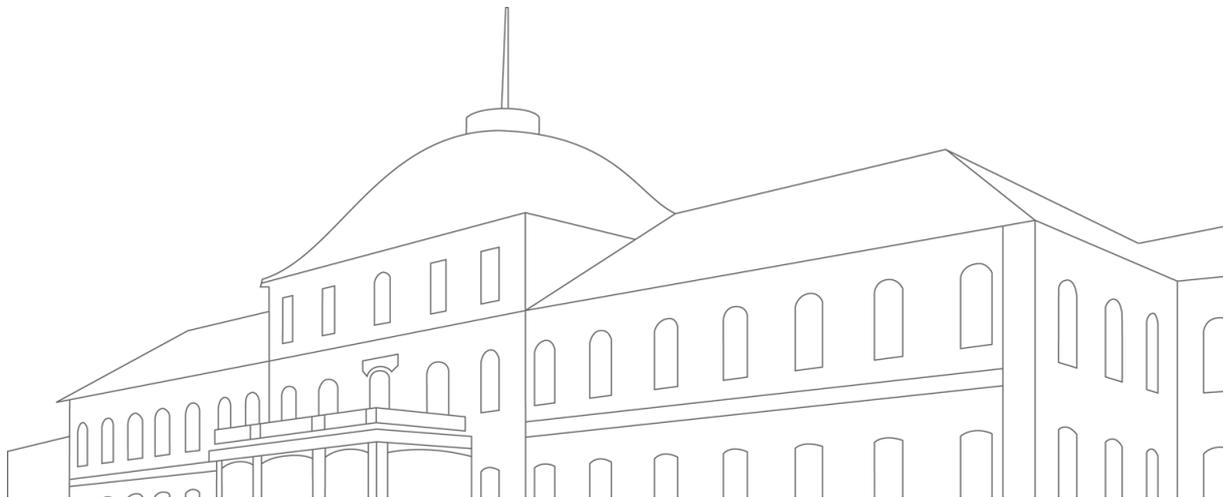


UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN



Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2021



Impressum:

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

ISSN 1868-9116

Herausgeber:

Prof. Dr. Sebastian Hess

Universität Hohenheim (421)

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

70593 Stuttgart

Redaktion:

Rebecca Hansen

Gesamtherstellung:

F. und T. Müllerbader

Forststr. 18

70794 Filderstadt-Plattenhardt

In dieser Ausgabe

Hohenheimer Genossenschaftsforschung

Impressum	2
Inhalt	3
Kontakt	5
Aktuelle Veröffentlichungen	6
Autoren dieser Ausgabe	8
Laufende und abgeschlossene Forschungsprojekte der Forschungsstelle	16

Beiträge aus Genossenschaftsforschung und -praxis

Genossenschaften allgemein

<i>G. Ringle</i>	Mitglieder-Zuwachspotenzial“ von Genossenschaften und dessen Abbau	21
<i>P. Weber, N. Groß, F. Grieser</i>	Genossenschaften als rechtlicher Rahmen für IoT-Ökosysteme - Datengenossenschaften	34

Nachhaltigkeit in Genossenschaften

<i>B. Meier-Augenstein, A. Reifschneider, A. Roth</i>	Genossenschaftlich getragene Quartiersentwicklung: Quartiersgenossenschaften in Baden-Württemberg bekannt machen und nachhaltig etablieren	47
<i>M. Staudinger, M. Roth</i>	Nachhaltigkeit in Verbänden am Beispiel des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e.V.	54

Kreditgenossenschaften

<i>S. Foschiani, M. Huppert</i>	Fusion als strategische Option kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken – das Beispiel der Kerner Volksbank eG	60
<i>M. Gehring, D. A. Schmidt, H.-P. Burghof</i>	Der positive Einfluss von Genossenschaftsbanken als Teil eines divers strukturierten Bankensystems	77
<i>V. Schäfer, B. Vogt, T. Wink, Y. Zimmermann</i>	Bestimmung von Nachhaltigkeitsanforderungen bei Finanzprodukten – ein Beitrag aus genossenschaftlicher Sicht	91
<i>F. Sander, U. Bacher</i>	Zur strategischen Frage von Zahlungsdienstleistungen	108

Rückblick und Ausblick auf wichtige Ereignisse

S. Hess, N. Bühler, Portrait der „neuen“ Forschungsstelle 121
P. Lavèn, R. Han-
sen

Kontaktaufnahme

Haben Sie Interesse an

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

Möchten Sie Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen bestellen?

Dann wenden Sie sich bitte direkt an uns!

Anschrift

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Universität Hohenheim (421)

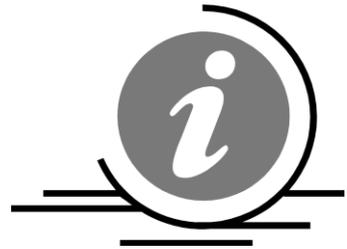
70593 Stuttgart

Kontakt

Tel.: (0711) 459 22899

Mail: geno@uni-hohenheim.de

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



Aktuelle Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

Schriftenreihe der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

- | | | |
|---------|-----------------------------|---|
| on-line | Breuning, S. | Operationalisierung von Werten in Genossenschaften, 2020 |
| on-line | Jensen-Auvermann, T. | Verhaltensökonomische Aspekte in der strategischen Entwicklung von Mitgliederbeziehungen in ländlichen Genossenschaften, 2020 |
| on-line | Adams, I. | Kooperative Lösungsansätze zur Begegnung der Herausforderungen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum, 2019 |
| on-line | Reifschneider, A. | Eigenkapitalmanagement in Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund von Basel III, 2018 |
| on-line | Gindele, N. | Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft, 2016 |
| on-line | Hill, S. | Die Bedeutung von Werten in Genossenschaften und deren Umsetzung – eine empirische Analyse, 2015 |
| on-line | Staub, P. | Innovation im Kontext branchenstrukturellen Wandels in der genossenschaftlichen Weinwirtschaft: Strategieanalyse und Unterstützungsansätze, 2015 |
| | Klaus, J. | Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkereiunternehmen in Süddeutschland, 2013 (29 € / 19 €) |
| | Volz, R. | Genossenschaften im Bereich erneuerbarer Energien, 2012 (29 € / 19 €) |
| | Fischer, D. | Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften – Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags, 2011 (39 € / 29 €) |

- Doluschitz, R.*** Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung, 2010
- Doluschitz, R. und Grosskopf, W.*** Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition – Festschrift für Verbandspräsident Erwin Kuhn, 2009
- Zieger, T.*** Risikomanagement genossenschaftlicher Managementrisiken (Cooperative Risk Governance), 2007 (59 € / 49 €)
- Buzziol-Reukauff, S.*** Management operationeller Risiken in Kreditgenossenschaften – eine Status-quo-Analyse, 2006 (59 € / 49 €)

Arbeitspapiere der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen

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

Wohnungswirtschaftliche Schriften

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

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

Bestellung

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

Die Autoren dieser Ausgabe in alphabetischer Folge



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



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



Prof. Dr. **Hans-Peter Burghof** (geboren 1963 in Bad Kreuznach) ist seit 2003 Inhaber des Lehrstuhls für Bankwirtschaft und Finanzdienstleistungen an der Universität Hohenheim. Er studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Bonn, promovierte und habilitierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen im Bereich der Kreditfinanzierung, des Risikomanagements und der Bankensysteme. Er war von 2008 bis 2011 Prorektor für Internationalisierung und Wirtschaftskontakte, ist seit 2010 Herausgeber der Fachzeitschrift „Credit and Capital Markets“ und Geschäftsführer der Stiftung Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim sowie Mitglied im Börsenrat der Börse Stuttgart.



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



Marcel Gehrung (geboren 1993 in Ostfildern) ist Doktorand und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Bankwirtschaft und Finanzdienstleistungen an der Universität Hohenheim, wo er auch Volks- und Betriebswirtschaftslehre studierte. Bis Juni 2021 war er Operativer Leiter der Stiftung Kreditwirtschaft, die seit 1981 die Forschung und Lehre auf dem Gebiet der Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim fördert. Dem Förderkreis gehören rund 100 Banken, Wirtschaftsunternehmen sowie Privatpersonen und Wissenschaftler an. Seine Forschungsschwerpunkte sind regionale Bankensysteme und deren Einfluss auf die Volkswirtschaft, Financial Development und das Phänomen Bausparen.



Seit Juni 2020 ist Dr. **Franziska Grieser** Projektmitarbeiterin am Lehrstuhl für Controlling der Universität Stuttgart und beschäftigt sich mit der Kostenverrechnung und Nutzenerfassung innerhalb einer Datengenossenschaft. Zuvor promovierte sie dort im Rahmen ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin zum Thema Risikokultur und Management Controls. Sie studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bamberg.



Nikolas Groß arbeitet seit 2016 im Bereich Interessenvertretung des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands (BWGV) und ist seit 2020 stellvertretender Bereichsleiter. Zuvor studierte er in Frankfurt am Main und Passau Internationale Beziehungen, Politik-, Kultur- und Wirtschaftswissenschaften.



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



Bettina Meier-Augenstein ist seit 2020 beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (BWGV) tätig und koordiniert dort das Projekt „Genossenschaftlich getragene Quartiersentwicklung“, das der BWGV im Auftrag des Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg durchführt. Ihre Berufslaufbahn hat sie mit einer klassischen Ausbildung zur Bankkauffrau/Finanzassistentin bei der mitgliederstärksten Genossenschaftsbank Deutschlands absolviert und dort mehrere Jahre im Treasury gearbeitet. Nach Abschluss des Bankfachwirt Studienganges an der Frankfurt School of Finance & Management wechselte sie zu einer landwirtschaftlichen Hauptgenossenschaft. Dort wirkte sie u.a. im Bereich Liquiditätsmanagement und hat für die Unternehmensgruppe den Bereich Projektmanagement aufgebaut. Von 2014-2016 vertrat sie den Wahlkreis Karlsruhe I im Landtag von Baden-Württemberg.



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



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

Nach einer Elternzeitvertretung als Projektkoordinatorin beim Landesbauernverband ist sie seit Oktober 2017 als Projektkoordinatorin Genossenschaftswesen beim Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband beschäftigt. Dort verantwortet sie unter anderem die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis. Zudem ist sie mit dem Marketing für die genossenschaftliche Idee, Rechts- und Unternehmensform beauftragt und nimmt in diesem Kontext an vielen Veranstaltungsformaten teil.



Anja Roth leitet seit 2013 die Interessenvertretung des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbandes (BWGV). Als Genossenschaftsmitglied bei der örtlichen Volksbank „qua Geburt“ arbeitete sie nach dem Studium der Politikwissenschaft in Tübingen, Leuven und Berlin zunächst für Abgeordnete im Deutschen Bundestag in Berlin bevor sie zu einem Wirtschaftsverband in Stuttgart und von dort dann auch beruflich in den Genossenschaftssektor wechselte. Beim Bundesverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken unterstützte Sie den Auf- und Ausbau der Interessenvertretung in Berlin und Brüssel. In Ihrer heutigen Funktion verantwortet sie die Lobbyarbeit des

BWGV in Stuttgart, Berlin und Brüssel, ist Fahnen-träger für die genossenschaftliche Idee, Rechts- und Unternehmensform sowie strategische und unternehmerische Impulse zu innovativen Themen und Netzwerke für bestehende und neue Mit-gliedsgenossenschaften des BWGV.



Dr. **Michael Roth** ist Abteilungsleiter im Bereich Beratung Waren- und Dienstleistungsgenossen-schaften des Baden-Württembergischen Genos-senschaftsverbands e.V., Stuttgart. Er ist dort zu-ständig für die Gründung von Genossenschaften und die Beratung und Betreuung der gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften.



Frauke Sander ist Professorin für Betriebswirt-schaftslehre an der Hochschule Pforzheim. Sie hat ihren Abschluss als Diplomkauffrau an der West-fälischen Wilhelms-Universität Münster gemacht und anschließend am Institut für Marketing der Ludwig-Maximilians-Universität München promo-viert. Bevor sie an die Hochschule Pforzheim kam, war sie als Unternehmensberaterin in den The-menfeldern Preis- und Profitabilitätsmanagement sowie Strategisches Management tätig.



Frau Dr. **Viktoria Schäfer** ist Vorstandsvorsit-zende und wissenschaftliche Leiterin des For-schungsinstituts ADG Scientific – Center for Rese-arch and Cooperation. In ihrer Forschung be-schäftigt sie sich insbesondere mit Ethik, Strategie und Leadership in kooperierenden Unternehmen. Für ihr Forschungsprojekt „Tugendethik und Ge-nossenschaftsgedanke“ wurde sie von der renom-mierten Society for Business Ethics (Washington, D.C.) mit dem SBE Founders' Award ausgezeich-net. Zuvor führte sie ihr Studium in Internationaler BWL/Management an der WHU – Otto Beisheim School of Manangement (Vallendar) u.a. an die McMaster University (Hamilton, Kanada) und die Università Bocconi (Mailand, Italien), sowie nach Chile, Mexiko und in die USA. Als Expertin für Wirt-schaftsethik begleitet und unterstützt sie die Ange-botsentwicklung der ADG Gruppe sowie generell Führungskräfte, Organisationen im Sinne der ge-nossenschaftlichen Idee zu gestalten. Seit 2018 ist

sie Senatorin im Senat der Wirtschaft in Berlin und Bonn.



Daniel Alexander Schmidt (geboren 1990 in Herrenberg) ist Doktorand und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Bankwirtschaft und Finanzdienstleistungen an der Universität Hohenheim. Er studierte BWL mit der Fachrichtung Bank an der DHBW Stuttgart sowie Betriebswirtschaft und Management in Sigmaringen und Edinburgh. Seine Forschungsschwerpunkte sind regionale Bankensysteme, Finanzstabilität und Bankenregulierung. Er ist Gastdozent an der Stirling Management School der University of Stirling in Schottland sowie Lehrbeauftragter am Lehrstuhl für Finanzierung und Banken an der Universität Potsdam. Außerdem ist er Altstipendiat der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit und Mitglied des Gemeinderats in Aidlingen im Landkreis Böblingen.



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



Michael Staudinger ist Berater im Bereich Beratung Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e.V., Stuttgart. Er ist dort zuständig für die Beratung von Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften.

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



Seit August 2016 ist **Patrick Weber** wissenschaftlicher Mitarbeiter am Ferdinand-Steinbeis-Institut. Das Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSTI) ist ein Forschungsinstitut für Business Transformation im Kontext der Digitalisierung und Vernetzung. In transferorientierten Projekten erforscht das FSTI Veränderungen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Strukturen, welche sich durch die zunehmende Digitalisierung ergeben. In seiner Forschung beschäftigt sich Patrick Weber mit der Initiierung und Institutionalisierung von IoT-Ökosystemen.

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



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

Laufende Forschungsprojekte der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim

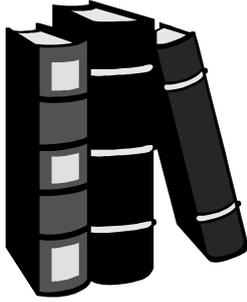
- **Digitalisierung** entlang der genossenschaftlichen **Agro-Food Wert-**
schöpfungskette

M. Sc. Jana Munz

- **Anreizsysteme** und **Strategiebildung** in Genossenschaften

M. Sc. Rebecca Hansen





Sokoli, Olta:

Das Potential für die Entwicklung ländlicher Genossenschaften in Albanien: Herausforderungen und Chancen

2021

Der Agrarsektor in Albanien ist vielversprechend, steht aber dennoch vor besonderen Herausforderungen, selbst nach dem Zusammenbruch des kommunistischen Regimes und nahezu drei Jahrzehnten des Übergangs.

Andererseits trägt der Agrarsektor nahezu zur Hälfte der Beschäftigung in Albanien bei und ist für ungefähr ein Fünftel des Bruttoinlandsprodukts verantwortlich (ILO - International Labour Organisation, 2018). Bei etwa 60 % handelt es sich um Subsistenzwirtschaft, was bedeutet, dass kleine und von Familien betriebene Bauernhöfe mit durchschnittlich 1,2 ha bis 2 ha am häufigsten vertreten sind (INSTAT, 2018). Wird dies mit der Flächenzerstückelung kombiniert, z. B. zwei oder mehr eher kleine Parzellen pro Bauernhof, die räumlich verteilt sind, stellt dies für Landwirte eine Herausforderung dar. Als Folge der in den frühen 1990ern implementierten Landreform, bei der im Staatsbesitz befindliche Agrarflächen in gleichem Umfang auf die Landbevölkerung aufgeteilt wurden, was zu kleinen und zerstückelten Bauernhöfen führte, wurden Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit des Agrarsektors erschwert.

Aufgrund der negativen Erfahrungen in der Vergangenheit tendieren Landwirte in Albanien dazu, zögerlich zu sein, was die Bildung von Organisationen oder Kooperativen oder einen Beitritt zu diesen betrifft, was auch in vielen anderen postkommunistischen Ländern der Fall ist. Allerdings gibt es Anzeichen für einen Wandel, da die ersten Bildungen von Kooperativen begonnen haben, auch wenn dies durch externe Faktoren initiiert wird, z. B. durch internationale Projekte, die durch die GIZ, FAO und viele andere ausländische Träger angeboten werden. Die zwei Hauptziele dieser Forschungsstudie sind: Zuerst die Hindernisse hervorzuheben, warum Landwirte zögern, sich selbst nach drei Jahrzehnten Regimewechsel an Kooperationen zu beteiligen. Zweitens die Vorteile und den Mechanismus zur Förderung dieser Bewegung herauszustellen sowie den Einfluss, den sie auf die weitere Entwicklung des Agrarsektors im Land haben könnte.

Auf der Grundlage dieser Beobachtungen und der daraus folgenden Problematik analysiert diese Dissertation das Potenzial für die Entwicklung von Kooperativen im Hinblick auf die folgenden Schlüsselthemen: Entwicklung von Kooperativen innerhalb der letzten Jahrzehnte, die unterstützende Funktion staatlicher Einrichtungen bezüglich dieser Bewegung sowie die Faktoren, welche die Bereitschaft von Landwirten beeinflussen, zu kooperieren oder nicht. Das Forschungsprojekt wurde in den wichtigsten Dörfern/Regionen der Lushnja- und Fier-Bezirke durchgeführt, welche ca. 25 % der nationalen albanischen Milchproduktion pro Kopf abdeckt (INSTAT, 2018). Die Stichprobe der Forschungsstudie umfasst 238 Landwirte in der Kuhmilchproduktion, die von den Interviewern auf Zufallsbasis ausgewählt wurden. Die interviewten Landwirte waren alle persönlich an landwirtschaftlichen Aktivitäten beteiligt, also Produktion und Verkauf von Kuhmilch mit einbezogen.

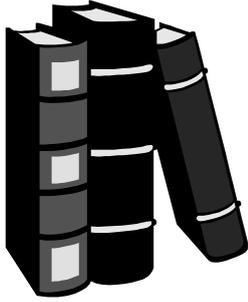
Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse die Bedeutung staatlicher Einrichtungen, was die Förderung sowie die Unterstützung der Entwicklung von Kooperativen betrifft. Deren Rolle ist fundamental, da sie im Hinblick auf die Implementierung des Regelwerks eine zentrale und führende Rolle spielen. Außerdem hat sich die besondere Bedeutung der indirekten Wirkung gezeigt, die lokale Vorschriften auf eine Kooperation haben. Die Ergebnisse zeigen, dass der wichtigste und bemerkenswerteste Mechanismus, die lokalen Vorschriften die Bereitschaft zur Kooperation beeinflussen, die Schaffung von Sozialkapital ist. Wobei lokale Vorschriften, Vertrauen und Führungsqualitäten als Bestimmungsfaktoren einer Kooperation individuell und in

Beziehung zueinander nicht außer Acht gelassen werden dürfen (Agrawal 2001, Ostrom 2009, Ostrom und Mc Ginhis 2014).

Fasst man die oben genannten, wichtigen Ergebnisse zusammen, sind innovative Initiativen abschließend der Prozess, der näher ausgeführt und umfassend unterstützt werden sollte, um die Bedeutung für die Entwicklung von landwirtschaftlichen Betrieben oder landwirtschaftlichen Organisationen, wie z. B. Kooperativen, zu vermitteln, ohne die Auswirkung auf das Gemeinwesen außer Acht zu lassen (Dossa und Kaeufer, 2014; Bocken et al., 2013; Weltzien, 2011).

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

<http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2021/1892/>



Breuning, Senta:

Operationalisierung von Werten in Genossenschaften

2020

Werte haben aufgrund ihrer Wichtigkeit für Individuen sowie für Unternehmen an Bedeutung gewonnen, da sie unter anderem zur Orientierung und Identitätsbildung dienen. Dies gilt gesamt gesellschaftlich, sowie im Wirkungsgefüge von Genossenschaften. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der vorliegenden kumulativen Dissertation zunächst eine Schnittmenge aus gesellschaftlichen (Individualwerten) und genossenschaftlichen (Unternehmenswerten) Werten erstellt. Hierfür wurden zum einen zahlreiche repräsentative gesellschaftliche Wertestudien analysiert und zum anderen eine umfangreiche nationale und internationale Analyse der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur erhoben. Ziel der Bildung einer Schnittmenge war es, einen gemeinsamen Nenner an Individual- und Unternehmenswerten zu analysieren, um anschließend eine empirische Befragung, basierend auf grundlegenden Werten der Gesellschaft und der Genossenschaften, durchführen zu können. Im Ergebnis der beiden Analysen ergab sich eine Schnittmenge von 16 Werten, welche als Fundament der quantitativen empirischen Erhebung, entlang eines strukturierten Fragebogens, dient.

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Dissertation wurde geklärt, was die deutsche Gesellschaft über Genossenschaften und deren Prinzipien und Werte weiß. Als differenzierende Faktoren sind einzelne Determinanten wie Geschlecht, Generation, Bundesland und Genossenschaftssparte vergleichend analysiert worden. Grundsätzlich hat eine deutliche Mehrheit der deutschen Gesellschaft den Begriff Genossenschaften schon einmal gehört. Die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien sind jedoch deutlich unbekannter als der Begriff Genossenschaft. Wissensdefizite sowohl beim Begriff Genossenschaft als auch bei den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien liegen überwiegend bei Frauen sowie bei den jüngeren Generationen Y und Z vor. Entgegen der Erwartungen sind keine Unterschiede über den Bekanntheitsgrad des Begriffs Genossenschaft sowie über deren Werte und Prinzipien im Ost-West-Vergleich der Bundesländer erkennbar. Des Weiteren ist anzumerken, dass Genossenschaftsmitglieder besser über den Begriff Genossenschaft sowie deren Werte und Prinzipien informiert sind als die allgemeine deutsche Bevölkerung.

Neben der Herausforderung des Wertpluralismus, der sowohl in der Gesellschaft als auch in Genossenschaften und deren Wertekommunikation vorzufinden ist, stellt die Heterogenität der Mitgliederstruktur sowie deren Wertewahrnehmung der Unternehmenswerte eine zusätzliche Herausforderung für Genossenschaften dar. Zur Operationalisierung von Werten in der Unternehmenskultur der Genossenschaften sollte aus diesem Grund die Mitgliederstruktur im Einzelfall analysiert und die strategische Ausrichtung des Managements dementsprechend gewählt werden.

Abschließend ist festzuhalten, dass Werte zwar als abstrakt gelten. Jedoch stellen sie bei kontinuierlicher Anwendung im strategischen Management, sowie bei der präzisen und zielführenden Kommunikation, einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensmission und -vision dar. Damit können sie einen erheblichen Anteil zur Steigerung der positiven Wahrnehmung und des Unternehmenserfolgs beitragen können.

Die gesamte Arbeit ist im Internet unter folgendem Link abrufbar:

<http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2021/1839/>

**„Mitglieder-Zuwachspotenzial“
von Genossenschaften und dessen Abbau**

1 Herkunft und Verwendung des Begriffs

Der Terminus „*Mitglieder-Zuwachspotenzial*“ wurde unseres Wissens erstmals von Georg Draheim in der 1. Auflage (1952) seines Standardwerks „Die Genossenschaft als Unternehmungstyp“ verwendet.¹ Er stellte diesen Begriff in einen Zusammenhang mit dem „Kooperativnexus“ als Ausmaß der funktionalen Verbindung zwischen den Mitgliederwirtschaften und dem genossenschaftlichen Gemeinschaftsbetrieb (S. 68), mit dem räumlichen Geschäftsbereich einer Genossenschaft (S. 112-114) sowie mit deren Wachstum durch Gewinnung neuer Mitglieder, die im Aktionsraum des Kooperativs ansässig sind (S. 121).

In den Stichwortverzeichnissen der danach erschienenen lehrbuchartigen Veröffentlichungen bekannter Vertreter der Genossenschaftswissenschaft – wie Heinz Paulick (1956), Reinhold Henzler (1957), Erik Boettcher (1980), Eberhard Dülfer (1984, 1995), Jürgen Zerche et. al (1998)² – kommt der Begriff „Mitglieder-Zuwachspotenzial“ nicht vor. Ein näheres Befassen mit den Möglichkeiten und Grenzen des Mitgliederzugangs zu Genossenschaften war in diesen Publikationen ausgeblieben. Zum gleichen Negativbefund führt die Durchsicht von Handbüchern und Lexika zum Genossenschaftswesen.

¹ Vgl. dazu Georg Draheim: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955, S. 33, 112, 119-121 und 177. Wie aus dem Vorwort hervorgeht, erschien diese Auflage als unveränderter Nachdruck der ersten aus dem Jahr 1952.

² Heinz Paulick: Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, 1956; Reinhold Henzler: Die Genossenschaft – eine fördernde Betriebswirtschaft, 1957; Erik Boettcher: Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft. Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften, 1980; Eberhard Dülfer: Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 1984/1995; Jürgen Zerche et. al: Einführung in die Genossenschaftslehre, 1998.

Ein solcher Verzicht war in einer vom Verfasser dieses Beitrags im Jahr 1993 erschienenen Schrift zur Werbung von Mitgliedern der Genossenschaften³ nicht möglich. Vielmehr wurde das Mitglieder-Zuwachspotenzial zu einem *zentralen Untersuchungsobjekt* im Kontext der Größenentwicklung von Unternehmen der genossenschaftlichen Primärstufe.⁴ Die Untersuchungsergebnisse führten zwar weniger zu außerordentlichen Entdeckungen, so doch zu nützlichen Einsichten für das genossenschaftsbetriebliche Marketing.

In jüngerer Zeit wurde zum Thema „Mitglieder-Zuwachspotenzial“ in einem auf Energiegenossenschaften bezogenen Beitrag insbesondere darüber berichtet, inwieweit sich die in einer vom Autorenteam durchgeführten *repräsentativen Erhebung* befragten Bewohner/innen Deutschlands vorstellen konnten, einer Energiegenossenschaft beizutreten und welche Motiven sie dazu bewegen würden.⁵ Da jedoch bekundete Absichten nicht garantieren, dass es zu einem mitgliedschaftlichen Anschluss an eine Genossenschaft kommt; erscheinen sie nicht geeignet, ein Zuwachspotenzial abzubilden.

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit Blick auf Unternehmen verschiedener Sparten der deutschen Genossenschaftsorganisation, die unter ungleichen Gegebenheiten wirtschaften, mit der *Identifikation von Mitglieder-Zuwachspotenzial*. Daran anknüpfend ist für die ausgewählten Beispiele darzulegen, in welcher Weise die *Potenzialnutzung* je nach Genossenschaftsart erfolgt bzw. vonstattengehen kann.

³ Günther Ringle: Akquisition von Mitgliedern und Kunden der Genossenschaften, Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen 9, Göttingen 1993.

⁴ Ders., a.a.O., S. 10-28.

⁵ Vgl. Torsten Masson/ Salina Centgraf/ Felix Rauschmayer/ Romy Simke: Mitglieder-Zuwachspotenzial für Energiegenossenschaften in Deutschland, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 65 (2015), S. 202 f.

2 Definition und Eigenart des Mitglieder-Zuwachspotenzials

Ausgangspunkt der Überlegungen zum Mitglieder-Zuwachspotenzial einer gedachten Genossenschaft ist die *Zahl ihrer Mitglieder* als den Umfang der Personenvereinigung bestimmende Größe. Die Rechts- und Unternehmungsform „eingetragene Genossenschaft“ (eG) bietet die Möglichkeit des Zusammenschlusses einer Vielzahl Beteiligter. Die Mitgliederzahl muss mindestens drei betragen (§ 4 GenG), ist aber dem „Prinzip der offenen Tür“ zufolge *nach oben nicht limitiert*. Das ergibt sich aus § 1 Abs. 1 GenG, wonach es sich bei Genossenschaften um „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl“ handelt.⁶

Zur Verdeutlichung der Möglichkeit einer Erhöhung der Mitgliederzahl diene vorerst das *Modell einer Primär-genossenschaft* beliebiger Sparte und Betätigungsart. Der Aktionsraum des Kooperativs sei geografisch abgegrenzt und eine Grenzüberschreitung in die Geschäftsgebiete gleichartiger Nachbargenossenschaften nicht gewollt. Nehmen wir ferner – das von Draheim gewählte Beispiel aufgreifend – an, im Einzugsgebiet gehörten bereits 80% der *für eine Mitgliedschaft in Frage kommenden Wirtschaftssubjekte* (Haushalte, Unternehmen) zur Personenvereinigung. Um eine weitere „genossenschaftliche Durchdringung“ des relevanten Teils der Bevölkerung bzw. der im Geschäftsgebiet vorkommenden Betriebe zu erreichen, könnten die verbliebenen 20% noch als Mitglieder akquiriert werden. Draheim nennt diesen „Teil, um den die Mitgliederzahl einer Genossenschaft nach den gegebenen Verhältnissen noch wachsen kann, das *Mitglieder-Zuwachspotenzial*.“⁷

Es handelt sich um den nicht ausgeschöpften Bestand an außenstehenden privaten Haushalten bzw. Betrieben, von denen angenommen wird, dass sie einem

⁶ Das bedeutet jedoch nicht, dass Außenstehende einen Anspruch auf Erwerb der Mitgliedschaft haben. Vielmehr ist eine Genossenschaft darin frei, neue Mitglieder aufzunehmen, in ihrer Satzung ihre Mitgliederzahl zu begrenzen bzw. die Aufnahme neuer Mitglieder von der Erfüllung bestimmter Voraussetzungen abhängig zu machen.

⁷ G. Draheim, a.a.O., S. 119.

Angebot der Genossenschaft zum Beitritt als Mitglied nicht ablehnend gegenüberstünden und deren Antrag auf Erwerb der Mitgliedschaft vom Vorstand der Genossenschaft positiv beschieden würde. Diese Präzisierung erscheint mit Blick auf die in Fußnote 6 gegebenen Hinweise erforderlich, um von potenziellen Mitgliedern und Zuwachspotenzial sprechen zu können.

Während die *Bemessung dieses Potenzials* im Geschäftsfeld sog. Unternehmer-Genossenschaften (z. B. gewerbliche Kooperative) vergleichsweise unproblematisch sein dürfte, stellt der mögliche Mitgliederzuwachs besonders der Haushalts-Genossenschaften (z. B. Konsum- oder Wohnungs-Kooperative) eine im Zeitablauf veränderliche, diffizil bezifferbare Schätzgröße dar.

3 Das Mitglieder-Zuwachspotenzial im System relevanter Begriffe

Das folgende Begriffssystem stellt bezogen auf eine beliebige Genossenschaft den Zusammenhang zwischen dem „Mitglieder-Zuwachspotenzial“, dem auf gleicher Ebene einzuordnenden „Organisationsgrad“ und dem übergeordneten Terminus „Mitgliederpotenzial“ her.⁸

(1) *Mitgliederpotenzial* (MP):

Anzahl der im Geschäftsgebiet der Genossenschaft unter Berücksichtigung von Beschränkungen der Bereitschaft zum Mitgliedschaftserwerb sowie des Beitrittsangebots der Genossenschaft mitgliedschaftlich erfassbaren Wirtschaftssubjekte: $MP = OG + MZP$, d. h. im Ausgangsbeispiel $80\% + 20\% = 100\%$.

(2) *Organisationsgrad* (OG):

Derjenige Teil des Mitgliederpotenzials (MP), der bereits dem genossenschaftlichen Mitgliederkreis angehört, mithin die vorhandene Personenvereinigung bildet: 80%.

⁸ Vgl. G. Ringle, a.a.O., S. 19.

(3) *Mitglieder-Zuwachspotenzial* (MZP):

Der Teil des Mitgliederpotenzials, um den der Mitgliederkreis der Genossenschaft nach den gegebenen Verhältnissen noch wachsen kann (potenzielle Mitglieder): 20%.

Das für eine Wachstumspolitik von Primärgenossenschaften bedeutsame Mitglieder-Zuwachspotenzial wird unterschiedlich zu bemessen sein, je nachdem, ob es sich um

- ländliche oder städtische,
 - bereits länger im Markt etablierte (sog. „klassische“) oder neu gegründete, zum Teil innovative Kooperative (z. B. Energie- oder Sozialgenossenschaften),
 - für private Haushalte (z. B. Bank- oder Wohnungsgenossenschaft) oder Unternehmen (z. B. landwirtschaftliche oder gewerbliche Genossenschaft) tätige
 - Förderungs- oder Produktivgenossenschaften
- handelt.⁹

4 Mitglieder-Zuwachspotenzial „klassischer“ Genossenschaften

Faktische Bedeutung erlangen die vorausgegangenen Darlegungen erst dadurch, dass eine vorhandene Genossenschaft daran interessiert ist, dass ihr bekannte oder geschätzte Mitglieder-Zuwachspotenzial zumindest teilweise abzubauen und sich aktiv bemüht, ihrer Personenvereinigung weitere Mitglieder zuzuführen. Im Folgenden wird zunächst an zwei Beispielen bereits länger bestehender sogenannter „klassischer“ Genossenschaftsarten die unterschiedliche *Entstehung von Mitglieder-Zuwachspotenzial und des möglichen Abbaus* aufgezeigt.

