

Zur Entwicklung der Diversifikationssparten in ländlichen Warengenossenschaften der Primär- und Sekundärstufe

Markus Berneiser

Giessen 2000

Diese Arbeit wurde vom Fachbereich „Agrarwissenschaften, Ökotoxikologie und Umweltmanagement“ der Justus-Liebig-Universität Giessen als Dissertation angenommen.

Vorsitzender des Promotionsausschusses:	Prof. Dr. H. Boland
Erster Gutachter:	Prof. Dr. H. Seuster
Zweiter Gutachter:	Prof. Dr. R. Kühl
Prüfer:	Prof. Dr. E. Schinke
Prüfer:	Prof. Dr. H. Seufert

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Oktober 2000

Inhaltsverzeichnis

Seite

Gliederung	I
Verzeichnis der Übersichten im Text	VI
Verzeichnis der Darstellungen im Text	VIII
Verzeichnis der Übersichten im Anhang	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Methodische Vorgehensweise	3
1.3 Begriffe	4
2 Diversifizierung	7
2.1 Begriffsbildung	7
2.2 Begriffsbestimmung	11
2.2.1 Entwicklung einer Definition	11
2.2.2 Zusätzliche Anmerkungen zur begrifflichen Festlegung der Diversifizierung	16
2.2.3 Abgrenzung der Diversifizierung gegenüber anderen Strate- gien der Leistungsausweitung	18
2.2.3.1 Abgrenzung der Diversifizierung gegenüber der Produktdifferenzierung	19
2.2.3.2 Abgrenzung der Diversifizierung gegenüber anderen Wachstumsstrategien	20
2.2.3.2.1 Diversifizierung versus Marktdurchdringung	22
2.2.3.2.2 Diversifizierung versus Marktentwicklung	22
2.2.3.2.3 Diversifizierung versus Produktentwicklung	23
2.2.4 Zusammenfassung	23
2.3 Arten der Diversifizierung.....	24

2.3.1	Horizontale Diversifizierung	26
2.3.2	Vertikale Diversifizierung	28
2.3.3	Laterale Diversifizierung	30
2.4	Determinanten der Diversifizierung	31
2.4.1	Exogene Determinanten der Diversifizierung	34
2.4.1.1	Technischer Fortschritt	36
2.4.1.2	Nachfrageänderungen	37
2.4.1.3	Marktstruktur	38
2.4.1.4	Änderung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedin- gungen	40
2.4.2	Endogene Determinanten der Diversifizierung	41
2.4.2.1	Forschungs- und Entwicklungsbereich	42
2.4.2.2	Produktions- und Absatzbereich	43
2.4.2.3	Managementbereich	45
2.4.2.4	Finanzbereich	46
2.5	Ziele der Diversifizierungspolitik	47
2.5.1	Wachstumsziel	48
2.5.2	Existenzsicherung	50
2.5.3	Risikostreuung	50
2.5.4	Steigerung der Wirtschaftlichkeit	53
2.5.5	Sonstige Zielsetzungen	54
2.5.6	Die Stellung der Diversifizierung im Zielsystem der Unter- nehmung	55

3 Determinanten und Ansatzmöglichkeiten genossenschaftlicher Diversifizierungspolitik 58

3.1	Determinanten genossenschaftlicher Diversifizierungspolitik	58
3.1.1	Exogene Determinanten	59
3.1.2	Endogene Determinanten	75
3.1.2.1	Der genossenschaftliche Grundauftrag (Förderungs- auftrag)	75
3.1.2.1.1	Historischer Hintergrund	78
3.1.2.1.2	Begriff und Wesen	79

3.1.2.1.3	Dynamische Ausprägung des Förderungsauftrages.....	83
3.1.2.2	Mitgliederstruktur.....	84
3.2	Ansatzmöglichkeiten genossenschaftlicher Diversifizierungspolitik.....	85
3.2.1	Diversifizierung durch Ausschöpfung vorhandener Mitglieder- bedürfnisse.....	86
3.2.2	Diversifizierung durch Ausschöpfung weckbarer Mitglieder- bedürfnisse.....	88
3.2.3	Diversifizierung durch Angliederung vor- oder nachgelager- ter Stufen.....	89
3.2.3.1	Angliederung vorgelagerter Stufen (Rückwärtsdiver- sifikation).....	90
3.2.3.2	Angliederung nachgelagerter Stufen (Vorwärtsdiver- sifikation).....	91
3.2.4	Diversifizierung durch die Aufnahme von Nichtmitgliedere- geschäften.....	94
	Exkurs: Historische Entwicklung des Nichtmitgliedergeschäftes	95
3.2.4.1	Zur Frage der ökonomischen Notwendigkeit genos- senschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte	96
3.2.4.2	Zur Frage der Zulässigkeit genossenschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte	99
3.2.4.3	Beurteilung	103
3.2.5	Zusammenfassung.....	105
4	Strukturwandel des ländlichen Genossenschaftswesens	107
4.1	Anzahl der Genossenschaften.....	109
4.2	Umsatzentwicklung der Genossenschaften.....	120
4.3	Anzahl der Mitgliedschaften.....	139
5	Empirische Analyse der Entwicklung der Diversifikationssparten bei ländlichen Warengenossenschaften.....	149
5.1	Die Auswahl der Untersuchungsmethode.....	149
5.1.1	Die Befragung als Untersuchungsmethode.....	152

5.1.2	Die Auswahl der befragten Experten und die Durchführung der Befragung.....	156
5.2	Die Darstellung der Befragungsergebnisse	159
5.2.1	Die Darstellung der an der Untersuchung beteiligten Genossenschaften	159
5.2.1.1	Sekundär-genossenschaften	159
5.2.1.1.1	Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH Kassel	159
5.2.1.1.2	Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG	162
5.2.1.1.3	WLZ Raiffeisen AG Stuttgart.....	165
5.2.1.1.4	Raiffeisen Zentralgenossenschaft eG Karlsruhe	168
5.2.1.2	Primär-genossenschaften.....	170
5.2.1.2.1	VR Bank eG Alsfeld	170
5.2.1.2.2	Genossenschaft Berg und Mark – Raiffeisen-Warengenossenschaft eG Wipperfürth	173
5.2.2	Geschäftsentwicklung.....	175
5.2.2.1	Gesamtumsatzentwicklung.....	175
5.2.2.1.1	Sekundär-genossenschaften.....	175
5.2.2.1.2	Primär-genossenschaften	185
5.2.2.2	Bezugs- und Absatzgeschäft.....	190
5.2.2.3	Entwicklung der Diversifikationssparten	193
5.2.2.3.1	Problematik des Datenmaterials	193
5.2.2.3.2	Umsatzentwicklung	194
5.2.2.3.2.1	Geschäftsfeld Energie	195
5.2.2.3.2.2	Geschäftsfeld Raiffeisenmarkt	203
5.2.2.3.2.3	Geschäftsfeld Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte.....	210
5.2.2.3.2.4	Sonstige Geschäftsfelder.....	217
5.2.2.3.2.5	Zusammenfassung	222
5.2.3	Realisationsformen und Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation.....	232
5.2.4	Stellung der Diversifikation innerhalb der Unternehmenskonzeption.....	238
5.2.4.1	Gewinnerzielung und Umsatzstabilisierung bzw. -ausbau	239
5.2.4.2	Erfüllung des Förderungsauftrages	240

