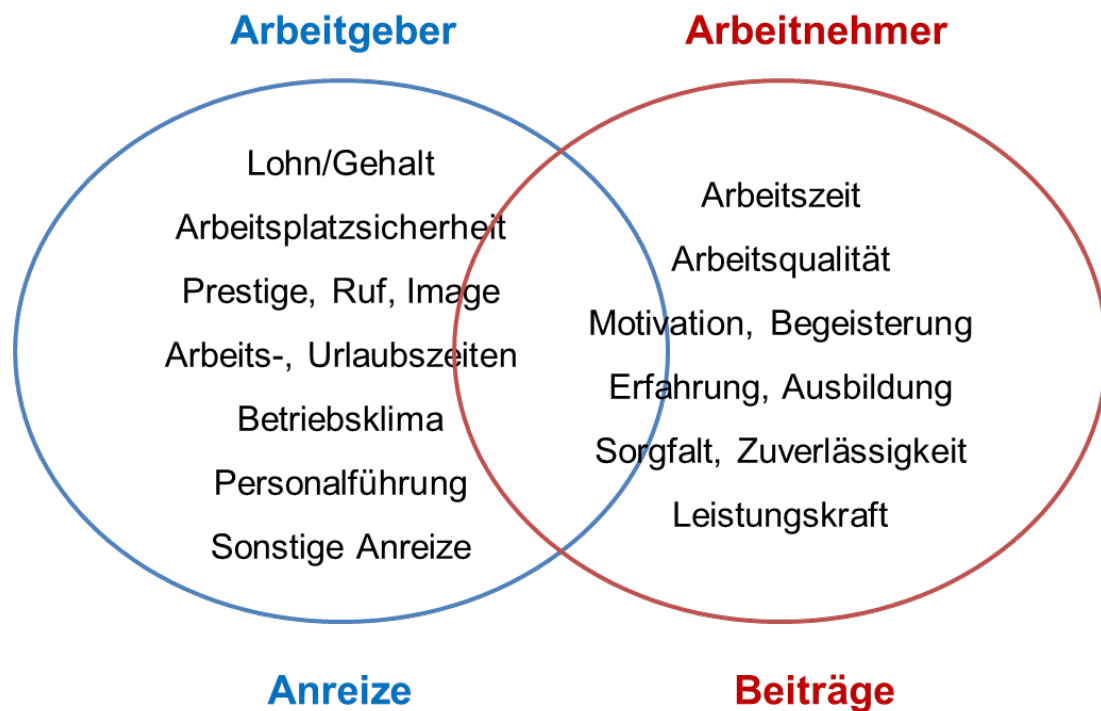


Abb. 2: Determinanten des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts. Quelle: Eigene Darstellung nach Theuvsen, L. (2010) S. 14

Zusätzlich zu einem ausgewogenen Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht gibt es sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene einige Möglichkeiten um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Auf betrieblicher Ebene ist darauf zu achten, dass die Attraktivität der Arbeitsplätze gesteigert wird. Dies ist möglich indem insgesamt die Anreize, die der Arbeitgeber bietet, verbessert werden. Beispielsweise kann dies durch die Einführung flexiblerer Arbeitszeiten, der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen oder der Delegation von Verantwortung geschehen. Außerdem kann durch das Durchführen eines Tag der offenen Tür, den Aufbau einer guten Homepage oder durch positive Pressearbeit der Bekanntheitsgrad und das Image des Betriebes sowie auch der gesamten Agrarbranche gestärkt werden. Auch die Nutzung moderner Formen der Stellenausschreibung im Internet können dabei helfen geeignete Fachkräf-

²¹ Vgl. Theuvsen, L. (Fn 13), S. 14.

te zu gewinnen. Zudem sollte der Betriebsleiter versuchen seine Führungsqualifikationen weiter zu entwickeln, um zu einem besseren Betriebsklima beizutragen.²² Denn das Betriebsklima sowie der Führungsstil des Betriebsleiters sind wichtige Anreize in Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter.²³ Allerdings besitzen nur wenige Betriebsleiter weitreichende Kenntnisse im Bereich der Personalführung. Eigene Lücken im Bereich des Personalmanagement zu erkennen und diese durch passende Weiterbildungen oder Beratungsangebote zu schließen kann daher ebenfalls dazu beitragen die Attraktivität landwirtschaftlicher Arbeitsplätze zu steigern.²⁴

Auf der überbetrieblichen Ebene kann mit Hilfe der landwirtschaftsnahen Verbände sowie mittels der Politik daran gearbeitet werden die Attraktivität und das Image der Landwirtschaft zu verbessern.²⁵ Zusätzlich können die Verbände durch das Angebot passender Beratungsangebote das Personalmanagement ihrer Mitglieder verbessern.

Außerdem sollten auch die Vorteile von horizontalen Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben in Bezug auf den Personaleinsatz nicht außer Acht gelassen werden. Durch den Zusammenschluss von Betrieben können sich bessere personalwirtschaftliche Möglichkeiten ergeben. Insbesondere für kleinere Betriebe bieten Kooperationen die Möglichkeit gemeinsam einen Mitarbeiter einzustellen. Bei größeren kann es dazu führen, dass die Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Spezialbereich gezielter eingesetzt werden. Auch in Bezug auf die Ausbildung bieten Kooperationen Vorteile, da Lehrlinge beispielsweise im Rahmen eines Ausbildungsverbundes zwischen den Betrieben besser und vielseitiger ausgebildet werden.

²² Vgl. Theuvsen, L. (Fn 13), S. 16f.

²³ Vgl. Andreä, K. S. et al. (2002): Führungsverhalten beziehungsweise Führungsstile in Agrarunternehmen. S. 173. Doluschitz, R., M. Landgraf, K. Silcher (2004): Personalführung als Managementaufgabe in größeren landwirtschaftlichen Unternehmen. S. 680.

²⁴ Vgl. Theuvsen, L. (Fn 13), S. 17.

²⁵ Vgl. Theuvsen, L. (Fn 13), S. 17.

5. Fazit

Insgesamt kann der Fachkräftemangel so wie in anderen Branchen auch in der Landwirtschaft zu einer Wachstumsbremse werden.²⁶ Dem Mangel an Fachkräften entgegen zu wirken bzw. Möglichkeiten zu finden damit umzugehen ist daher eine große Herausforderung für die deutsche Landwirtschaft. Denn wer über gute Mitarbeiter verfügt, hat zukünftig Wettbewerbsvorteile, da die Erfolgsspanne und das Wachstumspotenzial von den sehr guten und durchschnittlichen Betrieben bei weniger potenziellen Arbeitskräften eher zunehmen wird.²⁷

Der Strukturwandel sowie weitere technologische Fortschritte werden zwar dazu führen, dass zukünftig eher weniger Arbeitskräfte in der Landwirtschaft benötigt werden als dies aktuell der Fall ist. Dennoch sollten sich landwirtschaftliche Betriebsleiter intensiver mit Personalführung und Personalmanagement auseinandersetzen.

²⁶ Vgl. Hettstedt, N. (2010): Strategisches Management – Implikationen des demografischen Wandels. S. 50.

²⁷ Ritz, J. (2011): Was Arbeitgeber attraktiv macht. In: DLG-Mitteilungen, 09/2011, S. 28.

Sebastian Hill

Genossenschaftliche Werte und Prinzipien

- Ein Differenzierungsversuch -

1 Einleitung

Die einschlägige nationale und internationale genossenschaftliche Literatur spricht genossenschaftlichen Werten und Prinzipien eine zentrale Stellung im Gefüge der Unternehmensform Genossenschaft zu. Zum einen sind sie Kern des genossenschaftlichen Selbstverständnisses, zum anderen stellen sie konkrete Handlungsanweisungen für den genossenschaftlichen Alltag dar. Somit „ist das charakteristische Merkmal von Genossenschaften, dass ihre Gründung und ihre Tätigkeit in Bezug zu Werten und Prinzipien stehen“¹.

Beim Studium der genossenschaftlichen Literatur ist jedoch auffällig, dass unter den Autoren Uneinigkeit darüber herrscht, wobei es sich um Werte und wobei es sich um Prinzipien handelt. Doch gibt es überhaupt einen Unterschied? Beispielsweise werden Selbsthilfe und Solidarität einerseits als Werte² andererseits aber auch als Prinzipien³ aufgeführt. Es wird also nicht explizit zwischen Werten und Prinzipien unterschieden und Prinzipien

¹ Pleister, C.: Die unterschiedlichen Wurzeln der Genossenschaftsidee in Europa und ihre Bedeutung für die Entwicklung der Genossenschaften im 21. Jahrhundert, in: Harbrecht, W. (Hrsg.): Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Band 20, Nürnberg, S. 11 ff.

² Vgl. Steiner, G./Schütt, A.: „Vertrauen in Deutschland“ und genossenschaftliche Werte, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 61, Heft 3/2011, S. 211; Beuthien, V.: Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, in: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 98, 2003, S.5; Novkovic, S.: Defining the cooperative difference, in: The Journal of Socio-Economics 37, 2008, S.2169.

³ Vgl. Beuthien, V.: Genossenschaftsrecht: woher – wohin?, in: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 69, 1989, S.15; Steiner, J.: Chancen der Zukunft aus Potentialen der Herkunft - Herausforderungen des Zeitgeistes bewältigen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 56, Heft 2/2006, S. 130 f.; Böhnke, W.: Genossenschaftliche Werte setzen sich durch, in: Börsen-Zeitung, Nr. 49, 2012, S. B2

werden in der Literatur teilweise als Werte bezeichnet⁴. Eine genaue Unterscheidung der beiden Begrifflichkeiten im genossenschaftlichen Kontext erscheint nach Meinung des Autors für das Verständnis der genossenschaftlichen Kultur aber als sinnvoll und soll in dem vorliegenden Artikel genauer beleuchtet werden. Aus diesem Grund ist das Ziel dieses Aufsatzes, auf die Problematik der Unterscheidung in der Literatur hinzuweisen und einen möglichen Ansatz darzustellen, wie der Zusammenhang zwischen genossenschaftlichen Werten und Prinzipien verstanden werden könnte.

2 Theoretische Grundlagen

Um im weiteren Verlauf des Beitrags mögliche Unterschiede zwischen den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien aufzeigen zu können, soll zunächst auf die grundlegende semantische Bedeutung der beiden Begriffe eingegangen werden. Der Duden misst dem Wort Wert folgende Definitionen bei:

- „einer Sache innewohnende Qualität, aufgrund deren sie in einem gewissen Maße begehrenswert ist [und sich verkaufen, vermarkten lässt],
- (marxistisch) in einer Ware vergegenständlichte, als Tauschwert erscheinende gesellschaftliche Arbeit, deren Maß die gesellschaftlich notwendige Arbeitszeit ist Dinge, Gegenstände von großem Wert, die zum persönlichen oder allgemeinen Besitz gehören,
- positive Bedeutung, die jemandem, einer Sache zukommt,
- in Zahlen oder Zeichen ausgedrücktes Ergebnis einer Messung, Untersuchung o. Ä.; Zahlenwert“⁵.

Einen anderen, soziologischen Definitionsansatz wählt KLUCKHOHN, der das Wort wie folgt definiert: „Ein Wert ist eine Vorstellung des Wünschbaren,

⁴ Vgl. Ringle, G.: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: Wismarer Diskussionspapiere, Heft 01/2007, S. 16.

⁵ Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Wert#Bedeutung3>, 25.03.2013.

die die Wahl verfügbarer Formen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflusst⁶“. Als dritter Ansatz sei eine Definition von CLAESSENS genannt: „Ein Wert ist etwas, was in einer bestimmten Kultur beachtet werden muss und, da diese Beachtungsnotwendigkeit internalisiert wird, auch beachtet wird. Dieses Beachten drückt sich in dem Verhalten des Handelnden aus“⁷. Damit verbindet alle drei Ansätze, dass sie sich am Handeln und Verhalten der Menschen orientieren und das für Menschen, Gruppen und Gesellschaften Wünschenswerte ausdrücken⁸. Darüber hinaus sind sie und ihre Interpretation von äußeren Einflüssen und Faktoren abhängig.

Auch für den Begriff Prinzip soll zunächst die Definition des Dudens gegeben werden. Hier wird ein Prinzip definiert als:

- „feste Regel, die jemand zur Richtschnur seines Handelns macht, durch die er sich in seinem Denken und Handeln leiten lässt;
- Grundsatz; allgemeingültige Regel, Grundlage, auf der etwas aufgebaut ist; Grundregel;
- Grundsatz; Gesetzmäßigkeit, Idee, die einer Sache zugrunde liegt, nach der etwas wirkt; Schema, nach dem etwas aufgebaut ist, abläuft“⁹.

Aus philosophischer Sichtweise definiert KOSING ein Prinzip als „allgemeiner Grundsatz, der aus der Verallgemeinerung von Gegensätzen und wesentlichen Eigenschaften der objektiven Realität abgeleitet ist und dem Menschen in der theoretischen Arbeit wie in der praktischen Tätigkeit als Leitfaden dient“¹⁰.

Einen Blick aus einer ganz anderen Disziplin, der Softwaretechnik, gibt die Definition nach BALZERT. Er definiert Prinzipien als „Grundsätze, die man seinem Handeln zugrunde legt. Prinzipien sind allgemeingültig, abstrakt,

⁶ Kluckhohn, C.: Values and value-orientation, in: Parsons, T./Shils, E. (Hrsg.): Toward a general theory of action, Cambridge, 1951, S. 395.

⁷ Claessens, D.: Familie und Wertsystem, Berlin, 1967, S.149.

⁸ Vgl. Maag, G.: Gesellschaftliche Werte, Opladen, 1991, S. 22 f.; Steege, G.: Gesellschaftliche Werte und Ziele – Ihre inhaltlich-qualitative Bestimmung und Entstehung -, Frankfurt/Main, 1986, S.28.

⁹ Duden, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Prinzip#Bedeutunga>, 26.03.2013

¹⁰ Kosing, A.: Wörterbuch der Philosophie, Westberlin, 1985, S. 425.

allgemeinster Art. Prinzipien werden aus der Erfahrung und Erkenntnis hergeleitet und durch sie bestätigt¹¹. Fasst man die Kernaussagen der einzelnen Definitionsbeispiele zusammen so ist zu erkennen, dass Prinzipien einen Grundsatz darstellen, an dem sich das Handeln der Menschen orientiert. Setzt man diesen inhaltlichen Schwerpunkt der Prinzipiendefinition dem der Werte, dass Werte sich am Handeln der Menschen orientieren und das für Wünschenswerte ausdrücken, gegenüber, ist ein wesentlicher Unterschied zu erkennen: Werte drücken die Intention des Handelns aus, sie stehen also auf einer Metaebene des Handelns. Dem gegenüber stellen Prinzipien konkrete Grundlagen und Gesetzmäßigkeiten für Handlungen dar. Doch was bedeutet diese Unterscheidung für den genossenschaftlichen Sektor?

3 Der Zusammenhang zwischen genossenschaftlichen Werten und Prinzipien

Zur Beantwortung diese Frage soll zunächst kurz dargelegt werden, was in genossenschaftlichem Kontext unter Werten und Prinzipien verstanden wird.