⁹ Vgl. G. Draheim, a.a.O., S. 112 und 177; G. Ringle, a.a.O., S. 20.

4.1 Gewinnung bisheriger Nur-Kunden der Genossenschaft als Mitglieder

Das erste Beispiel betrifft ein gedachtes lokal oder regional tätiges *genossenschaftliches Bankinstitut*. Aufgrund der nahezu lückenlosen Versorgung der Bevölkerung mit Bankverbindungen wird ein Mitgliederzuwachs maßgeblich davon bestimmt, welche Teilmenge der noch nicht dem Mitgliederkreis angehörenden Wirtschaftssubjekte im geografisch begrenzten Geschäftsbereich für einen Beitritt offen bzw. unter Frequenz- und erfolgswirtschaftlichen Aspekten als Mitgliederzugang erwünscht ist. Des Weiteren kommt der jeweiligen Branchensituation, der Attraktivität der Geschäftspolitik der Bank sowie deren Bereitschaft zu Akquisitionsinitiativen wesentliche Bedeutung zu. Eine Schätzung von Organisationsgrad und Mitglieder-Zuwachspotenzial stellt unter diesen Umständen ein komplexes Unterfangen mit unsicherem Ergebnis dar.

Jedoch steht Genossenschaftsbanken ausgehend von ihren Nur-Kunden ein *erfolgversprechender Weg* offen. Das Nichtmitgliedergeschäft ist seit 1871 (Deklarationsgesetz) erlaubt. Jede Genossenschaft kann in ihrer Satzung festlegen, ob sie Leistungsbeziehungen zu Außenstehenden unterhalten möchte oder nicht. Zudem enthält das geltende Genossenschaftsgesetz keine quantitative Einschränkung. Diese Freizügigkeit führte besonders in weiten Teilen des genossenschaftlichen Bankensektors zu einer *starken Ausweitung dieses Drittkundengeschäfts*, das von Genossenschaftswissenschaftlern vielfach als „Fremdkörper“ und „Deformationserscheinung des Genossenschaftswesens“ bezeichnet wurde. Sofern es im Stil einer für externe Kunden weit geöffneten Tür stattfindet, was zwangsläufig das Mitgliedschaftsprinzip verwässert und die Mitgliedschaft abwertet.

Zur Rechtfertigung eines umfangreichen Nichtmitgliedergeschäfts wurde seitens der Genossenschaftspraxis, vor allem aber von Kreditgenossenschaften immer wieder vorgebracht, das Geschäft mit Nur-Kunden sei u. a. unverzichtbar,

um neue Mitglieder akquirieren zu können (sog. „werbendes Nichtmitgliedergeschäft“).¹⁰ Freilich mangelt es diesem Argument an Glaubwürdigkeit, wenn die Leistungsbeziehungen zu Nichtmitgliedern ungehindert expandieren und mitunter – wie in Einzelfällen nachgewiesen – die Zahl der Nichtmitglieder-Kunden einer Genossenschaftsbank an die Mitgliederzahl heranreicht oder diese sogar übertrifft.¹¹ Ein solches Missverhältnis kann auch im Verhältnis der Umsatzvolumina von Nichtmitglieder- und Mitgliedergeschäft zueinander eintreten.

In einem mehr oder minder großen Nichtmitgliederkreis einer Bankgenossenschaft befinden sich „wertvolle“ Kunden, die seit längerer Zeit enge Geschäftsbeziehungen zum Kooperativ unterhalten, insofern als Mitglieder willkommen sein sollten. Dieses Faktum ist Indiz für das *Vorhandensein eines Mitglieder-Zuwachspotenzials* und weist auf dessen *Ausmaß*. Mit zunehmendem Umfang des Nichtmitgliedergeschäfts erhöht sich in aller Regel auch das darin enthaltene Potenzial für Mitgliederneuzugänge. Wird den als „genossenschaftsg geeignet“ erkannten Nur-Kunden nach angemessener Dauer der Zusammenarbeit seitens der Genossenschaft die Mitgliedschaft angetragen und dieses Beitrittsangebot angenommen, führt die selektiv auf eine Teilmenge der Nichtmitglieder gerichtete *Akquisitionspolitik* zum *Abbau des Mitglieder-Zuwachspotenzials* sowie zur Vermeidung eines nachhaltig übermäßig umfangreichen Fremdgeschäfts. Eine solche genossenschaftsindividuelle Entwicklung kann im Bemühen um Stärkung des Mitgliedergeschäfts begründet liegen, etwa aus der Erfahrung heraus, dass Mitglieder zufriedenere Geschäftspartner sind, der Genossenschaftsbank mehr Vertrauen als Nur-Kunden entgegenbringen und intensivere Leistungsbeziehungen zu ihr unterhalten.¹²

¹⁰ Weitere Gründe für ein umfangreiches „Fremdgeschäft“ sind u. a. eine bessere Kapazitätsauslastung und die Nutzung von Kostendegressionseffekten.

¹¹ Zu diskutieren wäre, inwieweit sich eine angemessene relative Stärkung des Mitgliedergeschäfts durch Befolgung der Devise „Nichtmitgliedergeschäft soweit wie nötig und so ungleich gegenüber dem Mitgliedergeschäft wie möglich“ erreichen ließe.

¹² Vgl. Volker Beuthien/ Stephanie Hanrath/ Heinz-Otto Weber: Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken, Göttingen 2008, S. 6.

Diese als *Substitutionspolitik* der erfolgreichen selektiven Überführung von Nur-Kunden in die Mitgliedschaft zu bezeichnende Strategie setzt eine entsprechende *Mitgliederorientierung* der betreffenden Genossenschaft und *Wertschätzung der Mitgliedschaft* voraus. Ist hingegen einer die Mitglieder bevorzugenden Geschäftspolitik kein Vorrang eingeräumt und wird eine undifferenzierte Kundenorientierung praktiziert, findet das in der Gruppe „Nur-Kunden“ vorhandene Mitglieder-Zuwachspotenzial auf der Leitungsebene der Genossenschaft kaum Beachtung und bleibt der Potenzialabbau aus. Auch wird dann kein Interesse bestehen, außerhalb der Gruppe „Nur-Kunden“ um Neumitglieder zu werben.

4.2 Zuführung von Neumitgliedern ohne vorherige Leistungsbeziehung

Im obigen Beispiel ergab sich das Mitglieder-Zuwachspotenzial aus der atypischen Geschäftspartnergruppe „Nichtmitglieder“ bereits länger bestehender Genossenschaftsbanken. Ein deutlich erkennbar *mitgliedschaftsbezogener Ansatz* führt einer Genossenschaft Mitglieder zu, mit denen sie vor deren Beitritt keine leistungsmäßige Beziehung unterhielt. Das ist der Fall, wenn eine *Wohnungsgenossenschaft* die Versorgung mit Wohnraum auf ihre Mitgliedschaftsanwärter fokussiert, indem sie keine oder nur in eng begrenztem Umfang Vermietungen an Nichtmitglieder vornimmt.

Für diese betont mitgliederzentrierte Genossenschaftsart zeigt sich eine völlig andere Herleitung des Mitglieder-Zuwachspotenzials als im ersten Beispiel. Man könnte dazu neigen, wie bei Bankgenossenschaften von einem weiten Expansionspotenzial der meist im städtischen Raum tätigen Wohnungsgenossenschaften auszugehen. Einerseits werden erfahrungsgemäß zahlreiche Wohnungssuchende im Geschäftsgebiet eines solchen Kooperativs daran interessiert sein, Nutzer einer bekanntermaßen preisgünstigen und sicheren genossenschaftlichen Wohnung für einkommensschwache Gruppen in einem sozialen Wohnungsumfeld zu werden.¹³ Andererseits sind Mitgliedschafts- und damit

¹³ Zu diesen Merkmalen vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen: *Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven*, Berlin 2014, S. 34 f. und 658.

korrespondierende Nutzerbeziehungen zu einer Wohnungsgenossenschaft schwieriger als zu einer Genossenschaftsbank herzustellen.

Kann nämlich die Mitgliedschaft erst bei Zuweisung einer Genossenschaftswohnung erworben werden, ist das relevante *Mitglieder-Zuwachspotenzial* von den Möglichkeiten der Genossenschaft bestimmt, durch Erwerb im Markt vorhandener Wohneinheiten, im eigenen Bestand freiwerdenden oder durch Neubautätigkeit geschaffenen Wohnraum vorgemerkten Nachfragern zur Dauernutzung zu überlassen. An einer Genossenschaftswohnung Interessierte werden häufig auf einer *Warteliste* geführt und erst zum Zeitpunkt der Wohnungszuteilung als Mitglied aufgenommen. Der Abbau des Mitglieder-Zuwachspotenzials erfolgt somit durch geplante Eingliederung registrierter Mitgliedschaftsaspiranten in den Mitgliederkreis. Bei dieser Verfahrensweise ergibt sich das für eine sichere Planung und Disposition *relevante Potenzial an Neumitgliedern* aus der Zahl maximal zu vergebender Plätze auf der Bewerberliste.¹⁴ Auf Basis einer Art fortgeschriebenen Schätzung der auf die Genossenschaft zukommenden Nachfrage nach Überlassung von Wohnraum und ihrer Aufnahmemöglichkeiten lässt sich das ungefähre Mitglieder-Zuwachspotenzial in den folgenden Geschäftsperioden bemessen.¹⁵

5 Entwicklung des Mitgliederbestandes „junger“ Genossenschaften

Die bisher erörterten Beispiele zeigen, wie Mitglieder-Zuwachspotenziale bereits über längere Zeit am Marktgeschehen teilnehmender Genossenschaften innerhalb der Gruppe „Nichtmitglieder-Kunden“ zu identifizieren sind (Genos-

¹⁴ Auf Wartelisten werden mitunter auch noch nicht mit Wohnraum versorgte (passive) Mitglieder – häufig Angehörige bereits aktiver Mitglieder – geführt. Daraus wird deutlich, dass sich Wohnungsgenossenschaften vorsorglich um neue Mitglieder bemühen, einer Bedarfsdeckung jedoch durch das Wohnungsangebot enge Grenzen gezogen sind. Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, a.a.O., S. 210 f.

¹⁵ Jeder Wohnungsgenossenschaft steht es frei, darüber zu befinden, ob sie – über eventuelle behördliche Mieterzuweisungen hinaus – von strikter Mitgliederzentrierung abweichend gemeinnützig handelnd Vermietungen an Nichtmitglieder vornehmen möchte oder nicht.

senschaftsbanken) bzw. sich aus den in Bewerberlisten erfassten Mitgliedschaftsanwärtern (Wohnungsgenossenschaften) ergeben. Bezüglich des Aufbaus ihres Mitgliederkreises befinden sich *neugegründete Genossenschaften* in einer gänzlich anderen Situation. In einem Lebenszyklus-Konzept für die Entwicklung des Mitgliederbestandes wären bereits gegründete „junge“ Genossenschaften in die Einführungs- oder Wachstumsphase, hingegen seit Längerem bestehende „klassische“ Kooperative in die Reife- oder Sättigungsphase einzuordnen.

Die weiteren Ausführungen sind auf moderne *Energiegenossenschaften*¹⁶ als Beispiel für relativ neue Kooperative bezogen. Diese Genossenschaftsart weist seit der Jahrhundertwende innerhalb der deutschen Genossenschaftsorganisation die weitaus meisten Neugründungen auf. Den im Bereich des Ausbaus erneuerbarer Energie tätigen Kooperativen wird große Aufmerksamkeit zuteil und sie haben in der Bevölkerung hohes Ansehen erlangt. Nicht zuletzt aufgrund ihrer starken Marktpräsenz¹⁷ ist ihnen eine Schlüsselstellung im Voranbringen der Umformung des Energiesystems auf „erneuerbare Energien“ als Ressourcen der Zukunft zugeschrieben. Doch für eine nachhaltige Leistungs- und Erfolgsmöglichkeit der Öko-Energie produzierenden und liefernden Genossenschaften wäre wünschenswert, dass aus der allgemeinen Wertschätzung als Treiber der Energiewende ein adäquater Mitgliederzuwachs erwächst.

Das Erfordernis einer üblicherweise sukzessiven *Entwicklung des Mitgliederbestandes* entsteht aus Beteiligungsansprüchen an neue Mitglieder, die sich aus der Erfüllung des zu den genossenschaftlichen Wesensprinzipien zählenden „Identitätsprinzips“ ergeben. Danach sind die Mitglieder

¹⁶ Diese Zusammenschlüsse von Gemeinden, lokalen Unternehmen sowie privaten Haushalten investieren gemeinsam zwecks Energieerzeugung in Photovoltaik- und Windkraftanlagen oder Wasserkraftwerke. Produzierter Ökostrom wird entweder in das Energienetz eingespeist oder auch aktiv vermarktet. Auch das Ökogas-Angebot genossenschaftlicher Biogaswerke trägt zur umweltbewussten Energiegewinnung und Förderung der Energieunabhängigkeit in und für die Region bei.

¹⁷ Von den im Zeitraum 2009-2019 registrierten 2747 Neugründungen im Genossenschaftssektor entfielen allein 935 auf Energiegenossenschaften. Vgl. dazu Michael Stappel: Die deutschen Genossenschaften. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen der Jahre 2010 bis 2020. Für die davorliegende Zeit liegen keine gesondert ausgewiesenen Zahlen für neugegründete Energiegenossenschaften vor. Energiegenossenschaften gelten seit einiger Zeit als das Aushängeschild des deutschen Genossenschaftswesens.

im Idealfall „zugleich (1) als Miteigentümer des Gemeinschaftsbetriebes Mitträger der demokratischen Willensbildung und Kontrolle, (2) durch die obligatorische finanzielle Beteiligung in Form der Einbringung von „Geschäftsguthaben“ auf übernommene Geschäftsanteile Kapitalgeber des Genossenschaftsunternehmens sowie (3) Geschäftspartner (...) und in dieser Rolle eines Nutzers Empfänger von Förderleistungen ihrer Genossenschaft.“¹⁸

Diese Mehrfachbeziehung der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft entsteht durch den Beitritt. Im Standardfall wird in der Einführungsphase ein kleinerer Teil aus eigenem Antrieb Mitglied, um sich zum ökologischen Auftrag der Energiegenossenschaft zu bekennen und diesen aktiv zu unterstützen. Im Übrigen gilt es, Mitglieder durch akquisitorische Aktivitäten an die Genossenschaft heranzuführen. Während die Selbstverwaltung durch Mitglieder in den Organen der Genossenschaft gewöhnlich ohne große Hemmnisse zu etablieren, ebenso die Kundengewinnung im Geschäftsgebiet zu organisieren sein wird, zeigt sich für neu gegründete Energiegenossenschaften die *Ausstattung mit Eigenkapital als Schwachstelle*. Errichtung der Produktionsanlagen, Aufbau der Infrastruktur und Koordination der energiewirtschaftlichen Kundenprozesse verursachen einen hohen Kapitalbedarf über die Anschubfinanzierung von Erstinvestitionen hinaus. Ergebnismrücklagen sind in dieser Phase noch nicht gebildet, sodass das Eigenkapital der Genossenschaft vorerst nur aus der Summe der von den vorhandenen Mitgliedern eingebrachten Geschäftsguthaben besteht.

Es wird zwingend erforderlich, zwecks Verbesserung der Eigenkapitalgrundlage für die weitere Entwicklung der Energiegenossenschaft neue Mitglieder anzuwerben.¹⁹ Auf die individuelle finanzielle Beteiligungs- und damit verbunden auf die Beitrittsbereitschaft nehmen die festgelegte Höhe des einzelnen Geschäfts-

¹⁸ G. Ringle: Das genossenschaftliche Identitätsprinzip: Anspruch und Wirklichkeit, Wismarer Diskussionspapiere Heft 02/2019, S. 5.

¹⁹ Darin unterscheiden sich „junge“ grundsätzlich von „klassischen“ Genossenschaften, deren Eigenkapital sich aus dem Beteiligungskapital der Mitglieder und den zum Teil in erheblichem Umfang gebildeten Rücklagen besteht.

anteils sowie die Mindestzahl satzungsgemäß zu übernehmender Anteile Einfluss, andererseits verbessert erfolgreiche Mitgliederwerbung und daraus folgender Zufluss von Beteiligungskapital die Möglichkeiten der Aufnahme von Fremdkapital. Diese Hinweise bestätigen auch für junge Energiegenossenschaften die Bedeutung eines Mitglieder-Zuwachspotenzials für die Erweiterung ihres Mitgliederbestandes.

6 Schlussbemerkungen

In diesem Beitrag wurden an Beispielen für drei Genossenschaftsarten das Vorkommen und der Abbau eines Mitglieder-Zuwachspotenzials behandelt. Den Hintergrund dieser Thematik bilden die Institution *Mitgliedschaft als Basiselement der „eingetragenen Genossenschaft“*, die Nachhaltigkeit dieser Kooperationsform, die Zentralstellung der Mitglieder sowie die Bedeutung der genossenschaftsindividuellen *Mitgliederzahl* als Größenkriterium, Erfolgs- und Profilierungskomponente.

Im Teil 4 wurde erörtert, inwieweit bei bereits länger im Markt etablierten („klassischen“) Bank- und Wohnungsgenossenschaften unterschiedliche Vorgehensweisen typisch sind, um ein Mitglieder-Zuwachspotenzial sowohl zu identifizieren als auch zu nutzen, mithin der Personenvereinigung neue Mitglieder zuzuführen. Für Bankgenossenschaften mit hohem „Fremdkunden“-Anteil gilt, dass bei mangelnder Akquisitionsaktivität und geringem Beitrittsinteresse in der Nur-Kundengruppe das Nichtmitgliedergeschäft unvermindert umfangreich fortbestehen wird. Eine davon grundlegend andere Situation besteht für den im Teil 5 behandelten Mitgliederzuwachs einer Energiegenossenschaft als Beispiel für ein erst in der Einführungs- oder Wachstumsphase befindliches junges genossenschaftliches Kooperativ.

Über die behandelten Beispiele hinaus kommt der Frage nach der *Generierung von Mitglieder-Zuwachspotenzial* in der Genossenschaftspraxis besondere Bedeutung zu, wenn Genossenschaften nach Größenwachstum streben, das mit einer Erhöhung ihrer Mitgliederzahl verbunden ist. Realisierungschancen bieten

unter anderem eine Ausdehnung des räumlichen Geschäftsbereichs in die umgebende Region, die Verschmelzung durch Übernahme einer spartengleichen Genossenschaft oder die Aufnahme von Investoren-Mitgliedern.

Von der Erörterung möglicher Strategien zum Aufbau und zur Nutzbarmachung von Mitglieder-Zuwachspotenzial ausgenommen war in diesem Beitrag die Abwerbung oder Zuwanderung bisheriger Nicht-Kunden der Genossenschaft von der Konkurrenz. Daraus entsteht häufig nur eine Kundenbeziehung, die auf einen späteren Beitritt zum Mitgliederkreis hoffen lässt. Jedoch besteht – wie die bankgenossenschaftliche Sparte zeigt – bei fehlender Akquisitionsaktivität der Genossenschaft oder/und mangelndem Beitrittsinteresse in der Gruppe der Nur-Kunden auch in diesem Fall die erwähnte Problematik des Nichtmitgliedergeschäfts.

Patrick Weber, Nikolas Groß, Franziska Grieser

Genossenschaften als rechtlicher Rahmen für IoT- Ökosysteme - Datengenossenschaften

1 Entwicklung des Genossenschaftswesens im Kontext von IoT

Die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) gibt Kooperationsvorhaben seit über 160 Jahren einen sicheren rechtlichen Rahmen. Menschen und Unternehmen verwirklichen in Genossenschaften gemeinsam Ziele, die für sie als einzelner Akteur zu groß oder komplex sind, ohne dabei ihre Selbstständigkeit aufgeben zu müssen.

Eine Genossenschaft kann tausende Menschen oder drei Unternehmen zusammenbringen. Das Genossenschaftskonzept ist flexibel und einfach zu handhaben. Daher eignet es sich für die verschiedensten Kooperationsvorhaben. Die gelebte Genossenschaftspraxis findet sich seit Generationen in allen Bereichen des Lebens – ganz traditionell im Bankwesen, der Landwirtschaft, der Industrie, dem Handel, dem Handwerk oder in den letzten Jahren vermehrt auch im Energie-, Dienstleistungs- und Gesundheitssektor, der Quartiersentwicklung sowie in der Daseinsvorsorge.

Überall dort, wo Herausforderungen aufkommen, die gemeinsam besser bewältigt werden können als allein, zeigt sich die besondere Flexibilität des Genossenschaftskonzepts. Daher verwundert es nicht, dass dies auch auf den Megatrend der Digitalisierung durch das Internet der Dinge (engl. Internet of Things, IoT) zutrifft.

Das IoT steht für die branchenübergreifende Vernetzung von Unternehmen mittels Internettechnologie. Es basiert grundsätzlich auf der Schaffung digitaler Abbilder. Diese bilden die Realität in der Virtualität ab und schaffen damit die Grundlage für die fortschreitende Digitalisierung. Damit wird es möglich, vielfäl-

tigen Nutzen zu generieren, beispielsweise durch vorbeugende Wartung, Steigerung der Anlagenverfügbarkeit, Benchmarking von Anlagen oder Individualisierung von Produkten. Die Daten digitaler Abbilder umfassen vor allem den Zustand realer Objekte (Zustandsdaten). Beispiele für reale Objekte sind Werkzeugmaschinen, Lagerhallen, Haushaltsgeräte oder Rasenmäher-Roboter. Der Rasenmäher-Roboter als reales Objekt erfasst beispielsweise Zustandsdaten wie Temperatur, Niederschlag und Bodenfeuchtigkeit. Der Zustand des digitalen Abbilds lässt sich mithilfe von Funktionen und Services beeinflussen. Die Änderung des digitalen Zustandes wird wiederum auf das reale Objekt übertragen. Dieses Zusammenspiel wird in der nachfolgenden Abbildung am Beispiel eines Rasenmäher-Roboters dargestellt.

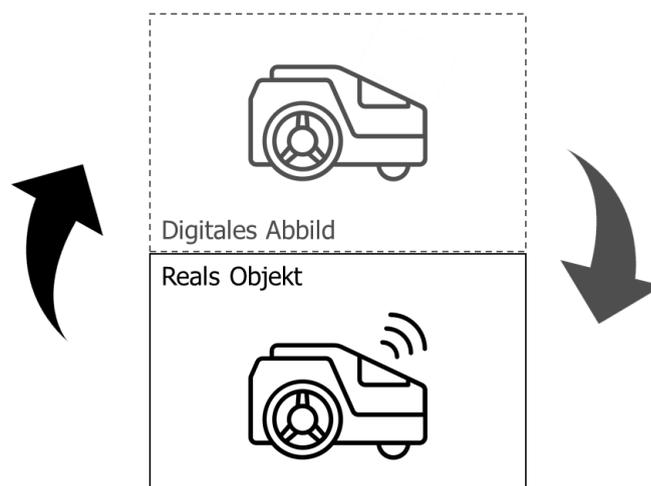


Abbildung 1: Prinzipien des IoT - am Beispiel eines Rasenmäher-Roboters. Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Weber et al. 2020

Bisherige Forschungsergebnisse zeigen, dass dieser Nutzen häufig nur durch die Kombination der Geschäftsfähigkeiten verschiedener Partner aus unterschiedlichen Branchen realisiert werden kann. Der Befähiger für diese Kooperationen ist der Austausch von Zustandsdaten realer Objekte. Diese Kooperationen werden in der Literatur unter dem Begriff der IoT-Ökosysteme diskutiert. Durch diese Kooperationen entsteht Nutzen, der ohne die unternehmensüber-

greifende Nutzung von Zustandsdaten bisher nicht möglich war¹. Genossenschaften können einen rechtlichen Rahmen bieten, um diese Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen im Zusammenhang mit dem IoT vor großen Herausforderungen. Durch gezielte Kooperation in IoT-Ökosystemen können KMU bürokratische oder finanzielle Hürden abbauen, ohne dabei in Abhängigkeiten zu geraten oder gar ihre Selbstständigkeit aufgeben zu müssen. Dies gilt auch für die gemeinsame Nutzung von Zustandsdaten realer Objekte, welche für viele Unternehmen große Wertschöpfungspotenziale schafft. Für die Realisierung solcher Kooperationen in IoT-Ökosystemen bieten sich sogenannte Datengenossenschaften an².

Die Umsetzbarkeit des Ansatzes dieser sogenannten Datengenossenschaften erforscht derzeit ein Projektkonsortium aus dem Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSTI), dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband (BWGV) sowie den Lehrstühlen für Wirtschaftsinformatik 1 und Controlling der Universität Stuttgart. Das Projekt wird seitens des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Baden-Württemberg gefördert und läuft noch bis Mitte 2022³.

Im Kontext von IoT-Ökosystemen skizziert dieser Beitrag ein erstes Konzept, wie die Besonderheiten der kooperativen Nutzung von Zustandsdaten im rechtlichen Rahmen der Genossenschaft abgebildet werden können. Hierfür wurde innerhalb des geförderten Projekts eine Fallstudie (*Case Study*) im industriellen Kontext durchgeführt. Auf Basis dieser Fallstudie wurden erste Anforderungen an den rechtlichen Rahmen abgeleitet. Abschließend wird diskutiert, wie diese

¹ WEBER, P.; HILLER, S.; LASI, H. (Hg.) (2020): Identifying Business Potentials within an IoT Ecosystem. An Explorative Case Study in the Industrial Domain (Americas Conference on Information Systems).

² BAARS, H.; TANK, A.; WEBER, P.; KEMPER, H.-G.; LASI, H.; PEDELL, B. (2021): Cooperative Approaches to Data Sharing and Analysis for Industrial Internet of Things Ecosystems. In: *Applied Sciences* 2021 (11(16):7547).

³ WERLING, M.; WEBER, P.; LASI, H.: Partizipation. Im Spannungsfeld von Plattform-Giganten, staatlicher Datentreuhand und genossenschaftlich-kooperativen Ansätzen. In: Whitepaper: Ferdinand-Steinbeis-Institut.

Anforderungen in den Musterdokumenten des Genossenschaftswesens abgebildet werden können.

2 Was IoT-Ökosysteme ausmacht

Kooperationsvorhaben die in den zurückliegenden Jahren zunehmend an Relevanz gewonnen haben, werden in der Wissenschaft unter dem Oberbegriff der Ökosysteme diskutiert. Dies etabliert sich zunehmend auch in der Praxis⁴.

Im Kontext des IoT schließen sich Unternehmen in Kooperationen zusammen und werden Teil komplexer Ökosysteme. Diese Ökosysteme werden als IoT-Ökosysteme bezeichnet und zeichnen sich dadurch aus, dass Unternehmen mit Kunden, Lieferanten und Konkurrenten interagieren und Zustandsdaten teilen, um durch diese Kooperation zusätzliche Geschäftsmodelle gestalten zu können. In der Literatur hat sich die Definition von IoT-Ökosystemen etabliert als *"a special type of business ecosystem which is comprised of the community of interacting companies and individuals along with their socio-economic environment, where the companies are competing and cooperating by utilizing a common set of core assets related to the inter-connection of the physical world of things with the virtual world of Internet. These assets may be in the form of hardware and software products, platforms or standards that focus on the connected devices, on the connectivity thereof, on the application services built on top of this connectivity, or on the supporting services needed for the provisioning, assurance, and billing of the application services."*⁵

⁴ TSUJIMOTO, M.; KAJIKAWA, Y.; TOMITA, J.; MATSUMOTO, Y. (2018): A review of the ecosystem concept—Towards coherent ecosystem design. In: *Technological Forecasting and Social Change* 136, S. 49–58.

⁵ MAZHELIS, O.; LUOMA, E.; WARMA, H. (2012): Defining an internet-of-things ecosystem. In: *Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networking*: Springer, S. 1–14.

Diesem Beitrag liegt das Verständnis von IoT-Ökosystemen von Mazhelis et al.⁶ zu Grunde. Im Unterschied zu anderen Ökosystem-Typen haben IoT-Ökosysteme kein dominierendes Unternehmen, sondern sind ein Zusammenschluss gleichgestellter Partner aus unterschiedlichen Branchen⁷.

In der Praxis kann aktuell beobachtet werden, dass immer mehr IoT-Ökosysteme initiiert werden. Jedoch stellt die Institutionalisierung und die Schaffung des dafür erforderlichen rechtlichen Rahmens Unternehmen und Forschungseinrichtungen derzeit vor Herausforderungen^{8 9}.

3 Rechtlicher Rahmen einer Genossenschaft

Der rechtliche Rahmen einer Genossenschaft setzt sich grundsätzlich aus den folgenden Elementen zusammen: Der Satzung, den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB), der Geschäftsordnung und den Lieferverträgen.

Die Satzung bildet für alle anderen Dokumente die Ausgangsbasis. Sie ist Teil des Gründungsprozesses der Genossenschaft und bleibt im Wesentlichen langfristig gleich. Änderungen sind aber mit Zustimmung der Generalversammlung möglich.

Die Satzung wird durch die Geschäftsordnung spezifiziert und ergänzt. In der Geschäftsordnung wird die Zusammenarbeit der Organe detailliert definiert, insbesondere deren Befugnisse und Pflichten. Zudem werden die einzelnen Geschäftsbereiche (bspw. Finanzen) beschrieben.

⁶ MAZHELIS, O.; LUOMA, E.; WARMA, H. (2012): Defining an internet-of-things ecosystem. In: *Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networking*: Springer, S. 1–14.

⁷ ADNER, R. (2017): Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. In: *Journal of Management* 43 (1), S. 39–58.

⁸ Industrial Internet Consortium (2017): Why We Build Testbeds. First Results. Online verfügbar unter http://www.iiconsortium.org/pdf/Why_we_build_testbeds-first_results_091917.pdf, zuletzt geprüft am 16.03.2018.

⁹ WEBER, P; HILLER, S.; LASI, H. (Hg.) (2020): Identifying Business Potentials within an IoT Ecosystem. An Explorative Case Study in the Industrial Domain (Americas Conference on Information Systems).

Die AGB sind noch variabler als die Geschäftsordnung. Sie können aber ebenfalls als Spezifizierung der Satzung angesehen werden, jedoch mit anderem Fokus. Zusätzlich können Verpflichtungen der Mitglieder in den ABG geregelt werden.

Sowohl die Satzung als auch die AGB bilden einen Rahmen für die Lieferverträge, die mit jedem Lieferanten bzw. Abnehmer individuell abgeschlossen werden können^{10 11}.

Das Zusammenspiel dieser Teilelemente, das Rechtskleid einer Genossenschaft, wird in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht.

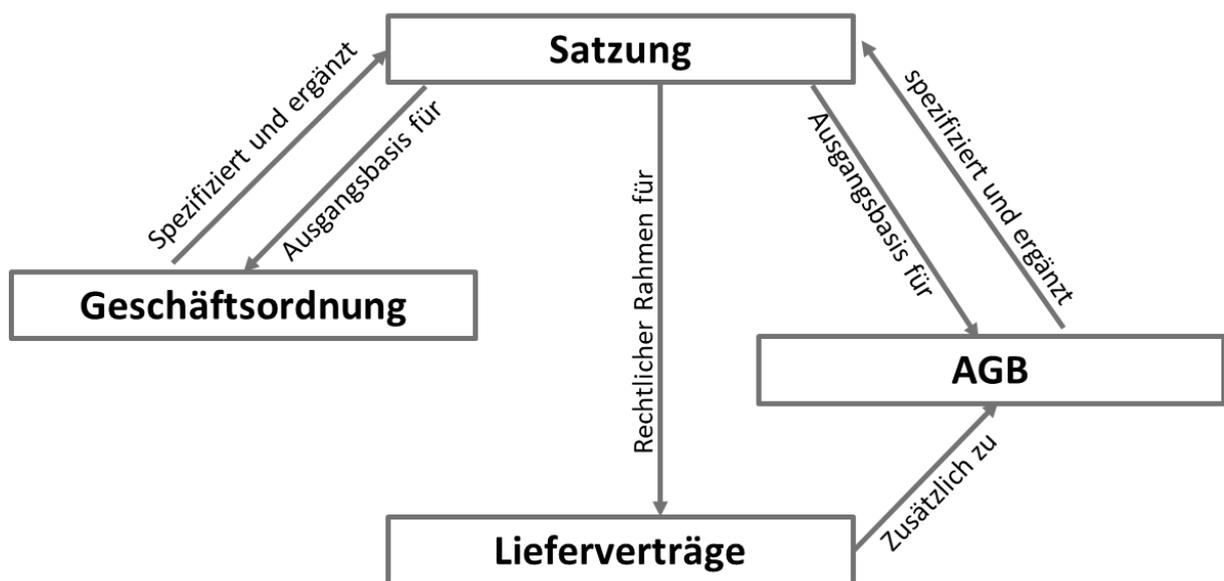


Abbildung 2: Rechtlicher Rahmen einer Genossenschaft. Quelle: Eigene Darstellung

Gerade die Möglichkeit zur Gründung sogenannter Kleinstgenossenschaften erscheint besonders geeignet, um Kooperationen in IoT-Ökosystemen – üblicherweise kleinen Konsortien zwischen 3 und 10 Mitgliedern – die notwendige Governance-Struktur zu bieten. Kleine Genossenschaften mit weniger als 20

¹⁰ Vgl.: GROSSKOPF, W., MÜNKNER, H.-H., RINGLE, G. (2009): Unsere Genossenschaft - Idee, Auftrag, Leistung. Wiesbaden: Deutscher Genossenschaftsverlag e.G.