5.2.4.3	Stagnation/Schrumpfung des traditionellen Bezugsgeschäftes	240
5.2.4.4	Risikostreuung bzw. –minderung	241
5.2.4.5	Synergieeffekte	242
5.2.4.6	Erschließung von Marktnischen/Ausnutzung vorhan- denen Marktpotentials	246
5.2.4.7	Versorgung des ländlichen Raumes.....	246
5.2.4.8	Höhe der Handelsspannen.....	247
5.2.4.9	Kostendegression und Kapazitätsauslastung.....	248
5.2.4.10	Werbung neuer Mitglieder	250
5.2.4.11	Freie Finanzmittel.....	250
5.2.4.12	Zusammenfassung.....	251
5.2.5	Unterschiede zwischen der originären Agrarsparte und den neuen Leistungsbereichen	251
5.2.5.1	Arbeitsspitzen.....	251
5.2.5.2	Preispolitik.....	253
5.2.5.3	Handelsspanne	254
5.2.5.4	Warenpräsentation und Verkaufsberatung	257
5.2.5.5	Werbung und verkaufsfördernde Maßnahmen	260
5.2.6	Unterschiede zwischen den Genossenschaftsformen	263
5.2.6.1	Unterschiede zwischen Primär- und Sekundärgenos- senschaften	264
5.2.6.2	Unterschiede zwischen Bezugs- und Absatzgenos- senschaften sowie Kreditgenossenschaften mit Wa- rengeschäft	266
5.2.7	Genossenschaftlicher Förderungsauftrag versus Diversifi- kation.....	269
5.2.8	Evaluation bisheriger Diversifikationsaktivitäten und Perspek- tiven in den Diversifikationssparten	276
6	Zusammenfassung und Ausblick	279
7	Literaturverzeichnis.....	286
8	Anhang	301

Verzeichnis der Übersichten im Text

	Seite
3.1	Entwicklung der Bruttowertschöpfung und des Anteils der Land- und Forstwirtschaft (LuF) an der Bruttowertschöpfung in der Bundesrepublik Deutschland von 1960-1998..... 60
3.2	Entwicklung der Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland von 1949 bis 1998 über 1 ha LF (in Tsd) 63
3.3	Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgröße der landwirtschaftlichen Betriebe über 1 ha LF in der Bundesrepublik Deutschland von 1949 bis 1998 (in ha LF) 64
4.1	Durchschnittliche jährliche Änderungsraten (in %) der Anzahl der Raiffeisengenossenschaften in den alten Bundesländern von 1950 bis 1998 113
4.2	Entwicklung der Anzahl und der Umsatzwerte der ländlichen Warengenossenschaften auf der Sekundärebene von 1970 bis 1998 (in Mrd DM) 129
4.3	Verteilung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen in den alten Bundesländern von 1970 bis 1998 (in Mio und %) 143
4.4	Berufsgruppengliederung der Mitglieder bei Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr in den alten Bundesländern von 1970 bis 1993 (in Mio und %)..... 144
5.1	Durchschnittliche jährliche Änderungsraten der Umsatzentwicklung der Zentralgenossenschaften auf DRV-Ebene sowie der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 (in %) 178
5.2	Diversifikationssparten der Untersuchungsgruppe 195
5.3	Entwicklung der absoluten Umsatzwerte in der Energiesparte der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in Mio DM)..... 196
5.4	Entwicklung der Umsatzanteile der Energiesparte am Gesamtumsatz der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in %)..... 197
5.5	Entwicklung der absoluten Umsatzwerte in der Sparte Raiffeisenmarkt der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in Mio DM)..... 204
5.6	Entwicklung der Umsatzanteile der Sparte Raiffeisenmarkt am Gesamtumsatz der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in %) 205

5.7	Entwicklung der absoluten Umsatzwerte in der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in Mio DM)	211
5.8	Entwicklung der Umsatzanteile der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte am Gesamtumsatz der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in %).....	212
5.9	Entwicklung der absoluten Umsatzwerte in den Diversifikationsparten der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in Mio DM).....	222
5.10	Entwicklung der Umsatzwerte und der durchschnittlichen jährlichen Änderungsraten in der Agrarsparte, der Diversifikationsparte und des Gesamtumsatzes der untersuchten Genossenschaften von 1970 bis 1996 in %	228
5.11	Entwicklung des Diversifikationsgrades der untersuchten Genossenschaften sowie der Genossenschaften auf DRV-Ebene von 1970 bis 1996 (in %)	230
5.12	Realisationsformen der Diversifikation.....	233
5.13	Organisatorische Auswirkungen der Diversifikation	234
5.14	Gründe der Diversifikationsbestrebungen.....	239
5.15	Höhe der Handelsspanne in den einzelnen Sparten der untersuchten Genossenschaften im Jahr 1996 in %	255

Verzeichnis der Darstellungen im Text

	Seite
2.1 Die Zunahme der Diversifizierung in den wichtigsten westlichen Industrieländern (Anteil der diversifizierten Unternehmungen)	9
2.2 Unterschied zwischen Produktdifferenzierung und Diversifizierung.....	20
2.3 Produkt/Markt-Schema nach ANSOFF	21
3.1 Entwicklung der landwirtschaftliche Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland nach Größenklassen (1949 = 100%)	65
3.2 Anteile der einzelnen Betriebsformen an allen landwirtschaftlichen Betrieben über 1 ha LF	66
4.1 Anzahl der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärstufe von 1970 bis 1998 in den alten Bundesländern	111
4.2 Anzahl der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft sowie der Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1970 bis 1998 in den alten Bundesländern.....	112
4.3 Anzahl der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft sowie der Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1991 bis 1998 in den neuen Bundesländern.....	116
4.4 Die relativen Anteile der Verbandsgebiete an der Gesamtzahl der ländlichen Warengenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland	118
4.5 Umsatzwert der ländlichen Warengenossenschaften von 1970 bis 1998 in Mio DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)	120
4.6 Umsatzwert der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primär- und Sekundärstufe von 1970 bis 1998 in Mio DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)	123
4.7 Umsatzwert der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft und der Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1970 bis 1998 in Mio DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)	127

4.8	Entwicklung der Anzahl der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärstufe sowie des durchschnittlichen Umsatzes je Unternehmung von 1970 bis 1998 (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland).....	130
4.9	Entwicklung der durchschnittlichen Unternehmensumsätze der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärebene insgesamt sowie der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und der Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1970 bis 1998 in Tsd DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)	132
4.10	Die typische Entwicklung der Warengeschäfte bei Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr	134
4.11	Umsatzwert der ländlichen Warengenossenschaften differenziert nach Bezugsgeschäft und Absatzgeschäft von 1970 bis 1997 in Mio DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)	137
4.12	Mitgliedschaften bei ländlichen Warengenossenschaften insgesamt und differenziert nach Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft sowie Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1970 bis 1998 in der Bundesrepublik Deutschland (bis 1992 altes Bundesgebiet, ab 1993 Gesamtdeutschland) in Tsd	140
4.13	Entwicklung der Anzahl der ländlichen Warengenossenschaften sowie des durchschnittlichen Mitgliederbestandes je Genossenschaft von 1970 bis 1998 in der Bundesrepublik Deutschland (bis 1992 altes Bundesgebiet, ab 1993 Gesamtdeutschland)	147
5.1	Entwicklung der Umsatzwerte der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in Mio DM.....	176
5.2	Entwicklung der Umsatzwerte der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%).....	177
5.3	Entwicklung der Umsatzwerte der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996 in Mio DM.....	187
5.4	Entwicklung der Umsatzwerte der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%).....	188