MÜNKNER definiert „genossenschaftliche Grundwerte als dauerhaft ethische und konzeptionelle Grundlagen genossenschaftlicher Zusammenarbeit, die unabhängig von Zeit und Raum gelten“¹². Sie spiegeln die Werte, welche in der Gesinnung der Genossenschaftsmitglieder verankert sind, wider und stellen eine wesentliche Grundlage für die genossenschaftliche Identität dar¹³.

¹¹ Balzert, H.: Lehrbuch der Softwaretechnik: Basiskonzepte und Requirements Engineering, 3 Auflage, Heidelberg, 2009, S: 25.

¹² Münkner, H.-H.: Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften, in Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation, Göttingen, 2008, S. 7.

¹³ Vgl. Bonus, H.: Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften, 1994, Tübingen, S. 55.

Genossenschaftlichen Prinzipien definiert HENZLER als „Normen für künftiges Handeln“¹⁴. RINGLE sieht in ihnen „Leitgedanken, die entweder auf die genossenschaftliche Grundidee zurückgehen oder mit Normen übereinstimmen, die von Gründerpionieren ab der Mitte des 19. Jahrhunderts verbreitet wurden“¹⁵. Einen ähnlichen Ansatzpunkt wählt der Agricultural Cooperative Service, der genossenschaftliche Prinzipien als fundamentale Grundsätze der Genossenschaften definiert, die unveränderliche Charakteristika der genossenschaftlichen Organisationen definieren und identifizieren¹⁶.

Auf Basis dieser Definitionen und vor dem Hintergrund der allgemeinen Unterscheidung zwischen Werten und Prinzipien erscheint naheliegen, dass auch im genossenschaftlichen Kontext Werte als „Einstellungen im Sinne von Gesamtheiten“¹⁷ gesehen werden und konkret, als Verkörperung der genossenschaftlichen Ideologie auf Metaebene anzusehen sind. Genossenschaftliche Prinzipien dagegen basieren auf den genossenschaftlichen Werten und setzen diese in der täglichen Arbeit um¹⁸. Sie stellen somit die Operationalisierung der Werte dar¹⁹ und „sind Äußerungsformen des Wesens einer Genossenschaft“²⁰. Werte sind also indirekt in den genossenschaftlichen Grundprinzipien (Programmen) enthalten²¹. Zu diesem Ergebnis kam auch der Internationale Genossenschaftsbund, der in den Genossenschaftsprinzipien „Richtlinien für die Umsetzung der genossenschaftlichen Werte in die Praxis sieht. Je nach Umfeldbedingungen

¹⁴ Henzler, R.: Genossenschaftsplanung und Genossenschaftsprinzipien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Sonderheft, 1967, S.277.

¹⁵ Ringle, G.: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, in: Wismarer Diskussionspapiere, 01/2007, S. 16.

¹⁶ Vgl. Smith, E.G.: Cooperative Principles: Are they still relevant?, in: AFPC Policy Issues Paper 91-2, S. 1.

¹⁷ Laurinkari, J.: Die genossenschaftlichen Grundwerte, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Die Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, Nürnberg, 1986, S. 137.

¹⁸ Vgl. Novkovic, S., (Fn 1), S.2169.

¹⁹ Vgl. Nilsson, J.: The nature of cooperative values and principles, in: Annals of Public and Cooperative Economics, Oxford, 1996, S.636; International Co-operative Alliance: Co-operative identity, values & principles, <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>, 21.05.2013.

²⁰ Steding, R.: Genossenschaftsrecht zwischen Intention und Realität, in: Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 19, Berlin, 1994, S. 13.

²¹ Laurinkari, J./Brazda, J.: Die Merkmale von Genossenschaften, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen, München, 1990, S. 70.

können Betonung und Interpretation der einzelnen Genossenschaftsprinzipien variieren, solange der Kern der dahinter stehenden Werte nicht aufgegeben wird²². Die Auslegung und Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien ist also genau wie der Werte variabel und von äußeren Faktoren beeinflusst²³.

Wie zuvor dargestellt, basieren genossenschaftliche Prinzipien auf Werten²⁴. Als Beispiel hierfür seien das Förderprinzip, welches unter anderem auf Werten wie Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Gleichheit und Gerechtigkeit und das Demokratieprinzip genannt, welches unter anderem auf Werten wie Toleranz, Solidarität, Gleichberechtigung und Gerechtigkeit fußt (siehe Abbildung 1).

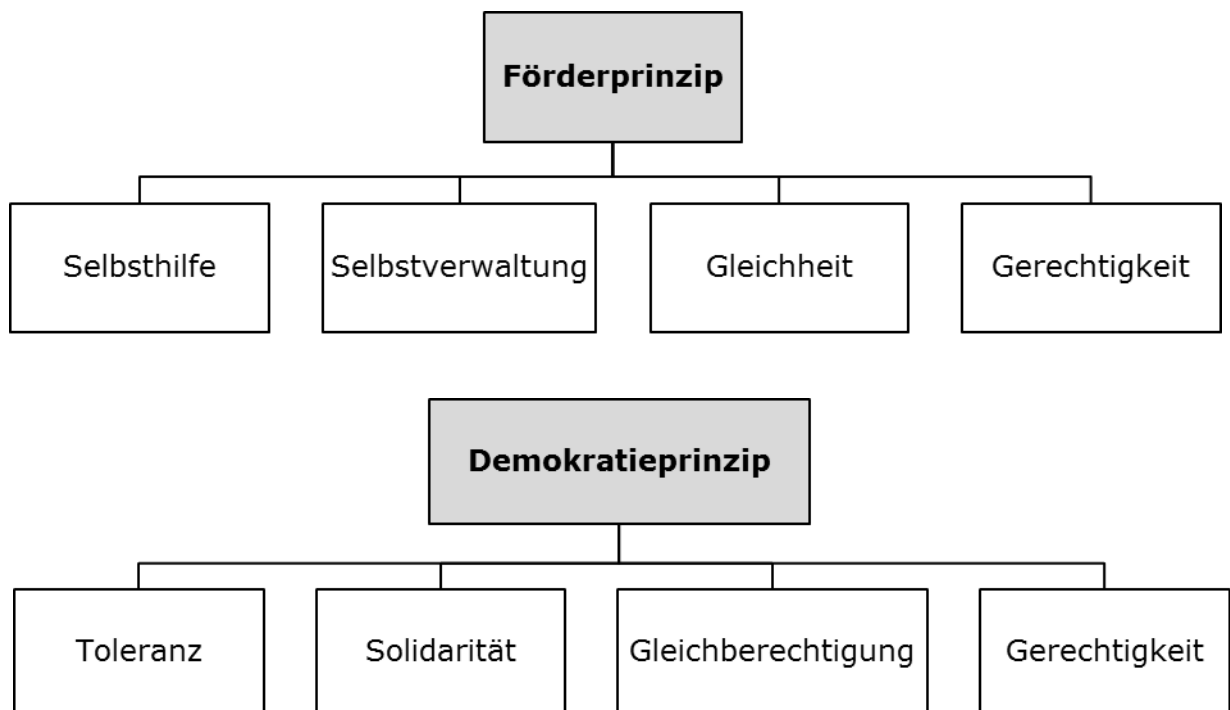


Abbildung 1: Verschiedene genossenschaftliche Werte als Grundlage des Förder- und des Demokratieprinzips (Eigene Darstellung).

Die in Abbildung 1 dargestellte Zuordnung der genossenschaftlichen Werte zu einem Prinzip ist rein subjektiv und kann sich von Genossenschaftsmitglied zu Genossenschaftsmitglied unterscheiden. Ausgehend von verschie-

²² Münkner, H.-H./Ringle, G., (Fn 12), S. 7.

²³ Vgl. Hakelius, K.: Cooperative Values, Uppsala, 1996, S. 95.

²⁴ Vgl. Hakelius, K., (Fn 23), S. 75.

denen kulturellen oder anderen äußeren Einflüssen kann sich die Wahrnehmung und Interpretation der den Genossenschaftlichen zugeordneten Werte und somit auch deren Einordnung zu einem Prinzip unterscheiden²⁵.

4 Fazit

Genossenschaftliche Werte und Prinzipien verkörpern als Teil der Genossenschaftskultur²⁶ einen wichtigen Teil der Genossenschaftlichen Ideologie. Dennoch gibt es, wie die Ergebnisse der Betrachtung der Literatur zeigen, Uneinigkeit darüber, wo der Unterschied zwischen genossenschaftlichen Prinzipien und Werten zu sehen ist. Einen möglichen Ansatzpunkt hierfür stellt der vorliegende Artikel dar.

Wie Abbildung 1 darlegt, basieren genossenschaftliche Prinzipien auf genossenschaftlichen Werten. Die Literaturanalyse lässt erkennen, dass genossenschaftliche Werte die Ideologie der Unternehmensform Genossenschaft auf der Metaebene abbilden und von den Mitgliedern der Genossenschaften unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden können. Die konkrete Umsetzung der genossenschaftlichen Idee findet sich in den Prinzipien wieder, welche auf den genossenschaftlichen Werten basieren und von allen Mitgliedern der Genossenschaft getragen werden müssen.

Eine eindeutige Unterscheidung der Werte und Prinzipien ist nach Meinung des Autors nicht nur für die genossenschaftliche Wissenschaft, sondern auch für die Praxis erstrebenswert. Sie verbessert die Wahrnehmung der Unternehmensform Genossenschaft dadurch, dass durch die Kommunikation bestimmter, den Genossenschaften zugeordneter Werte, bestehende und neue Zielgruppen einfacher erreicht werden können. Bei eindeutiger Trennung zwischen den den Genossenschaften zugeordneten Werten und Prinzipien besteht resultierend aus der Unterscheidung die Möglichkeit, die kommunizierten Werte den genossenschaftlichen Prinzipien zuzuordnen

²⁵ Hakelius, K., (Fn 23), S. 86.

²⁶ Vgl. Ringle, G.: Cooperate Culture: in Genossenschaften >>gelebte<< Werte, in: Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Nr. 14, Hamburg, 1994, S. 13.

und so die tatsächliche Verankerung in der genossenschaftlichen Ideologie und deren Umsetzung in der alltäglichen Praxis zu belegen.

Probleme und Chancen des Eigenkapitalmanagements in Genossenschaftsbanken

1. Problemstellung und Zielsetzung

Jedes Kreditinstitut muss einen gesetzlich festgeschriebenen Prozentsatz an Eigenmitteln aufweisen. Als Neuerung der Eigenkapitalanforderungen von 2004 (Basel II) wurden am 12. September 2010 neue Kapital- und Liquiditätsvorschriften für Bankinstitute bekannt gegeben. Diese ergänzenden Empfehlungen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) sind eine Konsequenz aus der schweren Finanz- und der daraus resultierenden Eurokrise der vergangenen Jahre. Eigenkapital ist für die gesamte Organisation jeder Bank eine der entscheidenden Steuerungsgrößen. Denn dieses Vermögen dient zum einen der Gewährleistung eines möglichst hohen Gläubigerschutzes, was wiederum das Vertrauen der Anleger in das Banksystem sicherstellen soll. Zum anderen wird Eigenkapital, aufgrund seiner Haftungsfunktion als teures Kapital angesehen.¹ Die Haftungsfunktion ergibt sich daraus, dass eine Nachrangigkeit des Eigenkapitals besteht, d.h. im Insolvenz- oder Liquidationsfall wird dieses Kapital erst ganz am Ende oder gegebenenfalls gar nicht mehr zurückgezahlt. Folglich haftet das zur Verfügung stehende Eigenkapital für die Rückzahlung und Verzinsung des Fremdkapitals. Als Konsequenz daraus müssen in guten Jahren für das Eigenkapital, welches ein erheblich größeres Risiko trägt, höhere Zinsen bzw. Dividenden gezahlt werden.² Die vorangegangenen Ausführungen

¹ Vgl. Pollmann, J. (2011): Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 114, S. 1.

² Vgl. Reuter, M. (2008): Eigenkapital im IFRS-Ausschuss. Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen Nr. 14, Hrsg. Von Küting, K.; Weber, C.-P.; Kußmaul, H. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, S. 18.

machen deutlich, dass ein individuell zugeschnittener Kapitalmix, bestehend aus Fremd- sowie Eigenkapitalinstrumenten, für jedes Kreditinstitut dringend erforderlich ist. Dieser Grundsatz gilt selbstverständlich auch für die genossenschaftlich organisierten Kreditinstitute. Diesen wird jedoch oftmals eine Schwäche im Hinblick auf ihr Eigenkapitalmanagement unterstellt, die auf ihre Governancestruktur zurückzuführen sei. Begründet wird dies mit dem fehlenden Zugang zum Kapitalmarkt, welcher zum einen die Finanzierung erschwert und zum anderen die Wirkung marktlicher Disziplinierungskräfte unterbindet. Kritiker dieser Ansicht halten dagegen, dass genossenschaftliches Eigenkapital das Element einer besonderen Organisationsstruktur darstelle und somit besondere Regulierungsmöglichkeiten (bspw. das Selbstverwaltungs- und das Demokratieprinzip) und spezielle Finanzierungsoptionen (bspw. die Mitgliedereinlagen und die Gewinnthesaurierung) gegeben seien.³

2. Grundlagen zur Finanzierung

Bezeichnete der Begriff der Finanzierung früher nur die Kapitalbeschaffung, so umfasst der heutige Fachterminus ein deutlich weiteres Aufgabenspektrum. Heute steht er für die „Versorgung eines Unternehmens mit Kapital einschließlich der Strukturierung des Kapitals“⁴ und schließt somit alle betrieblichen Prozesse zur Bereitstellung und Rückzahlung der finanziellen Mittel mit ein. Bei der langfristigen Finanzsteuerung geht es prinzipiell um die optimale Ausgestaltung der Kapitalstruktur, deren Charakter vor allem durch das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital bestimmt wird.⁵ Besondere Bedeutung kommt hierbei der Eigenkapitalstrategie zu. Denn zum einen bestimmt das Verhältnis des Eigenkapitals zum Gesamtkapital die Ausprägung der Eigenkapitalrendite. Zum anderen

³ Vgl. Pollmann, J., (Fn. 1), S. 1.

⁴ Vgl. Swoboda, P. (1994): Betriebliche Finanzierung. 3., überarbeitete Auflage, Reihe: Physica Lehrbuch. Heidelberg, S. 9.