¹¹ Vgl.: ESCHWANDTNER, M.; HELIOS, M. (2006): Genossenschaftsrecht – Das Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft. 1. Auflage, Freiburg/Berlin/München: Rudolf Haufe Verlag GmbH und Co KG.

Mitgliedern können im Vergleich zu größeren Genossenschaften ihre Gremienstruktur vereinfachen. Sie benötigen keinen Aufsichtsrat – es genügt ein Vorstand. Die Aufgaben des Aufsichtsrats übernimmt in diesem Fall die Generalversammlung. Daneben hat die im Jahr 2017 in Kraft getretene Änderung des Genossenschaftsgesetzes die Möglichkeiten für Kleinstgenossenschaften maßgeblich erweitert. Unter bestimmten betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen haben Kleinstgenossenschaften zusätzlich die Möglichkeit einer vereinfachten Prüfung (§ 53a GenG): Jede zweite Prüfung kann weniger aufwendig und damit kostengünstiger abgehalten werden. Dadurch soll der bürokratische Aufwand für kleine Genossenschaften so gering wie möglich gehalten werden.

4 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen einer Fallstudie im produzierenden Umfeld gestaltet und erprobt das Forschungskonsortium den rechtlichen Rahmen einer Datengenossenschaft, um damit IoT-Ökosysteme zu institutionalisieren. In dieser Fallstudie werden Zustandsdaten kooperativ genutzt und analysiert. Das im Rahmen der Fallstudie unterstützte Konsortium besteht aus drei mittelständischen Unternehmen, die seit eineinhalb Jahren von Seiten des Forschungskonsortiums bei der Gründung der Datengenossenschaft unterstützt und begleitet werden. Dazu wurden in Summe neun Workshops jeweils mit einer Dauer zwischen zwei und drei Stunden mit den Partnern durchgeführt. Die Workshops wurden vor Ort bei den Unternehmen¹² durchgeführt.

In Rahmen der Workshops wurden die nachfolgenden Schritte durchlaufen: 1) Definition des Ziels der Datengenossenschaft, 2) Spezifikation des Nutzens für jeden Partner, 3) Ableitung der Anforderungen an die technische Umsetzung, 4) technische Umsetzung der Pilotlösung (mit Realdaten aus der Fertigungsumgebung), 5) Spezifikation der Rollen der unterschiedlichen Partner, 6) Definition der Leistungsverflechtungen zwischen den Partnern und 7) Ableiten der Anforderungen an den rechtlichen Rahmen.

¹² Zwei der Workshops wurden coronabedingt in Form einer Webkonferenz ausgerichtet.

Die Ableitung der Anforderungen an den rechtlichen Rahmen ist ein Teilaspekt der Fallstudie, der in diesem Betrag fokussiert wird.

5 Beschreibung der Fallstudie

Das Konsortium der Fallstudie hat die kooperative Zielsetzung „Kühlschmierstoff as a Service“ definiert, um dadurch ein effizienteres und effektiveres Kühlschmierstoffmanagement zu ermöglichen.

Kühlschmierstoffe (KSS) haben in der Metallverarbeitung eine starke Relevanz. In der Fertigung von Metallteilen wird mit einer sehr hohen Schnittgeschwindigkeit gearbeitet. Dieser Bearbeitung ist mit einer hohen Wärmeentwicklung verbundenen, diese Wärmeentwicklung wird in der Regel mit Hilfe von KSS entgegengewirkt. Der KSS hat folglich sowohl Einfluss auf die Produktivität als auch auf die Wirtschaftlichkeit von Prozessen der Metallverarbeitung. Damit sind KSS nicht nur kostspielig und wirken sich direkt auf die Produktionsprozesse und -qualität aus, sondern haben einen großen Einfluss auf die Bereiche Arbeitssicherheit und Nachhaltigkeit¹³.

Der Gesamtprozess der KSS-Versorgung erstreckt sich meist über mehrere Mitglieder. Das in der Fallstudie beschriebene Konsortium besteht aus drei Unternehmen, welche am Prozess der KSS-Versorgung beteiligt sind: Dem Kühlschmierstofflieferanten (Mitglied 1), dem metallverarbeitenden Betrieb, welcher den Kühlschmierstoff in seiner Produktion nutzt (Mitglied 2) und dem Hersteller der Reinigungsanlagen für den Kühlschmierstoff (Mitglied 3), welche im metallverarbeitenden Betrieb genutzt werden (Ebene 1).

Durch das Zusammenspiel dieser Partner auf Basis geteilter Zustandsdaten werden die Services Monitoring KSS, Optimierung der Nachbestellung von KSS, Nachweis bei der BG und Explorative Analysen befähigt (Ebene 2).

¹³ HERRMANN, C.; MADANCHI, N.; WINTER, M.; ÖHLSCHLÄGER, G.; GRESSMANN, A.; ZETTL, E. et al. (2017): Ökologische und ökonomische Bewertung des Ressourcenaufwands-Wassermischbare Kühlschmierstoffe. In: *VDI Zentrum Ressourceneffizienz GmbH, Berlin*.

Zudem basiert der Gesamtprozess der KSS-Versorgung auf einem Zusammenspiel unterschiedlicher Objekte (z.B. Reinigungsanlagen, dem KSS selbst, Produktionsstätten etc.) und Teilprozesse. Die unterschiedlichen Objekte befinden sich jedoch in Eigentümerschaft unterschiedlicher Unternehmen. Ohne einen Austausch der Zustandsdaten dieser Objekte ist die Generierung zusätzlicher Wertschöpfung nicht möglich. Im hier beschriebenen Fall werden die Zustandsdaten des KSS vom Hersteller der Reinigungsanlagen sowie dem Händler erfasst. Daten zu Abnahme und Verbrauch des KSS fallen beim Fertigungsbetrieb an (Ebene 3). Betrachtet jedes Unternehmen nur seine isolierte Datenbasis, gestaltet sich die Herstellung von Transparenz und Optimierung des Gesamtprozesses sehr schwierig.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, haben sich, wie eben beschrieben, ein Hersteller von Reinigungsanlagen, ein Händler für KSS und ein Fertigungsbetrieb in einem Konsortium zusammengefunden. Für die Realisierung der kooperativen Zielsetzung werden Zustandsdaten verschiedener realer Objekte benötigt (Ebene 4):

- KSS
- Reinigungsanlage für KSS
- Produktionshalle
- Zentraltank für KSS-Konzentrat

In der nachfolgenden Abbildung werden die beschriebenen Ebenen der Daten-genossenschaft im produzierenden Kontext in einer schematischen Darstellung zusammengefasst.

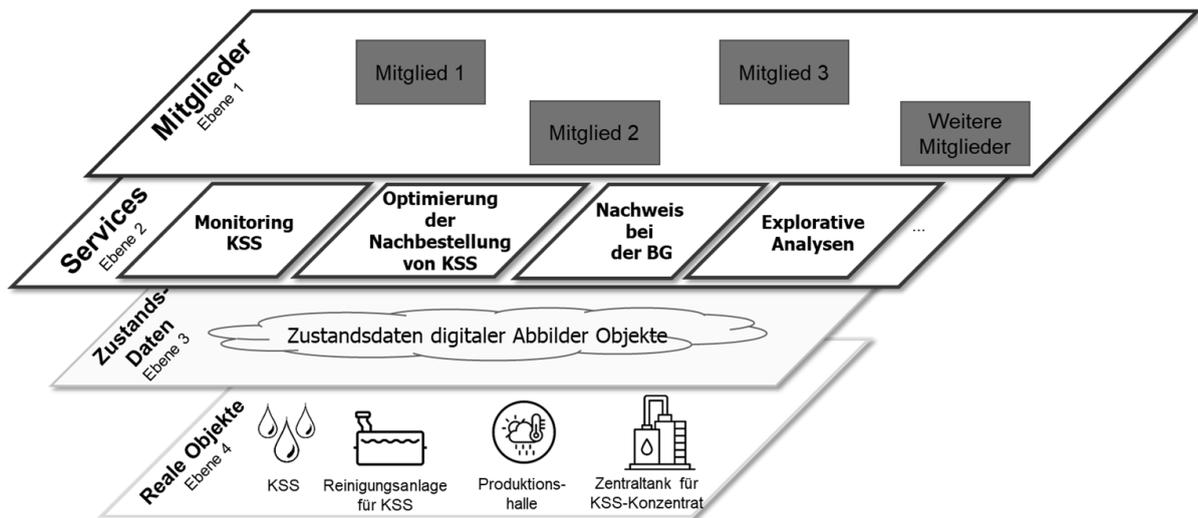


Abbildung 3: Fallstudie im produzierenden Umfeld. Quelle: Eigene Darstellung

6 Anforderungen an den rechtlichen Rahmen einer Datengenossenschaft

Auf Basis der Erkenntnisse dieser Fallstudie konnten Anforderungen abgeleitet werden, die zusätzlich zu den bestehenden Musterdokumenten im Genossenschaftswesen speziell für Datengenossenschaften spezifiziert werden müssen. Im Zentrum jeder Genossenschaft steht der Förderzweck sowie das Geschäftsmodell der Genossenschaft. Da es sich bei Datengenossenschaften um branchenübergreifende Ökosysteme handelt, bei denen Unternehmen unterschiedliche Fähigkeiten einbringen, ist es wichtig zu regeln, welche mitgliederbezogenen Rollen für die Realisierung des Geschäftsmodells zwingend erforderlich sind. Ein Unternehmen kann dabei nicht nur eine Rolle einnehmen, sondern mehrere. Auf Basis der Fallstudie konnten drei zentrale Rollen abgeleitet werden, die für die Realisierung des Geschäftsmodells zwingend erforderlich sind:

- **Data Provider von Zustandsdaten:** Die Data Provider (bezogen auf Zustandsdaten) bringen kontinuierlich objektbezogene Zustandsdaten in die Datengenossenschaft ein – unter Einhaltung der vorgegebenen Qualitätsvorgaben. Jedes Mitglied der Fallstudie ist Data Provider. Daher muss zusätzlich definiert werden, wer die definierten Zustandsdaten der unterschiedlichen realen Objekte einbringt und in welcher Häufigkeit. Ein Beispiel aus der Fallstudie:

- *Zustandsdaten bezogen auf den KSS:* mindestens zehnmal täglich ist Mitglied 3 dazu verpflichtet Temperatur, pH-Wert und Konzentration in die Datengenossenschaft einzubringen.
- *Zustandsdaten bezogen auf den KSS:* mindestens fünfmal wöchentlich ist Mitglied 2 dazu verpflichtet die Zustände bezogen auf Nitrit in die Datengenossenschaft einzubringen.
- *Zustandsdaten bezogen auf den Zentraltank:* Mitglied 2 verpflichtet sich darüber hinaus fünfzehnmal täglich die Füllmenge des Zentraltanks einzubringen.
- *Zustandsdaten bezogen auf die Produktionsumgebung:* Temperatur und Luftfeuchtigkeit sind Zustände, die von Mitglied 1 mehrmals stündlich in die Genossenschaft eingebracht werden.

Die Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung haben darüber hinaus gezeigt, dass Einschränkungen vorgenommen werden müssen. Bringt eines der Mitglieder nicht wie vertraglich vereinbart die Zustandsdaten ein, dann sind nur selbstverschuldete Vertragsbrüche nachverfolgbar. Damit sind technische oder umweltbezogene Gründe ausgenommen.

Für die Gestaltung von Analysen ist die Rolle des Data Providers nicht ausreichend. Der Data Provider von betrieblichen Kontextinformationen sowie der Knowledge Provider werden benötigt, um zielführende Analysen realisieren zu können.

- **Data Provider von betrieblichen Kontextinformationen:** Die Data Provider (bezogen auf betriebliche Kontextinformationen) stellen bei Bedarf spezifische, zur Realisierung eines Service benötigte, betriebliche Kontextinformationen bereit. Beispiele für Kontextinformationen sind Anlagenstandorte, Analgenhersteller, bearbeitetes Material oder Fassungsvermögen des Zentraltanks. Es wird die Bereitschaft aller Mitglieder der Genossenschaft, betriebliche Kontexte zur Realisierung von Services und weiterführenden Analysen mit einzubringen, vorausgesetzt. Dem Teilen von betrieblichen Kontextinformationen geht eine gemeinsame Entscheidung zu Zweck, Art und Umfang der geteilten Informationen voraus.

- **Knowledge Provider:** Der Knowledge Provider stellt branchenspezifisches Know-How und Spezialwissen zur Realisierung von Services und weiterführenden Analysen zur Verfügung. Beispiele hierfür sind das Prozesswissen bezogen auf Fertigungsprozesse oder das Wissen der chemischen Zusammensetzungen des KSS. Es wird die Bereitschaft aller Mitglieder der Genossenschaft, betriebliches branchenspezifisches Know-How und Spezialwissen einzubringen, vorausgesetzt.

Auf Basis der Fallstudie konnte abgeleitet werden, dass die grundsätzliche Aufgabe eines Geschäftsführers in einer Datengenossenschaft in der Koordination besteht, weswegen dieser auch als Koordinator bezeichnet werden kann. Er ist dazu verpflichtet, die dauerhafte Bereitstellung und den Betrieb angemessener Informationssysteme zu gewährleisten, welche zur Erfüllung des Zwecks notwendig sind, bspw. Software und Datenhaltung. Zudem ist er dazu verpflichtet bei grundlegenden Entscheidungen, welche sich bspw. auf ändernde Partnerschaften, oder Softwarewechsel beziehen, die Stimmen der anderen Mitglieder des Netzwerks anzuhören und diese in grundlegende Entscheidungen zu integrieren.

Im Rahmen einer Kosten- und Erlösverrechnung zwischen einzelnen Mitgliedern des Ökosystems hat der Geschäftsführer dafür Sorge zu tragen, dass diese ordnungsgemäß umgesetzt, regelmäßig überprüft und den anderen Mitgliedern die relevanten Informationen (bspw. in Form von monatlichen Reports) zugänglich gemacht werden. Außerdem ist er dafür verantwortlich, dass der Mitgliedsbeitrag angemessen und die Liquidität der Genossenschaft gesichert ist. Hierfür hat er in regelmäßigen Abständen eine Kontrolle durchzuführen. Hierzu gehört auch eine periodische Überprüfung der Datenqualität und Angemessenheit der Bepreisung und oder Bewertung des durch einen Service generierten Kosten/Nutzens einzelner Mitglieder des Ökosystems.

7 Ausblick

Die Fallstudie hat gezeigt, dass es Spezifika von Datengenossenschaften gibt, die zusätzlich zu Musterdokumenten (spezifisch für Datengenossenschaften) ergänzt werden müssen. Hierfür wird im nächsten Schritt geprüft und ausgearbeitet, wie diese Spezifika als Ergänzungen zu den Musterdokumenten des Genossenschaftswesens (Satzung, AGB, Geschäftsordnung und Liefervertrag) geregelt werden können.

Zusätzlich verdeutlichen die Ergebnisse, dass Datengenossenschaften eine leichtgewichtige Rechtsform sein können, die IoT-Ökosysteme befähigen. Die Beziehungen zwischen den Mitgliedern und von Mitgliedern zu deren Kunden werden nicht über die Genossenschaft abgebildet. Damit hat die Genossenschaft nur zu ihren Mitgliedern Geschäftsbeziehungen und unterliegt folglich einem geringen Risiko.

Darüber hinaus ist aus Kostensicht darauf zu achten, dass diese innerhalb der Genossenschaft transparent sind und gerecht zwischen den Mitgliedern aufgeteilt werden. Dabei sollte der individuelle Nutzen evaluiert und berücksichtigt werden.

Bettina Meier-Augenstein,

Dr. Annika Reifschneider, Anja Roth

Genossenschaftlich getragene Quartiersentwicklung: Quartiersgenossenschaften in Baden-Württemberg bekannt machen und nachhaltig etablieren

1 Wohnen ist die soziale Frage der Zeit

Wie schaffen wir mehr bezahlbaren Wohnraum für alle Lebenslagen? Diese Frage beschäftigt Verantwortungsträger in Politik und Gesellschaft und wird als die soziale Frage unserer Zeit gesehen. Dieses Handlungsfeld ist jedoch sehr komplex. Ein einzelner Lösungsansatz reicht nicht aus und so bedarf es mehrerer Ansätze und auch Anreize zur Schaffung von dringend benötigtem Wohnraum. Und dasselbe gilt auch für die Gestaltung des Umfelds des Wohnens, um dieses lebenswert und nachhaltig zu etablieren.

2 Quartiersentwicklung für ein lebendiges Miteinander

Ein Ansatz zur Schaffung von bezahlbarem Wohnraum in Verbindung mit Angeboten der Daseinsvorsorge, der zudem generationengerecht ist und den sozialen wie auch ökologischen Ansprüchen unserer Zeit genügt, kann die ganzheitliche Quartiersentwicklung bieten. Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind längst deutlich spürbar. Die Lebens- und Familienformen haben sich verändert. Immer mehr Menschen leben alleine, der Anteil der Ein-Personen-Haushalte steigt und unter ihnen sind viele ältere Menschen.

So hat sich der Bedarf an das Zusammenleben, die Unterstützungsangebote, die öffentlichen Räume und an den Wohnraum verändert, weil sich unsere Gesellschaft spürbar verändert.

Wir werden älter und wir werden vielfältiger. Wir sind flexibler und mobiler, haben sehr individuelle Lebensentwürfe.

Das sind positive Botschaften und gleichzeitig große Herausforderungen.

Lebendige und unterstützende Quartiere sind eine zeitgemäße Antwort. Sie können dazu beitragen den demografischen Wandel erfolgreich zu gestalten.

Die Menschen vor Ort einzubinden und zu beteiligen, sie zu den Akteuren in eigener Sache werden zu lassen, stärkt die Gemeinschaft, stärkt aber auch unsere demokratische freiheitliche Grundordnung.

3 Genossenschaftsmodell als ein möglicher Baustein in der Quartiersentwicklung

Nachhaltigkeit hat sich zu einem wichtigen gesellschaftspolitischen Thema entwickelt und die Bedeutung wird weiter zunehmen. Hier kann auch die Quartiersentwicklung ansetzen, denn diese will und muss nachhaltig sein.

Genossenschaften sind von ihrer Grundstruktur her nachhaltig. Genossenschaften setzen zumeist dort an, wo ein konkreter Handlungsbedarf zu erkennen ist. Das Genossenschaftsmodell weist in seinen Grundprinzipien daher eine große Schnittmenge mit den Prinzipien der modernen Quartiersentwicklung auf. Dies betrifft insbesondere die Aspekte der Partizipation, des Miteinanders, der Selbsthilfe, der demokratischen Entscheidungsfindung sowie der praktischen Lösungsorientierung.

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

Georg Draheim (1955) drückte es so aus: „Das Wesen der eG wird durch ihre Doppelnatur bestimmt; Einerseits ist sie eine freiwillige Personenvereinigung im

Sinne einer soziologischen Gruppe und andererseits ein von dieser Gruppe getragener gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb, der auf Dauer angelegt ist und der sich organisatorisch und im Rechtsverkehr verselbstständigt hat.“

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

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

Die Mitglieder sind gleichberechtigt und begegnen sich auf Augenhöhe.

Viele positive Erfahrungen gibt es bereits mit genossenschaftlich organisierten Dorfläden oder Dorfgasthäusern oder Dienstleistungsangeboten vor Ort in Stadt und Land. In der Regel sind diese dann entstanden, wenn durch Weggang oder Leerstand eine Versorgungslücke entstanden ist. Sie leisten damit einen wertvollen Beitrag zum Miteinander und Treffpunkt in der Kommune und sind Teil einer Quartiersentwicklung.

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

4 WohnenPLUS

Bereits seit einigen Jahren machen die Einwohner in vielen dörflichen Gebieten aber auch in städtischen Strukturen die gleichen Erfahrungen: Angebote der

Daseinsvorsorge fallen weg, gewisse Bedarfe können somit nicht mehr zufriedenstellend erfüllt werden. Hierbei sind unterschiedliche Ausprägungen zu beobachten, vom Wegfall der letzten Einkaufsmöglichkeit vor Ort und einer damit einhergehenden fehlenden Nahversorgung über die Schließung von Kultureinrichtungen bis zur unzulänglichen Infrastruktur in den Bereichen Mobilität oder im Hinblick auf Betreuungsleistungen sowie die ärztliche Versorgung.

Hier bieten genossenschaftliche Modelle schon heute in vielen Bereichen nachhaltige, innovative und zukunftssträchtige Lösungsansätze in Stadt und Land.

Der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband hat, basierend auf den Erfahrungen der vergangenen Jahre, das Konzept „WohnenPLUS“ entwickelt, welches im Rahmen von drei unterschiedlichen Modellen umgesetzt werden kann:

1. Bau bzw. Erwerb und Betrieb eines oder mehrerer Häuser als Genossenschaft
2. Gründung einer Dach- oder Dienstleistungsgenossenschaft zum Management mehrerer Einheiten
3. Genossenschaftlich organisierte Quartiers-/Stadtteilentwicklung

Insofern gibt es vom Bau eines Hauses in genossenschaftlicher Hand über die Gründung einer Dachgenossenschaft zum Management des Quartieres bis zur Gründung einer Stadtteils- bzw. Quartiersgenossenschaft spannende Gestaltungsmöglichkeiten.

5 Projekt „Genossenschaftlich getragen Quartiersentwicklung“

Der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband führt im Auftrag des Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Integration das Projekt „Genossenschaftlich getragene Quartiersentwicklung“ im Rahmen der Landesstrategie „Quartier 2030 – Gemeinsam.Gestalten.“ durch. Das Projekt wird aus Mitteln

des Landes Baden-Württemberg finanziert und ist auf zwei Jahre angelegt. Ziel des Projektes ist es, eine breite Verankerung der Idee einer genossenschaftlich getragenen Quartiersentwicklung durch Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit ebenso wie die Gründung von mindestens drei Genossenschaften zu erreichen. Außerdem sollen Mustersatzungen und ein Methodenkoffer als Informationsmaterialien für Quartiersinitiativen erarbeitet und bereitgestellt werden.

5.1 Wettbewerb

Herzstück des Projektes war ein Wettbewerb, in dem Projekte ausgewählt wurden, die besonderes Potential im Hinblick auf die drängenden Fragen in der Quartiersentwicklung aufweisen. Hierzu zählen unter anderem Merkmale wie ein ganzheitlicher Ansatz, der Modellcharakter und damit verbunden dessen Multiplizierbarkeit, die Einbindung der Akteure vor Ort, innovative Angebote der Daseinsvorsorge und insbesondere das genossenschaftliche Konzept.

Insgesamt 15 Initiativen haben ihre Projektskizzen beim Wettbewerb eingereicht. Darunter befinden sich Projekte im ländlichen Raum ebenso wie in größeren Städten. Eine fachübergreifend besetzte Jury, bestehend aus der Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung, dem Demografiebeauftragten des Landes Baden-Württemberg, mehreren Fachleuten aus den Bereichen Architektur, Wohnsoziologie, Genossenschaftswesen sowie Vertretern des Sozial- und des Wirtschaftsministeriums und des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands, hatte die Einreichungen gesichtet.

Prämierungsveranstaltung

Die von einer Jury ausgewählten Initiativen wurden am 14. Juni 2021 anlässlich einer Veranstaltung ausgezeichnet.

Prämiert wurden: die Quartiersgenossenschaft Amtzell (Landkreis Ravensburg), die „Jedes Dorf braucht ein Herz – Dachgenossenschaft Niedereschach“ (Schwarzwald-Baar-Kreis), das Projekt „Am Horn – Qualität statt Quadratmeter“ (Landkreis Konstanz) sowie das Projekt „Gemeinschaftlich Leben in Herrenberg“ (Landkreis Böblingen). „Genossenschaftlich getragene Quartiersentwicklung“ rückt als Alternative zu rein privatwirtschaftlichen

Wohnprojekten und einer vorwiegend kommunal organisierten Wohnversorgung immer mehr in den Fokus. Alle bei diesem Wettbewerb eingereichten Konzepte sind herausragende Beispiele für diese innovativen Wohn- und Lebensmodelle.

Das Spektrum der mit dem Wohnen verknüpfbaren Dienstleistungen für ein attraktives Lebensumfeld umfasst unter anderem die Bereiche der lokalen Nahversorgung, die Betreuung von Kindern und Senioren, kulturelle Einrichtungen, Energieversorgung und Mobilitätskonzepte oder auch die ärztliche und pflegerische Grundversorgung sowie neue Arbeitsformen wie etwa Co-Working-Spaces.

Bei den vier prämierten Initiativen sehen die Jurymitglieder ein ganz besonderes Potenzial im Hinblick auf die drängenden Fragen in der Quartiersentwicklung.

5.2 Betreuung der Quartiersprojekte bis zur Genossenschaftsgründung

Die vier prämierten Initiativen können nun auf intensive Beratungs- und Betreuungsleistungen durch den BWGV sowie die weiteren Partner des Projektes zugreifen und erhalten konkrete Unterstützung auf dem Weg zur Genossenschaftsgründung.

Alle weiteren Quartiersprojekte werden ebenfalls unterstützt. Für sie werden fachspezifische Fortbildungen und – über Austauschprogramme wie Barcamps – Vernetzungsmöglichkeiten angeboten.

Vielversprechend ist, dass auch nach Wettbewerbsende neue Initiativen und Projekte entstehen. Das Projekt „Genossenschaftliche getragene Quartiersentwicklung“ und die dazugehörige Öffentlichkeitsarbeit zeigen Wirkung.

Erfreulicherweise können auch diese Initiativen und Projekte im Rahmen vorhandener Kapazitäten betreut und unterstützt werden.

6 Corona-Pandemie und Quartiersentwicklung

Unser Land befindet sich im zweiten Jahr der Pandemie. Die Auswirkungen auf die Gesellschaft sind spürbar.

Gerade die Corona-Pandemie hat wieder gezeigt, wie wertvoll Netzwerke vor Ort sind, ganz besonders für einsame Menschen, chronisch Kranke, finanziell schwächere Menschen, bildungsferne Menschen und solche mit Sprachbarrieren. Diese Personengruppen sind in ganz existenzieller Weise darauf angewiesen, dass es Strukturen vor Ort gibt, die sie einbinden. Hilfreich sind einladende oder sogar abholende Angebote.

Quartiersentwicklung ist somit aktuell nötiger denn je. Und dies nicht nur aus den soeben dargelegten Gründen, sondern auch im Hinblick auf Ihre wichtige Rolle hinsichtlich der Pandemiefolgenbewältigung. Das komplette Ausmaß auf die Gesellschaft wird Fachleuten zufolge erst noch sichtbar werden. Besonders Kinder und Jugendliche haben unter der Pandemie gelitten. Auch der Vereinsamung von Menschen, die als Pandemiefolge stark zugenommen hat, kann in Quartieren entgegengewirkt werden. Aber auch Vielfalt in allen Dimensionen und der Abbau von Zugangshürden ist ein wesentlicher Aspekt der Quartiersentwicklung. Teilhabechancen für alle sind mehr denn je unabdingbar, das gilt natürlich auch in den Quartieren. Kommunen sind dabei stets als zentrale Akteure einzubinden oder teilweise sind es auch bereits die Kommunen selbst, die genossenschaftliche Quartiersprojekte starten, um unter Einbindung vieler Beteiligten und auf wirtschaftlicher Basis sowie nachhaltig ausgerichtet den Bedarfen vor Ort gerecht zu werden. Genossenschaftlich getragene Quartiersentwicklung kann somit in vielfältiger Weise Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit geben.

Michael Staudinger, Dr. Michael Roth

Nachhaltigkeit in Verbänden am Beispiel des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands e.V.

1 Einleitung

Nachhaltigkeit wird ein zunehmend bedeutsamer Aspekt der Unternehmensführung. Klimawandel, Globalisierung, schwindende natürliche Ressourcen und andere bedeutsame Entwicklungen prägen die aktuelle Geschäftspolitik. Während das Thema Nachhaltigkeit häufig nur mit Langlebigkeit und Umweltschutz verbunden wird, bezieht sich die nachhaltige Entwicklung auf den Einklang von ökologischer, ökonomischer und sozialer Belange.

Im Bericht „Our Common Future“ der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung von 1987 (Brundtland Bericht) wird die nachhaltige Entwicklung definiert als Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können.¹ Die Frage einer nachhaltigen Entwicklung hat danach immer stärker an strategischer Bedeutung gewonnen. Einige Betriebe entwickeln dabei eigene Leitbilder, die fest in den unternehmensspezifischen Strategien verankert werden. Die Einbettung in eine Nachhaltigkeitsstrategie ermöglicht die Identifikation aller relevanten Themen, sorgt für den effizienten Einsatz von Ressourcen und bietet einen langfristigen Orientierungsrahmen. Als Basis der Überlegungen und Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie dienen dabei diverse nationale und internationale Standards wie beispielsweise der „DNK – Deutscher Nachhaltigkeitskodex“ oder international die „GRI – Global Reporting Initiative“. Der DNK gibt Unternehmen Orientierung bei der Erstellung einer Nachhaltigkeitserklärung,

¹ Weltkommission: Unsere gemeinsame Zukunft, 1987, S.46

die letztendlich in einem Nachhaltigkeitsbericht endet. Dabei unterstützen vorgegebene Handlungsfelder und Kriterien sowie Leistungsindikatoren. Sämtliche erarbeitete Informationen werden in der DNK-Datenbank hinterlegt und damit der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Darüber hinaus gibt die EU Leitlinien bzw. einen Fahrplan zum Thema Nachhaltigkeit vor – der sogenannte „Green Deal“. Dieser ist ein zentraler Bestandteil der europäischen Klimapolitik, an der sich sämtliche Unternehmen messen lassen können. Die europäische Finanzbranche beschäftigt sich in diesem Zusammenhang verstärkt mit dem Thema „Green Finance“. Investitionsentscheidungen unterliegen dabei sogenannten nachhaltigen Kriterien, ohne deren Einhaltung eine Kreditvergabe schwierig wird.

Der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband e.V. (BWGV) orientiert sich an den gängigen Standards und Leitlinien und nutzt diese neben der Entwicklung der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie für die Erarbeitung von Schulungs- und Beratungsangebote für seine Mitglieder.

2 Nachhaltigkeit in Einklang mit der BWGV-Strategie

Das Thema Nachhaltigkeit hat im BWGV einen hohen Stellenwert und wird auf vielen Ebenen bearbeitet. Die Verbandsstrategie wird dadurch um die Komponente „Nachhaltigkeit“ erweitert, um das Thema damit erlebbar, transparent und glaubwürdig für die Mitglieder und Mitarbeitenden zu machen. Im Nachhaltigkeitsverständnis des BWGV ist festgehalten, dass der BWGV seine Mitglieder bei der Transformation in Richtung Nachhaltigkeit begleitet und unterstützt. Im Mittelpunkt stehen dabei die genossenschaftlichen Werte und die regionale Verwurzelung. Der BWGV sieht sich in einer Vorbildfunktion und entwickelt Bildungs- und Beratungskonzepte, die als Beispiel für die Implementierung eigener Nachhaltigkeitsstrategien und Nachhaltigkeitskonzepte dienen sollen. Der BWGV will dadurch seinen Mitgliedern und Kunden Orientierung im noch vergleichsweise neuen Feld der Nachhaltigkeit geben.

Da das Thema Nachhaltigkeit im BWGV sämtliche Bereiche und damit einhergehend alle Mitarbeitenden betrifft, tauscht sich eine Arbeitsgruppe regelmäßig über neue nachhaltigkeitsbezogene Erkenntnisse und Entwicklungen in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern des BWGV aus. Die Arbeitsgruppe sammelt so branchenübergreifende Erfahrungen mit dem Thema Nachhaltigkeit und bringt diese in die Entwicklung neuer Beratungs- und Bildungsangebote sowie in die Interessenvertretung ein. Nebenbei berücksichtigt das Team die individuellen Einstellungen und Haltungen zum Thema Nachhaltigkeit der einzelnen Mitarbeitenden.

3 „Ins Boot“ holen der Mitglieder

Erste Genossenschaften haben das Thema Nachhaltigkeit bereits aktiv aufgegriffen, häufig dienen diese ersten Aktivitäten auch dem Marketing. Einige wenige Genossenschaften müssen aufgrund ihrer Betriebsgröße Nachhaltigkeitsberichte publizieren. Seitens des Handels gibt es derzeit noch keine generellen Forderungen nach zertifizierten Nachhaltigkeitsmanagementsystemen und einhergehenden Nachhaltigkeitsberichten. Der Druck wird aber durch gesellschaftliche aber auch regulatorische Einflüsse stetig zunehmen. Hier setzt die Begleitung des BWGV an, neben Orientierung im Themenfeld Nachhaltigkeit sollen sowohl Schulungsangebote als auch umfassende Beratungsleistungen für die Mitglieder angeboten werden. Dabei bietet es sich an, das Themenfeld Nachhaltigkeit bei den bereits im Markt etablierten Beratungsleistungen zu Qualitätsmanagementsystemen anzusiedeln denn bei zahlreichen Genossenschaften berät der BWGV seit vielen Jahren bzgl. der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und führt entsprechende Audits durch.