5.5	Entwicklung der relativen Anteile des Bezugs- und Absatzgeschäftes am Gesamtumsatz der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996	191
5.6	Entwicklung der relativen Anteile des Bezugs- und Absatzgeschäftes am Gesamtumsatz der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996	192
5.7	Entwicklung der Umsatzwerte in der Energiesparte sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%).....	198
5.8	Entwicklung der Umsatzwerte in der Energiesparte sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%).....	199
5.9	Entwicklung der Umsatzwerte in der Sparte Raiffeisenmarkt sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%).....	206
5.10	Entwicklung der Umsatzwerte in der Sparte Raiffeisenmarkt sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%).....	207
5.11	Entwicklung der Umsatzwerte in der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)	214
5.12	Entwicklung der Umsatzwerte in der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte sowie des Gesamtumsatzes der VR Bank Alsfeld von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%).....	215
5.13	Entwicklung der Umsatzwerte in den Diversifikationssparten der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in Mio DM.....	224
5.14	Entwicklung der Umsatzwerte in den Diversifikationssparten, der Agrarsparte und des Gesamtumsatzes der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%).....	225
5.15	Entwicklung der Umsatzwerte in den Diversifikationssparten der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996 in Mio DM	226

5.16	Entwicklung der Umsatzwerte in den Diversifikationssparten, der Agrar- und des Gesamtumsatzes der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%).....	227
5.17	Synergieeffekte durch Diversifikation.....	243

Verzeichnis der Übersichten im Anhang

	Seite
8.1 Daten zum Ablauf der Expertenbefragung	302
8.2 Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der RWZ Kurhessen-Thüringen zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)	304
8.3 Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der RHG Frankfurt zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)	305
8.4 Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der WLZ Stuttgart zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)	306
8.5 Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der ZG Karlsruhe zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)	307
8.6 Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der Genossenschaft Berg und Mark Wipperfürth zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)	308
8.7 Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der VR Bank Alsfeld zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)	309
8.8 Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten aller ländlichen Warengenossenschaften auf der Ebene des Deutschen Raiffeisenverbandes zwischen 1970 und 1994 (1970 = 100%)	310

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	an angegebenem Ort
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Bd.	Band
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ders.	derselbe
dies.	dieselbe
DM	Deutsche Mark
DRV	Deutscher Raiffeisenverband e.V.
e.V.	eingetragener Verein
eG	eingetragene Genossenschaft
eGmbH	eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftung
EG	Europäische Gemeinschaft
et. al.	und andere
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GenG	Genossenschaftsgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
ha	Hektar
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
Jg.	Jahrgang
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
k.A.	keine Angaben

km	Kilometer
KWG	Kreditwesengesetz
loc. cit.	Zitat aus
LF	Landwirtschaftliche Nutzfläche
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
LuF	Land- und Forstwirtschaft
m	Meter
Mio	Millionen
mm	Millimeter
Mrd	Milliarden
NN	Normal Null (Meeresspiegelhöhe)
o.ä.	oder ähnliches
o.g.	oben genannten
o.J.	ohne Jahrgang
Opec	Organisation erdölexportierender Länder
p.	page
qkm	Quadratkilometer
qm	Quadratmeter
resp.	respektive
S.	Seite
sog.	sogenannte
Tab.	Tabelle
TDM	Tausend Deutsche Mark
Tsd	Tausend
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der wirtschaftliche Wandel vollzieht sich in immer schnelleren und größeren Schritten. Modernste Informations- und Kommunikationstechnologien tragen zur Vernetzung der internationalen Märkte bei, durch die die Vision eines Weltmarktes zunehmend Realität zu werden scheint. Infolge des durch diese Entwicklung geprägten und geförderten ‚Global-Player-Denkens‘ international agierender Unternehmen zählen Megafusionen wie im Bankenbereich (Deutsche Bank/Bankers Trust), der Automobilindustrie (Daimler-Benz/Chrysler, Ford/Volvo) und der chemischen Industrie (Ciba-Geigy/Sandoz, Hoechst AG/Rhone-Poulenc) sowie Versuche bzw. erfolgreich durchgeführte feindliche Übernahmen wie in der Stahlindustrie (Krupp/Thyssen) oder im boomenden Mobilfunkbereich (Vodafone Airtouch/Mannesmann Mobilfunk) inzwischen zur Tagesordnung.

Wie alle anderen Wirtschaftssubjekte agieren auch die ländlichen Warengenossenschaften nicht isoliert, sondern sie sind in ein Umfeld eingebettet, das einer wirtschaftlichen Dynamik unterliegt. Neben den allgemeinen gesellschaftlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen besitzt dabei die Agrarpolitik einen herausragenden Stellenwert. Der in den neunziger Jahren herbeigeführte Richtungs- bzw. Systemwechsel in der europäischen Agrarpolitik¹ schlug sich unmittelbar auf Produktionsumfang und -struktur sowie die Ertragslage der Landwirtschaft und der ihr vor- und nachgelagerten Bereiche und damit dem originären Tätigkeitsfeld der ländlichen Warengenossenschaften nieder. Während den Landwirtschaftsbetrieben für die Reduzierung der Garantiepreise im Gegenzug Ausgleichszahlungen gewährt wurden, erhalten die vor- und nachgelagerten Handelsunternehmen keinerlei Kompensationen.

Konsequenz der Verschlechterung der Rahmenbedingungen im klassischen Warengeschäft war die Forcierung zweier Trends: die Beschleunigung des Strukturwandels und die Zunahme der Diversifikationsbestrebungen. Während der Strukturwandel - neueste Beispiele auf der Sekundärebene sind die Zusammenschlüsse der RHG Frankfurt eG mit der RWZ Rheinland eG, Köln (1999) und der RCG Nordwest eG, Münster mit der RHG Nord AG, Hannover (2000) - entsprechend der Konzentrationstendenz in Lebensmittelhandel, Landtechnik und Agrarchemie vorangetrieben wurde, schlugen die Warengenossenschaften mit der Diversifizierung ihrer Unternehmensaktivitäten einen z.T. entgegengesetzten Weg zur allgemeinen Wirtschaft ein. Deren Leitbild ist durch schlanke Strukturen - Konzentration auf das Kernge-

¹ vgl. hierzu Abschnitt 3.1.1 ‚Exogene Determinanten‘

schäft und ‚Outsourcing‘ der Sekundäraktivitäten – charakterisiert². Dementsprechend wird im außerlandwirtschaftlichen Bereich derzeit propagiert, daß „... nur noch Unternehmen nachhaltige Spitzenpositionen einnehmen, die sich klar auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen ausrichten“³, und die Börse solche Unternehmen belohnt, „... die bereit sind, sich auf ihre ‚Kernaktivitäten zu konzentrieren‘ und ihre ‚Produktionstiefe‘ zurückzufahren ...“⁴.