⁵ Vgl. Coenenberg, A. G. (2007): Grundlagen der strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Unternehmenssteuerung, in: *von Colbe, Walther Busse/Coenenberg, Adolf G./Kajüter, Peter/Linnhoff, Ulrich/Pellens, Bernhard* (Hrsg.) Betriebswirtschaft für Führungskräfte, 3. Auflage, Stuttgart, S.3, 7.

ist das vorgehaltene Eigenkapital maßgeblich für den Umfang an risikobehafteten Geschäften verantwortlich, da seine Höhe über die Möglichkeiten der Risikodeckung entscheidet.⁶ Somit ergeben sich einige grundlegenden Fragestellungen die Finanzsteuerung betreffend. Hinsichtlich der gegenwärtigen und künftigen Geschäftsaktivitäten ist allen voran die ausreichende Ausstattung mit Eigenkapital wichtig. Außerdem ist es von entscheidender Bedeutung, welche Finanzierungsinstrumente der Bank für eine sicherer Refinanzierung zur Verfügung stehen. Und schließlich ist auch die Frage nach der passenden Ausschüttungspolitik zu bedenken.⁷

2.1 Eigenkapitalmanagement

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass die Eigenkapitalstrategie für die gesamte Finanzsteuerung eine entscheidende Rolle spielt. Wichtige Maßgabe ist es, die Kosten für das Eigenkapital so gering wie möglich zu gestalten. Dabei sind diverse Vorgaben zu beachten, es handelt sich sozusagen um das Optimieren einer Zielfunktion „unter Beachtung von Nebenbedingungen“⁸. Dieses sind allen voran risikopolitische Überlegungen, wobei die aufsichtsrechtlichen Regelungen besondere Berücksichtigung verlangen. Eine Senkung der Kosten ist unter anderem zu erreichen, indem das Kernkapital durch Ergänzungskapital mit Hybrid- oder Fremdkapitalcharakter ersetzt wird.⁹

Grundsätzlich verfolgt das Eigenkapitalmanagement zwei Ziele. Zum einen dient das bankaufsichtliche Eigenkapital der Relativierung von möglichen Verlusten im laufenden Geschäftsbetrieb (*going concern*) und der Befriedigung der Ansprüche von Gläubigern im Insolvenzfall (*gone concern*). Zum anderen wird damit der rechtlich vorgegebenen Geschäftsbegrenzungs-

⁶ Vgl. Kohlhaussen, M. (1995): Eigenkapitalstrategie, in Gerke, Wolfgang/ Steiner, Manfred (Hrsg.), Eigenkapitalstrategie einer Großbank, Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 2. Auflage, Stuttgart, S. 476-486.

⁷ Vgl. Grimmer, J. (2003): Gesamtbanksteuerung – Theoretische und empirische Analyse des Status Quo in der Bundesrepublik Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dissertation an der Universität Duisburg-Essen, S.

⁸ Vgl. Grimmer, J., (Fn 7), S. 17 f.

⁹ Vgl. GRIMMER, J., (Fn 7), S. 18.

funktion Rechnung getragen, welche ein Mindestverhältnis zwischen vorhandenem Eigenkapital und den eingegangenen Risikopositionen vorgibt.¹⁰

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass hinsichtlich der definitorischen Abgrenzung des Eigenkapitals zwei Bereiche zu unterscheiden sind. Zum einen die Rechnungslegung, wobei sowohl die Rechnungslegungsstandards des Handelsgesetzbuches (HGB) als auch die International Financial Reporting Standards (IFRS) zu beachten sind. Erstere sind verbindlich, Letztere können –bis auf einige Ausnahmen– optional zur Anwendung kommen. Der zweite Bereich betrifft die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung. Diese wird, wie bereits oben angesprochen, derzeit einigen grundlegenden Umstrukturierungen unterworfen. Hier stehen die Ermittlung der Haftungsmasse und der Risikotragfähigkeit im Vordergrund. In beiden Bereichen hängt die Eigenkapitalklassifikation von gesetzlichen Vorgaben ab.¹¹ Als dritte mögliche Definition sei der Vollständigkeit halber auf das ökonomische Eigenkapital hingewiesen. Hierunter versteht man die - nach internen Kriterien des Betriebes - ermittelte, zur Verfügung stehende Risikodeckungsmasse.¹² Aufgrund der bindenden gesetzlichen Vorgaben ist das regulatorische Eigenkapital als diejenige Größe anzusehen, welche jede Unternehmung erfüllen muss.

2.2 Finanzierung in Genossenschaftsbanken

Organisationen, die im rechtlichen Gewand einer Genossenschaft firmieren, heben sich von Unternehmen anderer Rechtsformen durch einige besondere Grundprinzipien ab. Die Entstehung des Genossenschaftswesens ist bereits in die Mitte des 19. Jahrhunderts zu datieren und untrennbar mit zwei Persönlichkeiten verbunden. Hermann Schulze-Delitzsch (1808–

¹⁰ Vgl. o.V. (2011): Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken. Frankfurt am Main: Zentralbereich Banken und Finanzaufsicht, S. 7.

¹¹ Vgl. Pollmann, J., (Fn 1), S. 1.

¹² Vgl. Kundisch, D.; Fabian Loehner, F.; David Rudolph, D.; Steudner, M.; Weiss, C.; Thomulka, M. (2008): Ökonomische Gesamtbanksteuerung mit Basel II-Daten: Eine exemplarische Untersuchung anhand der Kreditrisiken. In: Finanz Betrieb, Bd. 7/8, S. 7 f.

1883) und Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) werden als die Gründerväter der Rechtsform betrachtet, wobei sie annähernd zeitgleich, jedoch unabhängig voneinander die Initiative ergriffen mit dem Ziel, die existentiellen Nöte der Menschen in der damaligen Zeit zu lindern. Die bereits damals entstandenen genossenschaftlichen Prinzipien haben, von notwendigen Anpassungen an die aktuellen Gegebenheiten abgesehen, bis heute Geltung. Schon bei den beiden sogenannten Gründervätern, Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen, waren der Förderauftrag, die sogenannten drei S-Prinzipien (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung) und das Identitätsprinzip die tragenden Säulen.¹³ Der Förderauftrag ist auch heute noch uneingeschränkt das Grundprinzip aller eingetragenen Genossenschaften. Die anderen Leitsätze gehören ebenfalls noch zu den charakteristischen Grundsätzen, wurden allerdings in den moderneren Genossenschaften im Laufe der Zeit oftmals modifiziert, um sie an die geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. So gibt es heute auch Handelsbeziehungen mit Nichtmitgliedern. Dieses Phänomen ist gerade in Kreditgenossenschaften besonders ausgeprägt. Ohne das Nicht-Mitgliedergeschäft wären die Volks- und Raiffeisenbanken kaum wettbewerbsfähig. Dies und die Zulassung von investierenden Mitgliedern haben das Identitätsprinzip durchbrochen. Darüber hinaus führte die Abschaffung der unbeschränkten Haftung zur Abschwächung des Prinzips der Selbstverantwortung, das Demokratieprinzip wurde durch die Gewährung von Mehrstimmrechten entkräftet.¹⁴ Genossenschaften stehen jedoch trotz dieser Anpassung heute oftmals in der Diskussion, nicht mehr zeitgemäß zu sein. Natürlich sind diese Kooperationen in Deutschland in den meisten Fällen keine „Kinder der gemeinsa-

¹³ Vgl. Töpfer, A. (2005): Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 416.

¹⁴ Vgl. Schmidt, R. (2006): Entwicklung des Genossenschaftsmodells in Richtung Kapitalgesellschaft oder Widerentdeckung der genossenschaftlichen Prinzipien. In: Münkner, H.-H.; Ringle, G. (2006): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften - Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung. 1. Auflage; Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag, S. 30 f.

men Not“¹⁵ mehr. Dennoch handelt es sich bei der Rechtsform „eingetragene Genossenschaft“ um eine erfolversprechende, an die Erfordernisse der Zeit angepasste Kooperationsform. Ihre Daseinsberechtigung haben die Genossenschaften schon allein durch Ihre Krisenstabilität in den letzten Jahren bewiesen. Die sich abzeichnende zunehmende Attraktivität dieser Organisationsform kann darüber hinaus auf den Wertewandel, welcher in der Bevölkerung und als Konsequenz dessen auch im Wirtschaftsgeschehen zu bemerken ist, zurückgeführt werden. Unternehmen beachten in ihren Leitfäden und Strategien vermehrt Werte wie Nachhaltigkeit, demokratische Entscheidungsfindung oder auch Regionalität. Also Prinzipien, welche die genossenschaftliche Rechtsform auszeichnen. Einige dieser Rechtsform-spezifischen Werte haben natürlich auch Auswirkungen auf den finanziellen Bereich. Die im Folgenden kurz aufgezeigten Kriterien können für die oben bereits erwähnte These der systemimmanenten Kapitalisierungsschwäche sprechen, was bei Kreditgenossenschaften besonders zum Tragen kommt. Zu allererst ist zu erwähnen, dass bei Genossenschaften keine Verpflichtung besteht, ein bestimmtes Mindestkapital vorzuhalten. Außerdem ist das Geschäftsguthaben kündbar, das heißt es besteht kein festes Grundkapital wie beispielsweise bei einer Aktiengesellschaft.¹⁶ Als Konsequenz daraus erschwert sich für die Genossenschaften häufig die langfristige Finanz- und Kapitalplanung. Des Weiteren sind Kapitalerhöhungen aufgrund des Förderprinzips nur möglich, wenn sie „sachlich geboten“¹⁷ sind. Außerdem ist das Geschäftsguthaben an die Person des Mitglieds gebunden und daher nicht frei am Kapitalmarkt übertragbar. Letztlich führt das herrschende Kopfstimmrecht dazu, dass kaum ein Anreiz besteht, mehr als ein Geschäftsanteil zu zeichnen. Die erwähnten Punkte als Schwächen der Rechtsform anzusehen, wäre dennoch nicht gerechtfertigt. Denn es handelt sich eben um genossenschaftsspezifische

¹⁵ Vgl. Beuthien, V. (2003): die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel. In: Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Nr. 98, S. 25.

¹⁶ Vgl. Bergwanger, J.: „Geschäftsanteil“ Definition, o.J. Gabler Wirtschaftslexikon, 22.06.2013. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6997/geschaeftsanteil-v11.html>

¹⁷ Vgl. Herzberg, A. (2012): Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung für Genossenschaften. Saarbrücken: Akademikerverband GmbH & Co.KG, S. 14.

Merkmale, die im Falle des Förderprinzips zudem als Alleinstellungsmerkmal der Rechtsform zu betrachten sind.¹⁸ Die folgenden Ausführungen zu realisierbaren Finanzierungselementen machen darüber hinaus deutlich, dass sich auch für diese Organisationsstruktur vielfältige Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung auf tun.

Dominik Schätzle analysiert in seiner Metastudie einen Großteil der verfügbaren empirischen Studien und liefert eine fundierte Antwort auf die Frage, welche Möglichkeiten den Kreditinstituten zur Verfügung stehen, vor allem vor dem Hintergrund der durch Basel III gestiegenen Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung der Banken. Der Schwerpunkt der Studie liegt auf der Untersuchung der Auswirkungen einer Eigenkapitalerhöhung auf die *Erhöhung der Kreditvergabebezinsen* als eine mögliche Reaktion der Kreditinstitute. Für die verschieden ausgeprägten Spreaderhöhungen der betrachteten Finanzinstitute führt Schätzle fünf mögliche Ursachen an. So macht er die differierten Eigenkapitalrenditen, die Unterschiede bezogen auf die sogenannten risk-weighted assets (RWA), den Grad der Kapitalisierung, das Vertrauen der Kunden und die jeweilige Refinanzierungsstruktur dafür verantwortlich. Als alternative Reaktionsmöglichkeiten werden die *Thesaurierung von Gewinnen*, die *Aufnahme von Eigenkapital*, eine *risikoorientierte Kürzung der risikogewichteten Aktiva*, sowie eine *Effizienzsteigerung* aufgezählt.¹⁹ Die Möglichkeit frisches Eigenkapital aufzunehmen ist für Genossenschaften allerdings relativ schwer umsetzbar, da sie keinen direkten Zugang zum Kapitalmarkt haben. Das heißt, ihnen bleibt im Grunde nur die Möglichkeit über das Anwerben neuer Mitglieder oder die Einlagen investierender Mitglieder an neues Eigenkapital zu gelangen.

Auch Blome-Drees weist in einem Beitrag daraufhin, dass die speziellen rechtlichen Vorgaben in Genossenschaften auch im Hinblick auf die Unternehmensfinanzierung Vorteile bringen können. Er geht dabei auf die Tat-

¹⁸ Vgl. Herzberg, A., (Fn 17), S. 14 f.

¹⁹ Vgl. Schätzle, D. (2012): Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III – Eine Analyse empirischer Studien. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 124., S. 6.

sache ein, dass die zum Eigenkapital zählenden mitgliederunabhängigen Rücklagen zu einer strukturellen Nachhaltigkeit beitragen, da die Mitglieder auf diese unteilbaren Reserven keinen uneingeschränkten Zugriff haben. Denn diese „genossenschaftlichen Rücklagen bilden eine Art Stiftungskapital, mit dem das Förderungspotential einer Genossenschaft erhalten wird, um aktuelle wie zukünftige Mitglieder angemessen fördern zu können“.²⁰

3. Auswirkungen von Basel III auf das Eigenkapitalmanagement

Nach Basel III gibt es eine neue Definition des anrechenbaren Eigenkapitals. Dieses setzt sich gemäß CRR I nun aus den Komponenten hartes Kernkapital, zusätzliches Kernkapital sowie Ergänzungskapital zusammen, wobei Letzteres nur noch in Höhe von höchstens 25 Prozent der Eigenmittel anrechenbar ist.²¹ Die Tabelle 1 zeigt, welche Finanzinstrumente gemäß dem Aufsichtsrecht nach der Umsetzung von Basel III in europäisches (CRR I, CRD IV) bzw. nationales Recht vermutlich als Eigenkapital klassifiziert werden. Die Tabelle ist nach den eben erwähnten Komponenten untergliedert.

Tabelle 1: Finanzinstrumente und Anforderungen an das Eigenkapital

Hartes Kernkapital	Zusätzliches Kernkapital	Ergänzungskapital	Abzugsposten
Stammaktien bzw. deren Äquivalent bei Nicht-AGs, sofern sie jeweils den Krite-	Kapitalinstrumente, darunter Vorzugsaktien, sofern sie jeweils den Kriterienkata-	Langfristige Nachrangverbindlichkeiten	Kapitalabzüge gehen vorrangig zu Lasten des harten Kernkapi-

²⁰ Vgl. Blome-Drees, J. (2012): Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. In: ZögU 35. Jg., 4/2012, S. 372.