Aktuell geht es darum, unterschiedliche bestehende Ansätze und Standards zum Thema Nachhaltigkeit in ein Nachhaltigkeits-Beratungskonzept zusammenzuführen. Hierzu zählen zum Beispiel Energiemanagement-Ansätze (reduzierter Einsatz von natürlichen Ressourcen), Erstellung von Compliance-Richtlinien, Nachhaltigkeits-Check-ups oder Schulungsangebote wie beispielsweise

Webseminare zu Nachhaltigkeitsthemen. Beratungsleistungen wie beispielsweise Hilfestellungen bei der Erstellung von Erklärungen zum Deutschen Nachhaltigkeits-Kodex (DNK) bis hin zur Erarbeitung eines finalen Nachhaltigkeitsberichtes sind denkbare weitere Beratungsangebote, die auch mit Kooperationspartnern angeboten werden. Dabei sollen die ersten Erfahrungen und Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit berücksichtigt werden, um das Thema Nachhaltigkeit in den Fokus ihrer zukünftigen Überlegungen als Wettbewerbsvorteil zu rücken. Dabei sind im Einzelfall auch Geschäftsmodelle in Sachen Nachhaltigkeit anzupassen.

Im genossenschaftlichen Verbund wird an vielen Stellen am Thema Nachhaltigkeit gearbeitet, der BWGV steht hier in einem engen fachlichen und arbeitsteiligen Austausch mit anderen Verbänden. Im landwirtschaftlichen Bereich ist bereits ein national abgestimmtes Vorgehen in der Entwicklung. Als Arbeitsmittel wird derzeit verbändeübergreifend an einem weitgehend standardisierten Beratungsbaukasten gearbeitet. In Anlehnung an die Gliederung des „DNK – Deutscher Nachhaltigkeits-Kodex“ und an die Systematik des Nachhaltigkeits-Cockpits des Bundesverbands der Volksbanken Raiffeisenbanken (BVR) werden Handlungsfelder und Kriterien definiert, die dann individuell zu betrachten, zu bewerten und anschließend zu priorisieren sind. Die Bewertungen der einzelnen Aspekte soll im Sinne der Nachhaltigkeit wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Gesichtspunkten Rechnung tragen. Übergeordnet steht dabei nicht der kurzfristige Erfolg im Fokus, sondern die langfristige positive Erfolgsperspektive in Bezug auf Nachhaltigkeit.

4 Best-Practice Nr. 1 – Schwarzwaldmilch-Gruppe

Für die Schwarzwaldmilch-Gruppe stehen Ökologie und Ökonomie in einem direkten Zusammenhang. Aus diesem Ansatz heraus hat die Schwarzwaldmilch eine geschlossene Verantwortlichkeitskonzeption zum Thema Nachhaltigkeit erarbeitet, die auf vier Säulen, nämlich Ressourcen, Soziales, Logistik und

Landwirtschaft, steht. Dabei bedarf es an relevanten Kriterien, die die Nachhaltigkeitsausprägung in den angeschlossenen Mitgliedsbetrieben hinterfragt und messbar macht.

Voraussetzung ist zunächst die Erfassung des Ist-Zustandes, der über einen Nachhaltigkeitsfragebogen abgefragt wurde und dessen Ergebnisse hinreichend analysiert und bewertet wurden. Der Fragebogen für die Landwirte umfasste dabei drei Handlungsfelder, Tier, Umwelt und Soziales und beinhaltet 60 Fragen. Im Themenschwerpunkt Tier wurde diverse Einzelfelder wie beispielsweise Rassenverteilung, Hornstatus, Struktur der Betriebe, Haltungssysteme abgefragt. Ebenso erfolgte im Themenschwerpunkt Umwelt eine Abfrage hinsichtlich den Einzelthemen wie Flächenaufteilung/-nutzung und Energiemanagement. In diesem Teil des Fragebogens zeigte sich deutlich, dass bereits ein großer Teil der Betriebe regenerative Energieträger zur Wärmeerzeugung nutzt. Darüber hinaus zeigte sich, dass die Wald- und Wiesenflächen maßgeblichen an der CO₂-Aufnahme beteiligt sind. Als drittes Themenfeld im Fragebogen wurde der Schwerpunkt Soziales abgefragt. Im Ergebnis haben die meisten Landwirte eine hohe fachliche Kompetenz bei den Themen Tier- und Umweltschutz und leben das Thema Nachhaltigkeit bereits auf vielseitiger Weise.

Das Unternehmen Schwarzwaldmilch selbst setzt auf den reduzierten Einsatz von Plastikverpackungen. Aus Verantwortung setzt sich die Schwarzwaldmilch Gruppe das Ziel, ihr Glassortiment weiter auszubauen und damit den Glasanteil deutlich zu erhöhen. Aufgrund einer nachhaltigen Verpackungsmaßnahme konnten über 12 Tonnen Plastik im Jahr eingespart werden, weil bei den 400g- und 500g- Bechern auf die Einweg-Plastikdeckel verzichtet wurde. In der Verwaltung arbeitet die Schwarzwaldmilch-Gruppe ebenfalls konsequent am schonenden Umgang mit den Ressourcen. Neben jährlichen Schulungen im Bereich des Energiemanagements im Sinne eines verantwortungsvollen Umgangs mit Energieressourcen stellte die Schwarzwaldmilch-Gruppe auch sukzessiv auf eine papierlose Verwaltung um, so konnte im Jahr 2019 eine Papierreduktion von 15% erzielt werden.

5 Best-Practice Nr. 2 – GENO-Haus Stuttgart

BWGV hat bereits eigene Nachhaltigkeitsinitiativen ergriffen. Durch diverse Modernisierungsmaßnahmen im GENO-Haus wurde beispielweise das Energiemanagement deutlich verbessert. U.a. wurden neue Fassadenscheiben und eine zusätzliche Wärmedämmung angebracht, um den Energiebedarf zu reduzieren. Der Energieeinsatz für die modernisierte Klimatisierung des GENO-Hauses konnte durch den Einsatz innovativen Technologien um 90% gesenkt werden. Der gesamte Strombedarf wird durch den Bezug von Wasserkraftenergie gedeckt. Weitere Überlegungen und Konzepte werden erarbeitet und stärken die langfristige Nutzung des Gebäudes weiter. Erwähnenswert ist außerdem die sehr gute Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz, dass den Mitarbeitenden eine ressourcenschonende Anreise zur Arbeit ermöglicht.

6 Fazit

Das Thema Nachhaltigkeit hat massiv an Bedeutung gewonnen und wird zu tiefgreifenden Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft führen. Durch massive Medienpräsenz, großes Interesse der Öffentlichkeit und zunehmende Vorgaben seitens der Politik wird es für Genossenschaften immer wichtiger, Wege zu einem noch verantwortungsvolleren Umgang mit natürlichen Ressourcen zu finden und diesen auch entsprechend zu dokumentieren und zu kommunizieren. Nachhaltigkeit wird so zunehmend zu einem unternehmerischen Erfolgsfaktor. Um dem gerecht zu werden, muss sich das Nachhaltigkeitsmanagement an Change-Management-Prozessen orientieren. Als mitgliedergetragener Verband kommt dem BWGV dabei die Rolle zu, die Mitglieder zu informieren und beratend zu unterstützen.

Stefan Foschiani, Michael Huppert

Fusion als strategische Option kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken – das Beispiel der Kerner Volksbank eG

1 Einleitung

Der Finanzsektor hatte nach dem Ausbruch der Finanzmarktkrise im Jahr 2008 und der damit einhergehenden Bankenkrise einen erheblichen Vertrauensverlust zu verzeichnen, der mit gravierenden Auswirkungen verbunden war. Eine Folge dieser Krise war die grundlegende Neuausrichtung der europäischen Bankenregulierung und der Bankenaufsicht. Verschärfte bankaufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen führten dazu, dass sich auch regional ausgerichtete Institute, wie z. B. Genossenschaftsbanken, mit neuen, weitreichenden Anforderungen konfrontiert sahen.¹ Hinzu kommt eine ganze Reihe weiterer Herausforderungen, wie z. B. das anhaltende Niedrig- bzw. Negativzinsniveau, ein sich dynamisch veränderndes Kundenverhalten, der Trend hin zu digitalisierten Finanzdienstleistungen sowie auch wachsende Anforderungen an die qualitative personelle Ausstattung.²

Die Kerner Volksbank eG agierte als eine wirtschaftlich gesunde, regional in ihrem Geschäftsgebiet stark verwurzelte Genossenschaftsbank. Vor dem Hintergrund der wachsenden Herausforderungen und mit Blick auf eine nachhaltige strategische Entwicklung sowie eine adäquate genossenschaftliche Bankpräsenz entschied sich die Kerner Volksbank eG dazu, eine Fusion mit der benachbarten Volksbank Stuttgart eG einzugehen. Eine zentrale Herausforderung dieses Projektes bestand darin, alle relevanten Stakeholder in den Gesamtprozess

¹ Vgl. Voigt, K.-I. und Fischer, M. (2016), Genossenschaftsbanken im Umbruch, Berlin, Boston, S. 1f.

² Vgl. Gindele, N., Doluschitz, R., Sauter, L. und Müller, P. (2019), Fusionen von Volks- und Raiffeisenbanken, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 69, 2019, 3, S. 163.

der Fusion einzubeziehen, um so durch eine möglichst weitgehende Wahrung der jeweiligen Interessen eine breite Akzeptanz zu erreichen.

2 Das Geschäftsmodell von Kreditgenossenschaften

Das Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken basiert auf dem Grundgedanken des § 1 des Genossenschaftsgesetzes, die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder und Kunden in den Mittelpunkt ihrer wirtschaftlichen Betätigung zu stellen.³ Der Förderauftrag orientiert sich dabei nicht am maximalen Renditeziel, sondern soll Kunden eine erfolgreiche Teilhabe am wirtschaftlichen Leben ermöglichen. Die Genossenschaftsbank wiederum profitiert von diesem Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ z. B. in Form von Darlehenszinsen.⁴

Zur Erfüllung ihres Förderauftrags positionieren sich Volks- und Raiffeisenbanken als Allfinanzdienstleister mit einem umfassenden Finanzdienstleistungsangebot und einer großen Beratungsbandbreite. Dies beinhaltet klassische Bankdienstleistungen ebenso wie Finanzdienstleistungen aus angrenzenden Bereichen, wie z. B. das Versicherungs-, das Bauspar-, das Wertpapier- und das Immobiliengeschäft.⁵ Eine zunehmende Online-Orientierung der Kunden führt dazu, dass das Dienstleistungsangebot über differenzierte Vertriebs- und Zugangswege im Sinne einer Omnikanalstrategie bereitgestellt wird. Dazu zählen neben den (weiterhin wichtigen) Filialen mit persönlicher Beratung in komplexen Finanzangelegenheiten auch Onlinezugänge über das Internet sowie mobile Zugangswege über Banking-Apps mit einer flexiblen Erreichbarkeit.⁶ Genossenschaftliche Kreditinstitute agieren mit einer hohen regionalen Ausrichtung in ei-

³ Vgl. Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), das durch Artikel 10 des Gesetzes vom 11. April 2017 (BGBl. I S. 802) geändert worden ist.

⁴ Vgl. Maurer, T. (2016), Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbanken – Eine Analyse auf Basis von Jahresabschlüssen und regionalen Wirtschaftsdaten, Wiesbaden, S. 32ff.

⁵ Vgl. Rieck, C. (2016), Das Ende der Bankberatung, in: Everling, O. und Lempka, R. (Hrsg.), Finanzdienstleister der nächsten Generation, Frankfurt, S. 261.

⁶ Vgl. Stalla, C. (2015), Multikanalstrategie – Optimierung des Multikanalvertriebs in mittelständischen Finanzinstituten, in: Bieberstein, I. und Brock, H. (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wiesbaden, S. 211.

nem für sie realistisch zu bearbeitenden Marktgebiet. Dazu greifen Genossenschaftsbanken auf ein nach wie vor flächendeckendes Geschäftsstellennetz zurück (wenn auch mit abnehmender Tendenz), um eine hohe räumliche und persönliche Präsenz zu betonen.⁷

3 Aktuelle Rahmenbedingungen von Genossenschaftsbanken

Genossenschaftsbanken agieren unter sich wandelnden Rahmenbedingungen, die starken Einfluss auf das jeweilige Geschäftsmodell und die strategische Ausrichtung nehmen. Als dominierende Kräfte wirken die Neuausrichtung und Weiterentwicklung der Bankenregulierung, ein anhaltendes Niedrig- bzw. Niedrigzinsumfeld, die Digitalisierung von Finanzdienstleistungen, ein sich dynamisch veränderndes Kundenverhalten sowie der sich verschärfende Fachkräftemangel.⁸

Infolge der Finanzmarkt- und der damit einhergehenden Bankenkrise wurden die Aufsicht und die Regulierung von Banken grundlegend verändert. Eine Maßnahme war die Schaffung einer europäischen Bankenunion. Die Volks- und Raiffeisenbanken mit ihrem regional ausgerichteten Geschäftsmodell sind vollumfänglich in die europäische Aufsichtsstruktur einbezogen. Aufgrund ihrer Klassifizierung als weniger bedeutende Institute erfolgt eine nationale Aufsicht durch die BaFin, jedoch im Wesentlichen unter Anwendung von auf EU-Ebene harmonisierten Rahmenbedingungen.⁹ Die europäische Bankenunion sieht u. a. einheitliche Regelungen und Rahmenbedingungen im Rahmen eines Single Rulebook für alle national und international ausgerichteten Banken vor, unabhängig

⁷ Vgl. Pertl, P. (2019), Regionalbanken zwischen Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsumfeld, Wiesbaden, S. 54f.

⁸ Vgl. Arts, V. (2016), Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken: Eine Analyse der Umwelt, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 163, S. 10ff.

⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2014), Der Start in die Bankenunion – Der einheitliche Aufsichtsmechanismus in Europa, Monatsbericht Oktober 2014, S. 46ff.

vom Risikogehalt ihres Geschäftsmodells.¹⁰ Dabei sehen sich vor allem kleinere und mittlere Institute mit hohen personellen und organisatorischen Anforderungen konfrontiert, was sich nicht zuletzt in einem überproportional hohen Fixkostenanteil bei der Erfüllung bankaufsichtlicher Vorschriften auswirkt.¹¹

Das Geschäftsmodell und die Ertragslage von Volks- und Raiffeisenbanken ist traditionell in hohem Maße von zinstragenden Geschäften abhängig.¹² Die aktuelle Zinssituation, die sich in den letzten Jahren signifikant verändert hat und heute zumindest im risikoarmen Bereich ein nachhaltig negatives Niveau aufweist, stellt mithin für genossenschaftliche Kreditinstitute ein gravierendes Problem dar.

Das Verbraucherverhalten bei der Inanspruchnahme von Finanzdienstleistungen ist starken Veränderungen unterworfen. Dazu trägt nicht zuletzt das Internet bei, das den Kunden bei geringem Zeitaufwand eine vergleichsweise hohe Transparenz ermöglicht und ihnen damit eine höhere Verhandlungsmacht gegenüber traditionellen Genossenschaftsbanken verleiht.¹³ Dem Trend hin zu kundenorientierter Digitalisierung, der zudem durch die demografische Entwicklung gefördert wird, kann sich auch der genossenschaftliche Bankensektor nicht verschließen. Die Volks- und Raiffeisenbanken sind bestrebt, ihre Zugangswege für Kunden sowohl stationär über ein flächendeckendes Geschäftsstellennetz als auch zunehmend digital über ein attraktives, zeitgemäßes Online-Angebot zu gestalten.¹⁴ Der tiefgreifende Wandel in der Bankenbranche schlägt sich nicht zuletzt auch in einem deutlich veränderten Berufsbild der Bankmitarbeiter nie-

¹⁰ Vgl. Piechoki, M. (2017), Europäische Bankenunion, die Entwicklung zu einer supranationalen Bankenaufsicht und der österreichische Input Approach als Blueprint für das Meldewesen in Europa, in: Cech, C. und Helmreich, S. (Hrsg.), Meldewesen für Finanzinstitute, Wiesbaden 2017, S. 29f.

¹¹ Vgl. Schenkel, A. (2015), Bankenregulierung und Bürokratiekosten – Ein Problemaufriss, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 152, S. 2.

¹² Vgl. Voigt, K.-I. und Fischer, M. (2016), (Fn. 1), S. 25

¹³ Vgl. Arts, V. (2019), Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken vor dem Hintergrund des Förderauftrags, Düren, S. 41ff.

¹⁴ Vgl. Jahresbericht 2015 des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken, Stabil für Europa, S. 24f.

der, was in erster Linie den gestiegenen Anforderungen in Bezug auf die Bankenregulierung und die Digitalisierung geschuldet ist. Gerade für die kleinen und mittleren Institute, deren Attraktivität als Arbeitgeber oftmals eingeschränkt ist und die daher am Arbeitsmarkt nur begrenzten Zugang zu spezialisierten Fachkräften haben, kann dies eine Herausforderung darstellen.¹⁵ Ist das erforderliche Know-how nicht mehr umfassend im eigenen Unternehmen verfügbar, müssen externe Dienstleistungen zugekauft werden, was mit einem erheblichen finanziellen Aufwand verbunden sein kann.¹⁶

4 Fusionen als strategische Option für Genossenschaftsbanken

Kreditgenossenschaften stehen zunehmend vor der Herausforderung, zum einen geeignete Ertragsquellen zu erhalten und neue zu schaffen, welche eine nachhaltige Stabilisierung der Betriebsergebnisse ermöglichen, und zum anderen Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen, worunter nicht zuletzt auch Prozessoptimierungen im Bereich digitaler Finanzdienstleistungen fallen.¹⁷ Vor diesem Hintergrund setzen sich Genossenschaftsbanken im Rahmen der Überlegungen zu ihrer strategischen Ausrichtung vermehrt mit den Strategioptionen Kooperation und Fusion auseinander.¹⁸

Ein wesentliches Ziel besteht dabei darin, eine adäquate Betriebsgröße unter Beachtung des Regionalprinzips zu erreichen. Größere Institute verfügen bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen oftmals sowohl über finanzielle als auch über strukturelle Vorteile.¹⁹ Regionale Zusammenschlüsse schaf-

¹⁵ Vgl. Arts, V. (2019), (Fn. 13), S. 45

¹⁶ Vgl. Voigt, K.-I. und Fischer, M. (2016), (Fn. 1), S. 47f.

¹⁷ Vgl. Jacobs, B. (2008), Entwicklung und Umsetzung einer mitgliederorientierten Unternehmensstrategie in mittelgroßen Genossenschaftsbanken, Hamburg, S. 4f.; Walther, G. (2018), Praxisorientierte Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie, in: Voigt, K.-I. (Hrsg.), Die digitale Genossenschaftsbank, Berlin/Boston, S. 115ff.

¹⁸ Vgl. Arts, V. (2016), (Fn. 8), S. 28.

¹⁹ Vgl. Maurer, T. (2016), (Fn. 4), S. 43.

fen die Möglichkeit, Größenvorteile und eine angemessene Ressourcenausstattung zu realisieren, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und damit nachhaltig den genossenschaftlichen Förderauftrag zu erfüllen.²⁰ Ein weiteres Motiv von Zusammenschlüssen stellt die Nutzung von Synergien dar, die sich z. B. in Form einer verbesserten Marktbearbeitung oder von Kostensenkungen manifestieren.²¹

5 Kritische Erfolgsfaktoren bei Fusionsprojekten von genossenschaftlichen Kreditinstituten

Ein zentraler Erfolgsfaktor für Genossenschaftsbanken stellt die Erhaltung der wesentlichen Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells dar, wozu insbesondere der Förderauftrag und das Regionalprinzip zählen.²² Die Mitglieder und deren Interessen stehen im Fokus der Überlegungen zur nachhaltigen strategischen Entwicklung von Kreditgenossenschaften. Das höchste Organ einer Genossenschaftsbank stellt die Mitgliederversammlung dar. Die Mitglieder in ihrer Gesamtheit bzw. die seitens der Mitglieder gewählten Vertreter haben somit erheblichen Einfluss auf die Geschicke der Bank. Ihnen ist es vorbehalten, über die Durchführung einer Fusion zu beschließen. Es bedarf daher ihrer frühzeitigen Einbindung in das geplante Fusionsprojekt.²³ Darüber hinaus gilt es auch weitere relevante Stakeholder, wie z. B. Organe der Bank, Mitarbeiter, Kunden und Medien zu berücksichtigen. Es liegt primär in der Verantwortung des Vorstands der Bank, eine reibungslose, d. h. adressatengerechte, zeit-

²⁰ Vgl. Gindele, N., Doluschitz, R., Sauter, L. und Müller, P. (2019), (Fn. 2), S. 171ff.; Arts, V. (2015), Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken: Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 153, S. 10ff.

²¹ Vgl. Gindele, N., Doluschitz, R., Sauter, L. und Müller, P. (2019), (Fn. 2), S. 171f.

²² Vgl. Arts, V. (2019), (Fn. 13), S. 13f.

²³ Vgl. Arts, V. (2015), (Fn. 20), S. 8.

nahe und transparente Informations- und Kommunikationspolitik gegenüber allen relevanten Stakeholdern zu gewährleisten, um so eine breite Akzeptanz für das Fusionsvorhaben zu schaffen.²⁴

Von großer Bedeutung ist eine möglichst weitgehende Einigkeit über grundlegende Fragen der Fusion innerhalb der Organe und Gremien der jeweiligen Fusionspartner.²⁵ Dies bezieht sich insbesondere auf Themenkomplexe wie die kulturelle und strategische Ausrichtung, den Mehrwert aus Kunden-, Mitglieder- und Mitarbeitersicht, die Namensgebung des gemeinsamen Instituts, die Ressortverteilung künftiger Leitungsorgane, die Anzahl künftiger Vorstands- und Aufsichtsratssitze sowie den Hauptsitz des Instituts.²⁶

6 Ausgangssituation und strategische Zielsetzung der Kerner Volksbank eG

Die Kerner Volksbank eG verzeichnete zum 31.12.2015 eine Bilanzsumme von rund 530 Mio. Euro und beschäftigte in drei Geschäftsstellen 75 Mitarbeiter. Das Geschäftsgebiet war regional eingegrenzt auf das Kerngebiet Kernen-Rommelshausen und Kernen-Stetten sowie auf alle angrenzenden Gemeinden, mit einem erweiterten Wirkungskreis von ca. 25 Kilometern um Kernen. Die Vertriebsstrategie der Bank war durch die Erbringung standardisierter und etablierter Bankdienstleistungen gekennzeichnet, ihre Ziele waren hohe Marktdurchdringung und Kundenreichweite sowie eine ausgeprägte Kundendurchdringung auf der Basis einer engen Kundenbindung.

Die Kerner Volksbank eG wies eine überdurchschnittliche Ertragslage und Profitabilität aus. Begünstigt wurde dies nicht zuletzt durch die geringe Anzahl an

²⁴ Vgl. Arts, V. (2015), (Fn. 20), S. 17; Micken, S. J., Blome-Drees, J. und Schmale, I. (2018), Unternehmenskultur im Fusionsprozess von Genossenschaftsbanken. Eine quantitativ-empirische Untersuchung mittels nicht-linearer Hauptkomponentenanalysen, in: Zeitschrift für Öffentliche und Gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 41, 2015, 4, S. 261f.

²⁵ Vgl. Bultmann, S. (2010), Fusion von Genossenschaftsbanken – Hinweise zur Vermeidung von Fehlerquellen: Erfahrungen und Lösungsansätze aus der anwaltlichen Praxis, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 60, 2010, 1, S. 25ff.

²⁶ Vgl. Arts, V. (2015), (Fn. 20), S. 13ff.

Geschäftsstellen. Zieht man als Kennzahl zur Beurteilung der Ertragskraft und Effizienz die Cost-Income-Ratio heran²⁷, so lässt sich festhalten, dass die Kerner Volksbank im Jahr 2015 mit einem Wert von 50,2% deutlich besser als der deutschlandweite Durchschnittswert von 66,6% lag.²⁸

Das Geschäftsgebiet der Kerner Volksbank eG war gekennzeichnet durch eine hohe Anzahl an Wettbewerbern aus unterschiedlichen Bankengruppen. Neben genossenschaftlichen Banken agierten Banken aus dem öffentlich-rechtlichen Sektor sowie Privat- und Großbanken. Auch Direktbanken entwickelten sich zunehmend zu einem relevanten Wettbewerbsfaktor. Aufgrund der bereits überdurchschnittlichen Marktanteile bei gleichzeitig hoher Wettbewerbsintensität war ein weiteres Wachstum für die Bank kaum realisierbar.

Interne Parameter, wie z. B. die Ertragslage oder die Kapitalausstattung, gaben der Kerner Volksbank eG kaum Anlass, ihre langfristige Ausrichtung kritisch zu hinterfragen. Dies erfolgte vielmehr vor dem Hintergrund der Entwicklung externer Rahmenbedingungen. Der wachsende Anteil zusätzlicher Themenkomplexe, die als Folge der Bankenregulierung zu bewältigen waren, führte zu einer deutlichen Belastung bei der Wahrnehmung der eigentlichen Kernfunktionen der Bank im Hinblick auf eine nachhaltige Marktbearbeitung. Da die bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen mit den vorhandenen Mitarbeitern nicht mehr vollumfänglich abgedeckt werden konnten, mussten Teilaufgaben der Bank auf externe Dienstleister ausgelagert werden. Zudem kristallisierte sich mehr und mehr heraus, dass die Attraktivität der Bank als Arbeitgeber aufgrund der vergleichsweise geringen Betriebsgröße im Bereich hochspezialisierter Funktionen kaum mehr gegeben war, so dass Spezialisten nur durch weit überdurchschnittliche Gehälter gebunden werden konnten.

Die genossenschaftliche Bankenlandschaft im Rems-Murr-Kreis hatte sich in den Jahren vor 2015 bereits mehrfach durch Fusionen verändert. Dadurch hatte

²⁷ Vgl. Maurer, T. (2016), (Fn. 4), S. 73.

²⁸ Vgl. Deutsche Bundesbank (2016), Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2015, Monatsbericht September 2016, S. 80.

sich auch die Anzahl der potenziellen strategischen Partner für die Kerner Volksbank eG reduziert. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen beschlossen die Entscheidungsgremien der Bank, unter Wahrung der Interessen der relevanten Stakeholder, eine mögliche Fusion mit der Volksbank Stuttgart eG zu prüfen und zu verfolgen.

Das Ziel der Kerner Volksbank eG bestand in erster Linie darin, durch einen strategischen Fusionspartner den wachsenden bankaufsichtlichen Aufgaben, den veränderten Markt- und Kundenanforderungen und dem sich vollziehenden Wandel der Bankenlandschaft im unmittelbaren Wettbewerbsumfeld Rechnung zu tragen. Zudem sollte eine nachhaltige genossenschaftliche Bankenpräsenz gewährleistet werden, die den Kunden und Mitgliedern einen über den bereits bestehenden Leistungskatalog hinausgehenden Mehrwert bietet.

7 Phasen und wesentliche Handlungsfelder im Rahmen des Fusionsprojekts

Das gesamte Fusionsprojekt der Kerner Volksbank eG untergliederte sich in drei relevante Phasen. Die erste Phase erstreckte sich über den Zeitraum der Grundsatzentscheidung, in Fusionsverhandlungen einzutreten bis hin zur Beschlussfassung in der Vertreterversammlung. Die zweite Phase umfasste die technische und rechtliche Integration in das aufnehmende Institut. In der dritten Phase standen vor allem unternehmenskulturelle und eher operative Aspekte im Vordergrund, um die Zusammenführung der Institute erfolgreich abzuschließen.

7.1 Vorbereitende Maßnahmen bis zur beschlussfassenden Vertreterversammlung

Zu Beginn des Fusionsprozesses lag die oberste Priorität in ersten Sondierungsgesprächen darin, die grundsätzlichen Rahmenbedingungen und Denkhaltungen der beiden Institute zu analysieren und abzugleichen. Dies stellte eine unabdingbare Voraussetzung für mögliche weitere Schritte in Richtung eines Zusammenschlusses dar. Auf Vorstandsebene – und teilweise unter Einbezie-

hung des Aufsichtsrats – der beteiligten Banken wurden zunächst die strategische Ausrichtung der beiden Institute sowie auch die jeweiligen Kulturen mit Normen und Wertvorstellungen betrachtet. In diesem ersten Prozessschritt kristallisierte sich eine ausreichend große Schnittmenge für weiterführende Überlegungen und Maßnahmen in Richtung eines Zusammenschlusses heraus. Konkret zählten dazu u. a. die Analyse der wirtschaftlichen Lage der beiden Institute im Sinne ihrer Ertragslage, ihrer Kapitalausstattung sowie ihrer Ertrags- und Kapitalplanungen. Vor dem Hintergrund einer großen Übereinstimmung in diesen Bereichen konnte zügig Einigkeit über eine strategische Zusammenarbeit erzielt werden. Als strategische Kernziele der neuen Bank wurden ein Mindestbetriebsergebnis, eine Erhöhung der Anzahl der Genossenschaftsmitglieder, eine nachhaltige Steigerung der Kundenbindung sowie eine anzustrebende Cost-Income-Ratio fixiert. Darüber hinaus einigte man sich grundsätzlich auf die Integration und Zusammenführung der Belegschaften der beiden Häuser, was insbesondere für die Mitarbeiter der Kerner Volksbank eG als kleinerem Fusionspartner von großer Bedeutung war. Vor diesem Hintergrund wurde ein erster Entwurf des Verschmelzungsvertrags entwickelt. Das Ziel der Kerner Volksbank war es, hierbei eine möglichst große Anzahl an identitätswahrenden Merkmalen zu sichern. Zu den wesentlichen Aspekten aus Sicht der Kerner Volksbank eG zählten u. a. eine (befristete) Arbeitsplatzgarantie für alle Mitarbeiter, die (befristete) Weiterführung des etablierten, kostenfreien Kontomodells, die Weiterführung aller Bankstandorte sowie eine Kontinuität in der Marktpräsenz gegenüber den Kunden.

Von Beginn an stellte ein umfangreiches Informations- und Kommunikationskonzept einen zentralen Ankerpunkt des Gesamtprojekts dar. Ziel war es, alle relevanten Stakeholder möglichst frühzeitig mit transparenten, faktenbasierten und zielgruppengerechten Informationen zu versorgen. Darüber hinaus sollten diese Anspruchsgruppen aktiv in den Fusionsprozess einbezogen werden. Als relevante Stakeholder wurden für die Kerner Volksbank eG der Aufsichtsrat, die Mitarbeiter, die Mitglieder und Eigentümervertreter, die Kunden, Multiplikatoren

in der Öffentlichkeit sowie die Presse identifiziert. Angesichts der hohen regionalen und sozialen Vernetzung der Bank im wirtschaftlichen und kulturellen Umfeld im Geschäftsgebiet wurden darüber hinaus die Gemeinde Kernen und deren Organe sowie öffentliche Amtsträger und Vereine berücksichtigt.

Bei der Ausgestaltung des Informations- und Kommunikationskonzepts wurde auf unterschiedliche Instrumente und Plattformen zurückgegriffen, wie z. B. Präsentationen, die in Informationsveranstaltungen zielgruppengerecht modifiziert eingesetzt werden konnten, oder eine gesonderte Rubrik auf der Homepage der Bank mit FAQs sowie Informationen zum aktuellen Projektstand.

Inhaltlich konzentrierte sich die Kommunikation in der ersten Phase darauf, die jeweiligen Zielgruppen über die Gründe der Fusion, deren geplante Umsetzung und die langfristige Ausrichtung der Bank im regionalen Geschäftsgebiet zu informieren. Die Kernbotschaften bezogen sich auf die aktuellen Herausforderungen im Bankenmarkt, deren konkrete Auswirkungen auf die Kerner Volksbank eG als regional ansässiges Institut mit einem räumlich eng begrenzten Geschäftsgebiet sowie den potenziellen Mehrwert einer Fusion für Mitglieder, Belegschaft und Kunden.

Die Mitarbeiter der Bank wurden als besonders stark betroffene Zielgruppe im Rahmen einer ersten Mitarbeiterinformationsveranstaltung frühzeitig und umfassend über die Beweggründe für die geplante Aufnahme von Fusionsverhandlungen informiert. Im weiteren Verlauf wurden ihnen konkrete und verlässliche Informationen über das Arbeitsverhältnis, die weitere Ausrichtung der Bank und das künftige berufliche Umfeld zur Verfügung gestellt. Die anfängliche Skepsis gegenüber dem Vorhaben wich im Laufe der ersten Projektphase zunehmend und wandelte sich, wie eine Mitarbeiterbefragung ergab, in große Zustimmung.

Unmittelbar im Anschluss an die Belegschaft wurden die 126 Vertreter der Bank, die im Rahmen ihrer Funktion die Interessen aller Mitglieder wahrnehmen, informiert. Parallel ging eine Pressemitteilung über das geplante Vorhaben an die lokalen Medien. Die weitere Kommunikation sah eine zeitnahe, persönliche Diskussion mit den gewählten Vertretern, aber auch interessierten Mitgliedern im

Rahmen von Mitgliederveranstaltungen vor. Darüber hinaus wurde allen 126 Vertretern ein individuelles und vertrauliches Gespräch mit dem Vorstand angeboten, was letztlich in 105 Einzelgespräche mündete. Alle weiteren Interessengruppen wurden in gesonderten Veranstaltungen über das geplante Fusionsvorhaben informiert, um auch hier die jeweiligen Interessenlagen möglichst zu berücksichtigen.

Im April 2016 fanden die beschlussfassenden Vertreterversammlungen der Kerner Volksbank eG sowie der Volksbank Stuttgart eG statt. Die für einen Zusammenschluss beider Institute erforderliche satzungsgemäße Mehrheit der anwesenden Vertreter von mehr als 75% wurde in beiden Versammlungen erreicht. Damit waren die formalen Voraussetzungen für den Eintritt in die zweite Projektphase geschaffen.