Daß die Strategie der ‚Konzentration auf die Kernaktivitäten‘ nicht auf die ländlichen Warengenossenschaften übertragen bzw. nicht ausschließlich bei ihnen Anwendung finden kann, zeigt die Entwicklung des Agrarsektors in den letzten Jahrzehnten. Angesichts weiterhin ungünstiger Perspektiven und zur Abfederung der damit einhergehenden Auswirkungen haben die betroffenen genossenschaftlichen Unternehmen neue Ansätze entwickelt, die insbesondere den Ausbau bzw. die Erschließung bestimmter Tätigkeitsfelder mit höherer Wertschöpfung in nicht unmittelbar landwirtschaftlichen Bereichen zum Ziel haben. Nicht zuletzt der Deutsche Raiffeisenverband e.V. (DRV)⁵ und andere zentrale genossenschaftliche Einrichtungen heben die Diversifikationsparten als Bereiche hervor, die das Geschäftsergebnis der Genossenschaften positiv beeinflussen können und die deshalb aus dem genossenschaftlichen Leistungsprogramm nicht mehr wegzudenken sind. Symptomatisch für diese Entwicklung sind Meldungen wie beispielsweise „BayWa - Umsatz stabil durch Diversifikation“⁶.

Da die Diversifikationspolitik ländlicher Warengenossenschaften und deren Entwicklung ein bisher wenig erforschtes Themengebiet ist, liegt die Zielsetzung dieser Arbeit darin, mit Hilfe einer empirischen Untersuchung (Primärdatenerhebung) zu ermitteln, in welche Bereiche diversifiziert wurde, welche am Umsatz gemessene Bedeutung sie erlangt haben, durch welche Bestimmungsgründe sie ausgelöst wurden, welche unternehmerischen Ziele mit ihr verfolgt werden, welchen Einfluß die Diversifikationsbestrebungen auf die Unternehmensorganisation haben und welche zukünftigen Entwicklungen sich für sie abzeichnen. Darüber hinaus ist es von besonderem Interesse, ob die Diversifikationspolitik Auswirkungen auf den genossenschaftlichen Grundauftrag (Förderungsauftrag) hat und wenn, welche Interdependenzen zwischen ihnen bestehen.

² vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Wertverlust durch Diversifikation, Ausgabe v. 24.11.1997, S. 20
³ vgl. FRANKFURTER RUNDSCHAU, Teilung schafft Wachstum, Werbeanzeige der Hoechst AG, Ausgabe v. 18.11.1998, S. 15
⁴ vgl. FRANKFURTER RUNDSCHAU, Der Aktionär, das scheue Wesen, Ausgabe v. 05.02.2000, S. 3
⁵ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Empfehlungen und Überlegungen zur künftigen Strategie, Bonn 1993, S. 10 f.
⁶ vgl. BAYERISCHES GENOSSENSCHAFTSBLATT, Baywa – Umsatzstabil durch Diversifikation, Nr. 2 v. 15.02.1996, S. 40 f.

1.2 Methodische Vorgehensweise

Dem vorhergehenden Abschnitt war zu entnehmen, daß die Zielsetzung dieser Untersuchung durch einen deskriptiven, exemplarischen und hypothesenerkennenden Charakter geprägt ist. An dieser Zielsetzung orientiert sich auch die Festlegung der methodischen Vorgehensweise. Zunächst wird in einem deskriptiv-terminologischen Kapitel die Diversifikation als Unternehmensstrategie erläutert. Es folgen zwei analytisch-deskriptive Abschnitte, in denen zum einen die diversifikationsrelevanten Rahmenbedingungen und Ansatzmöglichkeiten der genossenschaftlichen Diversifikationspolitik und zum anderen der Strukturwandel im ländlichen Genossenschaftswesen beschrieben und bewertet werden. Beide Abschnitte dienen als Grundlage für das daran anschließende empirisch-analytische Kapitel, das sich in Teilaspekten an einer früheren Untersuchung von HOLSTEN/KÜHL⁷ orientiert.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in insgesamt sechs Hauptabschnitte. In Kapitel eins erfolgt nach der einleitenden Darstellung der Fragestellung und Zielsetzung die Beschreibung der Vorgehensweise sowie die Definition des Genossenschaftsbegriffes.

Aufgrund seiner herausragenden Bedeutung wird dem Terminus der Diversifikation bzw. Diversifizierung ein separates Kapitel gewidmet. In den beiden ersten Unterabschnitten wird die Diversifikation resp. die durch sie begründete Diversifikationsstrategie begrifflich bestimmt und gegenüber anderen Marktbearbeitungsstrategien abgegrenzt. Daran schließt sich eine Darstellung der unterschiedlichen Diversifikationsarten an. Vervollständigt wird dieser Hauptabschnitt durch die Bereitstellung eines umfassenden, theoretisch abgesicherten Fundus der externen und internen Bestimmungsgründe und der damit unmittelbar korrespondierenden unternehmerischen Zielsetzungen.

Im ersten Teil des dritten Kapitels wird die in Abschnitt zwei in allgemeiner Form vorgenommene Darstellung der diversifikationsrelevanten Motive im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand ‚Ländliche Warengenossenschaft‘ konkretisiert, und es werden die spezifischen exogenen und endogenen Determinanten der genossenschaftlichen Diversifizierungspolitik herausgearbeitet. Des Weiteren werden die verschiedenen Ansatzmöglichkeiten genossenschaftlicher Diversifikationspolitik erläutert und auf ihre Vereinbarkeit mit dem genossenschaftlichen Förderungsauftrag analysiert.

⁷ vgl. HOLSTEN, C. und R. KÜHL, Zur Entwicklung und Bedeutung der Diversifikation in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften, in: Agrarwirtschaft, Jg. 40 (1991), H. 8/1996, S. 239-249

Gegenstand des vierten Kapitels ist eine differenzierte Analyse der strukturellen Verhältnisse in der Praxis. Im Mittelpunkt dieser auf der Basis des Datenmaterials des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. beruhenden sekundärstatistischen Untersuchung steht die Entwicklung des Strukturwandels im ländlichen Genossenschaftswesen, die anhand der Kriterien Anzahl und Umsatzentwicklung sowie der Anzahl der Mitgliedschaften beschrieben wird. Erklärungsansätze für die unterschiedlichen Entwicklungen ergänzen die Analyse und stellen den Ausgangspunkt für die genossenschaftlichen Diversifikationsbestrebungen dar.

Kapitel fünf widmet sich dem empirischen Teil der Arbeit. Im ersten Unterabschnitt werden die theoretischen Grundlagen der Untersuchungsmethode vorgestellt. Diese beinhaltet eine Befragung von Experten ausgewählter Unternehmen der ländlichen Warenwirtschaft. Daran schließt die Erläuterung der Auswahl der Erhebungseinheit und des Ablaufs der praktischen Datenerhebung an. Dem methodischen Teil folgt die Darstellung der Untersuchungsergebnisse, die im Zentrum des zweiten Unterabschnittes stehen.

Den Abschluß der vorliegenden Arbeit bildet Kapitel sechs, in dem die wichtigsten Erkenntnisse aus den einzelnen Untersuchungsbereichen zusammengefaßt werden.