²¹ Vgl. Kämmerer, G.: „CRR I & CRD IV – wesentliche Änderungen zu BASEL III“; Financial Services Newsletter – Detail, 2011; KPMG, 17.10.2012; <http://www.kpmg.at/publikationen/newsletter/financial-services-newsletter/financial-services-newsletter-detail/937-crr-i-crd-iv.html>.

rienkatalog erfüllen	log erfüllen		tals
Aufgeld, erlöst aus der Emission der oben genannten Instrumente	Aufgeld, erlöst aus der Emission der oben genannten Instrumente	Entsprechend ausgestaltete Vorzugsaktien und das darauf gezahlte Aufgeld	Immaterielle Vermögensgegenstände über den Goodwill hinaus
Gewinnrücklagen		Freie Pauschalwertberichtigungen bzw. Wertberichtigungsüberschüsse	Aktive latente Steuer
Andere offene Rücklagen (u. a. Neubewertungsrücklage)		Verbot für Anreizmechanismen, die zur vorzeitigen Rückzahlung von langfristigen Nachrangverbindlichkeiten führen können	Best .Überschüsse aus leistungsorientierten betrieblichen Altersvorsorgeprogrammen
Minderheitenanteile Dritter am harten Kernkapital, sofern sie die Anerkennungskriterien erfüllen	Minderheitenanteile Dritter am zusätzlichen Kernkapital, sofern sie die Anerkennungskriterien erfüllen	Aufsichtliche Zustimmung für die Rückzahlung unbefristet aufgenommener Mittel	Neuerdings nicht mehr nur Einbezug von direkten, sondern auch indirekten und synthetischen Positionen

(Quelle: eigene Darstellung nach DEUTSCHE BUNDESBANK 2011: S. 11, 15)

Die Aufstellung macht deutlich, dass die Kriterien für eine Klassifikation als Eigenkapital deutlich gestiegen sind. Gleichzeitig sind die Kapitalansprüche der unterschiedlichen Risikopositionen erhöht worden. Ziel dieser Anpassungen ist, dass eine Bank umso mehr Eigenkapital vorhalten muss,

je höhere Risiken sie eingeht. Wobei die Beurteilung der Risiken im Rahmen von Basel III ganz neu überdacht wurde. Finanzinstitute müssen ihre Adressausfall- und Marktpreisrisiken sowie die operationellen Risiken mit einem spezifischen Anteil an Eigenkapital unterlegen.²²

Grundsätzlich gelten für die Anerkennung als Kernkapital folgende Kriterien: effektive Kapitaleinzahlung, Dauerhaftigkeit, Verlustteilnahme sowie Flexibilität der Ausschüttungen. Abweichend vom harten Kernkapital darf der Emittent beim zusätzlichen Kernkapital kündigen bzw. Rückkäufe/ -zahlungen tätigen, wobei dies frühestens nach fünf Jahren und nur nach vorheriger Zustimmung durch die Aufsicht erfolgen darf. Weiterhin müssen die Instrumente nachrangig gegenüber Einlegern und Kreditgebern sowie anderen nachrangigen Gläubigern der Bank sein. Außerdem ist eine nachrangige Bedienung in Bezug auf Einlagen und andere nicht bevorrechtigte Gläubiger einzuhalten.²³ Eine wichtige Änderung das Ergänzungskapital betreffend ist die Beschränkung der Verlusttragfähigkeit auf den Liquidations- bzw. Insolvenzfall. Weitreichende Modifikationen sind außerdem im Bereich der Abzugs- und Korrekturposten zu erkennen, die im Ergebnis eine deutliche Verschärfung der Neuerungen zur Folge haben. Die gravierendste Regelung ist die Tatsache, dass die Abzüge fast ausschließlich zu Lasten des harten Kernkapitals gehen.²⁴ Institute, die als Aktiengesellschaft (AG) firmieren, können die emittierten Aktien, sowie das zugehörige Aufgeld und die einbehaltenen Gewinne dem harten Kernkapital zurechnen. Es reicht jedoch nicht, dass ein Wertpapier als Aktie bezeichnet wird, um auch tatsächlich dieser höchsten Eigenkapitalkategorie, dem sog. Tier-1 anzugehören. Ein 14 Punkte umfassender Katalog soll zudem die Erfüllung strenger Anforderungen sicherstellen. Dieser Kriterienkatalog findet auch bei den anderen möglichen Unternehmensformen Anwendung. Die Beschränkung der Regelungen auf die Rechtsform AG hätte zur Folge,

²² Vgl. Pollmann, J.; Schätzle, D. (2012): Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste empirische Untersuchungen. In: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 126, S. 7.

²³ Vgl. Deutsche Bundesbank 2011, S.13.

²⁴ Vgl. Deutsche Bundesbank 2011, S. 15.

dass sich das harte Kernkapital der übrigen Institute nur auf die einbehaltenen Gewinne beschränkte. Dies würde vor allem Deutschland mit seinem dreigliedrigen Bankensystem (Privatbanken, Genossenschaften, öffentlich-rechtliche Sparkassen) zum Nachteil gereichen. Die Verhandlungen führten letztlich jedoch dazu, dass für Institute, die in einer anderen Rechtsform als der Aktiengesellschaft firmieren, auch deren typische Eigenkapitalinstrumente als hartes Kernkapital anererkennungsfähig bleiben. Das ist besonders für die genossenschaftlichen Kreditinstitute von immenser Bedeutung. Auch diese Kapitalinstrumente müssen den oben erwähnten 14 Punkte umfassenden Kriterienkatalog erfüllen, wobei nicht alle Vorschriften zur Anwendung kommen, sondern allen voran die zentralen Anforderungen an die unzweifelhafte Verlustabsorptionsfähigkeit und die Dauerhaftigkeit gewährleistet sein müssen.²⁵

Unter Beachtung der eben angesprochenen Vorgaben kommen das gezeichnete Kapital, die Rücklagen sowie bestimmtes Mezzanine-Kapital als Finanzierungsinstrumente von Genossenschaftsbanken potentiell für eine Eigenkapitalklassifikation in Frage. Im Unterschied zum HGB (bilanzrechtliche Abgrenzung) wird bei der aufsichtsrechtlichen Abgrenzung durch das Kreditwesengesetz (KWG) das gesamte Verlustdeckungspotential des Unternehmens berücksichtigt. Das heißt sowohl, dass im Falle eines weiteren Bestehens der Genossenschaft Verlust tragende Kapital („going concern“-Kapital; entspricht dem harten und zusätzlichen Kernkapital) als auch das erst im Insolvenzfall zur Verfügung stehende Kapital („gone concern“-Kapital; entspricht dem Ergänzungskapital) werden dem Eigenkapital zugerechnet. Jedoch erfolgt, wie oben bereits aufgezeigt, eine deutliche Verschärfung hinsichtlich der Anforderungen an die Kapitalbestandteile in Bezug auf die Zuteilung der Haftungsqualität. Diese Definition bestimmt wiederum, in welche Eigenkapitalklasse die entsprechenden Finanzinstrumente eingeordnet werden können, d.h. zum harten oder zum zusätzlichen Kernkapital bzw. zum Ergänzungskapital. Die vormals unterste Klasse (Dritrangmittel) zählt nun nicht mehr zum Eigenkapital. Dem harten

²⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank 2011, S. 9.

Kernkapital sind nach dem derzeitigen Stand das Geschäftsguthaben, die offene Rücklagen und die Sonderposten für allgemeine Bankrisiken gemäß 340 g HGB zuzuordnen. Wobei zu beachten ist, dass der bereits erwähnte Kriterienkatalog eine Unkündbarkeit der entsprechenden Kapitalbestandteile fordert. Dieser Regelung wird dadurch Rechnung getragen, dass sich die eG durch eine entsprechende Klausel in der Satzung das Recht vorbehält, die Rückzahlung des Geschäftsguthabens zu verweigern. Zum zusätzlichen Kernkapital gehörten bisher nachrangige Verbindlichkeiten, der Haftsummenzuschlag sowie die Vorsorge für allg. Bankrisiken gemäß 240 f HGB. Hier ist anzumerken, dass in Zukunft sowohl die Anerkennung des Haftsummenzuschlags (keine tatsächliche Einzahlung!) als auch der stillen Vorsorgereserven derzeit noch sehr umstritten sind. Letzteres hat bereits jetzt zu vermehrt auftretenden Umwidmungen der stillen Vorsorgereserven in Fonds für allgemeine Bankrisiken (340 g HGB) geführt.²⁶ Welche Auswirkungen das neue Reglement tatsächlich haben wird, lässt sich jetzt noch nicht mit Gewissheit sagen. Denn zum einen sind noch nicht alle Punkte des CRD IV – Paketes vom Europäischen Parlament beschlossen. Zum anderen konnte dementsprechend auch die endgültige Umsetzung in nationales Recht noch nicht erfolgen. Sicher ist, dass die Kreditgenossenschaften auf die neuen Vorgaben reagieren müssen. Durch die aktive Lobbyarbeit von Mitarbeitern des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und anderen Verantwortlichen des genossenschaftlich organisierten Bankensektors konnten diesbezüglich schon einige Erfolge erzielt werden, wie beispielsweise die Anerkennung der Genossenschaftsanteile als hartes Kernkapital. Daher lässt sich schon jetzt vermuten, dass die Genossenschaftsbanken durch das neue Regelwerk nicht in existenzielle Schwierigkeiten geraten sollten.

²⁶ Vgl. Pollmann, J., (Fn 1), S. 2, 28-31.

Das Wettbewerbsumfeld der deutschen Winzergenossenschaften: Trends und Entwicklungen

1. Einführung

Die deutschen Winzergenossenschaften agieren in einem sehr dynamischen Branchenumfeld. Neue ausländische Wettbewerber, der Strukturwandel in den Mitgliedsbetrieben sowie sich wandelnde Konsumpräferenzen führen fortlaufend zu neuen strategischen Herausforderungen. Diesen müssen sich die Unternehmen stellen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Der folgende Beitrag zielt darauf ab Trends und Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld der Winzergenossenschaften aufzuzeigen. Hierfür werden die einschlägigen Statistiken der Weinbranche systematisch anhand von PORTERS „Fünf-Kräfte-Modell“ analysiert und dargestellt (siehe Abbildung 1). Diesem Konzept folgend werden nacheinander die Aspekte brancheninterne Rivalität, neue Konkurrenten, Zulieferer, Substitute und Kunden betrachtet.

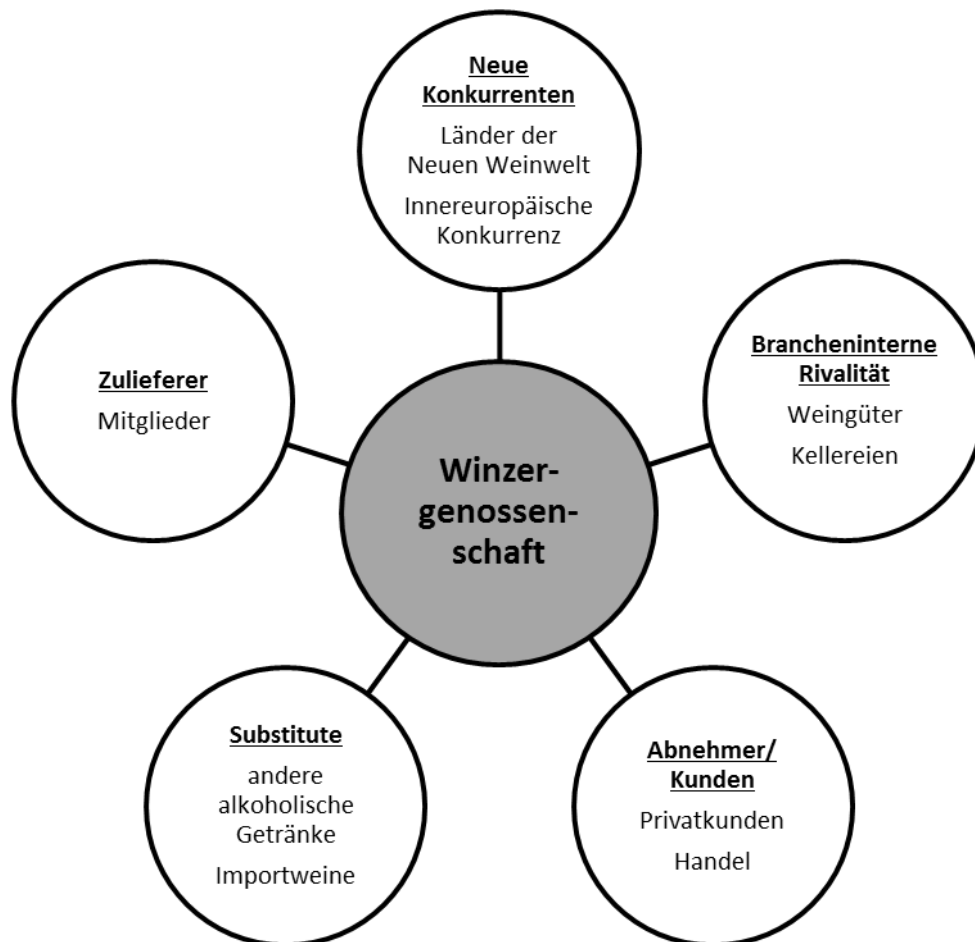


Abbildung 2: Wettbewerbskräfte im Unternehmensumfeld der deutschen Winzergenossenschaften

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER (1980, S. 3ff.)

2. Analyse des Wettbewerbsumfeldes

2.1 Rivalität im Markt: Konkurrenzsituation innerhalb der deutschen Weinbranche

Die deutschen Winzergenossenschaften verkaufen ihre Weine über verschiedene Vertriebskanäle. Je nach Betriebsgröße und den Möglichkeiten des jeweiligen Standortes werden Weine direkt vermarktet oder aber bei größeren Mengen über den Lebensmitteleinzelhandel (LEH) an den Konsumenten vertrieben.¹

Wettbewerber in der Direktvermarktung sind vor allem private Weingüter, die in den vergangenen Jahren zum Teil sehr stark in ihrer Betriebsgröße

¹ Vgl. Emmel, M. (2006): Zertifizierungsfähige Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungssysteme in der Weinwirtschaft - unternehmensinterne und -externe Effekte unter besonderer Berücksichtigung des International Food Standards, Dissteration Universität Hohenheim 2006, Tönning, S. 133 f.

gewachsen sind und Direktvermarktung auf einem hohen professionellen Niveau betreiben. Dies zeigt sich an neuen Vermarktungskonzepten der Weingüter:

- Durch Investitionen in architektonisch ansprechende Vinotheken oder zum Teil auch in Gastronomie wird das Angebotsspektrum der Betriebe entscheidend aufgewertet und zum Teil erweitert.²
- Dem Weintourismus wird eine verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt, was sich auch an der zunehmenden Bedeutung von Events rund um das Thema Wein zeigt.³

Diese Entwicklungen sind allerdings nicht ausschließlich als Konkurrenz für die deutschen Winzergenossenschaften zu werten. Wenn es verschiedenen Betriebstypen, d.h. Genossenschaften und Weingütern gelingt, die Attraktivität ihrer Produkte und ihres Angebotes in der Direktvermarktung zu steigern, dann hebt dies auch insgesamt das Image der Region und ist damit für den Absatz aller Betriebe von Vorteil.

In der Vermarktung über den LEH stehen Genossenschaften vorwiegend in Konkurrenz mit Kellereien, die deutsche oder internationale Fassweine einkaufen, diese abfüllen und dann vertreiben. Konkurrenz zwischen Kellereien, großen privaten Weingütern und Genossenschaften findet aber auch im Traubenaufkauf statt. Attraktive Preise auf dem freien Traubenmarkt, die zuweilen über den Auszahlungspreisen der Genossenschaften liegen, führen in einigen Regionen dazu, dass Genossenschaftsmitglieder Flächen aus der genossenschaftlichen Vermarktung nehmen und die darauf produzierten Trauben an andere Interessenten verkaufen.

2.2 Neue Konkurrenten: Ausländische Produzentenländer drängen auf den deutschen Markt

In den vergangenen zwanzig Jahren hat sich die internationale Wettbewerbslandschaft stark verändert. Dies betrifft zum einen die globale Kon-

² Anonym (2013): Architekturpreis Wein 2013. Der Deutsche Weinbau, I-VIII.