7.2 Handlungsfelder ab Vertreterversammlung bis zur technischen Zusammenführung der Institute

Die zweite Projektphase umfasste den Zeitraum nach den beschlussfassenden Vertreterversammlungen bis zur technischen und rechtlichen Zusammenführung der Institute. Nach Vorliegen der jeweils mehrheitlichen Beschlüsse konnte eine gemeinsame Projektstruktur verabschiedet werden, in der alle relevanten Funktions- und Aufgabenbereiche berücksichtigt wurden. Als zentrale Einheit installierte man einen Projektleitungsausschuss, der innerhalb des Gesamtprojekts 14 Teilprojekte koordinierte. Alle Gremien und Teilprojekte wurden konsequent durch Mitarbeiter beider Institute besetzt, um so bereits in einem frühen Stadium eine bankübergreifende Zusammenarbeit und eine möglichst reibungslose Integration von Menschen und Kulturen zu gewährleisten. Im Rahmen der Projektstruktur sollten sowohl die relevanten bankinternen Aspekte, wie organisatorische und informationstechnische Aufgabenstellungen, als auch nach außen wirkende Aspekte, wie Marketing, Produkte/Leistungen und Beratungsprozesse bearbeitet werden.

Die Integration der Mitarbeiter stellte ein wesentliches Element des gesamten Fusionsprojekts dar. Ziel war es, alle Mitarbeiter entsprechend ihren Qualifikationen und Entwicklungspotenzialen optimal in die künftige Organisationsstruktur zu integrieren. Dabei fanden unterschiedliche Instrumente Anwendung. Das Gesamtmitarbeiterprofil der Kerner Volksbank einschließlich der Führungskräfte wurde mit Hilfe eines Mitarbeiterportfolios erhoben. Zur Beurteilung der Qualifikation einzelner Personen wurde jeweils ein individuelles Qualifikationsprofil erstellt und eine Kurzbeurteilung mit Potenzialeinschätzung durch die zuständige Führungskraft vorgenommen. Diese Informationen wurden verdichtet, um daraus ein umfangreiches Schulungs- und Qualifizierungskonzept zu entwickeln, mit dem die Belegschaft optimal auf die künftigen Rahmenbedingungen und mögliche Anpassungen im operativen Bereich vorbereitet werden konnten.

Auch in der zweiten Projektphase war eine zeitnahe und transparente Information und Kommunikation nach innen wie nach außen erforderlich. Gegenstand der internen Kommunikation war u. a. der weitere zeitliche Ablauf auf Basis der vorliegenden Projektstruktur. Ergänzend dazu wurde über den Fortgang der organisatorischen Zusammenführung informiert. Die Betriebsräte der Volksbank Stuttgart eG und der Kerner Volksbank eG bildeten einen Gesamtbetriebsrat und erarbeiteten ihrerseits in verschiedenen Abstimmungsrunden Vorschläge und Anträge zur Vermeidung von möglichen Mitarbeiterbenachteiligungen, die man im Rahmen eines Interessenausgleichs zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretung verhandelte.

Von großer Bedeutung war in dieser Phase zudem die umfassende Vorbereitung der Mitarbeiter auf Kundenfragen. Aus Kundensicht war es besonders wichtig, bei Fragen hinsichtlich konkreter zukünftiger Veränderungen jederzeit kompetente Ansprechpartner zu haben. Dabei standen in erster Linie Fragen zu Kontomodellen, zum Preis- und Leistungsverzeichnis sowie zu geänderten Zuständigkeiten im Vordergrund.

7.3 Ausgewählte Handlungsfelder nach dem technischen Zusammenschluss

An die technische Zusammenführung schloss sich die dritte Projektphase an, die überwiegend aus Aktivitäten auf der operativen Ebene bestand.

Diese Phase war zunächst durch Umstellungsarbeiten auf der Kundenseite, wie z. B. die Vergabe neuer Kontonummern und die Bereinigung von Kundendatenbeständen, geprägt. Dies machte erneut eine umfangreiche Information und Kommunikation in Richtung der Kunden erforderlich. Zudem mussten alle Kunden, die neben ihrem Konto bei der Kerner Volksbank eG über eine Zweitbankverbindung bei der Volksbank Stuttgart eG verfügten, auf einen persönlichen Berater übergeleitet werden, da das Beratungs- und Betreuungskonzept der Bank vorsieht, dass die Kundenverantwortung jeweils nur in einer Hand liegt.

Im Hinblick auf die Außenwirkung wurde die vormalige Kerner Volksbank eG in das einheitliche Marketingkonzept der Volksbank Stuttgart eG eingebunden. Dies erforderte z. B. die Umstellung von Beschriftungen und Kennzeichnungen der Bank auf allen werblichen Flächen auf das neue Layout. Das soziale und kulturelle Engagement der Bank wurde nahtlos weitergeführt. Hier war es wichtig, aktiv auf die Verantwortlichen der Institutionen zuzugehen, um ein klares Bekenntnis der Bank zur weiteren Zusammenarbeit zu geben.

Die Integration der Mitarbeiter wurde seitens der Betriebsräte beider Institute durch die Bildung eines Gesamtbetriebsrats begleitet, was nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Interessenausgleichs für Mitarbeiter von großer Bedeutung war. Das Schulungskonzept beinhaltete auch in der dritten Phase umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen, um so alle Mitarbeiter in die technischen Systeme sowie die Produkte und Arbeitsabläufe einzuweisen. Darüber hinaus stand eine interne Umstellung auf das modifizierte Produkt- und Leistungsangebot an, welche erhebliche zeitliche und personelle Ressourcen in Anspruch nahm.

8 Bewertung des Fusionsprojekts

Die Erhaltung der genossenschaftlichen Wesensmerkmale, wie des Förderauftrags und des Regionalprinzips, stellte von vornherein einen essenziellen Erfolgsfaktor der Fusion dar. Für Mitglieder und Kunden der Kerner Volksbank eG sollte der Zusammenschluss der Institute Mehrwerte generieren. Dies wurde z. B. dadurch erreicht, dass allen Mitgliedern ein umfassendes Mitglieder Mehrwertprogramm zur Verfügung steht, das umfangreiche Leistungen in den unterschiedlichsten Bereichen bietet. So profitieren die Mitglieder bevorzugt von regionalen Angeboten im Bereich Gastronomie, Kultur, Handel, Dienstleistung und Gewerbe, die ihnen durch Servicepartner und Kunden der Volksbank Stuttgart eG zugänglich gemacht werden. Damit wird die Bank dem Förderauftrag nicht nur durch Erbringung von wettbewerbsfähigen Finanzdienstleistungen, sondern auch darüber hinaus gerecht.

Ein wesentliches Ziel des Fusionsvorhabens war es, die Nähe zum Kunden durch räumliche und persönliche Präsenz – auch im Sinne der Regionalität – aufrechtzuerhalten. Dieses Ziel wurde nachhaltig erreicht, da u. a. alle Mitarbeiter im Kundenkontakt ihre Aufgaben und Funktionen unverändert fortführen konnten. Die regional Verantwortlichen wurden mit entsprechenden Kompetenzen und Befugnissen ausgestattet, um vor Ort schnell agieren und entscheiden zu können. Des Weiteren konnten alle Bankstellen in unveränderter Form erhalten werden, so dass es für Kunden keine Veränderungen in der Außenwahrnehmung gibt. Die Identifikation mit der Region und der Gemeinde ist nach wie vor hoch, was z. B. auch die Weiterführung aller Vereins- und Gremienbeteiligungen durch die Bank unterstreicht.

Um auch in der neu entstandenen, größeren Genossenschaftsbank die Nähe zu den Mitgliedern und Kunden zu gewährleisten, wurde das bereits bestehende System der Volksbank Stuttgart eG, in den einzelnen Regionen Regionalbeiräte zu installieren, auch für den Bereich Kernen umgesetzt. Das Regionalbeiratsgremium setzt sich aus Mitgliedern und damit Vertretern der Eigentümer zusammen. Im Laufe eines Jahres finden i. d. R. zwei Regionalbeiratssitzungen statt.

Die Regionalbeiräte unterstützen den Vorstand, indem sie wichtige Impulse aus dem Kreis der Mitglieder direkt an den Vorstand adressieren.

Bewertet man die Fusion aus Mitarbeitersicht, so kann festgehalten werden, dass sich für die Belegschaft keine bzw. nur geringfügige Veränderungen ergaben. Alle Mitarbeiter im direkten Kundenverkehr konnten nahtlos ihre bisherige Funktion am angestammten Arbeitsplatz weiter ausüben. Interne Bereiche wurden zwar räumlich zusammengeführt, aber auch hier konnte jeder Mitarbeiter sein angestammtes Aufgabengebiet behalten. Darüber hinaus eröffneten sich für entwicklungsbereite Mitarbeiter teilweise Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg aufgrund von vakanten Positionen in einem nun größeren Institut. Zudem gelang es der fusionierten Bank, sich auch im externen Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Aus Sicht des Unternehmens ergab sich eine ganze Reihe von positiven Auswirkungen, die größtenteils den der Fusion zugrundeliegenden Motiven entsprechen. So konnten den Kunden sämtliche Dienstleistungen unverändert weiter angeboten werden. Darüber hinaus erweiterte die Bank ihr Leistungsspektrum für Kunden der vormaligen Kerner Volksbank eG, da das fusionierte Institut eine breitere Beratungs- und Produktpalette abdeckt. Gerade im Bereich der Digitalisierung konnten wichtige Projekte vorangetrieben und dadurch Kunden enger gebunden oder gar neu gewonnen werden. Die dafür erforderlichen Investitionen wären bei der Kerner Volksbank eG angesichts der vor dem Hintergrund des eingeschränkten Wirkungskreises relativ geringen Kundenanzahl mit einem sehr ungünstigen Aufwand/Nutzen-Verhältnis einhergegangen. Im Hinblick auf die Bewältigung der bankaufsichtsrechtlichen Aufgaben kann konstatiert werden, dass nahezu alle Aufgaben, die seitens der Kerner Volksbank eG aufgrund von fehlendem Personal vorwiegend aus kapazitiven Erwägungen ausgelagert wurden, nun nahezu ausschließlich mit eigenen Kapazitäten abgedeckt werden. Aufgrund der zunehmend rückläufigen Ertragslage von Genossenschaftsbanken lag ein Augenmerk der Fusion auf den Optionen zur Realisierung von Synergien. Diese waren bei der von der relativ kleinen Kerner Volksbank eG erreichten Aufwands/Ertrags-Relation kaum noch vorhanden. So wurde z. B. eine

Reduzierung der ohnehin geringen Anzahl der Filialen nicht in Erwägung gezogen. Beim neu entstandenen Institut eröffneten sich hingegen wesentlich größere Potenziale, wie etwa die Nutzung von Synergien durch eine Bündelung von Aufgaben- und Themenkomplexen.

9 Fazit

Eine Fusion mit der Volksbank Stuttgart eG stellte für die Kerner Volksbank eG angesichts der zum Zeitpunkt der Fusionsentscheidung herrschenden internen, aber vor allem externen Rahmenbedingungen eine dominante strategische Option dar. Zentraler Erfolgsfaktor bei der Umsetzung dieser Option war die frühzeitige und umfassende Einbeziehung aller relevanten Stakeholder durch ein adäquates Informations- und Kommunikationskonzept. Analysiert man die vorliegenden Studien zum Erfolg von Fusionen im genossenschaftlichen Bankensektor, so zeigte sich in der Vergangenheit ein sehr heterogenes Bild – derartige Fusionen waren also bei weitem nicht immer von Erfolg gekrönt.²⁹ Allerdings muss rückblickend konstatiert werden, dass sich die aus den veränderten Rahmenbedingungen erwachsenden Anforderungen an Genossenschaftsbanken in den Jahren nach der Fusion der Kerner Volksbank eG mit der Volksbank Stuttgart eG noch weiter verschärft haben. Diese Entwicklung hat sicherlich dazu beigetragen, dass der Zusammenschluss der beiden Institute vor dem Hintergrund der damit verbundenen Zielsetzungen und Erwartungen insgesamt positiv bewertet werden kann.

²⁹ Vgl. Arts, V. (2019), (Fn. 13), S. 52ff.

Marcel Gehrung und Daniel Alexander Schmidt

Lehrstuhl für Bankwirtschaft und Finanzdienstleistungen von

Prof. Dr. Hans-Peter Burghof

Der positive Einfluss von Genossenschaftsbanken als Teil eines divers strukturierten Bankensystems¹

1 Einführung

Finanzinstitute haben einen wesentlichen Einfluss auf die Wirtschaft eines Landes und Banken erfüllen dabei verschiedene Aufgaben innerhalb einer Volkswirtschaft. Sie bündeln in der Regel kleine Einlagen, da Kreditbeträge meist größer sind als die Investitionsvolumina (Losgrößentransformation). Sie führen Fristentransformation durch, weil Investitionen typischerweise eine langfristige Finanzierung benötigen, während Geldanlagen oder andere Einlagen in der Regel kurzfristig vom Kunden abgerufen werden können. Banken versuchen währenddessen ihr Portfolio zu diversifizieren und ihr Risiko auf institutioneller Ebene zu begrenzen (Risikotransformation), weshalb Bankeinlagen meist als sichere Anlagen gelten. In ihren Funktionen sind Banken also weltweit relativ vergleichbar. In der Organisation des Bankgeschäfts und Ausgestaltung von Bankensystemen gibt es allerdings große Unterschiede zwischen den Ländern.

¹ Der Text basiert auf der Dissertation von Daniel Schmidt und auf den folgenden Forschungsprojekten: Burghof, H.-P., Gehrung, M. & Schmidt, D. (2021): Banking Systems and Their Effects on Regional Wealth and Inequality, verfügbar auf SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3380669>

Schmidt, D. (2021): The Impact of Regional Banking Systems on Firms and SMEs – Evidence from five European Countries, verfügbar auf SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3742117>

Burghof, H.-P., Gehrung, M. & Schmidt, D. (2021): Under Italy's Sun or in an Economic Shadow - The Effects of Regional Banking Systems on Economic Development in the Italian Mezzogiorno Regions, verfügbar auf SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3802547>

Braun, J., Burghof, H.-P., Gehrung, M. & Schmidt, D. (2021): Contractual Saving for Housing as Early Financial Development and Its Clients in Weimar Germany, verfügbar auf SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3742623>

Unsere Ausführungen werden in ähnlicher Form im Jahresbericht der Stiftung Kreditwirtschaft erscheinen.

Deutschland zeichnet sich dabei durch eine große Vielfalt an unterschiedlichen Bankformen, einer großen Anzahl von meist kleinen Einzelbanken und einem dadurch sehr dezentralen Bankensystem aus. Hinzu kommt, dass die Art und Weise, wie Banken ihre Geschäfte betreiben, je nach Rechtsform des Instituts sehr unterschiedlich ist. Die meisten öffentlichen Sparkassen und Genossenschaftsbanken - und bis zu einem gewissen Grad auch die meisten Privatbanken - wurden vor langer Zeit aus unterschiedlichen Gründen gegründet, und ihre verschiedenen Geschäftszwecke spiegeln das auch heute noch wider. Angesichts der wichtigen Rolle der Banken sowie der Vielfalt der Bankensysteme und Geschäftsmodelle ist die Analyse ihres Einflusses auf die Wirtschaft und auf Unternehmen eine relevante Aufgabe der modernen Forschung.

Um Lücken in der von US-amerikanischen Studien dominierten Literatur zu schließen, konzentrieren wir uns auf die oben beschriebenen Unterschiede in den Charakteristiken europäischer Bankensysteme. Während bspw. das deutsche und österreichische Bankensystem immer noch relativ dezentral und von kleinen unabhängigen Instituten geprägt ist, hat sich die Bankenwelt in Italien und Spanien über die letzten Jahrzehnte eher konzentriert. Absoluter Gegenpol ist das System im Vereinigten Königreich, das seit jeher von wenigen großen Instituten in den Finanzzentren London und Edinburgh dominiert wird. Die bereits angesprochenen Besonderheiten von Sparkassen und Genossenschaftsbanken bieten Kunden zusätzliche Möglichkeiten, um Finanzdienstleistungen und Kapitalquellen nachzufragen was sich ultimativ auf makroökonomische Größen wie Wachstum und Ungleichheit auswirken wird. Diese Diversität der europäischen Bankensysteme ist elementar wichtig für die Entwicklung der jeweiligen Volkswirtschaften und ist der Fokus unserer Forschung.

Ein weiterer Baustein diverser Bankensysteme sind auch ganz spezielle Banktypen wie Bausparkassen. Mithilfe des Wirtschaftsarchivs Baden-Württemberg konnten wir historische Dokumente zur Baugeldzuteilung einer der ersten deutschen Bausparkassen in den 1920er und 30er Jahren digitalisieren. So ist es

uns möglich, die geographische Ausbreitung dieses neuen Bankentyps und dieser finanziellen Entwicklung in Form des damals neuen Finanzproduktes Bausparvertrag darzustellen. Auch die Verteilung der Bausparkunden über die sozialen Klassen der Weimarer Republik gibt Aufschluss darüber, wie ein diversifiziertes Bankensystem verschiedene Kunden mit Finanzierungsoptionen versorgen kann.

Unsere Forschungsprojekte werden dabei maßgeblich von der Stiftung Kreditwirtschaft unterstützt. Die Stiftung Kreditwirtschaft fördert seit 1981 die Forschung und Lehre auf dem Gebiet der Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim. Das Betätigungsfeld umfasst die gesamte Finanzbranche, was sich auch in der Mitgliederstruktur erkennen lässt. Dem Förderkreis gehören zurzeit rund 100 Banken, andere Wirtschaftsunternehmungen, Freiberufler, Wissenschaftler und Privatpersonen an. Mit ihren umfangreichen Aktivitäten fördert die Stiftung eine realitätsnahe, finanzwirtschaftliche Ausbildung an der Universität Hohenheim und erleichtert umgekehrt der Praxis den Zugang zur Wissenschaft. Sie schafft also wertvolle Verbindungen zwischen Finanzwirtschaft und Wissenschaft.

Zudem wurde unsere Forschung drei Jahre lang von der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unterstützt.

Außerdem danken wir dem Datenlabor der Universität Hohenheim (DALAHO) für die Bereitstellung des Zugangs zu unterschiedlichen Datenbanken, die für unsere Forschungsprojekte unerlässlich sind, insbesondere Moody's Analytics BankFocus.

2 Bankensysteme und deren Einfluss auf regionalen Wohlstand und Ungleichheit

In diesem Projekt untersuchen wir die Auswirkungen regionaler Bankensysteme auf das Wirtschaftswachstum und Einkommensungleichheit. Unsere Analysen sind motiviert durch die Literatur zum Relationship Lending, zur Fähigkeiten von Banken zur Analyse von Soft und Hard Information, zum Delegated Monitoring, Delegated Contracting und zu Kapitalabflüssen aus kleinen und wirtschaftlich weniger entwickelten Regionen.

Mit einem neuen und einzigartigen Datensatz für Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und Spanien führen wir Panel Regressionen durch, um die Auswirkungen von Bankensystemen auf das Wirtschaftswachstum bzw. den Wohlstand gemessen am Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, die Ungleichheit gemessen an der Arbeitslosenquote sowie das Einkommen der privaten Haushalte pro Kopf zu untersuchen. Die Besonderheit unseres Datensatzes ist die wirkliche Betrachtung von regionalen Bankensystemen. Wir ordnen Banken anhand ihrer Firmenzentrale den jeweiligen NUTS 2-Regionen einer Volkswirtschaft zu. Diese NUTS-Regionen (Nomenclature des Unités territoriales statistiques) entsprechen einer geografischen Systematik, nach der das Gebiet der Europäischen Union in drei Hierarchiestufen eingeteilt wird. NUTS 2-Regionen sind mit den deutschen Regierungsbezirken vergleichbar und ermöglichen uns eine weitaus graduellere ökonometrische Analyse als die üblichen Datensätze auf Nationalstaatenebene.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Banken mit verschiedenen Rechtsformen, wie eben Genossenschaftsbanken, Sparkassen, oder GmbHs, den wirtschaftlichen Wohlstand in Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und Spanien und signifikant erhöhen. Insbesondere Genossenschaftsbanken haben einen starken positiven Einfluss. Weitere Variablen aus den Bankenbilanzen, wie bspw. der Koeffizient der Nettokredite im Verhältnis zu den gesamten Bankaktiva deuten zudem darauf hin, dass die Vergabe von mehr Krediten in einer Volkswirtschaft das BIP pro Kopf erhöht. Zusätzlich ist die Kapitalstruktur der Banken wichtig, da ein höheres relatives Eigenkapital mit einem höheren regionalen Wohlstand

verbunden ist. Ein weiteres interessantes Ergebnis ist der negative Koeffizient der Bilanzsumme einer Bank auf das BIP. Zusammengefasst deuten diese Koeffizienten darauf hin, dass größere Banken das Wirtschaftswachstum verringern, während kleinere Banken (d.h. GmbHs und Genossenschaftsbanken) das Wirtschaftswachstum erhöhen.

Genossenschaftsbanken, GmbHs und vor allem öffentliche Sparkassen reduzieren außerdem die Arbeitslosenquote innerhalb von Regionen signifikant. Es gibt weitere Hinweise darauf, dass größere Banken zu einer höheren Arbeitslosigkeit führen. Wir erhalten daher also einen sehr signifikanten positiven Einfluss eines vielfältigen regionalen Bankensystems auf die Arbeitslosigkeit. Das gilt ebenfalls für lokale Bankensysteme mit im Schnitt höherem Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme. Gründe dafür könnten sein, dass relativ stabile Banken zu einer gesunden Wirtschaft beitragen und als verlässlicher Partner in langfristigen Finanzierungsbeziehungen dienen. Das Einkommen der privaten Haushalte wird durch ein Bankensystem mit ausreichend Eigenkapital positiv und durch im Schnitt größere Banken innerhalb einer Region negativ beeinflusst.

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts lassen außerdem den Schluss zu, dass eine weitere Konsolidierung des europäischen Bankensystems kontraproduktiv ist. Ein diversifiziertes regionales Bankensystem schafft wohlhabendere lokale Volkswirtschaften, während zentralisierte Bankensysteme zu mehr Ungleichheit zwischen den Regionen führen können. Eine vielfältige lokale Bankenstruktur, die Banken mit unterschiedlichen Rechtsformen umfasst, verbessert das regionale Angebot an Finanzintermediation. Sie ist die Grundlage für mehr langfristige Kreditbeziehungen und eine effizientere Kapitalallokation. Dezentralisierte Banken haben weiterhin einen antizyklischen Einfluss im Falle einer Rezession oder einer Krise und sind eine Ergänzung zu den großen Banken. Zusätzlich zu den ökonomischen Analysen haben die Ergebnisse dieser Studie weitreichende Implikationen für zukünftige politische Entscheidungen und für die zukünftige Gestaltung der Finanzregulierungen. Der derzeit laufende Prozess der Marktkonsolidierung und der daraus resultierende Rückgang von Banken und Geschäftsmodellen muss demnach hinterfragt werden.

3 Der Einfluss regionaler Bankensysteme auf Firmen und KMUs

In einem zweiten Projekt untersuchen wir die Auswirkungen des regionalen Bankensystems auf die Unternehmen innerhalb der jeweiligen Region. Wir verwenden die Anzahl der verschiedenen Arten von Banken sowie die Größe der Banken und ihre Eigenkapitalstruktur, um deren Auswirkungen auf die Gesamtkapitalrendite und das Ergebnis vor Steuern von Unternehmen zu analysieren. Die Datengrundlage und der Forschungsansatz ist eine Erweiterung zum vorhergehenden Projekt. Der darin verwendete, neuartige Datensatz umfasst bilanzielle und rechtliche Informationen über Banken und Firmen, die der jeweiligen NUTS 2-Region zugeordnet sind, in der sich der Hauptsitz der Banken befindet. Die Art der Banken wird über die Anzahl der als Genossenschaftsbanken, öffentliche Sparkassen, GmbHs und AGs firmierenden Banken bestimmt. Die Präsenz solcher unterschiedlicher Banktypen hat aufgrund der verschiedenen Geschäftsziele nicht nur einen Einfluss auf makroökonomische Größen, sondern auch betriebswirtschaftlicher Ebene auf die Unternehmen in den jeweiligen Regionen. Ein Bankensystem mit einer größeren Anzahl Genossenschaftsbanken, öffentlicher Sparkassen sowie GmbHs und im Durchschnitt kleineren Banken innerhalb einer Region bezeichnen wir wie zuvor als ein diverses Bankensystem. Insbesondere die meist kleineren Genossenschaftsbanken, aber auch die im Allgemeinen relativ kleinen öffentlichen Sparkassen und die meisten GmbHs, sollten einen Einfluss auf kleinere und mittelständische Unternehmen (KMUs) haben. Tatsächlich zeigen unsere Analysen, dass diese lokalen Banken einen positiven Einfluss auf die Ergebnisse der KMUs in der NUTS 2-Region haben, in der die Banken ansässig sind. AGs haben entweder keinen oder einen signifikant negativen Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Weiter zeigen wir anekdotische Beweise für den positiven Einfluss des Eigenkapitals von Banken auf die Firmenrentabilität, was außerdem ein Ansatzpunkt für weitere Forschung sein könnte.

Dieses Projekt trägt zur bestehenden Literatur bei, indem es den positiven Einfluss kleinerer regionaler Banken auf lokale Unternehmen im Zeitraum nach der

Finanz- und Eurokrise hervorhebt. Durch den Fokus auf regionale Daten und den Zusammenhang zwischen Banktypen und Firmen, insbesondere KMUs, schließt diese Arbeit eine Lücke in der bestehenden Literatur.

Außerdem haben auch diese Ergebnisse mehrere politische Implikationen. Sie unterstreichen die Bedeutung von kleinen Banken sowie eines vielfältigen Bankensystems. Zusätzlich zu unseren Ergebnissen des ersten Forschungsprojekts mit makroökonomischen Größen wie BIP und Ungleichheit sollte die Politik auch mit Blick auf betriebswirtschaftliche Größen und die Entwicklung von Unternehmen von Maßnahmen zur weiteren Vereinheitlichung des europäischen Bankensystems absehen. Dabei tragen die anhaltende Niedrigzinsphase oder eine unverhältnismäßige Bankenregulierung, die vor allem kleine Institute stark belastet, indirekt zur Vereinheitlichung des Finanzsystems bei. Diese Faktoren könnten dazu führen, dass die Zahl der kleinen Banken, die hauptsächlich auf das Kreditgeschäft angewiesen sind, weiter abnimmt und die Diversität und Vielseitigkeit der europäischen Bankensysteme reduziert wird. Zusätzlich stützen die Ergebnisse die Ansicht, dass nicht nur gewinnmaximierende Unternehmen die beste Kundenbeziehung liefern. Solche Banken, die als öffentliche Sparkassen oder Genossenschaften firmieren, haben eine umfassende Daseinsberechtigung, insbesondere, wenn man ihre positive Partnerschaft mit KMUs und dem deutschen Mittelstand betrachtet. Eine Zentralisierung des europäischen Bankensystems sollte daher nicht das Ziel der europäischen Politik sein.

4 Regionale Bankensysteme und wirtschaftliche Entwicklung in den italienischen Mezzogiorno-Regionen

In wirtschaftlicher Hinsicht ist Italien ein sehr geteiltes Land. Während der Norden ein wirtschaftliches Zentrum mit industriellen Clustern in den Regionen Piemont, der Lombardei oder Bozen ist, hinken die südlichen Mezzogiorno-Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit und niedrigem Produktionsniveau in Regionen wie Sizilien oder Kalabrien hinterher. Diese Unterschiede könnten auf eine schwache Rechtsdurchsetzung, ein nepotistisches Regime und wirtschaftliche

Entscheidungen, die auf Loyalität und nicht auf der Leistung der Wirtschaftsakteure beruhen, zurückzuführen sein. Interessant ist außerdem, dass der italienische Norden durch ein dezentralisiertes Bankensystem mit vielen regionalen Banken gekennzeichnet ist, die sich auf langfristige Kreditbeziehungen und die Nutzung von Soft Information fokussieren. Durch diese Rahmenbedingungen könnten die nördlichen Regionen zusätzlich widerstandsfähiger gegen wirtschaftliche Schocks in Zeiten von Finanzkrisen sein.

Durch die Verwendung unseres neuartigen und einzigartigen Datensatzes von Bankbilanzdaten, beschränkt auf die 21 NUTS 2-Regionen in Italien, stellen wir fest, dass die Anzahl der Banken pro 100.000 Einwohner das Wirtschaftswachstum bzw. den Wohlstand positiv beeinflusst. Außerdem erhöht die relative Anzahl der Banken auch das verfügbare Nettoeinkommen der privaten Haushalte. Erhöhte Kreditvergabe durch Banken steigert das BIP, senkt aber die Einkommen der privaten Haushalte in unserem Beobachtungszeitraum, der u.a. die Staatsschuldenkrise von 2012 und 2013 umfasst. Für die Arbeitslosenquote stellen wir fest, dass insbesondere größere Banken die Arbeitslosigkeit zu erhöhen scheinen, während eine Konzentration auf das Zinsgeschäft der lokalen Banken die Arbeitslosigkeit reduziert. In allen Spezifikationen zeigen wir für die Staatsschuldenkrise, dass Italien stark von den Turbulenzen auf den Finanzmärkten betroffen war.

Bei der Betrachtung von Teilstichproben der Regionen Mezzogiorno im Süden Italiens und Nicht-Mezzogiorno (norditalienische Regionen) zeigt sich, dass Norditalien von seinem vielfältigeren und dezentraleren Bankensystem profitiert. Mehr Banken im Verhältnis zur Einwohnerzahl steigern das Wirtschaftswachstum und die Haushaltseinkommen und reduzieren gleichzeitig die Arbeitslosigkeit. Außerdem sind die positiven Auswirkungen des Nettozinseinkommens in diesen Regionen stärker ausgeprägt. Größere Banken scheinen dagegen das verfügbare Einkommen zu senken und die Arbeitslosigkeit zu erhöhen, was das spiegelnde Argument unserer vorhergehenden Projekte unterstützt, dass kleine und lokale Banken vorteilhaft für die regionalen Volkswirtschaften sind während Großbanken keine oder negative Effekte zeigen.

Wir finden außerdem auch keine Beweise dafür, dass die nördlichen Regionen Italiens an wirtschaftlicher Kraft verlieren und sich den wirtschaftlich schwächeren südlichen Regionen annähern. Ebenso scheinen die süditalienischen Mezzogiorno-Regionen auch nicht zu ihren nördlichen Kollegen aufzuschließen. Allerdings sind die dezentraleren und vielfältigeren Bankensysteme Norditaliens dennoch besser gegen wirtschaftliche Schocks aufgrund von Finanzkrisen gewappnet und haben in den letzten Jahren nicht an Widerstandsfähigkeit verloren. Die positiven Auswirkungen der lokalen Bankensysteme auf die Haushaltseinkommen und die Arbeitslosenquote deuten darauf hin, dass dezentrale Bankensysteme mit dem Fokus auf langfristige Kreditbeziehungen und der Nutzung von Soft (Customer-) Information dazu beitragen können, Einkommensungleichheit zu verringern. Italien ist daher in den letzten zwei Jahrzehnten ein weiteres Paradebeispiel für die Bedeutung regionaler Bankensysteme und gegen die anhaltende Fusionswelle von kleinen Bankinstituten zu wenigen großen Playern. Kleine Banken scheinen ihre Kunden immer noch besser zu verstehen und können helfen, den negativen Schocks von Finanzkrisen entgegenzuwirken, indem sie eine effizientere Kapitalallokation für Haushalte und Unternehmen bieten. Letztlich scheint ein Impuls für mehr finanzielle Entwicklung und Vielfalt effektiver zu sein, um die wirtschaftliche Entwicklung in ganz Italien zu erreichen, als einfache Subventionszahlungen von Nord nach Süden.

5 Bausparen als frühe finanzielle Entwicklung und seine Kunden in der Weimarer Republik

Bausparen ist eine der wichtigsten Quellen für Wohnungsbaudarlehen in Deutschland und in mehreren anderen Ländern in Kontinentaleuropa. In Deutschland wurde das Konzept bereits in den in den frühen 1920er Jahren entwickelt. Einer der größten Spieler im modernen Bausparmarkt kommt dabei ebenfalls aus dem Genossenschaftsmarkt, was wiederum die Vielseitigkeit des genossenschaftlichen Charakters und die Vielzahl seiner Anwendung zeigt.

In einer wirtschaftsgeschichtlichen deskriptiven Analyse zeigen wir, dass sich Bausparen als neue Form der finanziellen Entwicklung von Südwestdeutschland

aus über die gesamte Weimarer Republik ausbreitete. Durch das Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg war es uns möglich, historische Dokumente zu den Baugeldzuteilungen der Wüstenrot Bausparkasse (damals Gemeinschaft der Freunde Wüstenrot) zu digitalisieren und die Entwicklung und Ausbreitung des Bausparens als Form der finanziellen Entwicklung in den 1920er und 30er Jahren in Deutschland zu analysieren. Die Ausbreitung wird dabei geographisch (siehe Abbildung 1) und über verschiedene soziale Schichten und Klassen (siehe Abbildung 2) hinweg durchgeführt. Wir konnten rund 10.000 Datenpunkte für den Zeitraum 1925-1933 digitalisieren. Die Daten liefern Informationen zur Bausparnummer, Namen der Bausparer, Berufen und Wohnorten der Sparer, der jeweiligen Region (bspw. Württemberg, Baden, Preußen, ...), der Bausparsumme und der Vertragslaufzeit.