1.3 Begriffe

Zu Beginn einer wissenschaftlichen Arbeit ist es erforderlich, das relevante Begriffsinstrumentarium zu definieren, um möglichen Mißverständnissen bei der Interpretation von Begriffen a priori vorzubeugen. Diese Anforderung ergibt sich daraus, daß in der Wissenschaft grundsätzlich Definitionsfreiheit besteht und Begriffe oftmals nicht einheitlich verwendet werden. Somit ist ausschließlich die Zweckmäßigkeit der gewählten Formulierung entscheidend⁸.

Die relevanten Begriffe gehen aus dem Thema und der sachlichen Aufgabenstellung hervor. Für die vorliegende Untersuchung wird die terminologische Basis von den Begriffen *Genossenschaft*, *Förderungsauftrag* und *Diversifizierung* gestellt. Da speziell die beiden letztgenannten Begriffe und ihre Inhalte eine zentrale Rolle in der vorliegenden Arbeit einnehmen, entziehen sie sich einer kurzen Begriffsbestimmung in einem einleitenden Kapitel.

⁸ Anmerkung: Nach AEREBOE gibt es keine richtigen oder falschen Begriffe, sondern lediglich zweckmäßige oder unzweckmäßige. AEREBOE, F., Allgemeine landwirtschaftliche Betriebslehre, Berlin 1923

Daher erfolgt die inhaltliche Ausgestaltung des Förderungsauftrages und der Diversifizierung in jeweils eigenen Abschnitten⁹, während der Begriff der Genossenschaft im folgenden erläutert wird.

Um möglichen Fehldeutungen vorzubeugen, muß zunächst eine deutliche Abgrenzung zwischen Genossenschaften marktwirtschaftlicher und sozialistischer Wirtschaftssysteme vorgenommen werden.

Marktwirtschaftliche Genossenschaften entstehen durch freiwillige Gründung autonomer Mitglieder mit dem Zweck der Mitgliederförderung (eingetragene Genossenschaften [eG] oder Förderungsgenossenschaften). Dabei handelt es sich um ökonomische Einrichtungen, deren Begriffsinhalt im 'Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften' (GenG) definiert wird. Demnach sind Genossenschaften „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken“ (§1 Abs. 1 GenG). Eines der wesentlichen Merkmale der Förderungsgenossenschaften ist das Privateigentum¹⁰.

Sozialistische Genossenschaften (Produktiv- oder Produktionsgenossenschaften) entstanden durch zwangsweise Kollektivierung bäuerlicher Betriebe (u.a. in der ehemaligen DDR zwischen 1952 und 1960 in der Form von Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften [LPG]), wobei die Mitglieder zwar formal-juristisch Eigentümer des in die LPG eingebrachten Bodenvermögens blieben, faktisch aber jegliche Verfügungsgewalt über den Boden verloren. Das primäre Ziel sozialistischer Genossenschaften liegt bzw. lag in der Erfüllung staatlicher Ziele, sprich staatlicher Planvorgaben. Während die individuellen Nutzungsrechte klassischer Genossenschaften auf Privateigentum beruhen, basieren die staatlich-gesellschaftlichen Nutzungsrechte der sozialistischen Genossenschaften auf gesamtgesellschaftlichem Eigentum¹¹. „Hiermit besteht somit ein grundsätzlicher Unterschied zwischen den Genossenschaften dieser beiden Wirtschaftssysteme, der es direkt verbietet, alle Genossenschaften 'in einen Topf' zu werfen“¹².

Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten lassen sich die eingetragenen Genossenschaften nach dem Hauptobjekt ihrer Tätigkeit in vier Gruppen untergliedern¹³:

⁹ vgl. hierzu die Abschnitte 2 ‚Diversifizierung‘ und 3.1.2.1 ‚Der genossenschaftliche Grundauftrag (Förderungsauftrag)‘

¹⁰ vgl. ASCHHOFF, H. und E. HENNINGSSEN, Das deutsche Genossenschaftswesen, in: WISSENSCHAFTSFOND DER DG BANK (Hrsg.), Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 15, 2. Aufl., Frankfurt 1995, S. 45

¹¹ vgl. ebenda, S. 43ff.

¹² loc. cit. SEUSTER, H. (2), Der genossenschaftliche Förderungsauftrag heute, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 30 (1980), Göttingen, S. 100

¹³ vgl. ENGELHARDT, W. W., Typologie der Genossenschaften und anderer Kooperationen, in: WISU, Heft 1/1987, S. 32

- 1) Arbeitskraftverwertungsgenossenschaften (z.B. Produktionsgenossenschaften),
- 2) Dienstleistungsgenossenschaften (z.B. Verkehrsgenossenschaften),
- 3) Kreditgenossenschaften (z.B. Raiffeisenbanken) und
- 4) Warengenossenschaften.

Unter dem Oberbegriff der *Warengenossenschaften*, die den Bezug und Absatz von Waren für ihre Mitglieder zum Ziel haben, werden zum einen ländliche und zum anderen gewerbliche Warengenossenschaften (Handwerker-, Verkehrs-, Konsum- oder Wohnungsgenossenschaften etc.) subsumiert.

Die *ländlichen Genossenschaften*, die auch als Raiffeisen-Genossenschaften bezeichnet werden, stellen die wirtschaftliche Marktorganisation der Landwirtschaft dar. Sie verfolgen den Zweck, die Wirtschaftlichkeit derjenigen landwirtschaftlichen Unternehmen zu steigern, die Mitglieder der entsprechenden Genossenschaften sind.

Die *ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften* wiederum haben die Versorgung der landwirtschaftlichen Betriebe mit allen Betriebsmitteln und die Abnahme der landwirtschaftlichen Erzeugnisse zur Aufgabe. Die ländliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaft existiert dabei in zwei Ausprägungen¹⁴:

- 1) In der universalgenossenschaftlichen Form als Verbindung von Geld und Ware, nämlich der *Kreditgenossenschaft mit Warenverkehr*, die auch als gemischtwirtschaftliche Genossenschaft bezeichnet wird und von F.W. Raiffeisen begründet wurde.
- 2) In der spezialgenossenschaftlichen Form, die auf W. Haas zurückgeht und reine Warengenossenschaft (Molkerei-, Obst- und Gemüse-, Vieh- und Fleisch- und Winzergenossenschaften sowie sonstige Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften) oder *Bezugs- und Absatzgenossenschaft* genannt wird.

In der vorliegenden Arbeit werden sowohl die gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften, d.h. die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, als auch die reinen Bezugs- und Absatzgenossenschaften Gegenstand der Analyse sein.

¹⁴ vgl. WICK, H.-J., Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, Ländliche, in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Spalte 1655 f.

2 Diversifizierung

2.1 Begriffsbildung

Der terminus technicus *Diversifikation* bzw. *Diversifizierung* ist etymologisch auf den lateinischen Wortstamm 'divers', der im 17. Jahrhundert aus lat. 'diversus' entlehnt wurde, und das lateinische Verb 'facere' zurückzuführen¹. Die Übersetzung von 'divers' lautet im Singular 'anders' bzw. 'verschieden' und im Plural 'einige' bzw. 'mehrere', während 'facere' mit 'machen' übertragen werden kann².