³ Anonym (2013). Landtourismus - Potenziale noch nicht ausgeschöpft. Der Deutsche Weinbau, 10.

kurrenzsituation aber auch den Wettbewerb innerhalb der EU. Obendrein haben deutsche Verbraucher Weine ausländischer Herkunft schätzen gelernt. Gegenwärtig sind 60% der auf dem deutschen Markt angebotenen Weinmenge nicht deutschen Ursprungs. Dies führt dazu, dass die Produkte von Winzergenossenschaften insbesondere in der Vermarktung über den LEH in Konkurrenz zu ausländischen Erzeugnissen stehen.⁴

Globale Konkurrenzsituation

Neue Produzentenländer haben damit begonnen in großem Umfang Rebflächen anzulegen und Wein zu erzeugen. In der Weinbranche werden diese häufig unter dem Begriff der ‚Neuen Weinwelt‘ zusammengefasst. Hierunter werden die Weinbauländer der südlichen Hemisphäre (v. a. Australien, Argentinien, Chile, Südafrika und Neuseeland) inklusive der USA gezählt. Der Weinbau dieser Länder ist im Vergleich zu vielen europäischen Produzenten kapitalintensiver, weist größere Produktionsstrukturen auf und ist durch geringere Kosten geprägt (siehe Tabelle 1).

Die Vermarktung der Neuen Weinwelt ist sehr exportorientiert. Exemplarisch soll an dieser Stelle die Entwicklung der australischen Weinwirtschaft hervorgehoben werden. Im Zeitraum zwischen 1990 und 2011 wurde die Rebfläche des Landes knapp vervierfacht. Das Exportvolumen stieg über den gleichen Zeitraum um das mehr als 20-fache. Ähnliche Entwicklungen zeigten sich auch in Chile, Südafrika und Neuseeland.⁵

Tabelle 2: Entwicklung des globalen Weinmarktes (Marktanteile und Gesamtmarkt)

Jahr	2000	2005	2010
Globaler Weinmarkt in Mhl	60,3	78,9	95,9
Top 5 der größten Weinexportländer der EU	70,9%	62,9%	62%
Neue Weinwelt	18,2%	25,6%	28,2%

Quelle: OIV 2012. Statistical Report on World Vitiviniculture 2012, Paris, International Organisation of Vine and Wine. S. 27

⁴ Vgl. DWI (2012): Deutscher Wein Statistik 2012 / 2013, Wiesbaden, Deutsches Weininstitut, S. 27.

⁵ Vgl. DWI (Fn 4), S. 6, S. 22.

Neben den bereits etablierten Konkurrenten aus Übersee könnte auch bald China als neuer Weinexporteur am Markt agieren. In den vergangenen Jahren wurden große Rebflächen angelegt, um die gestiegene Wein Nachfrage im eigenen Land zu stillen. Allerdings könnte das Land in Zukunft Potentiale im Export erkennen.⁶ Es ist davon auszugehen, dass der internationale Handel mit Wein auch in Zukunft noch an Bedeutung zunimmt.⁷ Für ausländische Produzenten bestehen keine besonderen Markteintrittsbarrieren, um Weine auf dem deutschen Markt abzusetzen. Innerhalb der EU ist der Warenaustausch zollfrei und die Importzölle auf außereuropäische Erzeugnisse sind moderat (siehe Tabelle 2).

Tabelle 3: Importzölle auf Wein in Abhängigkeit des Alkoholgehaltes (in €/hl, Flaschengröße < 2l)

Zoll in €/hl	<13% Vol.	13-15% Vol.	15-18% Vol.
Chile	frei	frei	frei
Argentinien	9,9	12,1	15,4
USA	9,9	12,1	15,4
Australien	9,9	12,1	15,4
NZ	9,9	12,1	15,4

Quelle: Bundesministerium der Finanzen (BMF, 2013)

Innereuropäische Konkurrenz

Neben den Wettbewerbern der Neuen Weinwelt sehen sich die deutschen Winzergenossenschaften aber auch in Konkurrenz zu europäischen Weinbauregionen. Die weltweit größten Weinexporteure Italien, Spanien und Frankreich liegen innerhalb der EU. Diese zählen auch zu den mengenmäßig am stärksten nach Deutschland importierenden Weinerzeugern.⁸ Es ist davon auszugehen, dass diese Länder auch in Zukunft unter hohem Druck stehen Weine zu exportieren. Hintergrund ist ein anhaltender Konsumrückgang in vielen südeuropäischen Ländern. Während der jährliche Wein-

⁶ Mitry, D. J., Smith, D. E., Jenster, P. V. (2009): China's role in global competition in the wine industry: A new contestant and future trends. *International Journal of Wine Research* 2009, 19-25.

⁷ Vgl. Anderson, K., Nelgen, S. (2011): Wine's globalization: new opportunities, new challenges. *Wine Economics Research Centre working paper ; 0111, Adelaide.*

⁸ Vgl. DWI (Fn 4), S. 6, S. 22; OIV (2012): *Statistical Report on World Vitiviniculture 2012*, Paris, International Organisation of Vine and Wine.

konsum in Frankreich und Italien beispielsweise in den 1970er Jahren noch über 100l pro Kopf lag, gleicht sich dieser heute zunehmend dem Konsumniveau nordeuropäischer Länder (Deutschland, Skandinavien) an.⁹ Allerdings konnte der Konsumrückgang der südeuropäischen Erzeugerländer nicht durch einen gleichstarken Produktionsrückgang ausgeglichen werden (siehe Tabelle 3). Dies führt zur Notwendigkeit den in den jeweiligen Ländern anfallenden Weinüberschuss zu exportieren.

Tabelle 4: Vergleich des Flächen- und Konsumrückgangs in ausgewählten Weinbauländern

Jahr		2000	2005	2010	Veränderung 2000/2010
Frankreich	Fläche (mha)	907	895	819	-10%
	Konsum (mhl)	34500	33530	28917	-16%
Italien	Fläche (mha)	908	842	795	-12%
	Konsum (mhl)	30800	27016	24624	-20%
Spanien	Fläche (mha)	1229	1180	1082	-12%
	Konsum (mhl)	14046	13686	10359	-26%

Quelle: OIV 2012. *Statistical Report on World Vitiviniculture 2012*, Paris, International Organisation of Vine and Wine. S. 11 u. 26

2.3 Zulieferer: Beziehung zu den Mitgliedern von besonderer Bedeutung

Die bedeutendsten Zulieferer der Winzergenossenschaften sind die eigenen Mitglieder. In diesem Bereich führen Entwicklungen, die mit dem anhaltenden Strukturwandel im Weinbau in Zusammenhang stehen, zu neuen Herausforderungen.

Der Strukturwandel führte dazu, dass im Zeitraum zwischen 1979 und 2009 die Anzahl der Weinbaubetriebe um knapp 50% zurückging und gleichzeitig einige wenige Weinbaubetriebe deren Flächen übernahmen und stark wuchsen.¹⁰ In der vergangenen Dekade blieb die von den deutschen Genossenschaften erfasste Weinbaufläche nahezu konstant. Einige Winzergenossenschaften haben aus diesem Grund sehr heterogene Mit-

⁹ Jackson, R. S. (2008): *Wine Science - Principles and Applications*, Burlington, S. 8.

¹⁰ BMELV (2011): *Ertragslage Garten- und Weinbau 2011*. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, S. 87.

gliederstrukturen.¹¹ Im Extrem finden sich sowohl professionelle Großbetriebe wie auch Hobbyerzeuger mit kleinsten Weinbauflächen in einer Genossenschaft. Die Heterogenität der Mitgliederstruktur führt zu einer Interessensvielfalt und kann unter Umständen zu Problemen bei kollektiven Entscheidungen und Investitionen führen.¹² Mit der zunehmenden Professionalisierung der Weinbranche sehen Genossenschaften auch den Bedarf ihrer Mitglieder verstärkt über Neuerungen in der Traubenerzeugung zu informieren und zu beraten.

Tabelle 5: Genossenschaftlicher Weinbau in Deutschland

	2000/200 1	2005/200 6	2010/201 1	Veränderung: Beginn u. Ende der Dekade
Winzergenossenschaften in Deutschland	258	220	188	-27%
Mitglieder in Tsd.	63	55	49	-22%
Weinbergsfläche in ha	31417	32111	32002	+1,9%
Theoretische Weinbergsfläche je Betrieb in ha	0,50	0,58	0,65	+30%

Quelle: DRV. 2012. Deutscher Raiffeisenverband, Wirtschaftsjahr (Auszüge), Weinerzeugung insgesamt und genossenschaftlicher Anteil [Online]. [Accessed 13.06.2012 2012].

Die rückläufige Anzahl an Weinbaubetrieben birgt für die Winzergenossenschaften gleichzeitig die Gefahr, dass auf lange Sicht die angelieferte Traubenmenge nicht ausreicht, um die Kundennachfrage zu bedienen (siehe Tabelle 4).¹³

Neben den strukturellen Herausforderungen müssen die Winzergenossenschaften ein marktgerichtetes Qualitätsmanagement betreiben. Dies schließt auch die Traubenerzeugung im Weinberg mit ein. Hierfür müssen die Mitglieder mit finanziellen Anreizen für die Mehrarbeit im Weinberg

¹¹ Hanf, J., Schweikert, E. (2007): Managing Member Heterogeneity- How to Deal with Member Heterogeneity. *International Journal of Co-operative Management*, 3.

¹² Iliopoulos, C. (2005): New Generation Cooperatives: The Potential of an Institutional Arrangement for Mediterranean Food Supply Chains. *New Medit*, 14-20.

¹³ Feigl, E., Peyerl, H. (2011): Die Sicherung der Traubenlieferung an die Winzergenossenschaft „Domäne Wachau“. In: *AGRARÖKONOMIE*, Ö. G. F. (ed.) 21. ÖGA Jahrestagung. Bozen, Italien: Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie.

durch gesonderte Auszahlungssysteme entlohnt werden. Gleichzeitig muss die höhere Qualität mit entsprechenden Kontrollinstrumente objektiv überprüfbar gemacht werden.¹⁴

2.4 Substitute

Eine Substitution von Wein durch andere alkoholische Getränke war während der vergangenen Dekade nicht erkennbar. Während insgesamt ein Konsumrückgang alkoholischer Getränke zu verzeichnen war, stieg der Weinkonsum leicht an (siehe Tabelle 5). Der Konsum von Schaumwein, Spirituosen und Bier zeigte eine rückläufige Tendenz. Die Gefahr einer Substitution deutscher Weine ergibt sich weniger durch andere Produktgruppen. Es existiert vielmehr eine Austauschbarkeit deutscher Weine durch Weine ausländischer Herkunft. Insbesondere in Jahren, in denen die Ertragssituation in Deutschland nicht die Nachfrage des Handels bedienen kann besteht die Gefahr, dass von Seiten des Handels auf ausländische Ware zurückgegriffen wird und deutscher Wein dadurch auch langfristig an Marktanteil verliert.

Tabelle 6: Pro-Kopf-Verbrauch (Liter) alkoholischer Getränke in Deutschland

Jahr	2000	2005	2010	Veränderung 2000/2010
Bier	125,3	115,3	107,4	-14%
Wein	19,0	19,9	20,5	+8%
davon ausländischer	10,8	11,3	11,6	+7%
Herkunft				
Schaumwein	4,1	3,8	3,9	-5%
Spirituosen	5,8	5,7	5,4	-7%
Alkoholische Getränke insgesamt	154,2	144,7	137,2	-11%

Quelle: DWI 2011. Deutscher Wein- Statistik 2011/2012. Das Deutsche Weininstitut, 2011/2012, 1-32;
DWI 2012. Deutscher Wein Statistik 2012 / 2013, Wiesbaden, Deutsches Weininstitut.

¹⁴ Gallier, C., Jarrige, F., Touzard, J. M. (1998): La rémunération des apportes de raisin dans les caves coopératives- comprendre les règles et les enjeux de la rémunération différenciée. Progès Agricole et Viticole, 115, 79-84.

2.5 Abnehmer: Konsumenten und Handel

Die für den wirtschaftlichen Erfolg der Winzergenossenschaften bedeutendsten Entwicklungen sind auf Seite der Abnehmer zu erkennen. Über die vergangenen Dekaden hat sich zum einen die Konsumkultur der Weintrinker gewandelt. Zusätzlich werden von Seiten des Handels vielfältige Anforderungen an die Genossenschaften herangetragen.

Nach Mora sind folgende Trends und Entwicklungen auf Abnehmerseite der Weinwirtschaft erkennbar:¹⁵

1. Der tägliche Weinkonsum und der dadurch hohe Pro-Kopf-Verbrauch vergangener Tage wird heute durch einen Gelegenheitsweinkonsum ersetzt. Dadurch sinkt der Pro-Kopf-Verbrauch in vielen Ländern.
2. Der an Gelegenheiten orientierte Weinkonsum führt zu neuen Ansprüchen der Konsumenten an die Qualität des Weines. Bestimmte Herkunft, neue Rebsorten und Produktionsverfahren werden verlangt.
3. Medien und Weinjournalisten haben einen zunehmenden Einfluss auf Weintrends, die Kaufentscheidung der Konsumenten und damit auch auf den Preis bestimmter Weine am Markt.
4. Die Loyalität der Konsumenten zu einem favorisierten Produkt oder Produzenten nimmt ab. Gleichzeitig gewinnen Markenweine an Bedeutung. Dies begünstigte auch die Neue Weinwelt sich auf dem deutschen Weinmarkt zu etablieren.

Die Anforderungen von Seiten des Handels gegenüber den Genossenschaften sind vielfältig. Aufgrund der großen Konkurrenz stehen Genossenschaften unter Preisdruck. Gleichzeitig müssen die gelieferten Produkte aber hohen Qualitätsanforderungen genügen. Genossenschaften, die verstärkt mit dem Handel zusammenarbeiten, müssen geforderte Zertifizierungen vorweisen und Verfahrensschritte im Produktionsprozess umfangreich dokumentieren. Hinzu kommt, dass Genossenschaften hinsichtlich

¹⁵ Vgl. Mora, P. (2007): Key success factors in today's wine sector. *International Journal of Case Method Research & Application*, XIX.

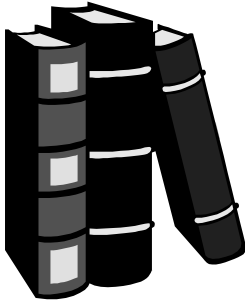
der angebotenen Menge und der Angebotsbreite (Produktportfolio) gut aufgestellt sein müssen, um mit dem Handel ins Geschäft zu kommen.

Um der starken Marktmacht des Handels entgegen treten zu können wird es für die Genossenschaften notwendig sich zu größeren Einheiten zusammenzuschließen. Durch Mengenbündelung kann die Verhandlungsposition gestärkt werden.

3. Fazit und Ausblick

Sich wandelnde Präferenzen unter den Weinkonsumenten und neue internationale Wettbewerber auf dem heimischen Markt führen zu einem sehr dynamischen Wettbewerbsumfeld der deutschen Winzergenossenschaften.

Als Konsequenz ist davon auszugehen, dass sich die branchenstrukturellen Veränderungen der vergangenen Jahre auch in Zukunft fortsetzen werden. Dies gilt für Konzentrationsprozesse unter den Genossenschaften ebenso, wie für den Strukturwandel unter den genossenschaftsangehörigen Weinbaubetrieben. Winzergenossenschaften müssen sich in diesem Umfeld klar strategisch positionieren, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben und sich gegenüber der Konkurrenz zu profilieren.