Während die Ursprünge des Phänomens Bausparens in den südwestlichen Regionen Württembergs, Hohenzollern und Baden liegen, sind vor allem die Industrieregionen des Rheinlandes und Thüringens Hochburgen der Bausparkunden. Eine interessante Tatsache ist die vergleichsweise geringe Präsenz von Bausparkunden in den historischen Kerngebieten von Preußen in Ost-Deutschland. Die genaue geographische Verteilung ist aus Abbildung 1 ersichtlich.

Die offensichtliche Nachfrage nach dieser Form der Finanzierung liegt in damals schwachen alternativen Finanzierungsquellen im etablierten Bankensystem aus Hypothekenbanken und Sparkassen, das noch mit den mit den negativen Auswirkungen von Krieg, politischen Unruhen und Hyperinflation zu kämpfen hatte. Die Tatsache, dass ein geschwächter Staat nur unzureichende Subventionen für Wohnungsinvestitionen bereitstellte spornte die Nachfrage noch weiter an.

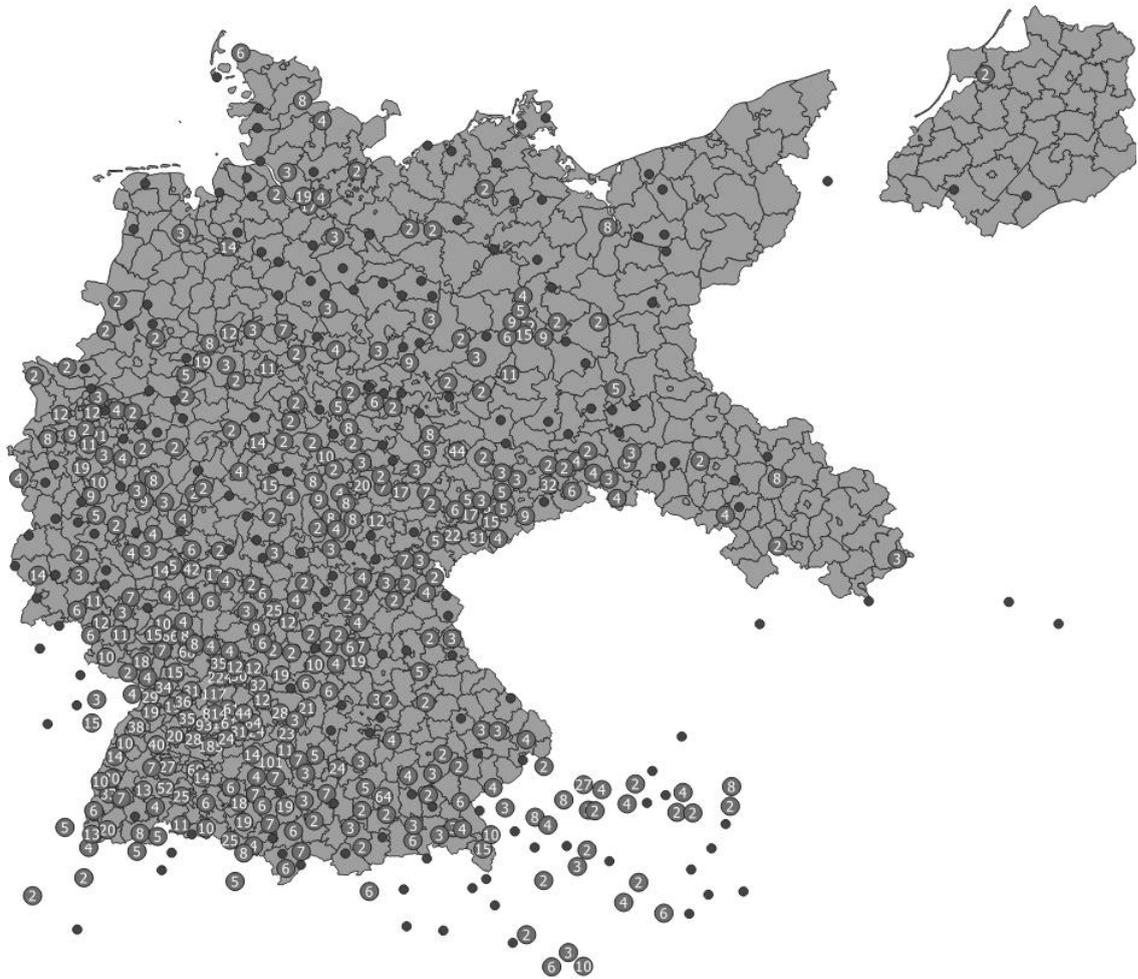


Abbildung 1: Geographische Verteilung von Bausparern, 1924-1933 (die Zahlen innerhalb der Kreise geben die relative Häufung von Bausparverträgen im jeweiligen Ort an)

Abbildung 2 zeigt, dass insbesondere die finanziell eingeschränkte obere Unter- und untere Mittelschicht durch das Bausparen Sparkollektive bildeten, um Kreditbarrieren zu überwinden und Bauaktivitäten zu ermöglichen, die sonst nicht hätten finanziert werden können. Wir beobachten, dass Bausparen auch häufig von Mitgliedern der Oberschicht genutzt wird, während die ärmsten Schichten der Gesellschaft mit der Subsistenzgrenze kämpften und schlicht nicht sparen konnten. Beamte stellen die Mehrheit der Kunden, allerdings mit einem abnehmenden Anteil über die Jahre bis 1933. Weitere große Gruppen von Kunden finden sich unter den Selbstständigen und Angestellten.

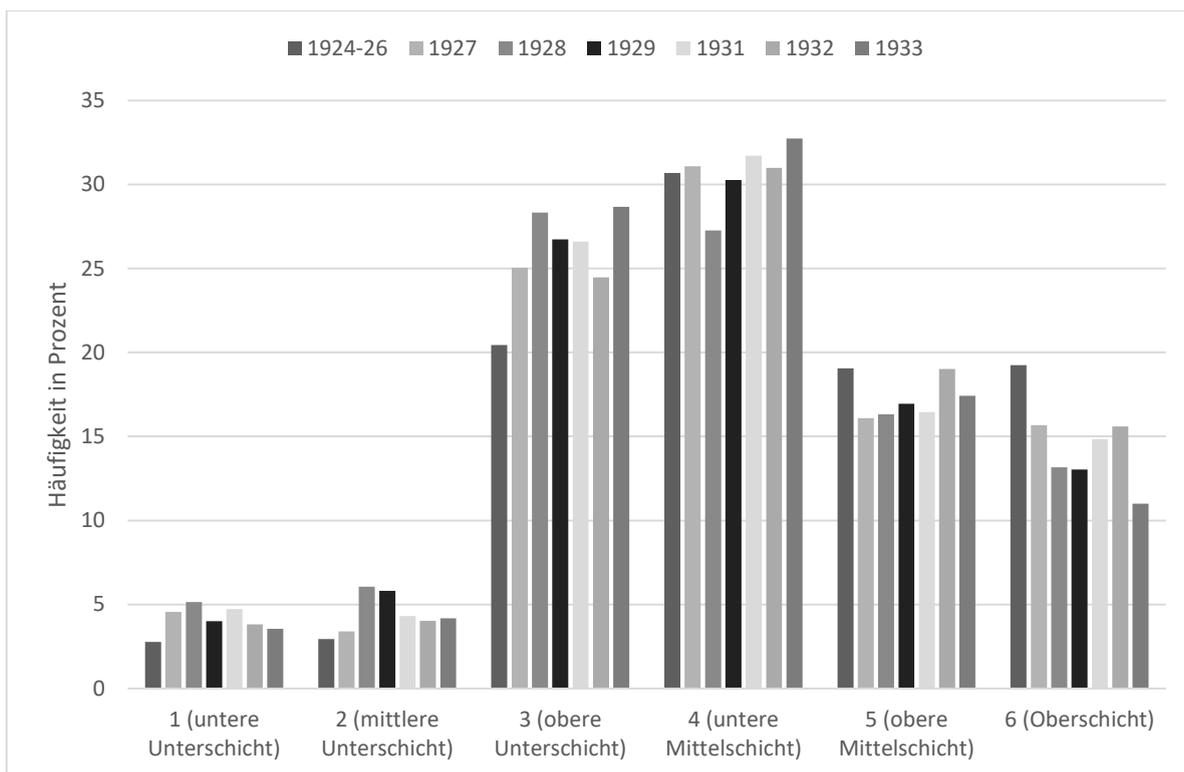


Abbildung 2: Häufigkeit der sozialen Klassen unter den Bausparern, 1924-1933

Unsere Analyse lässt bisher keine kausalen Interpretationen zu. Dennoch können wir über mögliche Ursachen für die oben beschriebene Entwicklung der Bausparer spekulieren. Allerdings ist die Vorherrschaft der Unter- und Mittelschichten unter den Bausparkunden ein deutliches Anzeichen für finanzielle Entwicklung und für die Überwindung von Finanzierungsrestriktionen durch ein (genossenschaftliches) Sparkollektiv. Die geringe Häufigkeit von Bausparkunden in Preußen könnte dabei vielfältige Gründe haben, unter anderem inhärente kulturelle und wirtschaftliche Unterschiede zwischen den industrialisierten Regionen im Westen der Weimarer Republik und dem preußischen agrarischen Osten. Die eher ländliche und agrarische Gesellschaft Preußens, kombiniert mit einem autoritären Beamtenstaat, war weniger förderlich für die finanzielle Entwicklung als die industriellen und liberaleren Staaten und Regionen im Westen und Süden. Unsere Forschung bietet daher außerdem einen Ausgangspunkt für die weitere Diskussion über die möglichen Kausalitäten zwischen Institutionen, Kultur und finanzieller Entwicklung. Eine vertiefte ökonometrische Analyse und

die Formulierung von Forschungshypothesen bietet Raum für weitere Forschung.

6 Zusammenfassungen

In unseren finanzwirtschaftlichen Forschungsprojekten mit Bezug zu Genossenschaften analysieren wir zunächst den Zusammenhang zwischen Finanzsystemen und Wirtschaft. Die ersten beiden Projekte konzentrieren sich auf die Auswirkungen regionaler Bankensysteme auf die lokale Wirtschaft und die lokalen Unternehmen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass ein vielfältiges und dezentrales Finanzsystem für die jeweiligen Regionen von Vorteil ist. Ein drittes Projekt bestätigt diese Ergebnisse für den speziellen Fall der süditalienischen Mezzogiorno-Regionen und den wirtschaftlich starken Regionen im Norden Italiens. Zusätzlich deuten die Ergebnisse in diesem Projekt darauf hin, dass ein diverses und dezentrales Bankensystem wirtschaftliche Schocks besser abfedern kann. Abschließend betrachten wir die historische Entwicklung des Phänomens Bausparen und die Ausbreitung von Bausparkunden in der Weimarer Republik. (Genossenschaftliche) Bausparkassen bilden eine Ergänzung der Bankenlandschaft, die zur weiteren Diversifizierung eines Bankensystems beiträgt. Die Gesamtergebnisse liefern neue Erkenntnisse darüber, wie Banken die Wirtschaft beeinflussen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass bestimmte Bankformen in unterschiedlichen Situationen vorteilhaft sind. Zum Beispiel reduzieren öffentliche Sparkassen besonders die lokale Arbeitslosigkeit, während Genossenschaftsbanken das regionale BIP pro Kopf verbessern und GmbHs einen besonders großen Einfluss auf das primäre private Haushaltseinkommen pro Kopf haben.

Ein diverses Bankensystem kann also ein entscheidender Faktor für nachhaltiges Wirtschaftswachstum und die Entwicklung von Volkswirtschaften sein. Außerdem wird auch deutlich, dass sich Finanzsysteme an die Bedürfnisse und die Nachfrage der Kunden anpasst. Als nach der Hyperinflation der 1920er Jahre

die Wohnbaufinanzierung in Deutschland stocke bildeten sich frei nach dem genossenschaftlichen Motto "Hilfe zur Selbsthilfe" Bausparkassen, um Finanzierungsrestriktionen zu überkommen. Bis heute ist das Bausparen über Bausparkassen in mehreren Ländern Kontinentaleuropas eine der wichtigsten Quellen für die Wohnbaufinanzierung.

Die fortschreitende Konsolidierung auf dem Bankenmarkt sollte also kritische beäugt werden. Wenn bspw. das dezentrale Bankensystem von EU-Regulatoren als "anachronistisch"² bezeichnet wird zeigt nicht zuletzt die Entwicklung über die Finanzkrise hinaus, dass dieses Urteil kurzsichtig war. Diverse Bankensysteme bieten den Kunden nicht nur eine breitere Palette an Dienstleistungen und Finanzierungsmöglichkeiten, sondern auch eine größere Widerstandsfähigkeit in Zeiten finanzieller Krisen.

² „Das deutsche Dreisäulenmodell - also Privatbanken, Genossenschaftsbanken und Sparkassen - ist überholt. Es entspricht überhaupt nicht der Rolle, die die deutsche Wirtschaft spielt und spielen soll.“ (Vgl. Süddeutsche Zeitung, 2010, abzurufen unter <https://www.sueddeutsche.de/geld/neelie-kroes-im-gespraech-das-deutsche-bankensystem-ist-ueberholt-1.449090>)

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

Bestimmung von Nachhaltigkeitsanforderungen bei Finanzprodukten – ein Beitrag aus genossenschaft- licher Sicht

1 Vorbemerkung

Bei der Geldanlage nimmt nach herkömmlichem Verständnis der Ertragsge-
sichtspunkt eine wesentliche Rolle ein. Finanzielle Mittel können mit dem Ziel
angelegt werden, dass diese möglichst sicher erhalten bleiben. Aber auch die
Entscheidung, mit der Aussicht auf eine höhere Rendite zugleich höhere Risiken
in Kauf zu nehmen, ist je nach Anlageprofil eine Alternative. Neben der mögli-
chen Rendite und dem Faktor Risiko ist die potenzielle Verfügbarkeit der einge-
setzten Mittel das dritte Kriterium, nach dem Geldanlagen „klassischerweise“
beurteilt werden.¹ Anhand des Kriteriums „Nachhaltigkeit“ wurde hingegen ein
neuartiger Gesichtspunkt für die Beurteilung von Geldanlagen und Finanzpro-
dukten eingeführt. Dieser Gesichtspunkt beinhaltet einen normativ geprägten
Appell an Anlageinteressierte, indem diese mit einer Geldinvestition „ganz ge-
zielt soziale oder umweltfreundliche Projekte wie beispielsweise den Bau von
Schulen oder Solarparks fördern können.“²

Aufbauend auf einer Erläuterung von Nachhaltigkeitskonzepten widmet sich der
vorliegende Beitrag zunächst der Frage, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit in
genossenschaftlichen Organisationen, insbesondere Genossenschaftsbanken,

¹ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2021): Thema Verbraucherschutz – Nachhaltige
Geldanlagen

([https://www.bafin.de/DE/Verbraucher/Finanzwissen/NachhaltigeGeldan-
lage_node.html](https://www.bafin.de/DE/Verbraucher/Finanzwissen/NachhaltigeGeldanlage/NachhaltigeGeldan-
lage_node.html) letztmalig abgerufen am 30.09.2021).

² Ibd.

einnimmt, um im Weiteren auf die Bestimmung und Normierung von Nachhaltigkeitsanforderungen einzugehen. In diesem Zusammenhang werden insbesondere auch das Risiko des sog. „Greenwashings“ sowie mögliche Verzerrungen und problematische Effekte bei der Attribution von Nachhaltigkeit für Unternehmen, Produkte, Dienstleistungen und Finanzprodukte kritisch erörtert. Im Schlussteil des Beitrags werden, wiederum unter Einnahme der genossenschaftlichen Perspektive, die entsprechenden Schlussfolgerungen gezogen sowie ein Ausblick auf weitere Entwicklungen hinsichtlich der Nachhaltigkeitsanforderungen an Finanzprodukte gegeben. Teile des Beitrags sind auch in einer Fachzeitschrift veröffentlicht worden.³ Der hiermit für die Hohenheimer Genossenschaftsforschung publizierte Beitrag stellt allerdings eine deutlich erweiterte und auf Basis zusätzlicher Erkenntnisse aktualisierte Fassung dar.

2 Nachhaltigkeitskonzepte

Nachhaltigkeitskonzepte nehmen in der modernen Wirtschaft, aber ebenso in den Wissenschaften eine wichtige Rolle ein und werden in Politik und Öffentlichkeit rege diskutiert. Der Begriff der Nachhaltigkeit bzw. Sustainability ist mittlerweile „in aller Munde“ und Investitionsdestinationen mit einer Orientierung auf Nachhaltigkeit „haben einen enormen Zuwachs erhalten.“⁴ Nach üblichem Verständnis zeichnet sich Nachhaltigkeit dadurch aus, dass nicht nur für die Bedürfnisse der gegenwärtigen Gesellschaft bzw. Generation, sondern ebenso zukünftiger Generationen Verantwortung übernommen werden soll. Bezieht man dieses Verantwortungsprinzip auf das Handeln von Unternehmen, so zeigen sich deutliche Überschneidungen mit der sog. Corporate Social Responsibility (über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende unternehmerische Gesellschafts-/

³ Schäfer, V. und Zimmermann, Y. (2021): Greenwashing-Risiken in der Finanzwirtschaft. Bank und Markt, 09/2021, S. 418-420.

⁴ Frère, E., Reuse, S. und Thole, F. (2021): Nachhaltigkeit in deutschen Banken – eine empirische Analyse nachhaltiger Assets im Kontext des BaFin-Merkblattes aus 2019, in: Seidel, M. (Hrsg.): Banking & Innovation 2020/2021 – Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis. Wiesbaden, Springer Gabler, S. 81 (81-121).

Sozialverantwortung).⁵ Die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit im Wirtschaftsleben findet eine Entsprechung darin, dass heutzutage eine einseitige Fixierung auf Gewinnmaximierung sehr kritisch betrachtet wird: „Profite maximieren und gesellschaftliche Regulierung sowie betriebliche Mitbestimmung minimieren – dieses Mantra von gestern, stellt sich heute zusehends als vorgestrig heraus.“⁶ Auch in der Managementlehre setzt sich die Erkenntnis durch, dass Unternehmen ihre Gestaltungsfreiheiten nutzen, zugleich aber ihrer gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung gerecht werden sollten. Als Beispiele für diese paradigmatische Umorientierung seien handlungsleitende Modelle wie New Economic Thinking, Plurale Ökonomik und Heterodoxe Ökonomie genannt.⁷

Die Operationalisierung von Nachhaltigkeit beschränkt sich keineswegs nur auf den Umweltschutz (E, Environmental/ Umwelt), sondern bezieht ebenfalls die beiden folgenden Kriterien mit ein: S (Social/ Soziales) und G (Governance/ verantwortungsbewusste Unternehmensführung). Konkrete Anwendungsfelder für die Erfüllung der somit resultierenden „ESG“-Kriterien sind insbesondere:

- Environmental (Umwelt): ressourcenschonendes Wirtschaften und Energiemanagement, Orientierung auf CO₂-Reduktion und Klimaschutz, Sicherung der biologischen Vielfalt, aktives Umweltmanagement mit ökologischer Effizienz, Nutzung der Möglichkeiten einer Kreislaufwirtschaft.
- Social (Soziales): Gewährleistung hoher Gesundheits- und Sicherheitsstandards für Mitarbeiter und Produkt-/Leistungsabnehmer, Einhaltung anerkannter arbeitsrechtlicher Maßgaben und Sicherung fairer Bedingun-

⁵ Schneider, A. (2015): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung, in: Schneider, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/ Heidelberg, Springer, S. 21-42.

⁶ Dierksmeier, C. und Schäfer, V. (2020): Moderne Ökonomik. Es ist Zeit für den Homo cooperativus. BankInformation, 10/2020, S. 74 (74-78).

⁷ Ibd. Zu Potenzialen der genannten Modelle und zu entsprechenden Diskursen, die sich mit der Frage nach der Relevanz und Verantwortung wirtschaftswissenschaftlicher Forschung und Praxis befassen, siehe beispielsweise Petersen, D.J., Willers, D., Schmitt, E.M., Birnbaum, R., Meyerhoff, J.H., Gießler, S. und Roth, B. (Hrsg.) (2019): Perspektiven einer pluralen Ökonomik. Wiesbaden, Springer VS.

gen am Arbeitsplatz, Mitwirkung bei der Realisierung von Chancengleichheit und Schutz vor Diskriminierung, vorausschauende Produktverantwortung.

- Governance (Aufsicht und Unternehmensführung): effektive Aufsichtsstrukturen und Korruptionsvermeidung, Compliance und Risikomanagement, Gewährleistung von Aktionärsdemokratie, Wahrung unternehmensethischer Grundsätze und der Rechte von Aktionären und Stakeholdern.⁸

3 Nachhaltigkeit in Genossenschaften und in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe

Für Genossenschaften stellt die Ausrichtung auf Nachhaltigkeitsprinzipien ein integrales Wesensmerkmal dar. Dies ergibt sich aus den genossenschaftlichen Werten und Leitbildern, die insbesondere demokratische Partizipation, solidarische Selbsthilfe, Gerechtigkeit, Subsidiarität, Identität und Mitgliederförderung betonen und auf diese Weise gelebte Sozialverantwortung implizieren (wenngleich – was kritisch einzuräumen ist – zwischen genossenschaftlichem „Ideal“ und der tatsächlichen Unternehmenspraxis in manchen Genossenschaften durchaus Diskrepanzen bestehen können).⁹

Auch bei den von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch begründeten und mit einem eindeutigen Wertauftrag ausgestatteten Genos-

⁸ Exemplarische Darstellung nach Frère, E. et al. (2021), Fn. 4, S. 85, sowie gemäß Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2021): Was ist mit ESG konkret gemeint? Und was hat die Taxonomie für nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten damit zu tun? (https://www.bafin.de/SharedDocs/FAQs/DE/Verbraucher/NachhaltigeGeldanlage/01_esg.html?nn=7845852&id=15328068 letztmalig abgerufen am 01.10.2021).

⁹ In der neueren genossenschaftswissenschaftlichen Literatur wurde kritisch darauf aufmerksam gemacht, dass in manchen Genossenschaften offenbar allgemeine geschäftliche (privatwirtschaftliche) Prinzipien die Oberhand gewonnen haben und die genossenschaftliche Identität dem Risiko ausgesetzt ist, gänzlich zu verkümmern (letztlich nur noch „nominelle“ Genossenschaften). Derartige Konstellationen können überwunden werden; sie sollten gemäß der entsprechenden Literatur durchaus als Ansporn für eine Revitalisierung genossenschaftlicher Werte und Leitbilder im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung dienen; Schäfer, V., Vogt, B., Wink, T. und Zimmermann Y. (2021): Kennzeichen und Potentiale genossenschaftlicher Führung. Ergebnisse empirischer Erhebungen in Genossenschaftsbanken und Unternehmen mit kooperativ-genossenschaftlichem Hintergrund. Berlin, Köster, S. 83.

senschaftsbanken ist Nachhaltigkeit gleichsam ein Teil ihrer „DNA“: ihre „Governance“ ist demokratisch und zeichnet sich durch den Teilhabegedanken aus (ein Mitglied – eine Stimme); sie weisen eine starke regionale Ausrichtung auf, für die ein langfristiges Handeln wesentlich ist. Darüber hinaus setzen sich Genossenschaftsbanken ausdrücklich für gesellschaftliche und soziale Ziele ein. Das entsprechende Engagement durch Spenden, Förderungen und Stiftungserträge belief sich hierzulande für das Erhebungsjahr 2019 auf rund 158 Mio. € und hat damit einen neuen Höchstwert erreicht,¹⁰ wobei diese Mittel insbesondere Projekten im Kinder-, Jugend- und Familienbereich zugutekommen.¹¹ Zugleich konnten die deutschen Kreditgenossenschaften im Berichtsjahr 2019 ihr Engagement in Stiftungen auf 346 Mio. € ausweiten. Nach empirischen Erhebungsdaten finden sich dabei als zentrale Motive dieser Banken für ihr Engagement die Regionalität, Kundennähe sowie Nachhaltigkeit. Mehr als die Hälfte der Institute hatte zudem auch Solidarität als zentrales Motiv genannt.¹²

Somit stärken Genossenschaftsbanken den gesellschaftlichen Zusammenhalt und setzen auf diese Weise soziale Nachhaltigkeitsanforderungen praktisch um. Die Union Investment (als Teil der Genossenschaftlichen FinanzGruppe) hatte bereits vor über 30 Jahren – als Nachhaltigkeit noch weit weniger öffentliches Interesse auf sich zog – ihren ersten Nachhaltigkeitsfonds aufgelegt und nimmt als Fondsanbieter eine der führenden Positionen für nachhaltige Anlagen in Deutschland ein. ESG-Kriterien werden bei Union Investment systematisch in Portfolio- und Investmententscheidungen integriert.¹³ Grundsätzliches Ziel innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe ist es, die Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit/ ESG als zusätzlichen Qualitätsansporn für Produktentwicklungen und die tägliche Beratungspraxis anzunehmen. Als ein weiteres

¹⁰ Kolak, M., Hofmann, G. und Martin, A. (2020): Vorwort des Vorstandes, in: Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR (Hrsg.): Bericht über das gesellschaftliche Engagement der Genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken 2019. Berlin, BVR, S. 7.

¹¹ *Ibid.* (Daten des BVR Gesamtberichts), S. 30.

¹² Kolak, M. et al. (2020), Fn. 10, S. 7.

¹³ Schäfer, V. und Zimmermann, Y. (2020): Nachhaltigkeit – Zur Bedeutung von ESG-Kriterien in der Management-Ausbildung. *Bank und Markt*, 06/2020, S. 31 (31-32).

Beispiel sei hier auch auf die R+V Versicherung¹⁴ verwiesen, die als Themenfelder sowohl die Unternehmensführung, Produkte und Dienstleistungen, Kunden/ Versicherungsnehmer als auch Umwelt, Mitarbeiterbelange und Gesellschaft definiert und in jedem dieser Felder Projekte umsetzt, die Impulse für eine weitere nachhaltige Entwicklung beinhalten. Diesbezüglich wurden in der Literatur u.a. „die gezielte Weiterbildung von Mitarbeitern, faire Geschäftsabläufe und der Nachweis von Ökoeffizienz im Unternehmen“ genannt.¹⁵

4 Greenwashing und Verzerrungsrisiken in der Nachhaltigkeitszuschreibung

Unabhängig von der Größenordnung eines Unternehmens kann der öffentlich vertretene Anspruch nachhaltiger Orientierung bzw. einer Erfüllung von ESG-Kriterien in manchen Fällen in Richtung eines sog. Greenwashings „hingebo-gen“ werden. Das Greenwashing-Phänomen umfasst PR-Strategien und werbliche Aktivitäten von Unternehmen, die sich bzw. ihre Produkte und Dienstleistungen gleichsam in ein „grünes Licht“ rücken wollen. Es soll hierbei, ohne dass dies den unternehmerischen Tatsachen wirklich entsprechen würde, insbesondere der Eindruck vermittelt werden, ökologisch und sozial besonders verantwortungsvoll zu handeln (Gewährleistung der Komponenten „E“ und „S“ der ESG-Kriterien). Ebenso kann im Rahmen von Greenwashing tatsachenwidrig die Berücksichtigung unternehmensethischer Maßgaben und verantwortungsvoller Governance (ESG-Komponente „G“) ins Feld geführt werden.¹⁶

In der Regel wird Greenwashing aus ökonomischen Interessen betrieben: „grüne“ Produkte und Dienstleistungen appellieren an das Gewissen von Kaufinteressenten, die dann eher geneigt sein werden, auch höhere Preise zu ent-

¹⁴ Die R+V (Raiffeisen- und Volksbanken-Versicherung) gehört zu den größten Versicherungsgesellschaften in Deutschland und ist ebenfalls in die Genossenschaftliche FinanzGruppe integriert.

¹⁵ Schäfer, V. und Zimmermann, Y. (2020), Fn. 13, S. 32.

¹⁶ Watson, B. (2016): The troubling evolution of corporate greenwashing. The Guardian, 20.08.2016 (<https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/aug/20/greenwashing-environmentalism-lies-companies> letztmalig abgerufen am 01.10.2021).

richten. Unternehmen, die problematische und sich nicht mit Nachhaltigkeitsprinzipien deckende Aspekte ihrer Geschäftspolitik verschleiern, zielen also darauf ab, durch geschickte Nutzung eines ökologisch ungerechtfertigten „Sympathiehebels“ ihre Umsätze und Profitabilität zu erhöhen. Im gleichen Kontext versuchen diese Unternehmen Pluspunkte bei ihrem Image zu sammeln.¹⁷ Zusammenfassend betrachtet, handelt es sich somit bei Greenwashing um eine die öffentliche Wahrnehmung mehr oder minder geschickt verzerrende Spielart eines „selective disclosure, a form of greenwashing whereby companies disclose positive environmental actions while concealing negative ones to create a misleadingly positive impression of overall environmental performance.“¹⁸ Solch eine unredliche Strategie mag gleichwohl verfangen, da ja immer mehr Menschen gewillt sind, Belange des Umweltschutzes aktiv oder passiv zu unterstützen und darauf Wert legen, dass Produzenten ihrer sozialen und ethischen Verantwortung gerecht werden.

5 Verzerrungsrisiken bei der Nachhaltigkeit von Finanzprodukten

Längst sind Nachhaltigkeitskriterien bei Finanzprodukten, namentlich börsengehandelten Aktien und entsprechenden Investmentfonds sowie Mischfonds und offenen Immobilienfonds („green buildings“),¹⁹ aber beispielsweise auch Unternehmensanleihen, kein randständiges Thema mehr. Sowohl Privatanleger als auch institutionelle Investoren achten darauf, dass ihr Geld in Finanzprodukte fließt, bei denen ethische Prinzipien, Umwelt- und Sozialstandards angemessen berücksichtigt werden. Min anderen Worten: „Ethische Investments liegen im

¹⁷ Lyon, T.P. und Montgomery, A.W. (2015): The means and end of greenwashing. *Organization and Environment*, 28, S. 223-249.

¹⁸ Marquis, C., Toffel, M.W. und Zhou, Y. (2016): Scrunity, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27, S. 483 (483-504).

¹⁹ Scope (2021): Offene Immobilienfonds: ESG-Ausrichtung immer relevanter – Zertifizierungsquoten steigen weiter, Mitteilung vom 02.06.2021 (<https://www.scopeexplorer.com/news/offene-immobilienfonds-esg-ausrichtung-immer-relevanter-zertifizierungsquoten-steigen-weiter/167649> letztmalig abgerufen am 30.09.2021).

Trend“ – wobei allerdings oftmals nicht ganz klar ist, wofür der Ethik- oder Nachhaltigkeits-Begriff stehen soll.²⁰ Leider kann vor solch einem Hintergrund auch bei manchen Anbietern von Finanzprodukten nicht ausgeschlossen werden, dass Greenwashing zum Zuge kommt. Durch geschicktes Einstreuen bestimmter Attribute („ökologisch“, „umweltbewusst“, „ressourcenschonend“) in die Charakterisierung eines Produkts, etwa eines Fonds, wird dann lediglich eine „grüne Anmutung“ erzeugt, ohne dass der betreffende Fonds bei der Auswahl der Effekte eine klare ESG-Strategie verfolgen würde.²¹ Ein solcher „Etikettenschwindel“ ist für unerfahrene Anleger nur schwer zu erkennen. Aber selbst manche Anlageinteressierte mit einem breiteren Erfahrungshorizont könnten sich infolge eines raffinierten Produkt-Greenwashings davon abhalten lassen, die tatsächliche ESG-Ausrichtung zum Beispiel eines Fonds durch einen detaillierten Blick in dessen ausgewiesene Portfoliopositionen nachzuvollziehen.

Ein Lösungsansatz sind Nachhaltigkeits-Ratings. Allerdings stellt sich hier wiederum das Problem, dass es eine ganze Reihe von Bewertungsschemata für die Nachhaltigkeit von (börsennotierten) Unternehmen, Fonds und anderen Finanzprodukten gibt, die teilweise deutlich voneinander abweichen²² (wobei mit übergeordneten Systematiken wie den 17 globalen Nachhaltigkeitszielen der UNO sicherlich bereits eine nutzbare Basis geschaffen werden konnte). Überdies wurde in den Medien kritisch angemerkt, dass Nachhaltigkeits-Ratings durch Agenturen willkürlich oder irreführend ausfallen würden: „Nicht blütenreine Klimadaten, sondern die richtigen Berater entscheiden oft darüber, wie Unternehmen abschneiden. Außerdem urteilen die Ratingagenturen nach völlig

²⁰ Stüttgen, M. (2017): Ethisch investieren: Chancen und Grenzen moralisch begründeter Geldanlage. 2. überarb. Aufl. Frankfurt/Main: P. Lang Int. Verlag der Wissenschaften (Moderne – Kulturen – Relationen, Bd. 17), S. 1.

²¹ Schäfer, V. und Zimmermann, Y. (2020), Fn. 13, S. 32.

²² Sagun, M. (2020): Ratings besser auf den Prüfstand stellen. Das Investment (“Themenpark Nachhaltigkeit”), 10.02.2020 (<https://www.dasinvestment.com/aktienexperte-ueber-nachhaltigkeit-ratings-besser-auf-dem-pruefstand-stellen/> letztmalig abgerufen am 01.10.2021).

unterschiedlichen Kriterien, teils mit gegensätzlichen Ergebnissen und auf der Grundlage weniger Daten.“²³

Klare und wirklich verbindliche Kriterien für die Bestimmung von Nachhaltigkeit wären daher ganz im Sinne von Anlageinteressierten. In diesem Kontext ist die im letzten Jahr auf EU-Ebene verabschiedete „Taxonomie“ zu begrüßen. Sie umfasst sechs Kriterien:

- Klimaschutz,
- Anpassung an den Klimawandel,
- nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser-/Meeresressourcen,
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft,
- Vermeidung bzw. Minderung von Umweltverschmutzung sowie schließlich
- Schutz und Wiederherstellung von Ökosystemen und Biodiversität.