Den Eingang in die betriebswirtschaftliche Terminologie des deutschsprachigen Raumes fand der Ausdruck 'Diversifikation' durch die Ableitung von 'diversification' aus dem angelsächsischen Sprachraum; die wörtliche Übersetzung bedeutet 'Veränderung', 'Abwechslung' oder 'Mannigfaltigkeit'³.

Der betriebswirtschaftliche Begriff der Diversifizierung, der den Schwerpunkt dieser Arbeit darstellt, kann mit „... Politik der gezielten Ausweitung des Leistungsprogramms einer Unternehmung zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit ...“⁴ grob umrissen werden⁵. Dabei werden unter neuen Leistungen respektive Produkten⁶ Produktiv- und Konsumgüter sowie Dienstleistungen subsumiert⁷. Diese unternehmungspolitische Konzeption divergiert zu dem lange Zeit allein vorherrschenden Postulat der *Spezialisierung*, das auf dem Faktum beruht, daß die Herstellungskosten je Einheit in der Regel mit zunehmender Auflage abnehmen, da sich die fixen Produktionsko-

-
- 1 vgl. DUDEN, Das Herkunftswörterbuch, Etymologie der deutschen Sprache (Duden Band 7), Stichwort: divers, Mannheim 1989, S. 131; LÖBLER, H., Diversifikation und Unternehmenserfolg, Bd. 21 der Studien zur Ökonomie (OIKOS), Wiesbaden 1988, S. 8
- 2 vgl. LANGENSCHIEDTS TASCHENWÖRTERBUCH LATEIN, 1. Aufl., Berlin und München 1999, S. 177 u. 212
- 3 vgl. WEYRETER, B., Diversifikation, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 279 f.; DUDEN, Fremdwörterbuch (Duden Band 5), Mannheim 1982, S.194
- 4 loc. cit. BARTELS, G., Diversifizierung - Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966, S. 9
- 5 Anmerkung: Der Begriff der Diversifikation wird außer im betriebswirtschaftlichen Sinne u.a. auch in volkswirtschaftlichem, agrarpolitischem und finanzwirtschaftlichem Zusammenhang verwendet. Vgl. hierzu MEINHOLD, W., Diversifikation, konglomerate Unternehmen und Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Köln, Berlin, Bonn, München 1977, S. 9
- 6 Anmerkung: Im folgenden wird in Anlehnung an den Sprachgebrauch der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur der Terminus 'Produkt' synonym zu dem Begriff 'Leistung' verwendet, ohne daß dadurch eine Einengung des Anwendungsbereiches der Diversifizierung auf ein rein materielles Angebot (Produkte) im Gegensatz zu einem immateriellen Angebotsprogramm (Handelsleistungen, Dienstleistungen, Serviceleistungen etc.) impliziert werden soll.
- 7 vgl. GÖTTELMANN, M., Diversification - eine absatzpolitische Strategie der Unternehmensführung, Bd. 7 der Schriftenreihe ARBEITSSTUDIEN - INDUSTRIAL ENGINEERING, Berlin, Köln, Frankfurt 1969, S. 6

sten auf die Gesamtauflage verteilen (Fixkostendegression)⁸. Wirtschaftssubjekte, die dem Konzept der Kostensenkung folgen, engen ihr Leistungsprogramm ein (engl. 'simplification'), um durch Rationalisierung, Standardisierung, Normierung und Konzentration Kostenvorteile zu realisieren⁹.

Gegenüber der Spezialisierung, die eine hochdifferenzierte, arbeitsteilige 'Wirtschaftslandschaft' zur Folge hat, setzte sich seit den 50er Jahren - ausgehend von der US-amerikanischen Unternehmenspolitik - die Erkenntnis durch, daß eine Ausweitung des Leistungsprogramms eine wünschenswerte und darüber hinaus auch eine überlebensnotwendige Entwicklung für ein Wirtschaftssubjekt darstellen kann¹⁰. Hintergrund dieser einsetzenden Entwicklung war und ist auch heute noch, daß in einer dynamischen und vom ständigen Wandel beherrschten Wirtschaft „... eine Unternehmenspolitik die Einseitigkeit zwecks höchstmöglicher betriebswirtschaftlicher Effizienz zwar nach wie vor pflegen, [...] aber auch eine Absicherung gegenüber verstärktem Konkurrenzdruck und/oder rückläufigen Umsatzzuwachsraten erfahren“¹¹ muß.

Bei der Diversifizierung handelt es sich keineswegs um eine völlig 'neue' unternehmenspolitische Strategie. Was für Privathaushalte traditionell ein Lebensprinzip ist, wurde von der Augsburger Kaufmannsfamilie Fugger auf den unternehmerischen Sektor übertragen, indem sie ihre kaufmännischen Tätigkeiten auf verschiedene Geschäftsbereiche aufteilte. Das Kaufmannshaus „... betrieb im 16. Jahrhundert ein umfangreiches Bankgeschäft, verfügte über Tausende von Webstühlen, besaß Kupferminen in Ungarn, Silberbergwerke in Tirol und Quecksilbergruben in Spanien und hatte seinen Gewürzhandel über Europa ausgedehnt.“¹² Aufgrund dessen gelten die Fugger als die großen klassischen Diversifikateure.

Zunehmende Verbreitung erlangte die Diversifizierung allerdings erst mit der rapiden industriellen Entwicklung gegen Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts¹³. „Nachdem noch in den 20er Jahren das Wort 'diversification' weitgehend un-

⁸ vgl. GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd 1: Die Produktion, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962, S. 335; WÖHE, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1990, S. 540; SCHMALENBACH, E., Kostenrechnung und Preispolitik, Köln und Opladen 1956, S. 114 ff.

⁹ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 1; SCHADE, H. C., Diversifizierung - Risiko-Ausgleich oder vermehrtes Risiko, in: LAYER, M. und H. STREBEL (Hrsg.): Rechnungswesen und Betriebswirtschaftspolitik, Berlin 1969, S. 141; HOLL, H.-G., Diversifikation: Eine anspruchsvolle Strategie für gewinnorientiertes Wachstum, in: Management-Zeitschrift IO, Nr. 5/1982, S. 191

¹⁰ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 3 und S. 15

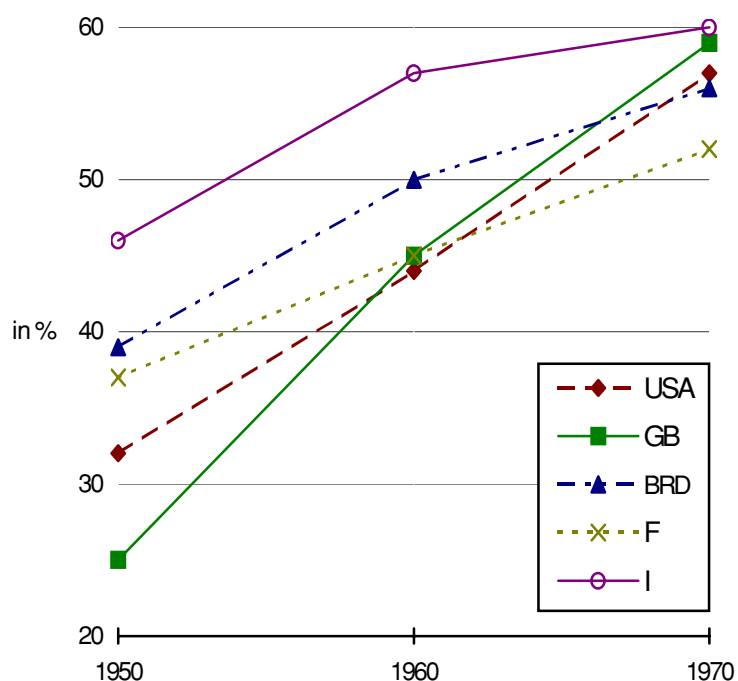
¹¹ loc. cit. SÖLTER, A. und C. ZIMMERER (Hrsg.), Handbuch der Unternehmenszusammenschlüsse, München 1972, S. 61

¹² loc. cit. ebenda, S. 62; Vgl. hierzu auch BECKER, H., Ursachen und gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Diversifikation industrieller Unternehmungen, Dissertation, München 1977, S. 10 f.