Klaus, Johannes:

**Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter
Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2012**

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

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

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

Bestellung:

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

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

Yvonne Zimmermann

**Finanzkrise und Chancen für das
Bankenmarketing:
Die wertebезогene Markenarchitektur der Genos-
senschaftsbanken**

Die Krise an den Finanzmärkten, die durch die Zuspitzung des Subprime-Kreditmarktes in den USA seit 2007 ausgelöst wurde, überschritt aufgrund der internationalen Verflechtung der Handelsplätze rasch nationale Grenzen und bezog immer mehr Kreditinstitute ein, die sich oft nicht nur am Handel mit den gebündelten Kreditbriefen sondern auch an dem mit hybriden Finanzprodukten wie Derivaten auf Subprime-Kredite beteiligt hatten. Damit entzog sich das Geschehen immer weiter den nationalen Finanzmarktregularien und Aufsichtsgremien. Durch die initialisierte Dynamik an den Kapitalmärkten eskalierten negative Begleitprozesse und Folgewirkungen, die immer mehr Banken auch in Deutschland einbezogen. Die Subprime-Krise war also primär bankengetrieben und zog rasch die allgemeine Wirtschaft in das Geschehen hinein.¹ Die weitere Abwicklung belastete zunehmend die ohnehin schon angeschlagenen Staatsanleihenmärkte bzw. die vorwiegend hier agierenden Finanzunternehmen. Die Überkreditierung von etlichen europäischen Staaten (v.a. Griechenland, Irland, Portugal, Spanien und Italien) mit zeitweiliger tatsächlicher bzw. antizipierter Zahlungsunfähigkeit öffentlicher Schuldner in diesen Ländern, die z.T. auch durch die von der Lehmann-Pleite mit initiierten Bankenrettungsmaßnahmen verschärft wurde, katapultierte die Anleihenmärkte in die Krise, was das Geschäftsmodell etlicher Banken mit einem starken Engagement in festverzinslichen Staatspapieren in Frage stellte oder gar fal-

¹ Vgl. die frühe und doch prägnante Analyse von Schrooten (2008), S. 508-510.

sifizierte. In vielen Fällen wendeten lediglich öffentliche Hilfs- und Stützungsmaßnahmen Insolvenzen ab.²

Die Genossenschaftsbanken gelten seit diesen krisenhaften Ereignissen nach der Einschätzung vieler Fachexperten als „Krisengewinner“.³ Dabei sind, wie im weiteren Verlauf noch gezeigt wird, sicherlich nicht nur positive Effekte dieser Entwicklung zu konstatieren. Der vorliegende Artikel möchte diesbezügliche Fragen näher diskutieren, wobei neben allgemeinen, strategischen Fragen der Unternehmensführung insbesondere das Marketing der Genossenschaftsbanken erörtert werden soll. Hierbei werden – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einige wichtige Ansätze zur strategischen Markenführung von Genossenschaftsbanken kurz vorgestellt und, soweit dies daten- bzw. forschungsseitig möglich ist, anhand von empirischen Befunden erwogen. Im Zentrum steht ebenfalls die Frage, inwieweit bei der strategischen Unternehmens- bzw. Markenführung der Genossenschaftsbanken genossenschaftliche Werte und Normen von Bedeutung sind. Ziel des Artikels ist es, einen Beitrag zur Diskussion über Chancen und Risiken von identitätsbasierten Marketingkonzepten für Genossenschaftsbanken zu leisten.

Vor dem Hintergrund der Finanzkrise und nach den spektakulären (Groß-) Bankpleiten respektive staatlichen Rettungsaktionen⁴ wirkten die zuvor oftmals monierten, vermeintlichen Entwicklungshemmnisse von Genossenschaftsbanken – etwa die regionale Ausrichtung der Geschäftspolitik, die Mitgliedermitbestimmung oder die träge, verbändegesteuerte strategische Markenführung –, die speziell zu Beginn der 1990er Jahre das genossenschaftliche Geschäftsmodell fraglich oder reformbedürftig erscheinen ließen,⁵ weniger negativ wenn nicht sogar positiv. Nachdem die Genos-

² Vgl. u.a. Ehrhold (2012), S. 27f., Smeets (2012), S. 2-6 u. zur Rolle der Genossenschaftsbanken Hofmann (2013), S. 99-108.

³ Vgl. u.a. Ott (2012), S. 433, Reichel (2011), S. 33 u. Hofmann (2013), S. 96f. sowie die ausführliche Literaturübersicht zur Finanzkrise von Illing (2012), S. 155-172.

⁴ Man denke an die Insolvenz der US-amerikanischen Großbank Lehmann Brothers oder die Rettung der Commerzbank durch ein umfangreiches staatliches Hilfs- und Beteiligungspaket.

⁵ Vgl. zur historischen Entwicklung u.a. Pohl (2008).

senschaften in Deutschland seit 1950 vor allem aufgrund der anhaltenden Fusionen unter den genossenschaftlichen Bankhäusern in der rein quantitativen Betrachtung kontinuierlich rückläufig waren, legen sie seit etwa der zweiten Hälfte der 2010er Jahre zahlenmäßig wieder zu.⁶ Genossenschaften sind mittlerweile wieder verstärkt in vielen Bereichen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens aktiv und leisten wichtige Beiträge zur wirtschaftlichen Entwicklung und Aufrechterhaltung des Wettbewerbs. Als ein Beispiel für diese Dynamik sei hier nur die Vielzahl neu gegründeter Energiegenossenschaften genannt, welche die regionale Energieversorgung mit Wind-, Solar- und Biogasanlagen sowie Kraft-Wärme-Kraftwerken vielerorts in Deutschland sichern.⁷

Ebenfalls positiv gestaltet sich die Geschäftsentwicklung der Genossenschaftsbanken seit 2008, die nach neuesten Studien nicht nur in Deutschland sondern auch auf europäischer Ebene aufwärtsstrebend ist: Die genossenschaftlichen Häuser erreichen inzwischen einen geschätzten Anteil von rund 20% am gesamten europäischen Bankenmarkt und erreichen eine höhere Effizienz (nach dem Vergleich von Cost-Income-Ratio und ROE) als das Segment der Shareholder Geschäftsbanken. In Zahlen ausgedrückt nehmen die Genossenschaftsbanken in Europa mit über 180 Millionen Kunden, 770.000 Mitarbeitern und 3.800 Banken im Jahre 2012 eine besonders wichtige Stellung für das europäische Wirtschafts- und Finanzsystem ein.⁸ In Deutschland allein verzeichneten die Genossenschaftsbanken im Jahre 2012 über 30 Millionen Kunden, 17 Millionen Mitglieder, 180.000 Mitarbeiter und einen Marktanteil von etwa 24 Prozent (gemessen am Kundenvolumen).⁹ In der Nettobetrachtung gewannen die Genossenschaftsbanken also Marktanteile, die es jetzt zu sichern und auszubauen gilt.

⁶ Wendler (2011), S. 4f.

⁷ Vgl. auch Doluschitz (2011), S.13.

⁸ Vgl. McCarroll/ Habberfield (2012), S. 1, 15 u. 38.

⁹ BVR (2012).

Die genannten Zahlen veranschaulichen die nachhaltige Entwicklung einer Organisationsform, die in Deutschland von Werten und Normen geprägt ist, welche nach dem allgemeinen Selbstverständnis auf die Begründer Franz Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1893) und Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) zurück gehen.¹⁰ Der Kern des Werte- und Normensystems der Genossenschaftsbanken lässt sich grob folgendermaßen beschreiben: Erwerb von Genossenschaftsanteilen durch Mitglieder (nach dem Prinzip „Ein Mitglied eine Stimme“, weitgehendes Verbot der Kumulation von Stimmrechten), Mitgliederförderung durch die Bank, Hilfe zur Selbsthilfe, Prinzip der Solidarhaftung aller Mitglieder (inklusive Nachschusspflicht), Selbstverwaltung und Selbstverantwortung, Modell des Identitätsprinzips (Übereinstimmung von Mitgliedern, Kunden und Kapitalgebern) sowie der Verzicht auf Gewinnmaximierung. Genossenschaftsbanken stehen auch für normative Begriffe wie Qualität, Nachhaltigkeit, ethisch verantwortliches Handeln, Solidarität, Subsidiarität und Gemeinwohlförderung. Der ursprüngliche Grundsatz „Leistungen nur für Mitglieder“ wurde inzwischen aufgegeben.¹¹

Jedoch ist es nicht so, dass sich die Situation der Genossenschaftsbanken ohne Probleme darstellt, wie die bisherigen Ausführungen bei unkritischer Lektüre durchaus intendieren könnten. Das aufgezeigte quantitative Wachstum gerade unter schwierigen Marktbedingungen ist zwar ein deutlicher Indikator für ein insgesamt solides Geschäftsmodell, doch existieren u.a. im Bereich der Unternehmens- und Vertriebskultur der Genossenschaftsbanken zahlreiche Entwicklungspotentiale, wie bereits die kleine empirische Analyse der Autorin im Rahmen ihrer Masterthesis 2008 andeutete. Damals ergaben die durchgeführten qualitativen Interviews mit Führungskräften aus Organisationen der genossenschaftlichen Finanzgruppe unter anderem, dass viele Mitarbeiter kaum über das tradierte Werte- und Normensystem informiert waren. Werte besaßen nach Mei-

¹⁰ Vgl. stellvertretend für die ungezählten Bezugnahmen von Genossenschaften und Autoren auf die beiden „Gründerväter“ Bonus (1994), S. 22ff. u. Brixner (2007), S. 240ff.

¹¹ Die Aufgabe dieses Prinzips wird von einigen Autoren bis in die jüngste Zeit noch kontrovers diskutiert (vgl. u.a. Beuthien/ Hanrath/ Weber (2008), S. 13ff.)

nung der befragten Experten in der täglichen Arbeit oftmals nur eine marginale Bedeutung – manchmal wurden die tradierten Werte sogar als Malus des eigenen Hauses in der Konkurrenz mit anderen Banken gesehen.¹²

Neben der Frage, inwiefern diese historisch gewachsenen genossenschaftlichen Werte trotz ihrer geringen Bedeutung in der internen Wahrnehmung bzw. im gelebten Bankalltag als Anknüpfungs- bzw. Ankerpunkte für innovative, „identitätsbasierte“ Marketingkonzepte¹³ dienen können, ist auch zu diskutieren, inwieweit der Grundsatz der regionalen Verankerung der Geschäftstätigkeit noch tragfähig ist. Dieses Prinzip ist von der Entwicklung der Bankgruppe zumindest tendenziell gefährdet, denn die Zahl der selbständigen Banken reduzierte sich seit 1970 von rund 7.100 um über 84 Prozent auf 1.121 im Jahre 2011, während die Zahl der Bankfilialen von rund 18.000 etwas weniger stark um 27,2 Prozent auf 13.350 sank.¹⁴ Getrieben wurde dieser Schrumpfungsprozess nicht etwa durch rückläufige Marktanteile, wie die oben genannten Zahlen ja bereits aufzeigen, sondern durch die zahlreichen Fusionen der Genossenschaftsbanken untereinander. Im Ergebnis sind sie damit als „Marke“ in den Regionen weniger präsent.

Der Trend zur Fusionierung hält weiterhin an, wenngleich die meisten Zusammenschlüsse in der Vergangenheit nach offizieller Lesart lediglich lokale Doppelpräsenzen (z.B. eine Volks- und eine Raiffeisenbank im gleichen Gebiet) beseitigten. Unbestritten geht es aber heute vor allem darum, Kosten einzusparen, größere und leistungsfähigere Banken zu bilden, um dem zunehmenden Wettbewerbsdruck von anderen Banken vor allem dem der Sparkassen – die eine vergleichbare Flächenpräsenz aufweisen – zu begegnen und neueren gesetzlichen Vorschriften zu genügen (u.a. Basel II u. III), wobei keineswegs in allen Fällen die fusionierten Banken erfolgreicher sind.¹⁵ Der Trend zu Zusammenschlüssen machte auch vor den

¹² Vgl. Zimmermann (2008), S. 64-66.

¹³ Vgl. zum Begriff Burmann/ Halaszovich/ Hemmann (2012), S. 42-74.

¹⁴ Vgl. BVR (2012a).

¹⁵ Vgl. Spandau (2012).

Verbands- und Zentralorganisationen in den letzten Jahren nicht Halt, so fusionierten mehrere regionale Verbände und einige spezialisierte Banken gingen in der DZ- oder WGZBank auf, wobei sich gerade bei diesem genossenschaftlichen Zentralinstitut zeigt, dass nach Stand Anfang 2013 noch erhebliche Kapitalmaßnahmen (wie eine Kapitalerhöhung durch die Mitgliedsbanken) erforderlich sind, um die Anforderungen etwa zur Eigenkapitalquote nach Basel III zu erfüllen.¹⁶

Diese großen, hier nur angedeuteten, strukturellen Veränderungen auf der Ebene der genossenschaftlichen Einzelbanken und der Verbandsorganisationen einerseits sowie die veränderten Marktbedingungen und der wachsende Wettbewerbsdruck andererseits hatten und haben zum Teil massive Auswirkungen auf die Vertriebs- und Unternehmenskultur der beteiligten Organisationen, wie sich zum Beispiel in einem umfangreichen Schulungs- und Kommunikationsbedarf der betroffenen Mitarbeiter in den fusionierten Genossenschaftsbanken und ihrer überregionalen Organisationen dokumentierte. Dabei zeigte sich in zahlreichen heuristischen Gesprächen und Beobachtungen der Autorin im Rahmen ihrer früheren Tätigkeit im Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR),¹⁷ dass die Akteure bei aller demonstrativer Einigkeit im globalen, genossenschaftlichen Werte- und Normensystem zum Teil erheblich abweichende Auffassungen im Selbstverständnis und der täglichen Geschäftspraxis lebten.¹⁸

Trotz der großen Bedeutung, welche die Genossenschaftsbanken für das soziale und ökonomische Leben in Deutschland besitzen, blieben die differenzierten, strukturellen und kulturellen Entwicklungen der genossenschaftlichen Organisationen bisher von der Öffentlichkeit weitgehend un-

¹⁶ O. Verf. (2013).

¹⁷ Ein Beispiel für den intensiven Erfahrungsaustausch mit Verantwortlichen aus den VR-Banken u.a. zu Fragen der Vertriebs- und Unternehmenskultur war das von mir initiierte Projekt „Erfolgreiche Strategien im Privatkundengeschäft: ESPrit“ des BVR, das vom Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen wissenschaftlich begleitet wurde (Wörner/ Rüegg-Sturm (2012)). Die meisten Gespräche und Beobachtungen waren jedoch eher heuristisch geprägt und folgten keiner wissenschaftlichen Methodik. Sie bildeten jedoch eine empirische Basis für die spätere systematische Untersuchungen.