Als nachhaltig entsprechend der EU-Taxonomie gelten nur Wirtschaftstätigkeiten, die einen wesentlichen Beitrag zu einem der sechs genannten Kriterien leisten und die zugleich keinen der fünf anderen Nachhaltigkeitsaspekte beeinträchtigen.²⁴ Darüber hinaus müssen die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen, die Leitlinien der UNO für Wirtschaft und Menschenrechte sowie die Internationale Menschenrechtscharta als (sozialer) Mindestschutz beachtet werden. Die konkrete Ausgestaltung der EU-Taxonomie konnte im Frühjahr 2021 abschließend erarbeitet werden;²⁵ die entsprechenden Maßgaben treten

²³ Schwerdtfeger, H. (2019): Nachhaltige Geldanlage – Die widersprüchliche Welt der Nachhaltigkeitsratings. WirtschaftsWoche, 13.12.2019 (<https://www.wiwo.de/my/finanzen/geldanlage/nachhaltige-geldanlage-die-widerspruechliche-welt-der-nachhaltigkeitsratings/25325796.html> letztmalig abgerufen am 01.10.2021).

²⁴ Hartke, V. (2020): EU-Taxonomie für ökologisch nachhaltige Tätigkeiten verabschiedet. Beitrag im Grundsatzblog, Genossenschaftsverband – Verband der Regionen, 02.07.2020 (<https://www.genossenschaftsverband.de/newsroom/blog/grundsatzblog/eu-taxonomie-fuer-oekologisch-nachhaltiger-taetigkeiten-verabschiedet/> letztmalig abgerufen am 30.09.2021).

²⁵ EU Kommission/ Vertretung in Deutschland (2021): Nachhaltiges Finanzwesen und EU-Taxonomie: Kommission unternimmt weitere Schritte, um Geld in nachhaltige Tätigkeiten zu lenken (Stand: 21.04.2021) (https://ec.europa.eu/germany/news/20210421-eu-taxonomie_de letztmalig abgerufen am 24.06.2021).

mit dem laufenden Jahr 2021 sukzessive in Kraft (darunter quantitative und qualitative „Technical Screening Criteria“ wie z.B. Schwellenwerte, mit denen sich die Nachhaltigkeit von Aktivitäten nachvollziehbar präzisieren lässt).²⁶

Die EU-Taxonomie ist mit bestimmten Berichtspflichten verbunden. So sind größere kapitalmarktorientierte Unternehmen in Abhängigkeit von der Anzahl der Arbeitnehmer gehalten, im Rahmen ihrer sog. nichtfinanziellen Erklärungen ab der Berichterstattung für das Geschäftsjahr 2021 die prozentualen Anteile ihrer nachhaltigen Aktivitäten an den Umsatzerlösen, Investitionsaufwendungen und Betriebskosten anzugeben. Um die entsprechenden Bestimmungen wurde teils kontrovers gerungen. So stand z.B. zunächst eine Arbeitnehmeranzahl von 500 zur Disposition, die jedoch auf 250 gesenkt wurde. Es ist nicht auszuschließen, dass bei diesem Aspekt und auch hinsichtlich weiterer Detailausgestaltungen zukünftig doch noch Änderungen erfolgen.²⁷ Für die Akteure der Finanzwirtschaft, namentlich Banken, Versicherer, Fondsgesellschaften und Asset-Manager wiederum ist es wichtig, dass im Rahmen der EU-Taxonomie Transparenzanforderungen insbesondere für als ökologisch ausgewiesene bzw. beworbene/vermarktete Finanzprodukte gelten. Konkret bedeutet dies, dass Produkte von Finanzmarktteilnehmern und Investmentfonds, die das Attribut „ökologisch“ tragen, über den entsprechenden Taxonomie-konformen Anteil informieren müssen (Nutzung von Labels, mit denen die Produkte als überwiegend oder teilweise „grün“ gekennzeichnet werden).²⁸

²⁶ EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (2020): Financing a sustainable European economy. Taxonomy report: Technical annex

(https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy-annexes_en.pdf, letztmalig abgerufen am 30.09.2021).

²⁷ Siehe dazu auch Hartke, V. (2021): EU-Kommission will Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichte erweitern. Beitrag im Grundsatzblog, Genossenschaftsverband – Verband der Regionen, 21.04.2021

(<https://www.genossenschaftsverband.de/newsroom/blog/grundsatzblog/eu-kommission-will-anforderungen-an-nachhaltigkeitsberichte-erweitern/> letztmalig abgerufen am 01.10.2021). Entsprechende Hinweise im vorliegenden Beitrag stehen daher noch unter Vorbehalt. Ohnehin sind diese hier bewusst gestrafft gehalten. Etwaige Detailänderungen ändern nichts an den grundlegenden Aussagen und Folgerungen des Beitrags.

²⁸ KPMG (2020): Going Green: Die EU-Taxonomie. Mit der Taxonomie für nachhaltige Investments legt die EU das Fundament für eine nachhaltige Wirtschaft (<https://docplayer.org/185878099-Going-green-die-eu-taxonomie.html> letztmalig abgerufen am 01.10.2021).

Die EU-Taxonomie bietet zweifellos einheitliche Hinweise, anhand derer Anleger und professionelle Investoren nachvollziehen können, inwieweit Finanzprodukte, Fonds und weitere Investitionsdestinationen tatsächlich nachhaltig sind bzw. welche Wirkung diese auf definierte Nachhaltigkeitsziele ausüben. Die EU-Kommission bringt dies folgendermaßen auf den Punkt: „Anleger werden in die Lage versetzt, ihre Investitionen verlässlich und ohne ‚Greenwashing‘ auf nachhaltigere Technologien und Unternehmen umzustellen.“²⁹ Dies ist grundsätzlich positiv zu werten. Auch in überregionalen Wirtschaftsmedien wurde solch eine Grundsatzwertung vertreten und dabei insbesondere eine wünschenswerte Unterbindung von Greenwashing-Praktiken hervorgehoben. Allerdings fanden sich in den Medien auch kritische Hinweise, wonach als Folge der EU-Nachhaltigkeits-Taxonomie auf Banken, Versicherer und Finanzdienstleister eine regelrechte „Regulierungsflut“ zurollen könnte.³⁰ Tatsächlich scheint sich seit geraumer Zeit eine Tendenz zur „Überregulierung“ vor allem deutscher und europäischer Banken zu manifestieren, worauf auch von wissenschaftlicher Seite kritisch hingewiesen wurde;³¹ die entsprechende Problematik sollte nicht unterschätzt werden.

Paradoxerweise könnte eine dem Nachhaltigkeitsgedanken zuwiderlaufende Verzerrung ausgerechnet durch die starke und prinzipiell ja wünschenswerte Fokussierung auf Umweltaspekte von Finanzprodukten resultieren. Als ein Beispiel wurde in Fachdiskussionen wiederholt die Zementindustrie beschrieben: Auf der einen Seite geht die Herstellung von Zement unter den gegebenen technischen Bedingungen mit einem hohen CO₂-Ausstoß einher.³² Andererseits ist es unzweifelhaft, dass Zement gegenwärtig unabdingbar ist (man denke etwa

²⁹ EU Kommission/ Vertretung in Deutschland (2021), Fn. 25.

³⁰ Frühauf, M. (2021): Nachhaltige Finanzprodukte sorgen für Regulierungsflut. Handelsblatt, 25.01.2021 (<https://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/nachhaltige-finanzprodukte-sorgen-fuer-regulierungsflut-17159863.html> letztmalig abgerufen am 30.09.2021).

³¹ Burghof, H.-P. (2020) (Univ. Hohenheim), zit. nach Breinich-Schilly, A. (2020): Führungskräfte sind zentrale Stellschraube bei Banken

(<https://www.springerprofessional.de/leadership/gesamtbanksteuerung/fuehrungskraefte-sind-zentrale-stellschraube-bei-banken/18441186> letztmalig abgerufen am 01.10.2021). Siehe auch bereits Burghof, H.-P. (2018): Banken nach der Finanzkrise – einmal Überregulierung und zurück. Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Heft 8, S. 549-552.

³² Schwerdtfeger, H. (2019), Fn. 23.

an notwendige Infrastrukturprojekte mit Sanierungen von Brücken, Verkehrswegen usw. in vielen Ländern) und auch in zwei oder drei Jahrzehnten noch gebraucht werden wird. Aufgrund ihres nachteiligen E-Faktors (Environmental) könnte diese Branche nun bei vielen nachhaltigkeitsorientierten Individualanlegern bzw. institutionellen Investoren (Publikumsfonds, Spezialfonds, Private Equity) komplett unberücksichtigt bleiben. Nur wäre ein solches „Gruppenverdict“ im Sinne der Nachhaltigkeit wirklich zielführend?

In Fachkreisen wird diese Frage durchaus nicht positiv beantwortet. Vielmehr könnte sich demnach durch eine forcierte Einseitigkeit bei Anlageentscheidungen möglicherweise sogar am Kapitalmarkt eine „grüne Blase“ mit struktureller Benachteiligung von Branchen (wie im Beispiel etwa der Zementindustrie), die volkswirtschaftlich unentbehrlich und per se nicht unethisch geprägt sind, entwickeln.³³ Als ein weiteres Beispiel seien Rohstoffinvestments und Minenbetreiber mit dem Schwerpunkt „Abbau von Industriemetallen“ bzw. die entsprechenden Finanzprodukte genannt. Zweifellos zeigen sich hier problematische Umwelteffekte. Die Konzentration auf Nachhaltigkeit und ESG-Kriterien hat folgerichtig dazu geführt, dass solche Investments respektive Minengesellschaften als Anlagelocationen in den letzten Jahren oftmals gemieden wurden.³⁴ Jedoch, „so sehr sich Politik und Gesellschaft eine nachhaltige Ökonomie wünschen mögen, ohne Rohstoffe wird der Umbau nicht funktionieren. Allein der Ausbau der erneuerbaren Energien verschlingt Unmengen an Bodenschätzen wie Kupfer, Aluminium oder Eisenerze.“³⁵ Für die Herstellung von Photovoltaik- und Windkraftanlagen sowie Elektrofahrzeugen, Ladeinfrastrukturen usw. werden beträchtliche Mengen an Metallen wie etwa Kupfer, Zink, Aluminium, Lithium und Silber

³³ Derartige Risiken könnten womöglich mit erheblichen, keineswegs wünschenswerten Verzerrungen an Effektenmärkten einhergehen: „...Gefahr von Kursübertreibungen bis hin zu spekulativer Überhitzung bei einzelnen, besonders beliebten ESG-Aktien. Das Problem ist dabei, dass immer mehr Investmentmanager bei der Auswahl der Aktien, die sie in ihre ESG-Fonds aufnehmen, nach tendenziell ähnlichen Kriterien vorgehen. In der Folge landen viele von ihnen bei den gleichen Investments – und treiben die Kurse dieser Unternehmen mitunter über Gebühr nach oben. Die Gefahr einer solchen Entwicklung wird von Privatanlegern womöglich unterschätzt, Investmentfachleute halten sie jedoch für sehr real“; Rottwilm, C. (cr) (2021): Das unterschätzte Risiko der grünen Geldanlage. *manager magazin*, 11.05.2021 (<https://www.manager-magazin.de/finanzen/geldanlage/esg-die-risiken-der-nachhaltigen-gruenen-geldanlage-a-b4c167fb-ead4-45d3-86e6-426aea33b500> letztmalig abgerufen am 01.10.2021).

³⁴ v. Wenzl, C. (2021): Keine Energiewende ohne Metalle. *Börse Online*, Nr. 24, S. 19.

³⁵ *Ibd.*

benötigt. In der Vergleichsbetrachtung liegt der Metallbedarf bei Photovoltaik-/Windkraftanlagen teils deutlich höher als etwa bei Gaskraftwerken mit gleicher Leistung.³⁶

Die beiden vorausgegangenen Beispiele sollten verdeutlicht haben, dass für eine erfolgreiche Realisierung ökologischer Vorhaben durchaus die Mitwirkung von Unternehmen aus Branchen erforderlich ist, die per se schwerlich als nachhaltig gelten. Selbst wenn Unternehmen aus den beiden exemplarisch aufgegriffenen Industriezweigen wie Zementherstellung oder Rohstoffförderung/Bergbau (Metallgewinnung) soziale Kriterien und die Anforderungen an eine verantwortungsbewusste Governance erfüllen (S, G), so dürfte es ihnen oftmals schwerfallen, eine Kompatibilität ihres Geschäftszwecks mit dem Umweltkriterium (E) nachzuweisen. Ein kategorischer Ausschluss solcher Unternehmen als Investitionsdestination bzw. als Finanzprodukt (Aktie, Anleihe, Fondsbestandteil usw.) kann kritische Fragen und argumentative Probleme aufwerfen (spannt man den Bogen noch weiter, so wäre etwa zu fragen, inwieweit Handelsgenossenschaften (eG), von denen nicht wenige den Bereich Zement/ Baustoffe abdecken, „indirekt“ gegen Nachhaltigkeitsforderungen verstoßen – bei solch einer Form von Inkompatibilitätszuschreibungen könnte ein substanzieller Argumentationskern allerdings bis zur Unkenntlichkeit zerfasert werden).

Eine mögliche Bewältigung derartiger Konstellationen im Sinne einer sachgerechten und fairen Nachhaltigkeitsbestimmung liegt im sog. Best-in-Class-Ansatz. Bezogen auf die Zementbranche würde dieser Ansatz bedeuten, innerhalb der Branche die Aufmerksamkeit auf jene innovativen Unternehmen zu richten, die in der Lage sind bzw. darauf hinarbeiten, bei ihren Herstellungsprozessen ein technisch mögliches Minimum an CO₂-Ausstoß bzw. Kompensierungen zu

³⁶ Diese Relation soll hier nicht als irreversibler Nachteil aufgefasst werden, da selbstverständlich auch spätere Recyclingmöglichkeiten für die verbauten Metalle eine entscheidende Rolle spielen; siehe zu entsprechenden Gesamtanalysen der Ökobilanzen Hengstler, J., Russ, M., Stoffregen, A., Hendrich, A. und Weidner, S./ Sphera Solutions sowie Held, M. und Briem, A.-K./ Fraunhofer-Institut für Bauphysik, im Auftrag des Bundesumweltamtes (2021): Aktualisierung und Bewertung der Ökobilanzen von Windenergie- und Photovoltaikanlagen unter Berücksichtigung aktueller Technologieentwicklungen. Dessau-Roßlau, Bundesumweltamt (Climate Change, Nr. 35/2021).

erreichen.³⁷ Gleiches gilt für eine gezielte Auswahl von Unternehmen, die im Rohstoffbereich tätig sind. Als ein Beispiel für die Anwendung der Best-in-Class-Perspektive kann der französische Öl- und Gas-Konzern Total bzw. TotalEnergies (s.u.) genannt werden, der die Ausrichtung auf fossile Energieträger zurückfahren und einen neuen Schwerpunkt bei den sog. erneuerbaren Energien (einschl. „grüner Wasserstoff“) setzen wird. Die Anstrengungen gehen dahin, in diesem Bereich bis 2030 zu den weltweit fünf führenden Produzenten zu gehören und folgerichtig konsequente Schritte in Richtung Klimaneutralität zu vollziehen. Die Neuorientierung dieses Konzerns spiegelt sich auch in der vor Kurzem vorgenommenen Änderung des Firmennamens (nun „TotalEnergies“) wider.³⁸

Best-in-Class meint also, innerhalb einer bestimmten Branche Investitionsdestinationen mit niedrigem „CO₂-Footprint“ herauszufiltern (im Bereich der Finanzprodukte insbesondere in Form der entsprechenden Unternehmensaktien oder -anleihen für Einzelinvestments oder Fondslösungen). Selbstverständlich wären bei dieser Auswahl neben dem CO₂-Footprint (E) auch die beiden anderen ESG-Komponenten (S, G) hinreichend zu berücksichtigen. Allerdings sollte auch das Best-in-Class-Prinzip differenziert betrachtet werden. Würde man etwa alle theoretisch möglichen Wirtschaftszweige als Investitionsdestinationen heranziehen, so könnten selbst aus Branchen wie „Glücksspiel“ oder „Schusswaffen“ noch jene Unternehmen mit dem – im betreffenden Branchenvergleich – „besten“ ESG-Profil in Frage kommen. In derartigen Fällen mit einem völligen Verzicht auf Ausschlusskriterien sähen sich entsprechende Finanzprodukte zurecht

³⁷ Neben begrenzt möglichen Materialsubstitutionen werden diesbezüglich insbesondere Verfahren zur Abscheidung, Speicherung und Weiterverarbeitung von CO₂, also Neutralisierungen und Kompensierungen, sowie Recycling-Maßnahmen (Kreislaufwirtschaft) diskutiert; Witsch, K. (2020): Klimakiller Beton: So will die deutsche Zementindustrie CO₂-neutral werden. Handelsblatt, 25.11.2020 (<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/klimaschutz-klimakiller-beton-so-will-die-deutsche-zementindustrie-co2-neutral-werden-/26652040.html> letztmalig abgerufen am 30.09.2021). Der Betrachtungsfokus sollte aber nicht nur auf Deutschland oder westlichen Staaten liegen. Selbst wenn beispielsweise Deutschland und andere europäische Länder „Musterschüler“ in Sachen Nachhaltigkeit wären, würde dies auf globaler Ebene eher begrenzte Effekte erbringen. Vor solch einem Hintergrund sind verstärkte Nachhaltigkeitsanstrengungen auch in den anderen Ländern, insbesondere China und Indien, zu begrüßen.

³⁸ Geiger, H. (2021): Ölgiganten im Wandel der Zeit. finanzen.net, 15.06.2021 (<https://www.finanzen.net/nachricht/zertifikate/oelgiganten-im-wandel-der-zeit-10240710> letztmalig abgerufen am 30.09.2021).

dem Vorwurf einer „Verwässerung des Nachhaltigkeitsgedankens“ bzw. eines Verstoßes gegen Prinzipien einer ethischen Geldanlage ausgesetzt.³⁹

6 Folgerungen und Ausblick

Unter einem normativen Blickwinkel ist es zu begrüßen, dass nachhaltiges Wirtschaften und nachhaltige Finanzprodukte, die ESG-Faktoren berücksichtigen und dies angemessen kommunizieren, mittlerweile zunehmende Akzeptanz in der Bevölkerung finden.⁴⁰ Selbstverständlich sollten auch nachhaltige Investments im Hinblick auf Risiko, Renditepotenziale, Anlagehorizont und Verfügbarkeit/ Liquidität zu den Bedürfnissen und Erfahrungen der Anlageinteressierten passen. Im Rahmen einer qualifizierten Beratung lassen sich Fragen der Passung klären. Zudem können hierbei unerfahrene Anlageinteressierte auf die Risiken eines möglichen Greenwashings bei zur Diskussion stehenden Finanzprodukten aufmerksam gemacht werden. Für genossenschaftlich verfasste Organisationen der Finanzwirtschaft ist, kongruent mit dem genossenschaftlichen Wertekanon, die Orientierung auf tatsächliche Nachhaltigkeit und krisenfeste Wirtschaftsstrukturen ein entscheidendes Prinzip, das in der Anlage- und Vermögensberatung und ebenso bei der Begleitung von Firmenkunden zum Zuge kommt.

Öffentlichkeitswirksame PR-„Tricks“, um einem Unternehmen oder Produkt ein umweltfreundliches, verantwortungsvolles und insgesamt nachhaltiges Image zu verleihen, ohne dass dies faktisch begründet wäre, waren in der Vergangenheit leider häufiger anzutreffen. Generell und im Besonderen auch bei Finanzprodukten sind solche fragwürdigen Maßnahmen auf Seiten von Konsumenten

³⁹ Schäfer, H., Bauer, F. und Bracht, F. (2015): „BiC in Sustainability?“ Die Transparenz von Best in Class-Nachhaltigkeitsfonds in Deutschland. Stuttgart, Betriebswirtschaftl. Institut der Univ. Stuttgart (Allgem. BWL und Finanzwirtschaft) (Forschungsbericht Nr. 01/2015) (https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5678/1/Forschungsbericht_2015_01_Schaefer_Bauer_Bracht_BiC_in_Sustainability.pdf letztmalig abgerufen am 01.10.2021).

⁴⁰ Wobei jenseits des Normativen durchaus auch „außermoralische Motive“ bei nachhaltigen/ ethischen Geldanlagen eine Rolle spielen dürften (etwa schlichtweg das Bestreben nach einer Optimierung des Verhältnisses von Rendite und Risiko durch eine „ökonomisch vernünftige“ Nachhaltigkeitsintegration bei Investitionen); Gabriel, K. (2017): Verantwortlich Investierende – Motive, Maßstäbe und Handlungsoptionen von Kapitalanlegern, in: Stüttgen, M. (Hrsg.): Ethik von Banken und Finanzen. Zürich/Baden-Baden, Pano Verl./Nomos (Religion – Wirtschaft – Politik, Bd. 17), S. 57-76.

bzw. Anlageinteressierten nicht immer durchschaubar.⁴¹ Dies dürfte auch der Tatsache geschuldet sein, dass es mittlerweile ein ganzes Bündel von teils uneinheitlichen Bewertungsschemata, Dokumentationen, Einstufungen etc. für Nachhaltigkeit gibt. Die aktuelle EU-Taxonomie ist sicherlich ein geeigneter Ansatz, um diesem „Wildwuchs“ zukünftig eine geordnete und nachvollziehbare Strukturierung entgegen zu setzen, was – im Bereich von Finanzprodukten – im Sinne privater und institutioneller Anleger sein wird. Mögliche Überregulierungsrisiken und auch die Frage nach zu rigiden Ausschlusskriterien für bestimmte Wirtschaftszweige sollten allerdings bedacht bzw. unbefangen diskutiert werden. Ein Best-in-Class-Konzept kann innerhalb der jeweiligen Branche als wichtiger Impulsgeber für das Nachhaltigkeitsmanagement der Firmen wirken. Trotz potenzieller Kritik an diesem Konzept (sofern keine Branche per se ausgeschlossen wird) bietet es also durchaus Vorteile und lässt sich z.B. kompatibel mit der aktuellen EU-Taxonomie bei finanziellen Entscheidungen anwenden, um ein Portfolio wirtschaftlich sinnvoll zu gestalten und nachhaltig zu diversifizieren. Mithin wäre es, worauf im Übrigen auch die BaFin hinweist, ein fragwürdiges Unterfangen, zukünftig einen regelrechten Zwang zur Investition in Nachhaltigkeitsprojekte oder Kapitalerleichterungen für „grüne“ Investitionen durchsetzen zu wollen. Denn unabhängig von solch einem eher kontraproduktiven Unterfangen werden Unternehmen, die auch zukünftig bestehen wollen, in die ESG-Komponenten investieren und entsprechende Optimierungsprozesse anstoßen. Genossenschaftliche Organisationen, sowohl im Finanzbereich als auch anderen Sektoren, weisen diesbezüglich ein tragfähiges Fundament auf, da ihre Werte eine erkennbare Deckung mit CSR-/Nachhaltigkeitsforderungen aufweisen und letztlich sowohl auf ökonomischen Erfolg und die Mitgliederförderung als auch auf eine Verbesserung gesellschaftlicher und sozialer Bedingungen

⁴¹ Stüttgen, M. (2017), Fn. 40, Vorwort des Herausgebers.

einschließlich der Bewahrung der Umwelt abzielen.⁴²

Auf den Punkt gebracht: Unternehmen, die am Markt Akzeptanz erfahren und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten wollen, sollten Nachhaltigkeit als zentralen Bestandteil ihres Selbstverständnisses begreifen und umsetzen. Die Prognose erscheint nicht unrealistisch (und zugleich ermutigend), dass die Berücksichtigung und Erfüllung von Nachhaltigkeitsstandards in der unternehmerischen Praxis in der Zukunft selbstverständlich sein wird. Das Erzielen von Nachhaltigkeit und die wirtschaftliche Wertschöpfung – sowohl in der Finanzwirtschaft als auch in anderen Sektoren – stellen zudem keine Gegensätze dar, sondern können wechselseitig als Erfolgsparameter wirken.

⁴² Nachhaltigkeit ist insoweit ein genossenschaftlicher Wert in sich; Kolak, M., Hofmann, G. und Martin, A. (2020): Vorwort: Nachhaltigkeit – ein genossenschaftlicher Wert, in: Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR (Hrsg.): Nachhaltigkeit fördern – Finanzstabilität bewahren. Zehn BVR-Positionen zur erfolgreichen Gestaltung nachhaltiger Finanzen (BVR-Positionen Nr. 2/ November 2020). Berlin, BVR, S. ([https://www.bvr.de/p.nsf/0/4074F6FBA0D1E614C125853400647247/\\$file/BVR-Position_2_Sustainable_Finance_2020_11.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/4074F6FBA0D1E614C125853400647247/$file/BVR-Position_2_Sustainable_Finance_2020_11.pdf) letztmalig abgerufen am 01.10.2021). Zugleich gilt es hervorzuheben, dass namentlich in Genossenschaften (aber auch generell) Werte im Sinne von Nachhaltigkeit und ESG-Kriterien „nicht hierarchisch vorgegeben werden können, sondern eigenständig – auch dezentral – zu entwickeln und zu hinterfragen sind“; Schäfer, V. und Zimmermann, Y. (2020), Fn. 13, S. 32.

Frauke Sander und Urban Bacher

Zur strategischen Frage von Zahlungsdienstleistungen

1 Strategische Herausforderung

1.1 Frage nach einer zukunftsfähigen Vision und Struktur

Als dezentrale Bankengruppen dominieren Kreditgenossenschaften und Sparkassen (noch) den deutschen Bankenmarkt. Ihr Erfolg ist ihr realwirtschaftliches Modell und ihre ausgeprägte Präsenz und Kundenähe. Während beide Bankengruppen in den 60er bis 80er Jahren ihr Filialnetz stetig ausgebaut haben, werden seit 20 Jahren Bankfilialen in großer Anzahl geschlossen. In der selben Zeit haben sich Direktbanken etabliert, die immer mehr Marktanteile gewinnen. So konnte ING, die größte Direktbank in Deutschland, in den letzten zwanzig Jahren über 9 Mio. Neukunden in Deutschland gewinnen, die N26 über 6 Mio., die DKB Bank, eine Tochter der Bayerischen Landesbank, über 4 Mio.¹

Im Zahlungsverkehr dringen zudem immer mehr innovative Anbieter in den Markt. Weltweit ist paypal Marktführer für Online-Bezahldienste und eine Reihe neuer digitaler Anbieter bieten Finanzdienstleistungen an.² Auch ganz große Technologieunternehmen, sogenannte Bigtechs³, agieren mittlerweile in der Finanzwirtschaft. Ziel der Bigtechs ist es, noch mehr Kenntnisse von Kunden zu generieren, die Kunden in der eigenen Plattformökonomie zu halten, Erträge zu erwirtschaften und den Einstieg ins Bankgeschäft mittels Zahlungsdiensten zu testen.

¹ Vgl. Kuck/Kraus, Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft, in: Die Bank 7/2021, S. 8-13; Walter, Herausforderungen für Direktbanken, in: bank und markt 10/2018, S. 18-21; Bacher, U., Bankmanagement, 5. Aufl., Konstanz 2015, S. 25 und 179 ff.

² Paypal ist mit etwa 380 Millionen Nutzern weltweit (ohne den chinesischen Markt) Marktführer. In China dominieren die Systeme Alipay und WeChatPay (vgl. auch unten 1.3).

³ Als Bigtechs werden die ganz großen Technologieunternehmen wie Google, Amazon, Facebook, Apple, amazon, alibaba etc. bezeichnet (vgl. unten Kap. 2.1).

In diesem Beitrag werden Zahlungsdienstleister, deren Funktionen und Besonderheiten dargestellt und ein kurzer Blick in die Zukunft skizziert.

1.2 Erfolgsfaktor Filiale zieht nicht mehr

Das Privatkundengeschäft in Deutschland galt lange Zeit als lukrativ, der Zahlungsverkehr mittels Filiale als „Schlüssel“ zum Kunden. Bis in die 1990er Jahre haben alle Bankgruppen in Deutschland eine expansive Zweigstellenpolitik verfolgt. Dank der technologischen Entwicklung und durch die Selbstbedienung der Kunden nehmen die Filialbesuche seit drei Jahrzehnten ab. Die Banken und Sparkassen haben darauf reagiert und schließen jährlich hunderte Filialen (vgl. Abb. 1).

Bankstellen jeweils am Jahresende	Kreditgenossen- schaften	Sparkassen	Großbanken
2000	17.127	17.454	6.834 (ohne Postbank)
2004	14.355	14.769	5.400 (ohne Postbank)
2008	13.543	13.895	8.541
2012	12.882	13.066	7.045
2016	11.131	10.958	7.009
2020	8.583	8.695	5.149

Abbildung 1: Bankstellenentwicklung nach Bankgruppen. Quelle: Dt. Bundesbank

Gab es nach der Wiedervereinigung insgesamt 80.000 Bankstellen in Deutschland (inkl. Postbank), sind es heute gerade noch 22.000. Im Ergebnis wurden in den letzten dreißig Jahren zwei von drei Bankfilialen geschlossen. Von den heute noch bestehenden Bankfilialen gehören die meisten zu den Volksbanken Raiffeisenbanken und Sparkassen. In der Spitze hatten sie Mitte der 90er Jahre jeweils etwa 20.000 Bankstellen, heute sind die Volksbanken Raiffeisenbanken und Sparkassen mit jeweils etwa 8.600 Filialen gut in der Fläche präsent und

(noch) in jedem Ober-, Mittel- und Unterzentrum in Deutschland vertreten. Dennoch üben die Möglichkeiten der Digitalisierung und die Corona-Pandemie weiterhin Druck auf die klassische Filiale aus. Der Filialabbau wird also weitergehen. Der bisherige Erfolgsfaktor „dichtes Zweigstellennetz“ der Volksbanken Raiffeisenbanken und der Sparkassen sticht nicht mehr und wird immer mehr zur strategischen Last.

1.3 Bedrohung von Banken und Sparkassen durch disruptive Technologien

Die Digitalisierung hat zu erheblichen Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft geführt. Sie durchzieht heute alle Lebensbereiche, auch die Finanzwirtschaft ist davon grundlegend betroffen: Da sich alle Geldgeschäfte praktisch vollständig digitalisieren lassen, ergänzt oder ersetzt die digitale Form des Bankings immer mehr traditionelle Verfahren. Wettbewerbsstrukturen im Bankenmarkt brechen auf – zumindest im Massengeschäft. Direktbanken und Fin-Tech-Unternehmen etablieren sich. Immer mehr kommen neuartige Bankdienstleistungen wie Finanzportale, Online-Zahlungsdienste, Roboter-Advice, Kreditvermittlung, Crowdfunding-Modelle auf den Markt.⁴

Das Besondere der Kreditwirtschaft ist, dass sie durch die Digitalisierung ganzheitlich getroffen wird. Durch die Digitalisierung kommt es zu Eingriffen in das Geschäftsmodell, in die Wertschöpfungskette, in die Prozesse und neue Kunden- und Mitarbeiteranforderungen entstehen. Letztlich wird das jeweilige Image und Profil eines Unternehmens wesentlich durch die Digitalisierung geprägt. Der Bankenmarkt bietet für digitale Innovationen gute Angriffsflächen mit großer Skalierbarkeit, schneller Umsetzbarkeit in allen Wertschöpfungsbereichen mit der Gefahr einer Disruption. Der digitale Strukturwandel vollzieht sich meist in Etappen, die Corona-Pandemie verstärkt den Digitalisierungstrend. Dabei be-

⁴ Vgl. Dorfleitner, G. u. a. Der deutsche Fintech-Markt im Jahr 2020, in: ifo Schnelldienst 8/2020, S. 33-40; Dorfleitner G./Hornuf L., BMF-Studie Fintech-Markt in Deutschland, Berlin 2016. Kunschke, D./Schaffelhuber K. (Hrsg.), FinTech, Berlin 2018.

ginnen Bigtechs und Onlineplattformen ihre Bankaktivitäten oft im Zahlungsverkehr. Der Erfolg dieser Zahlungssysteme ist auf die einfache Nutzung und breite Anwendungsmöglichkeit bei Händlern und Kunden zurückzuführen. Übersichtsartig werden die weltweit großen Zahlungssysteme nachfolgend kurz charakterisiert:⁵

- **Paypal:** Paypal wurde 1998 gegründet und 2002 durch ebay übernommen. Bekanntheit erlangte Paypal als Bezahlmöglichkeit mit Käuferschutz im Internetauktionenhaus ebay. Paypals Erfolgsfaktor ist die Ausrichtung an Kundenbedürfnissen mit den Attributen „einfach, sicher, schnell und global“. Weltweit gibt es etwa 380 Millionen Paypal-Konten (Ende 2020), die in 100 unterschiedlichen Währungen geführt werden.
- **Apple Pay:** Apple Pay wurde 2014 für kontaktloses Bezahlen (NFC-Technologie) von Apple-Geräten mit einem besonderen Secure-Element konzipiert. Seit 2020 besteht eine Zusammenarbeit mit den Sparkassen, Kreditgenossenschaften, der Deutschen Bank, Commerzbank, ING, DKB etc.
- **Google Pay:** Google Pay bietet seit 2015 ein „Gratismodell“ mit Android-Technologie an. Mit ersten deutschen Kreditinstituten (Commerzbank, BW-Bank, DKB, ING) besteht eine Zusammenarbeit.
- **Amazon Pay:** Amazon Pay stellt Unternehmen als Drittanbieter Zahlungsdienste ohne weitere Dateneingabe zur Verfügung.
- **Whatsapp Pay:** Start des Zahlungsdienstes Ende 2020 in Indien.
- **Alipay:** Mit etwa 1,2 Milliarden Nutzern (vorwiegend in China) ist Alipay größte Online-Zahlungsplattform der Welt auf Basis eine QR-Code-Systems (Alibaba-Konzern). Weitere Zusatzfunktionen (Fahrkartensystem, Taxirufsystem etc.)
- **WeChatPay:** Mit etwa 800 Millionen Nutzern (vorwiegend in China) ist WeChatPay zweitgrößtes Zahlungssystem im Rahmen der Super-App WeChat des chinesischen Internetkonzerns Tencent.

⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank, Zahlungsdienste im Umbruch, in: Monatsbericht der Bundesbank 6/2019, S. 51-65; Dorfleitner, G. u. a. Fn. 4., S. 33-40; Dorfleitner G./Hornuf L., Fn. 4.

2 Zahlungsdienstleister

2.1 Zahlungsdienstleister im Wettbewerb

Im Jahr 2019 wurden in Deutschland mehr als 70 % der aus dem Zahlungsverkehr resultierenden Umsätze (Gebühren und Zinsen) von Banken und Sparkassen erzielt.⁶ Aktuelle Entwicklungen im Hinblick auf Fintech-Unternehmen, Non-banks und Zahlungsdienstleister werfen jedoch die Frage auf, wie sich dieser Anteil und die Umsatzpotenziale in Zukunft entwickeln werden. Non-Banks und Zahlungsdienstleister sind als Akteure im Kontext von Finanzdienstleistungen nicht neu. Angesichts anhaltender Digitalisierung und der Zunahme von innovativen Paymentdiensten stellen sich strategische Fragen zum Wettbewerbsgefüge jedoch erneut.

Je nach Ausrichtung eines Zahlungsdienstleisters ist eine gänzlich unterschiedliche Wettbewerbsbeziehung möglich: Bieten Zahlungsdienstleister ähnliche Dienste wie Banken an, so ist der direkte Wettbewerb offensichtlich. In anderen Fällen sind angebotene Dienstleistungen eine sinnvolle Ergänzung, so dass die Kooperation im Vordergrund steht. Aber selbst wenn die von Zahlungsdienstleister erbrachten Services keine Entsprechung im Leistungsportfolio von Banken finden, so gilt es dennoch aus Sicht von Banken und Sparkassen, diesen Markt genau zu beobachten, um Trends und Entwicklungen frühzeitig aufzugreifen oder zu antizipieren, um eigenen Handlungsbedarf und -optionen zu identifizieren. So zeigt sich z.B. bei allen Unterschieden in Strategie und Marktbearbeitung doch für viele Player ein gemeinsamer Trend: Wachstum und Marktausdehnung.

2.2 Zahlungsdienste anhand der Zahlungskette

Zahlungsdienstleister übernehmen die technische Abwicklung von Zahlungen. Sie bieten ein umfangreiches Angebot verschiedener Software-Lösungen und

⁶ Vgl. McKinsey, A perspective on German payments, September 2019. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-perspective-on-german-payments>, Zugriff am: 30.07.2021, S. 2.

Dienstleistungen entlang der Zahlungskette.⁷ Der Handel kann mit Hilfe dieser Dienstleistungen seinen Kunden verschiedene Bezahlarten von Lastschrift oder Kreditkartenzahlung bis hin zur Nutzung von „Digital Wallets“ oder Handy-Payment anbieten, ohne dass er selber dazu die für jede Zahlungsmethode erforderlichen Geschäftsbeziehungen und Infrastruktur aufbauen muss.

Front-End-Provider bilden die Schnittstelle zwischen den Endnutzern von Zahlungsdiensten (Zahlern und/oder Zahlungsempfängern) und dem traditionellen Clearing- und Abwicklungsprozess. Ihr Fokus liegt auf der Transaktionsvorbereitung und Initiierung einerseits sowie der abschließenden Abwicklung andererseits, während Clearing und Settlement bei Finanzinstituten verbleiben.

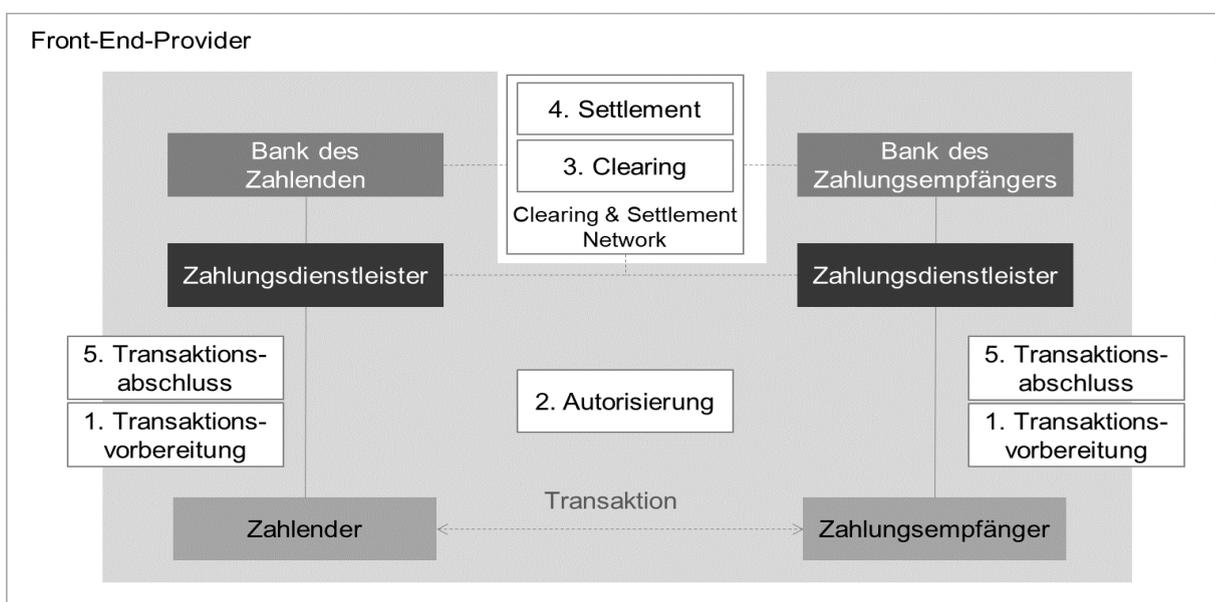


Abbildung 2: Einbindung von Front-End-Providern in den Zahlungsablauf. Quelle: Bank for International Settlements, Fn. 7, S. 11

Back-End-Provider haben keine direkte Beziehung zu Zahlern oder Zahlungsempfängern, sondern erbringen spezialisierte Services wie (IT)-Dienstleistungen, Compliance- oder Data Security-Management meist über Outsourcing-Vereinbarungen für Banken. Typischerweise sind diese Anbieter stark fokussiert auf einzelne Aspekte der Zahlungskette.

⁷ Vgl. Bank for International Settlements, Non-banks in retail payments, September 2014, <https://www.bis.org/cpmi/publ/d118.htm>, Zugriff am 30.07.2021. S. 9 ff.

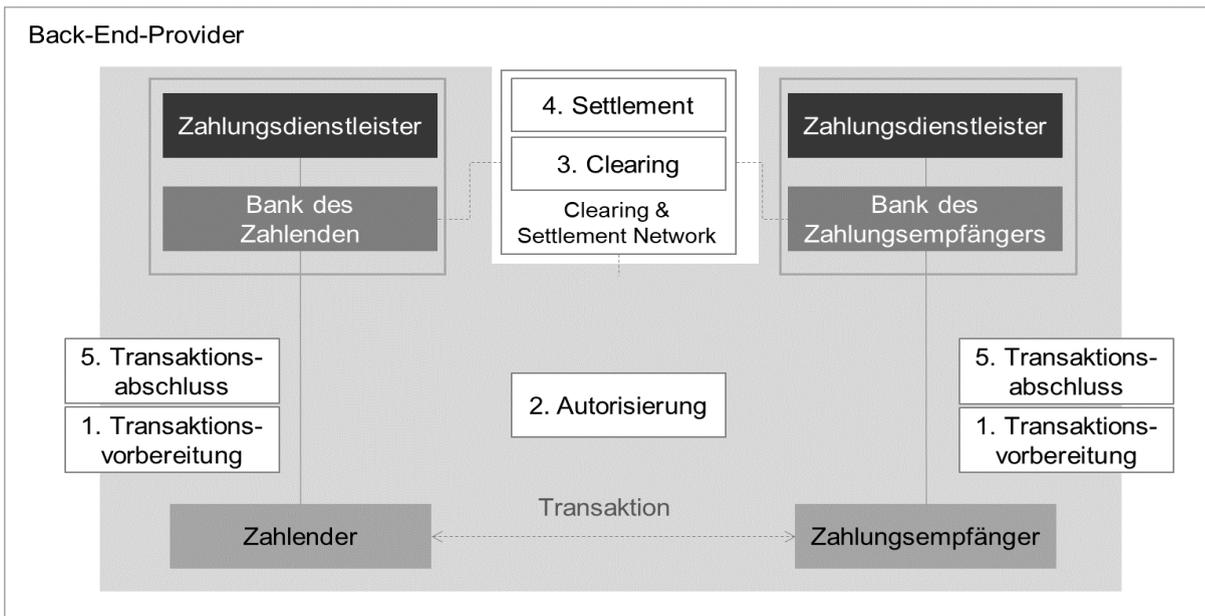


Abbildung 3: Einbindung von Back-End-Providern in den Zahlungsablauf Quelle: Bank for International Settlements, Fn. 7, S.11

Full Service Provider decken den gesamten Prozess von der Transaktionsvorbereitung über Autorisierung, Clearing und Settlement bis hin zu weiterführenden Dienstleistungen ab. Bei kompletten End-to-end Lösungen ist für den Transfer von Geldern vom Konto eines Zahlers auf das Konto eines Zahlungsempfängers eine Verbindung zu Banken zwar möglich, aber nicht mehr erforderlich.

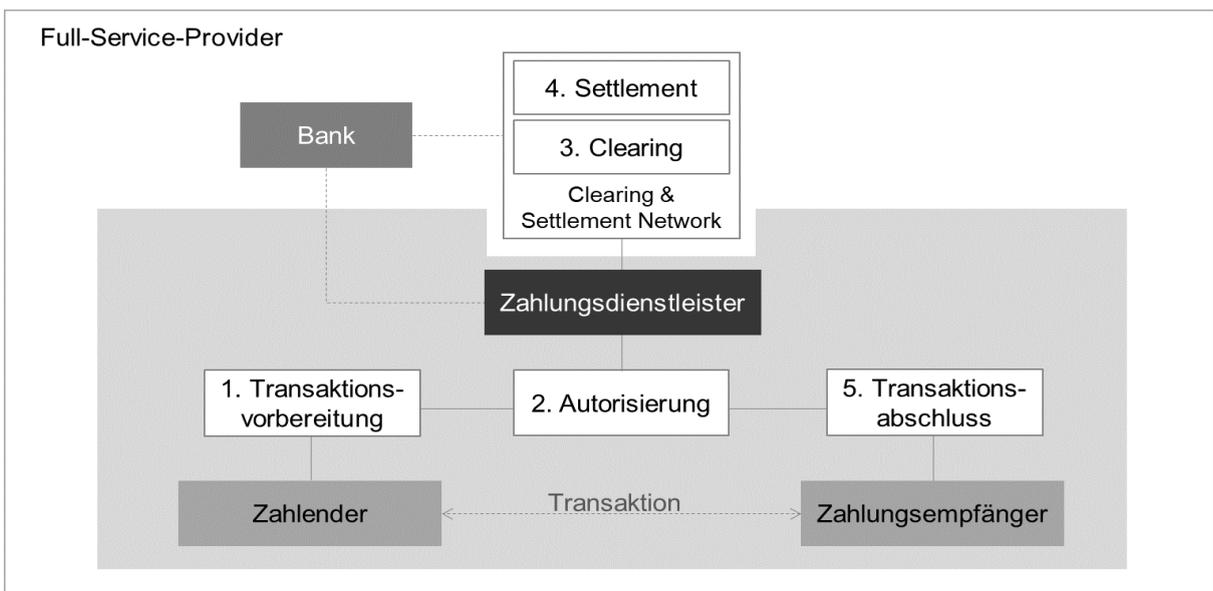


Abbildung 4: Einbindung von Full-Service-Providern in den Zahlungsablauf. Quelle: Bank for International Settlements, Fn. 7, S. 13

2.3 Weiterhin starkes Marktwachstum

Der Markt für Zahlungsdienstleistungen wird auch in den kommenden Jahren weiter sehr stark wachsen. Für den Zeitraum von 2019 bis 2027 prognostiziert die Agentur Transparency Market Research ein globales Marktwachstum von etwa 10 % pro Jahr. Damit wird das weltweite Marktvolumen von ca. 40 Mrd. im Jahr 2019 bis 2027 auf eine Größenordnung von ca. 88 Mrd. US-\$ anwachsen.⁸ Asien ist klarer Vorreiter dieser Entwicklungen, basierend auf einer hohen Marktdurchdringung mit technischer Infrastruktur und starker Unterstützung durch nationale Regierungen. Aber auch in Europa und Deutschland nimmt das Marktwachstum Fahrt auf.⁹ Eine Reihe verschiedener Faktoren tragen zu dieser Entwicklung bei.

Relevanz von Bargeld: Bargeld spielt in Deutschland noch immer eine außerordentlich wichtige Rolle. Laut einer Studie der EZB sind die Deutschen im europäischen Vergleich im Hinblick auf ihre Präferenz für Barzahlung ganz vorne.¹⁰ 43 % der Befragten gaben ab, dass sie am liebsten bar bezahlen – im Vergleich dazu sind es in den europäischen Ländern mit der niedrigsten Präferenz für Barzahlung (Frankreich und Belgien) nur ca. 10 % der Befragten, die Barzahlung einer Kartenzahlung oder anderen bargeldlosen Optionen vorziehen.¹¹ In allen europäischen Ländern – und damit auch in Deutschland – ging diese Präferenz jedoch in den letzten Jahren zurück. Der aktuell noch bei ca. zwei Dritteln liegende Anteil der Transaktionen, die mit Bargeld abgewickelt werden, könnte sich damit mittelfristig dem nur bei ca. 30 bis 50 % liegenden Anteil in anderen europäischen Ländern angleichen.¹²

⁸ Vgl. Transparency Market Research, Cryptocurrency Wallets and Blockchain Technology Eliminate Third-party Transactions. <https://www.transparencymarketresearch.com/payment-service-provider-market.html>, Zugriff am: 30.07.2021.

⁹ Vgl. McKinsey, The 2020 McKinsey Global Payments Report, Oktober 2020, 10 f.

¹⁰ Vgl. Europäische Zentralbank, Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE), Dezember 2020, S. 57. Vor Deutschland liegt nur noch Zypern, Vgl. auch Deutsche Bundesbank, Fn. 5, S. 51-65; Deutsche Bundesbank, Kosten der Zahlungsdienste im Einzelhandel - Studie, Frankfurt März 2019.

¹¹ Vgl. Europäische Zentralbank, Fn. 10, S. 57.

¹² Vgl. McKinsey, Fn. 6, S. 3; PwC, Payments 2025 & beyond. Navigating the payments matrix, 2021. <https://www.pwc.com/gx/en/industriesfinancial-services/publications/financial-services-in-2025/payments-in-2025.html>, Zugriff am: 30.07.2021.

NFC-Technologie: Dank der Near Field Communication (NFC-Technologie) können Konsumenten heute mit Bank- oder Kreditkarten oder mit Smartphones oder Smartwatches in Sekundenschnelle kontaktlos bezahlen.¹³ „Digital Wallets“ wie ApplePay oder SamsungPay, die das sogenannte „Mobile Payment“ ermöglichen, sind schnell auf dem Smartphone installiert und vielfältig einsetzbar. Darüber hinaus ermöglicht die Blockchain-Technologie Vertragspartnern, sich technisch sicher zu vernetzen und effizient Geschäft abzuwickeln, ohne dass dafür eine Bank erforderlich wäre.¹⁴

Digitale Bezahlmöglichkeiten: Ein wesentlicher Treiber der Akzeptanz bargeldloser Zahlungsformen bei den Verbrauchern sind die Einsatzmöglichkeiten in Einkaufsstätten. Hier hat Deutschland im internationalen Vergleich noch Nachholbedarf.¹⁵ Immer mehr Menschen nutzen aber digitale Bezahloptionen, der überwiegende Teil der Deutschen hat in den vergangenen drei Monaten mindestens einmal kontaktlos mit Karte, Smartwatch oder Smartphone bezahlt (vgl. Abb. 5).¹⁶ Neben den Einsatzmöglichkeiten ist für Kunden ausschlaggebend, dass digitale Bezahlformen einfach zu nutzen sind, wenig kosten und einen hohen Sicherheitsstandard bieten.¹⁷

¹³ Vgl. Ginner, M., Akzeptanz von digitalen Zahlungsdienstleistungen, Dissertation, Gabler/Springer, Wiesbaden 2018, S. 108.

¹⁴ Vgl. Fanning, K./Centers, D. P., Blockchain and Its Coming Impact on Financial Services, in: Journal of Corporate Accounting & Finance, 27. Jg., 5/2016, S. 56.

¹⁵ Vgl. Europäische Zentralbank, Fn. 10, Deutsche Bundesbank, Fn. 5 und 10.

¹⁶ Vgl. Bitkom, Kontaktloses Bezahlen wird durch Corona zum Standard. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Kontaktloses-Bezahlen-wird-durch-Corona-zum-Standard>, Zugriff am: 30.07.2021.

¹⁷ Vgl. Ginner, M., Fn. 12, S. 73.

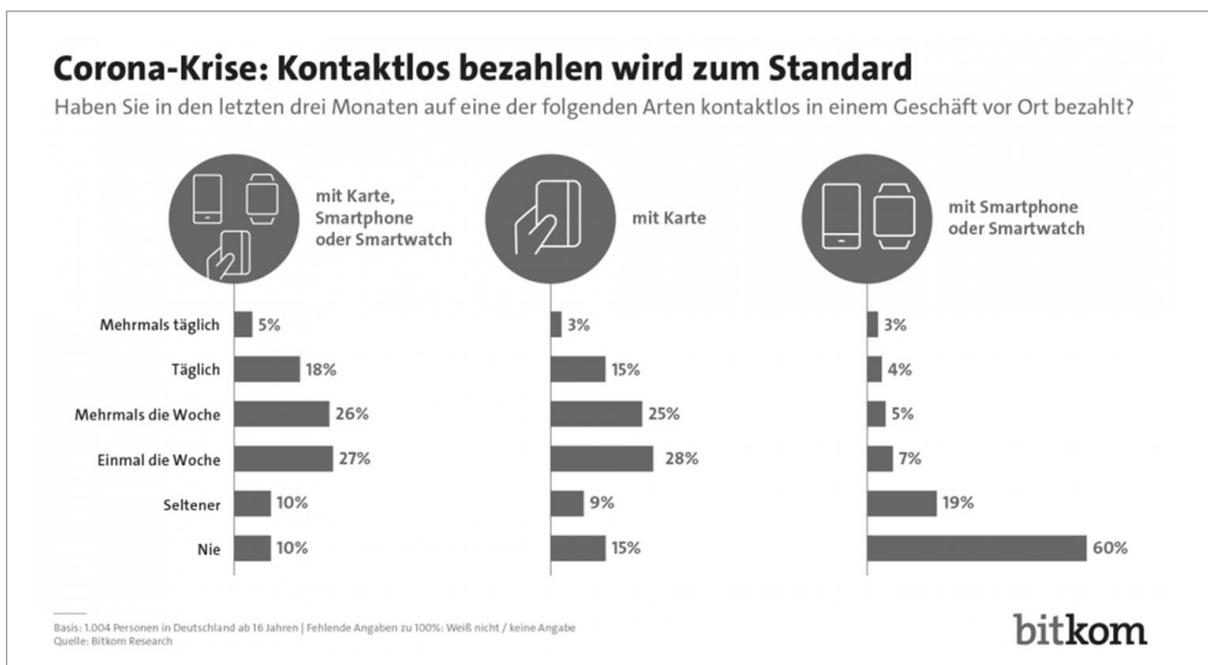


Abbildung 5: Aktuelle Entwicklungen im kontaktlosen Bezahlen. Quelle bitkom, Fn. 16

Zunahme des e- und m-Commerce: Die steigende Akzeptanz digitaler Bezahloptionen durch Konsumenten ist auch ein Resultat anderer Einkaufskanäle: Der Umsatz des B2C-E-Commerce betrug 2020 in Deutschland 72,8 Mrd. EUR und konnte in den vergangenen Jahren fast durchgängig zweistellige Zuwachsraten verzeichnen.¹⁸ Dabei ist die häufigste Bezahlform für das Einkaufen im Netz sind schon seit Jahren nicht mehr die Rechnung oder Kreditkarte, sondern digitale Bezahldienste.¹⁹ Und wengleich sich auch beim Mobile Commerce im internationalen Vergleich noch Aufholpotenzial zeigt,²⁰ zeichnet sich auch hier ein klarer Wachstumstrend ab.

¹⁸ Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/>

¹⁹ Vgl. bevh, Mobiler Einkauf und Bezahlung mit Smartphone und Tablet, Mai 2016. https://www.bevh.org/fileadmin/content/05_presse/Studien/2016-Mobiler-Einkauf-BERICHT.pdf, Zugriff am: 30.07.2021.

²⁰ Im Januar 2021 gaben 38 % der deutschen Internetnutzer an, im vergangenen Monat etwas online über ein Mobiltelefon gekauft zu haben, während dies in verschiedenen asiatischen Ländern zwischen 60 und 80 % der Internetnutzer angaben; vgl. Hootsuite, Digital 2021: Global Overview Report. <https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital>, Zugriff am: 30.07.2021, S. 228.

Corona-Pandemie als Beschleuniger: Die Corona-Pandemie wirkt als Wachstumstreiber für den Markt für Zahlungsdienstleister.²¹ So ist das kontaktlose Bezahlen ein Beitrag zur Erfüllung neuer Hygieneanforderungen. Eine andere Begleiterscheinung während der Pandemie waren geschlossene Geschäfte und die daraus resultierende Notwendigkeit Einkäufe online abzuwickeln. Entwicklungen, die im Bereich der digitalen Zahlungsformen in den kommenden Jahren zu erwarten gewesen wären, wurden pandemiebedingt auf wenige Monate komprimiert.²² Und es ist davon auszugehen, dass trotz bestimmter Nivellierungen viele dieser Effekte sich auch nach Ende der Pandemie nicht wieder umkehren werden.

3 Zahlungsdienstleister der Zukunft

Trotz enormer Wachstumspotenziale ist nicht davon auszugehen, dass sich die Anzahl der Payment-Service-Provider drastisch erhöhen wird. Zum einen sind bereits einige große Anbieter auf dem Markt tätig, die abschreckend wirken, zum anderen gälte es für echte „Newcomer“ einige Markteintrittsbarrieren zu überwinden. Zahlungsdienstleistungen stellen aber für bestehende Anbieter aus den verschiedensten Branchen eine attraktive Ergänzung für ihr bestehendes Portfolio dar, mit der sie ihre bestehende Kundenbasis noch besser ausschöpfen können. Insbesondere Anbieter, die bereits über eine breite Kundenbasis verfügen, wie Unternehmen aus der Telekommunikation, e-Commerce oder Mobilität können Netzeffekte nutzen und ihr eigenes Portfolio durch die Ergänzung um Zahlungsdienstleistungen noch attraktiver machen.

Spannend bleibt die weitere Entwicklung auch im Hinblick auf weitere technische Entwicklungen: Mit Zahlungen, die auf „Voice-command“ basieren, werden womöglich bald mit einer Amazon Alexa oder dem Google Assistant Einkäufe abgewickelt. Und von der Nutzung biometrischer Daten für die Freischaltung

²¹ Vgl. McKinsey, Fn. 9, S. 4 ff. Diederich, M., Wie eine Krise die Digitalisierung nach vorn bringt, in: Kreditwesen 8-9/2020, S. 388-389.

²² Vgl. Donnery, S., The Future of Payments in Ireland and Europe, Central Bank of Ireland, April 2021.

des Handys ist der Schritt zur flächendeckenden biometrischen Zahlungslegitimation nicht weit – mit ‚Smile to Pay‘ von Alipay ist dies in China sogar bereits möglich. Auch Zahlungen ausgelöst aus dem ‚Internet der Dinge‘ werden in nicht allzu ferner Zukunft zu unserem Alltag gehören. Vorstellbar ist, dass z. B. Autos und Geräte wie Kühlschränke oder Staubsauger Zahlungen selbstständig initiieren.

Auch das Geld wird sich ändern. Kryptowährungen etablieren sich und konnten in den letzten Jahren – bei sehr hoher Volatilität – insgesamt eine sehr positive Wertentwicklung vorweisen.²³ Unter der Federführung von Facebook wird derzeit eine neue Weltwährung mit dem Namen Diem (ehemals „Libra“) konzipiert.²⁴ Deren Wert orientiert sich an einem Währungskorb, ist also an staatliche Währungen gekoppelt. Auch die Zentralbanken denken über digitales Geld nach.²⁵ Elektronisches Geld gibt es schon lange, Geld kann auf Girokonten seit Jahrzehnten gespeichert und übertragen werden. Dieses digitale Giralgeld (Geld bei Geschäftsbanken) ist jedoch nur eine Medaille. Beim digitalen Geld geht es im Kern um „digitales Zentralbankgeld“ (CBDC Central Bank Digital Currency).²⁶ Zentralbankgeld steht bislang nur in zwei Formen zur Verfügung: Als Bargeld für jedermann und (nur) für Staaten und Banken als Guthaben auf einem Zentralbankkonto. Neu wäre es, wenn jedermann einen digitalen Zugang ohne Intermediäre (Banken) zum Zentralbankgeld hätte. In dieser Form – eine Art „digitales Bargeld“ – könnte die Zentralbank eine Währung jedermann (und nicht nur Banken) direkt in digitaler Form anbieten: anonym mit modernen (dezentralen und automatisierten/programmierbaren) Verwendungsmöglichkeiten

²³ Vgl. Deutsche Bundesbank, Krypto-Token, in: Monatsbericht der Bundesbank 7/2019, S. 39-60; Kotas, C., Kryptowährungen als Digital Assets – eine Zwischenbilanz, in: Kreditwesen 2/2018, S. 24-28; Hahn, C./Wons A., Initial Coin Offerings ICO, Wiesbaden 2018; Kerscher, D: Handbuch der digitalen Währungen, Dingolfing 2014; Kerscher, Bitcoin, Dingolfing 2014.

²⁴ Vgl. Weidmann, Verdrängungswettbewerb durch digitales Geld, in: Kreditwesen 8/2018, S. 376-377; Bacher, U./Ciftci K., Das Diem-Zahlungssystem – eine erste Analyse der neuen Weltwährung in: Faculty of Economics in Osijek/Hochschule Pforzheim (Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung XVII, Opatija 2021, S. 846-858.

²⁵ Deutsche Bundesbank, Digitales Geld, in: Monatsbericht der Bundesbank 4/2021, S. 61-80, Weidmann, Fn. 24, S. 376-377; Holtze-Jen, S., Digitale Zentralbankwährungen, in: Kreditwesen 12/2021, S. 621-624; Fleischer, K., Chefsache digitaler Euro – Herausforderung für Banken, in: bank und markt 7/2021, S. 312-315.

²⁶ Deutsche Bundesbank, Fn. 25, S. 61-80, Weidmann, Fn. 24, S. 376-377; Holtze-Jen, S., Fn. 25, S. 621-624.

und in der Höhe mit einer unbeschränkten Sicherungsgarantie - Zentralbankgeld ist sicherer als Bankengeld. Eine digitale Zentralbankwährung könnte die Vorteile des Geldes mit den Vorteilen digitaler Dienste verknüpfen. Die strategische Frage wäre dann, wo genau der Vorteil einer Geschäftsbank noch liegt.

Die Spitzenverbände der deutschen Kreditwirtschaft übernehmen bei den neuen Geldformen und Zahlungsdiensten eher eine passive, beobachtende Rolle.²⁷ Wie das Kaninchen sitzt die traditionelle Kreditwirtschaft wartend vor der Schlange, hofft und harret des nächsten Schrittes. Zukunftsträchtig ist das nicht. Das Beispiel „Giropay/Paydirekt“ zeigt, wie schwer sich die deutsche Kreditwirtschaft mit digitalen Diensten tut. 2014 wurde Paydirekt als Gegenentwurf zu Paypal entwickelt. Viel zu langsam und schwerfällig wurde das neue System in den Markt getragen. Der durchschlagende Erfolg blieb bisher aus.

Inzwischen ist eine schon fast unüberschaubare Landschaft von Zahlungsdiensten entstanden. Vermutlich wird die Zukunft eine Konsolidierung bringen, um Kundenwünschen nach reduzierter Komplexität gerecht zu werden. Spannend ist die Frage, wer das Rennen im Zahlungsverkehr macht und welchen Marktanteil Kreditgenossenschaften und Sparkassen im Zahlungsverkehr als Schlüssel zur Kundenbeziehung langfristig sichern werden können.

²⁷ Vgl. Fleischer, K., Fn. 25, S. 312-315.

Sebastian Hess, Nicola Bühler,

Pamela Lavèn, Rebecca Hansen

Portrait des neuen Teams der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen der Universität Hohenheim

Professor Dr. Sebastian Hess übernahm im April 2021 die Leitung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen von Professor Dr. Reiner Doluschitz. Professor Hess wurde im Oktober 2019 auf den Lehrstuhl für Agrarmärkte an der Universität Hohenheim berufen. Er hat in Göttingen und Kalifornien Agrarökonomie und Volkswirtschaft studiert. Nach der Promotion in Göttingen war er mehrere Jahre als Wissenschaftler in Uppsala (Schweden) und zuletzt an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel tätig. Schwerpunkte seiner bisherigen Forschungstätigkeit sind vor- und nachgelagerte Märkte des Agrar- und Ernährungssektors, Handel, Preisbildung, Lieferbeziehungen sowie die Bedeutung und Entwicklung von Genossenschaften für Wertschöpfungsketten und Wettbewerbsfähigkeit im ländlichen Raum. Durch die Arbeit der Forschungsstelle möchte er aus wissenschaftlicher Sicht dazu beitragen, dass baden-württembergische Genossenschaften sich den wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Herausforderungen unserer Zeit möglichst optimal stellen können. Die Forschungsstelle wird sich dabei keineswegs nur auf Themen des ländlichen Raumes konzentrieren, sondern versteht sich als Anlaufpunkt für wissenschaftliche Fragen rund um das gesamte Genossenschaftswesen.

Dr. Nicola Bühler, studierte Ernährungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Ernährungsmedizin und Klinische Ernährung an der Universität Hohenheim, Stuttgart sowie an der University of Massachusetts, Amherst, USA. In 2018 promovierte sie unter der Leitung von Prof. Dr. Schulze-Osthoff im Fachbereich Biochemie an der Universität Tübingen zum Thema „Tissue Engineering einer

Leber“. Gleichzeitig erhielt sie ihren MBA von der Hamburger Fernhochschule zu dem Abschlussthema „Strategische Neuausrichtung eines mittelständischen Unternehmens nach einem Generationswechsel des Managements mit Fokussierung auf das Produktmanagement und Marketing“. Seit 2014 leitet sie einen kleinen Betrieb, der sich auf nachhaltig produzierte Produkte spezialisiert hat. Erfahrungen im Lehrbetrieb konnte sie unter anderem an der Universität Tübingen und der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd sammeln. Seit Juli 2021 bildet sie zusammen mit Fr. Dr. Pamela Laven als Tandem die Geschäftsführung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen.

Dr. Pamela Lavèn, studierte Agrarwissenschaften an der Universität Hohenheim mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus. Im Anschluss daran war sie viele Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für landwirtschaftliche Betriebslehre der Universität Hohenheim beschäftigt und hat unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Doluschitz zum Thema „Wandel der Agrarstruktur - Wechselwirkungen ausgewählter über- und einzelbetrieblicher Entwicklungsstrategien im Agrar- und Agribusinesssektor“ promoviert. Durch Vorbereitung und Durchführung diverser Forschungsprojekte und Lehrveranstaltungen sowie die Betreuung Studierender bei wissenschaftlichen Arbeiten, hat sie bereits über viele Jahre Erfahrungen mit genossenschaftlichen Themenstellungen. Seit Juli 2021 bildet sie gemeinsam mit Frau Dr. Nicola Bühler ein Tandem in der Geschäftsführung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, unter der Leitung von Prof. Dr. Sebastian Hess. Gemeinsam setzen sie sich für die Weiterentwicklung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim ein.

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

von deutschen Winzergenossenschaften im Hinblick auf Preis- und Qualitätsaspekte.



Abbildung 1: Das Team der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen im Oktober 2021.
Von Links: Dr. Pamela Lavèn, Dr. Nicola Bühler, Prof. Dr. Sebastian Hess, Rebecca Hansen.
Quelle: Eigene Fotografie.