¹³ vgl. SCHWARZ, H.-J., Diversifikation - unternehmerisches Abenteuer oder Unternehmenssicherung?, Nürnberg 1988, S. 5

bekannt und noch nicht einmal in einschlägigen Lexika definiert war, konnte man es in den 30er Jahren plötzlich überall auch in den einfachsten Taschenwörterbüchern finden.“¹⁴ Doch erst nach Beendigung des zweiten Weltkrieges wurde die ‘diversification’ zu einer bedeutenden unternehmenspolitischen Strategie amerikanischer und auch europäischer Unternehmungen. „Betrachtet man die historischen Entwicklungslinien der Diversifikation bezüglich ihrer Anwendung in der Wirtschaft, so ist seit etwa 1950 eine sich ständig verstärkende Zunahme von Diversifizierungen in den wichtigsten westlichen Industrieländern bis in die 70er Jahre festzustellen. Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen [...] stellen den signifikanten Trend der Unternehmungen zur Diversifikation in der Zeit von 1950 bis 1970 deutlich unter Beweis“¹⁵.

Darstellung 2.1: Die Zunahme der Diversifizierung in den wichtigsten westlichen Industrieländern (Anteil der diversifizierten Unternehmungen)



Quelle: Eigene Darstellung nach GEBERT, F., *Diversifikation und Organisation, Die organisatorische Eingliederung von Diversifikationen*, a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 1

¹⁴ loc. cit. SANDERS, Ch. M., *Blending Company and Market Requirements into a Planned Diversification Program*, 1960, p. 509, zitiert in: BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 15

¹⁵ loc. cit. GEBERT, F., *Diversifikation und Organisation, Die organisatorische Eingliederung von Diversifikationen*, Bd. 474 der Reihe 5 der Europäischen Hochschulschriften, Volks- und Betriebswirtschaft, Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 1

Für die zuvor beschriebene Entwicklung in der Unternehmenspolitik, die auch vor den bundesdeutschen Unternehmungen nicht haltmachte, gab es im deutschen Sprachraum keinen adäquaten Fachterminus. Vor der Einführung des Begriffes 'Diversifikation' in die deutsche Sprache gelang es der Wirtschaftstheorie nicht, die neue Entwicklung in einen eindeutigen und prägnanten Ausdruck zu fassen. BARTELS stellte im Jahr 1965 fest, daß es an der Quantität möglicher deutschsprachiger Ausdrücke nicht mangelt, die aber qualitativ, d.h. in ihrer Eindeutigkeit und Exaktheit, einer sorgfältigen wissenschaftlichen Überprüfung nicht standhalten. Es gab keinen einheitlich verwandten Begriffsausdruck, der sowohl von der Wirtschaftspraxis als auch von der Wirtschaftstheorie als solcher benutzt und anerkannt wurde¹⁶. Beide Seiten verwandten „... 'Gelegenheits-' mitunter sogar ausgesprochene 'Verlegenheitsformulierungen' ..., die den Untersuchungsgegenstand mehr oder weniger treffend zu kennzeichnen suchen“¹⁷. Die Bestrebungen der Wirtschaftstheorie um eine begriffliche Fassung führten einerseits zu vorgenannter Umschreibung¹⁸, die bei vordergründiger Betrachtung zwar eindeutig erscheint, sich aber aufgrund fehlender Prägnanz auf breiter Basis nicht durchsetzen konnte, andererseits tauchte gelegentlich der englische Begriff 'diversification' mit entsprechendem Übersetzungsvermerk auf. Praxisgeprägte Begriffe wie 'zweiter Markt' oder 'zweites Bein' entbehren zwar nicht der geforderten Prägnanz und sind zudem plakativ, doch fehlt ihnen die wissenschaftliche Eindeutigkeit¹⁹. Das Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis bestand also darin, daß die Wissenschaft die - zugegebenermaßen vordergründig treffenden - Begriffe der Praxis als terminologisch unzureichend ablehnte, wogegen sich die meist komplexen Definitionen der Wissenschaftler in der Praxis nur schwerlich durchsetzen konnten²⁰.

Da die deutsche Sprache keinen wissenschaftlich einwandfreien Ausdruck zur Beschreibung der zuvor nachgezeichneten betriebswirtschaftlichen Entwicklung zur Verfügung stellte, bot es sich an, einen entsprechenden Terminus aus einem anderen Sprachbereich zu übernehmen, um die Begriffslücke zu schließen. Aufgrund der Dominanz des anglo-amerikanischen Sprachraumes, des Forschungsvorsprungs der amerikanischen Wirtschaftswissenschaften und der zunehmenden Internationalisierung von Forschung, Lehre und Wirtschaft lag es nahe, den Terminus 'diversification' in die deutsche Sprache zu übernehmen. Neben der Tatsache, daß es nun einen wissenschaftlich exakten und zudem prägnanten Ausdruck gibt, dessen Verwendung eine eindeutige gedankliche Vorstellung hervorruft, liegt ein weiterer Vorteil darin, daß die Substantivierungen sämtlicher romanischer Sprachen (französisch, spa-

¹⁶ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 9

¹⁷ loc. cit. ebenda, S. 9

¹⁸ vgl. hierzu Abschnitt 2.1 'Begriffsbildung'

¹⁹ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 14

²⁰ vgl. ebenda, S. 8 ff.

nisch, italienisch etc.) auf den gleichen lateinischen Wortstamm zurückgehen und der Begriff demzufolge eine hohe internationale Verkehrsgeltung gefunden hat²¹.

Abschließend sei zu der Begriffsbildung noch gesagt, daß in der deutschen Sprache die Begriffe 'Diversifikation' und 'Diversifizierung' synonym verwendet werden können.

2.2 Begriffsbestimmung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Begriffsbildung nachvollzogen und die Bedeutung dieser Strategie für die Unternehmungen im heutigen Wirtschaftsprozeß angedeutet wurde, soll im folgenden Abschnitt der Begriffsinhalt geklärt und eine Definition des Begriffes 'Diversifizierung' erarbeitet werden.