¹⁸ Die Autorin untersucht diese und andere Fragen aktuell in einer empirischen Studie intensiver, die von Prof. Dr. Reiner Doluschitz (Uni Hohenheim) betreut wird.

bemerkt. Die öffentliche Debatte über Genossenschaftsbanken war noch zur Jahrtausendwende vom vereinfachten Bild von einem „überkommenen, überholten“ Geschäftsmodell oder gar einer Krise des genossenschaftlichen Sektors bestimmt; dem Genossenschaftswesen wurde zu diesem Zeitpunkt von vielen Beobachtern ein langsamer Niedergang prognostiziert.¹⁹ Doch die seit 2007/8 offen ausgebrochene Banken- und Finanzmarktkrise änderte dies. Die Diskussion in Wirtschaft und Gesellschaft entdeckte kollektive Werte wie gegenseitige Verantwortung, moralisch verantwortliches Handeln und langfristiges Erfolgsdenken für die Wirtschaft wieder. Dies erzeugt in einem von ökonomischen Erfolgs- und Effizienzprämissen beherrschten Wirtschaftssystem ein starkes Spannungsfeld, das viele Unternehmen und öffentliche Organisationen einem gewissen Legitimationszwang für ihre wirtschaftlichen Entscheidungen aussetzt – wie das Beispiel der Auseinandersetzungen um die Angemessenheit von Managergehältern in großen Geschäftsbanken verdeutlicht.²⁰

Genossenschaften entsprechen, so die allgemeine Vermutung, nicht nur formal diesen, gesellschaftlich erwünschten Werten und Normen, womit es aus der Außensicht gewissermaßen logisch erscheint, dass besonders die deutschen Genossenschaftsbanken mittlerweile den bereits thematisierten Aufschwung verzeichnen. Während vor der Banken- und Finanzkrise insbesondere die Erträge des Investment Banking stark wuchsen, glaubte man, das vergleichsweise mit mageren Renditen ausgestattete Filialgeschäft standardisieren und automatisieren zu können. Zunehmende Technik-Affinität der Kunden, optimierte Anwenderfreundlichkeit der Automaten und der allgemeine Internetboom forcierten diesen Trend. Im Laufe der Entwicklung aber besannen sich viele Geldhäuser darauf, ihren Kunden wieder einen „echten“ Ansprechpartner in einer realen Bankfiliale und vermehrt „klassische“ Bankprodukte wie Sparverträge, Bauspar- und Baufinanzierung anzubieten. Das Comeback des Retail-Banking löste einen

¹⁹ Vgl. u.a. Potthoff (2001).

²⁰ Vgl. exemplarisch zur ethischen Verpflichtung von Managern in Theorie und Praxis, wobei der Autor an seiner systemkritischen Haltung keinen Zweifel lässt, Koslowski (2011), S. 33-38.

Wandel aus, von dem die Genossenschaftsbanken zwar besonders profitierten, der aber inzwischen die gesamte Bankenlandschaft durchdringt.²¹ Auch wenn seit Anfang 2013 die allgemeinen Geschäftsaussichten von vielen Banken wieder negativer beurteilt werden, erhält das Privatkundengeschäft nach wie vor positive Bewertungen und soll, so die erklärte Absicht vieler Vorstände und leitender Manager forciert ausgebaut werden, wie eine Umfrage der Unternehmensberatung Ernst & Young ergab.²²

In vielen Genossenschaftsbanken wuchs ebenfalls die Erkenntnis, dass eine gründliche, individuelle Beratung des Privatkunden durchaus ertragswirksam und ein wertebasiertes Geschäftsmodell konjunkturstabiler ist. Trotz ihrer zwischenzeitlich verbesserten Marktposition sind auch die Genossenschaftsbanken in Deutschland, die von jeher dank ihrer historischen Entwicklung von Kundennähe, regionaler Verankerung und „lebenslanger Partnerschaft“ geprägt sind, gefordert, ihre tradierten Modelle neu zu überdenken, denn auch sie sind selbstredend von den Folgewirkungen der Finanzkrise nicht frei: „Das Retailbanking, das Privatkundengeschäft der Banken, tritt auf Grund der Finanzkrise immer mehr in den Vordergrund. Unter anderem führten Fehlberatungen dazu, dass Bankkunden ihr Geld wegen falschen und unsicheren Investitionen verloren haben. Eine Vielzahl von Kunden hat somit auch das Vertrauen in das Banksystem verloren und weiß nicht, wie und wo sie in Zukunft ihr Geld anlegen sollen. Immer häufiger stellt sich die Frage, ob Banken und Bankberater bei Verkauf ihrer Produkte ihren eigenen Profit oder den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellen.“²³

Der konstatierte Vertrauensverlust ist seit Erscheinen der zitierten Studie von Haas et. al. nicht kleiner geworden: Eine Studie der Plus Marktforschung aus Nürnberg unter 1.000 Bankkunden von Anfang 2012 dokumentierte, dass der Vertrauensverlust gegenüber den (mutmaßlich provi-

²¹ Vgl. u.a. Nagl (2009), o. Verf. (2012a), Köhler (2011), Köhler (2009) u. Gausepohl (2009), S. 7-14.

²² Ertinger (2013).

²³ Haas/ Kleefisch/ Wächter/ Zimmer (2010), S.1.

sionsgetriebenen) Empfehlungen von Bankberatern radikal ist, denn nur noch 17% folgen diesen bei der eigenen Geldanlage; die übrigen informieren sich eigenständig und holen verschiedene, unabhängige Meinungen ein.²⁴ In letzter Zeit konzentriert sich die Kritik an der Bankberatung immer mehr auf das traditionelle Provisionsmodell, das als ursächlich für die meisten Fehlberatungen vor allem im Anlage-, aber teilweise auch im Kreditbereich gilt.²⁵

Grundsätzlich sind von dieser kritischen Bewertung auch die aller meisten Genossenschaftsbanken nicht ausgenommen, denn viele scheinen die Verpflichtung, den Wohlstand der einzelnen Mitglieder zu mehren, doch weitgehend auf eine „ordentliche“ Verzinsung der Mitgliedereinlage zu reduzieren und somit Provisionserträge u.ä. auf der Ertragsseite zu vereinnahmen. Die Chance, aus einer konsequent auf die Mitglieder und das genossenschaftliche Werte- und Normensystem abgestimmten Geschäftspolitik eine stringente und schlagkräftige Wettbewerbsposition zu generieren, bleibt so größtenteils unerkannt und ungenutzt. Hieraus ergibt sich die Aufgabenstellung, inwiefern Genossenschaftsbanken ihre historische Wertebasis nutzen können, um verlorenes Kundenvertrauen zurück oder neu zu gewinnen. Dabei wird besonders zu betrachten sein, ob dabei (aktualisierte) Konzepte zur Mitgliederförderung oder ähnliche genossenschaftliche Merkmale eine Rolle spielen. Aufschlussreich ist dabei auch, inwiefern genossenschaftliche Werte zum nachhaltigen Unternehmenserfolg der einzelnen Genossenschaftsbanken und ihrer Organisationen beitragen.

Den Genossenschaftsbanken könnte bei der Bewältigung der aufgezeigten gegenwärtigen Herausforderungen auch ein Umstand helfen, den sie ihrer Partialeigenschaft als soziale Organisation verdanken: Die Sozialkapital-

²⁴ Vgl. o. Verf. (2012). Der beobachtete Vertrauensverlust wird auch von führenden Bankmanagern erkannt, die speziell aufgrund der verstärkten Bankenregulierung und im Vertrieb ihre größten Herausforderung für die Jahre von 2012 bis 2015 sahen (vgl. Döring/ Ertinger (2012)).

²⁵ Vgl. zahlreiche Kundenbefragungen zur Bankberatung, u.a. König (2012), Reuffer (2012), o. Verf. (2012b), Hinterberger (2012), Moormann (2012), Hagen (2012), o. Verf. (2012c), Kwasniewski (2012), o. Verf. (2012d) u. o. Verf. (2012e).

forschung zeigt, dass soziale Zugehörigkeit zu bzw. Interaktionen in Netzwerken, wie sie etwa für Genossenschaften typisch sind, als Investitionen in Sozialkapital zu betrachten sind: Das vorhandene Kapital (Geld, Sachmittel, Zeit oder Arbeitskraft) wird nicht unmittelbar für die Befriedigung von Bedürfnissen verwendet, sondern unter der Voraussetzung von (erwarteten) stabilen sozialen Interaktionsmustern in die Beziehung bzw. das Netzwerk investiert. Die Erwartung des einzelnen Akteurs, in der Zukunft von der Kooperation zu profitieren und dabei Transaktionskosten einzusparen, definiert seinen Nutzen bzw. liefert einen Erklärungsansatz für das Funktionieren von gemeinnützigen bzw. genossenschaftlichen Organisationen.²⁶ Für die Genossenschaftsbanken bedeutet dies, dass ihr Spielraum zur Gestaltung neuer Geschäftsmodelle größer wird, wenn sie die Bereitschaft ihrer Mitglieder als Teil einer (zumindest sequenziell) sozialen Organisation reaktivieren könnten, zugunsten zukünftiger Ziele auf kurzfristige Profitmaximierung zu verzichten.²⁷

Als eine Grundvoraussetzung hierfür erscheint jedoch eine konsequente Rückbesinnung und Aktualisierung genossenschaftlicher Werte und Normen notwendig, denn nur wenn Mitglieder von der Gültigkeit, Tragfähigkeit und Überzeugungskraft von genossenschaftlichen Werten überzeugt und diese in ihrem Bewusstsein präsent sind, werden sie die Neigung entwickeln, Konsum- bzw. Ertragsverzicht zugunsten übergeordneter Perspektiven zu leisten. In der Vergangenheit wurden vielerorts genossenschaftliche Prinzipien in der Mitgliederkommunikation von Genossenschaftsbanken kaum ausführlich diskutiert. Außerdem sind basale Werte und Normen wesentlich für die Dauerhaftigkeit von Organisationen oder Netzwerken, wie auch die St. Galler Managementsschule anerkennt und von einer ethisch-normativen Dimension des Managements ausgeht.²⁸

²⁶ Vgl. Stricker (2007), S. 54f. u. Bourdieu (1983), S. 191-195 sowie Aulinger (2005), S. 282-288.

²⁷ Bereits in den 1990er Jahren machte Cook (1995), S. 1157 am Beispiel der US-amerikanischen Agrargenossenschaften auf diesen Zusammenhang aufmerksam.

²⁸ Vgl. Rüegg-Stürm (2004), S. 70f. u. 100-107.

Diese interne Perspektive eines identitätsbasierten Marketingkonzepts der deutschen Genossenschaftsbanken ist, das wurde aus den bisherigen Ausführungen bereits deutlich, sicherlich nur in Ansätzen vorhanden – insbesondere wenn man sich die Tatsache vor Augen führt, dass jede Einzelbank immer wieder aufs Neue entscheidet, ob und inwieweit sie zentralen Vorschlägen der Marketingkampagnen, die durch die verschiedenen Verbände respektive spezialisierte Lenkungsausschüsse gesteuert werden, folgen möchte. Mit anderen Worten kann die Ausgestaltung einer Marken- oder Produktkampagne in jeder einzelnen Genossenschaftsbank graduell oder auch in größerem Umfang durchaus von dem werblichen Erscheinungsbild abweichen, das von den Verbandsorganisationen direkt über Medien respektive Media-Agenturen verbreitet wird.

Ein Beispiel hierfür ist das gegenwärtige Werte- und Normenverständnis, das sich sukzessive seit 2007/08 als Antwort auf die Finanzkrisen und sicherlich auch als Reaktion auf die „Entfremdung“ vieler Genossenschaftsbanken von ihrer Herkunft entwickelte.²⁹ Das aktuelle Werte- und Normensystem artikuliert sich insbesondere in der aufwendigen Kampagne „Werte schaffen Werte“, die von den genossenschaftlichen Verbänden, den Verbundunternehmen und Zentralbanken initiiert und etwa seit 2009 u.a. mit zahlreichen Events, Werbematerialien, Publikationen sowie anderen Medienauftritten vorangetrieben wird.³⁰ Als Kernelemente dieses Revirements sind zu antizipieren: Offenheit, Fairness und Transparenz, Selbstständigkeit und Unabhängigkeit der Bank, Kontinuität, Verlässlichkeit und

²⁹ Ohne auf die Differenzierung von traditionellen genossenschaftlichen und aktuell neu propagierten bzw. adaptierten Werten durch die Genossenschaftsbanken hier näher eingehen zu können, sei erwähnt, dass viele Normen aus der zweiten Gruppe wie z.B. Nachhaltigkeit, persönliche und vertrauensvolle Betreuung und Beratung oder auch Umweltverträglichkeit keinen spezifischen genossenschaftlichen Charakter tragen und es deshalb durchaus fraglich ist, ob diese glaubwürdig in den Werte- und Normenkatalog aufgenommen werden können (vgl. hierzu ausführlich Ringle (2012), S. 15-24).

³⁰ Vgl. die offizielle Verbandswebsite: <http://www.werte-schaffen-werte.de/>, letzter Zugriff 11.7.2012 sowie u.a. Zimmermann/ Weegen (2010), S. 6-9; Zimmermann/ Peitzner-Lloret (2011), S. 24-27 u. Glaser (2011).

Inwieweit die angesprochenen Zielgruppen auch tatsächlich von der Kampagne erreicht werden und inwiefern die Genossenschaftsbanken die vertretenen Werte selbst nach Innen mit Leben und Glaubwürdigkeit erfüllen, kann derzeit noch nicht abschließend beurteilt werden, hierzu sind die Ergebnisse einiger Begleituntersuchungen abzuwarten

Tradition, Subsidiarität der Verbundorganisationen sowie die Förderung der Selbstverwirklichung und des Wohlstands der Genossenschaftsmitglieder. Eine unmittelbare Reaktion auf die Finanz- bzw. Staatsschuldenkrise stellt sehr wahrscheinlich die kraftvolle Thematisierung bzw. Einführung eines Risikomanagements bzw. das Versprechen, (Anlage-) Risiken drastisch zu reduzieren, dar. Die genannten modernen Werte und Normen sind, wie unschwer aus den obigen Ausführungen zu erkennen ist, zum größten Teil in den tradierten genossenschaftlichen Wertvorstellungen verankert, werden jedoch neu formuliert respektive kontextualisiert.³¹

Ein zentraler Aspekt des neuen genossenschaftlichen Wertesystems ist weiterhin das Verständnis der Bank als (ganzheitliche) Informations-, Kommunikations- und Beratungskultur, was sicherlich auch eine Reaktion auf die neuen gesetzlichen Vorschriften zur Finanzberatung ist und insbesondere viele kleine Häuser vor große Herausforderungen stellt.³² Teilweise wird diese andersgeartete Kommunikationskultur in den Genossenschaftsbanken, die für die Wahrnehmung bzw. Verbreitung der neuerdings vertretenen Werte und Normen nach Außen und Innen erforderlich ist, so die Vermutung, von einigen durch die Autorin konsultierten Führungskräften und anderen Diskussionspartnern aus den Genossenschaftsbanken, wohl nicht besonders dynamisch in die Tat umgesetzt. Im Gegenteil stellt sich nach eigenen Recherchen die Situation vor Ort oft noch so dar, dass die Mitarbeiter und Manager die Kampagne zwar wahrnehmen, aber deren Botschaften nur marginal verinnerlichen, d.h. die im Berufsalltag artikulierten und praktizierten Haltungen entsprechen nicht unbedingt denen des offiziell kommunizierten Wertekanons, was sicherlich mit von der weitgehenden Selbstständigkeit der einzelnen Häuser verursacht wird.

Dennoch kann es keinen Zweifel geben, dass die „Werte-schaffen-Werte“-Kampagne das Bewusstsein einer gemeinsamen genossenschaftlichen

³¹ Hier sei u. auf die Untersuchungen von Ringle (1994), Ringle (2007), Ringle (2012), Blome-Drees/ Lemke (2004) und Blome-Drees/ Schmale (2004), S. 20-42 verwiesen, welche die Unternehmenskultur respektive Wertausprägungen in Genossenschaftsbanken betrachteten.

³² Vgl. exemplarisch Panster (2012) u. Schwarzbauer (2008), S 28f.

Identität und Werthaltung stärkt. Der stark akzentuierte Aspekt der Herkunft, sprich die lange Geschichte der Genossenschaften ist für die Zuordnung der Marke(n) Volksbanken und Raiffeisenbanken zu den örtlichen Häusern sicherlich förderlich. Die Relevanz und Aktualität der historischen Werte fungiert darüber hinaus auch als Markenvision, da diese Werte von den Genossenschaftsbanken fortlaufend gelebt, weiter getragen und evolutionär „veredelt“ werden. Berücksichtigt man diese und weitere Merkmale der „Werte-schaffen-Werte“-Kampagne so erscheint die Einschätzung begründet, dass sie eine identitätsbasierte Markenführungsmaßnahme darstellt.³³

Der dauerhafte Erfolg der „Werte-schaffen-Werte“-Kampagne – der zugegebenermaßen schwer messbar ist – hängt sicherlich maßgeblich davon ab, ob es gelingt, diese auf der übergeordneten Image-Ebene der genossenschaftlichen Marken platzierten Normen für den Kunden in konkreten Dienst- und Beratungsleistungen sowie insbesondere im Umgang mit Mitarbeitern auch emotional erlebbar zu machen: „Im Zuge einer zunehmenden Markenhypertrophie und einer gleichzeitig hohen Ähnlichkeit von Produkteigenschaften steigt die Bedeutung der Markendifferenzierung über werbliche Kommunikation. Damit sehen sich KonsumentInnen heute einer Informationsflut gegenüber, die kaum mehr bewältigt- oder gar verarbeitbar ist. So müssen zwangsläufig die zeitintensiven, rational begründeten emotionalen, spontanen Entscheidungen weichen. Der dabei vollzogene Paradigmenwechsel vom Primat der Kognition zum Primat der Emotion (...) rückt dabei nicht nur die Rolle der Emotionen in den Mittelpunkt, sondern darüber hinaus die Bedeutung unbewusster Prozesse für Kaufentscheidungen und Werbewirkungen.“³⁴ Gerade bei der Nutzung von Finanzdienstleistungen, die durch eine vergleichsweise kurze Entwicklungszeit und niedrige Entwicklungskosten gekennzeichnet sowie gleichermaßen

³³ Vgl. zur Kategorisierung der identitätsbasierten Markenführung Burmann/ Halaszovich/ Hemmann (2012), S. 46ff.

³⁴ Förster/ Meyer-Janzek (2013), S. 211.

erklärungsbedürftig wie kopieranfällig sind³⁵, ist es sehr wichtig, dem Kunden emotionale Erlebnisse etwa in der persönlichen und individuellen Beratung sowie eine konsistente Kommunikation zur Marke und Dienstleistungseigenschaften zu vermitteln. Dies ist nicht nur für eine längerfristige Kundenbindung wichtig, sondern auch im Hinblick auf die Abgrenzung zu anderen Dienstleistungsanbietern respektive für das Markenbranding, wie am konkreten Beispiel der Sparda-Banken näher diskutiert werden soll.

Die Sparda-Banken verfolgen mit der Definition von Markeneigenschaften wie „freundlich“, „fair“ und „einfach“ einen relativ stringenten Ansatz, der die Sparda-Marke zusätzlich zu den Genossenschaftsmerkmalen auch über ein besonders gutes Preis-Leistungs-Verhältnis von Wettbewerbern abgrenzt. Allerdings wird dieses hohe Markenpotenzial teilweise nur unzureichend ausgenutzt, wie eine Detailstudie des Impact IRC Monitor (Nürnberg) zum Bekanntheitsgrad und Marktposition der Sparda-Bank Hamburg eG vom Oktober 2012 zeigt: Demnach stieg zwar die Markenbekanntheit in Hamburg in den letzten Jahren kontinuierlich an und die Bank verfügt über ein hohes Potenzial von Neukunden, für welche die Marke „Sparda“ die erste Wahl darstellen könnte. Jedoch gingen die Markenpräferenz und die tatsächlichen Neukundenabschlüsse sowie die Empfehlungen des Hauses an Dritte im Jahre 2012 im Vergleich zum Vorjahr deutlich zurück.³⁶ Die Gründe hierfür sind sicherlich komplex, doch ist ein möglicher Erklärungsansatz, dass in der Vergangenheit die Einzigartigkeit der Marke mit ihrer spezifischen Werten und Merkmalen in der vertrieblichen Kommunikation nicht hinreichend fokussiert wurde. Diese These wird gestützt durch die Ergebnisse eines Workshops mit Führungskräften aus den Sparda-Banken und Organisationen im Januar 2013, in dessen Vorfeld auch 14 Vorstände zu Markeneigenschaften qualitativ befragt wurden. Im Ergebnis demonstrierte der Workshop, der von der „Esch. The Brand Consultants GmbH“ durchgeführt wurde, dass die interne Wahrnehmung der Marke

³⁵ Vgl. u.a. Schwarzbauer (2009), S. 28f.

³⁶ Vgl. Impact IRC Monitor (2012), S. 2-6.

durch die Führungskräfte keineswegs homogen war, ja sogar im Hinblick auf die genossenschaftlichen Werte und Normen breit streute.³⁷ Der Verankerung der Markenkommunikation im genossenschaftlichen Werte- und Normensystem wurde also von den befragten Managern überwiegend nur eine untergeordnete Bedeutung zugebilligt.

In der strategischen Markenführung ist die Markenidentität nach Innen wie das Image nach Außen³⁸ aber ein wichtiger Erfolgsfaktor, denn Mitarbeiter und Führungskräfte mit einem hohen „Brand Commitment“ empfehlen Produkte und Dienstleistungen des eigenen Hauses viel öfter weiter als die Gruppe mit einem niedrigen Identifikationsgrad.³⁹ An dieser Stelle sei die These gestattet, dass die stark mit der Marke identifizierten Mitarbeiter in der praktischen Kundenbetreuung auch eher in der Lage sind, dem Kunden das gewünschte emotionale und qualitativ hochwertige Beratungserlebnis zu verschaffen. Es kommt also stark darauf an, dass es im internen Marketing gelingt, Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Neuausrichtung der vertrieblichen und werblichen Kommunikation einer genossenschaftlichen Bankenmarke „mitzunehmen“,⁴⁰ d.h. an bestehende Traditionen anzuknüpfen sowie adäquate Produkte und Beratungsangebote zu gestalten, welche die kommunizierten Markenwerte-Botschaften widerspiegeln sowie für die Kunden bzw. Mitglieder nützlich und emotional erlebbar sind.⁴¹

³⁷ Esch (2013), S. 41, 74 u. 79.

³⁸ Zu den Begriffsdefinitionen siehe v.a. Meffert/ Burmann/ Kirchgeorg (2012), S. 362-365.

³⁹ Burmann/ Halaszovich/ Hemmann (2012), S. 170f.

⁴⁰ Vgl. Meffert/ Bruhn (2009), S. 144f.

⁴¹ Weidmann und Saffenreuther (2011), S. 204f. verdeutlichen dieses Problem am Wert der „Mitgliederförderung“, welcher entweder überhaupt nicht oder nur unzureichend mit der Vertriebssteuerung oder anderen Bankmanagement-Bereichen verknüpft sei. Dabei gilt dieser Wert vielen Autoren als das zentrale Merkmal bzw. die wesentliche Aufgabe von Genossenschaften (vgl. etwa Wendler (2011), S. 6 u. Kammlott/ Schiereck (2000), S. 3).

Hier knüpft auch das Konzept des „MemberValue“ an: „MemberValue, Werte für die Mitglieder, zu schaffen ist also eine umfassende und langfristig ausgerichtete unternehmerische Erfolgsbedingung für Genossenschaften und ihre Netzwerke. Dies wird klar, wenn alle drei Elemente des MemberValues berücksichtigt werden. Er setzt sich aus einer unmittelbaren, einer mittelbaren und einer nachhaltigen Komponente zusammen. Die Leistungen konkretisiert über Inhalte, Konditionen und Standards, kommen den Mitgliedern unmittelbar und direkt zugute (Unmittelbarer MemberValue). Die Leistungsbeziehungen bilden den Kern des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Pekuniäre Ströme zwischen

Speziell die genossenschaftlichen Werte und Normen sind hervorragend geeignet, die Einzigartigkeit und den USP der Genossenschaftsbanken zu gewährleisten. Es ist mehr als wahrscheinlich, dass sich Investitionen in die genossenschaftliche Markenidentität auszahlen. Nach einer empirischen Studie des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken, an der auch die Autorin mitwirkte und die im Jahre 2009 Daten aus 100 Volks- und Raiffeisenbanken zum Privat- und Firmenkundengeschäft auswertete, war etwa die Hälfte der Kunden der untersuchten Genossenschaftsbanken auch Mitglied der Bank. Die Bankmitglieder nutzten die Angebote intensiver, insbesondere im hochwertigen Private Banking Bereich, womit der Deckungsbeitrag bei Mitgliedern doppelt so hoch ausfiel wie bei einfachen Kunden.⁴² Dies gilt selbstredend in noch größerem Umfang für zufriedene und sehr zufriedene Mitglieder, die eine enge und emotionale Beziehung bzw. Bindung zu ihrer Bank verspüren (Stichwort: Retention Marketing⁴³).

Die Notwendigkeit für die Genossenschaftsbanken, in der strategischen Markenführung⁴⁴ im Wettbewerb neue Wege zu gehen, und tradierte Normen in Verbindung mit neuen Produkt- und Dienstleistungslösungen zu modernisieren oder neu zu interpretieren, bleibt natürlich unbenommen. Die Markenidentität kann durch die Ausweitung des Angebot-Portfolios o-

Unternehmen und Mitgliedern sollen die Unternehmer- und Eigenkapitalberei-genschaft (!) der Mitglieder honorieren. Es geht vor allem um Dividenden. Diese Förderung ist eine indirekte (Mittelbarer MemberValue). Während diese beiden Wertkomponenten in der Gegenwart entstehen und den Mitgliedern zufließen, bleibt ein Teil der geschaffenen Werte in der Genossenschaft, um zukünftige Investitionen zu ermöglichen. Es sind vor allem gesetzlich vorgeschriebene und freiwillig gebildete Rücklagen, die der Schaffung nachhaltiger Werte in der Zukunft dienen (Nachhaltiger MemberValue). Doch auch weiche Faktoren, wie der Aufbau von Sozialkapital, eine Verbesserung der Qualität des Humankapitals oder etwa die Qualifizierung der Genossenschaft als Kooperationspartner für andere Unternehmen zählen dazu“ (Theurl (2009), S. 111f.; vgl. hierzu auch Theurl (2013)).

⁴² BVR (2010), S. 46f.

Bei der Studie des BVR gaben die erhobenen Daten keine Auskunft zur Frage der Bedeutung von Werten bei der Entscheidung von Kunden zur Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank respektive zur Frage des Beitrags von Werthaltungen zur Bindung bzw. Aktivierung von Mitgliedern. Aufgrund eigener empirischer Erfahrungen erscheint jedoch die These begründet, dass aktive Mitglieder oft auch genossenschaftlichen Werten positiv gegenüber stehen. Zu diesem Aspekt wären weitere empirische Studien wünschenswert.

⁴³ Putz (2002), S. 84-102.

⁴⁴ Vgl. zu deren Grundlagen insbesondere Haedrich/ Tomczak/ Kaetzke (2003), S. 46-76.

der neue Produkte belastet oder auch in Frage gestellt werden. Reagiert das Unternehmen auf diese Herausforderungen dann mit einer Anpassung des Markenauftritts etwa über eine Imagekampagne droht die Gefahr, dass die Marketingkosten unverhältnismäßig ansteigen.⁴⁵

Effizienter scheint es zu sein – gerade unter der Maßgabe einer Multikanal-Vertriebsstrategie⁴⁶ –, die strategische Markenführung durch die Einführung einer Dachmarke (im Fallbeispiel: Sparda-Banken) zu vereinfachen, welche die ubiquitären und originellen Markeneigenschaften der Genossenschaftsbanken unter Einschluss des zugehörigen Werte- und Normensystems auf sich vereinigt. Die Sparda-Bank Hamburg eG beschreitet mit der Markteinführung von Themen-Mitgliedschaften einen innovativen Marketing- bzw. Vertriebsweg, der die „klassischen“ Angebote wie Girokonto oder universelle Bankdienstleistungen um themenbezogene Pakete ergänzt. Themen-Mitgliedschaften sind wertebezogene Zusatzangebote, die Mitglieder zu einem bestimmten Interessengebiet aktivieren. Ein Beispiel ist etwa Sparda-Horizont-Mitgliedschaft für Umweltinteressierte, die Energiesparen und nachhaltiges, umweltbewusstes Wirtschaften fördern möchten. Weiterhin ist die Sparda-HSV-Mitgliedschaft zu nennen, die sich an die Zielgruppe der HSV-Fans wendet und auf dem langjährigen Sponsoring des HSV durch die Sparda-Bank Hamburg und gemeinsam geteilten Werten, wie gemeinschaftliches Engagement für Fußball und Gesundheit, basiert. In diesem Rahmen werden dem Mitglied spezielle Leistungen wie exklusive Events mit Spielern, mit HSV-Motiven designte Kredit- und Kontokarten oder das Tor-Sparen angeboten. Schließlich ist die Sparda-Privat-Mitgliedschaft zu erwähnen, die Mitglieder für das Private & Personal Banking begeistert, die genossenschaftliche Prinzipien auch in privaten Vermögens- und Altersvorsorge nutzen und pflegen möchten. Die Bank intensiviert mit den Themen-Mitgliedschaften nicht nur die Zusammenarbeit mit Bestandskunden sondern erschließt sich darüber hinaus auch neue Kundengruppen sowie last but not least neue Erlösquellen.

⁴⁵ Vgl. u.a. Schwarzbauer (2008), S. 26-30.

⁴⁶ Vgl. z.B. Gutenberger (2004), S. 44f.

Sicherlich lässt sich der beschriebene Marketing- bzw. Vertriebsansatz noch nicht abschließend analysieren, zumal hierzu empirische Forschungsarbeiten erforderlich sind. Dennoch ist im Hinblick auf die durch die Finanzkrise entstandenen Chancen, neue Marktanteile zu gewinnen und diese durch die konsequente Modernisierung der Produktpalette, des Markenimage und der Markenidentität zu sichern und auszubauen, festzustellen, dass die identitätsbasierte Dachmarkenstrategie in Verbindung mit dem Konzept der Themen-Mitgliedschaften als ein probater Ansatz erscheint, die Zukunftsfähigkeit der Sparda-Banken mit zu sichern. Darüber hinaus ist das Gesamtkonzept, also Dachmarkenstrategie und Themen-Mitgliedschaften, grundsätzlich ebenso für andere Genossenschaftsbanken jenseits der Sparda-Bank-Gruppe von Interesse.