Der Grund für eine Begriffsbestimmung leitet sich aus der Notwendigkeit ab, durch eine eindeutige terminologische Festlegung des Untersuchungsgegenstandes eventuellen Mißverständnissen und Fehlinterpretationen hinsichtlich des Begriffes und der inhaltlichen Bedeutung der Diversifizierung vorzubeugen. Nur auf diese Weise ist ein wissenschaftlich einwandfreies und fundiertes Vorgehen im Rahmen der gestellten Thematik möglich.

2.2.1 Entwicklung einer Definition

Eine eingehende Literaturrecherche führte zu der Erkenntnis, daß bisher noch keine einheitliche Begriffsbestimmung vorliegt. Die Versuche, das unternehmungspolitische Konzept der Diversifizierung lediglich durch die wörtliche Übersetzung zu erklären, d.h. mit 'Vermännigfachung', 'Mannigfaltigkeit', 'Vervielfältigung', 'Abwechslung' oder 'Veränderung' zu übersetzen, sind völlig unzureichend.

Sprachlich eingängigere Versuche, wie z.B. die bereits genannten Formulierungen 'Schaffung eines zweiten Marktes' und 'Bildung eines zweiten Beines', die aus der Praxis heraus geprägt wurden, können die Komplexität des Sachverhaltes nicht umfassend wiedergeben, weshalb sie von seiten der Wirtschaftstheorie auch keine Anerkennung erhalten. Die Umschreibung 'Schaffung eines zweiten Marktes' verfügt zwar über eine unbestreitbare Bildhaftigkeit, jedoch gibt sie nicht eindeutig wieder, welche der möglichen Dimensionen eines 'zweiten Marktes' angesprochen wird. So kann der spezifische 'zweite Markt' u.a. in räumlicher, personeller oder auch funktio-neller Hinsicht gesehen werden. Ist die räumliche Dimension gemeint, handelt es sich um die Ausdehnung des bisherigen Absatzgebietes i.S. einer Marktausweitung

²¹ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 16 ff.

(geographische Diversifizierung), in personeller Hinsicht ist eine Verstärkung der Absatzanstrengungen im bestehenden Absatzgebiet mit dem Ziel der Hinzugewinnung neuer Abnehmerkreise (Marktintensivierung) zu verstehen und ein funktioneller 'zweiter Markt' ist gegeben, „... wenn für eine bestimmte Leistungsart neue Verwendungsbereiche gefunden werden“²². BARTELS weist explizit auf diese Unterscheidung hin, da im alltäglichen Sprachgebrauch der Wirtschaftspraxis von einem 'zweiten Markt' gesprochen wird, wenn sich dieser nur in irgendeiner Form vom bisherigen Leistungsprogramm unterscheidet. Demnach wird aus der Definition nicht deutlich, ob der 'zweite Markt' lediglich durch eine Intensivierung der Absatzbemühungen hervorgeht oder ob es sich „... um das Ergebnis einer gezielten Ausweitung und das heißt strukturellen Veränderung des Leistungsprogramms“²³ handelt. Ähnlich verhält es sich bei der Formulierung 'Bildung eines zweiten Beines'. Diese verfügt ebenfalls über plastische Ausdruckskraft und den Vorteil der leichten Verständlichkeit - eine Unternehmung stützt sich auf ein 'zweites Bein', um einen 'festeren Stand' zu haben - für eine wissenschaftlich ernstzunehmende Begriffsbildung scheidet sie jedoch aus. Zudem gilt für beide Begriffe, daß sie sich jeweils nur auf die zweite Dimension beziehen, d.h. sie dürften konsequenterweise bei der Erschließung eines 'dritten', 'vierten' oder 'n-ten' Marktes nicht mehr benutzt werden²⁴.

Die durch die Praxis geprägten Begriffsumschreibungen sind typisch für den Sprachgebrauch des alltäglichen Wirtschaftslebens: kurz, prägnant und durch ihre plastische Ausdruckskraft leicht begreiflich und ins Gedächtnis zu rufen. Während sie den Anforderungen der Praxis genügen, sind sie jedoch aufgrund ihrer terminologischen Unschärfe für eine wissenschaftliche Begriffsbestimmung, die Eindeutigkeit und klare Abgrenzbarkeit des Untersuchungsgegenstandes verlangt, nicht verwendbar²⁵.

Da die praxisgeprägten Formulierungen zur exakten definitorischen Bestimmung nicht geeignet sind, „...ist es naheliegend, auf die in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie bereits erarbeiteten einschlägigen Definitionen Bezug zu nehmen“²⁶.

Eine der ersten wirtschaftswissenschaftlichen Definitionen lieferte ANDREWS, der die Diversifizierung als die Herstellung oder den Absatz von mehr als einer Ware durch eine einzige Unternehmung bezeichnete²⁷. Ergänzend fügte er dieser unscharfen Begriffsbestimmung hinzu, daß die Diversifizierung einen Weg zu Wachstum und Expansion darstellt. Gegen diese Definition ist einzuwenden, daß nicht jede Unter-

22 loc. cit. ebenda, S. 12

23 loc. cit. ebenda, S. 13

24 vgl. ebenda, S. 14

25 vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 5

26 loc. cit. ebenda

27 vgl. ANDREWS, K. R., Product Diversification and the Public Interest, in: Harvard Business Review, Vol. 29, 1951, No. 4, p. 91

nehmung, die mehrere Produkte erzeugt und absetzt, notwendigerweise als diversifiziert anzusehen ist.

Eine andere Definition lieferte STAUDT, der die Diversifizierung als eine langfristige Strategie zur Anpassung an den Markt, insbesondere zur Anpassung an zyklische Fluktuationen, Veränderungen der Nachfrage und die stürmische Entwicklung des technischen Fortschritts umschreibt²⁸. Diese Begriffsbestimmung sagt weniger über den Begriffsinhalt als vielmehr über die Bestimmungsgründe einer Diversifizierungsstrategie aus.

ANSOFF spezifiziert die Diversifizierung genauer als eine alternative Produkt-Markt-Strategie. Er macht deutlich, daß der Ausdruck der Diversifizierung gewöhnlich mit einem Wandel der Charakteristika des Produktionssortiments und/oder des Marktes einer Unternehmung assoziiert wird, im Gegensatz zu Marktdurchdringung, Marktentwicklung und Produktentwicklung, die einen anderen Typus des Wandels in der Struktur des Produktmarktes darstellen²⁹. An einer anderen Stelle expliziert er Diversifizierung als die Entwicklung neuer Produkte für Märkte, auf denen die Unternehmung bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht tätig war³⁰, wobei er das 'neue Produkt' im technischen Sinne und den 'neuen Markt' in ökonomischer Hinsicht definiert³¹. Hervorzuheben ist hierbei, daß „... es sich nicht um ein technologisch absolut neues Produkt oder einen völlig neu kreierten Markt [handeln muß], [...]"; vielmehr genügt es, ...“³² daß die Unternehmung gegenüber ihrem bisherigen Programm verschiedenartige Leistungen erbringt.

Werden die wesentlichen Aussagen der drei vorgenannten Definitionen zusammengefaßt, ergeben sich die folgenden begriffsbestimmenden Merkmale:

- *Strategie*, die der Unternehmung eine Anpassung an die vielfältigen Veränderungen des Marktes ermöglicht.
- Erweiterung des Leistungsprogrammes um *neue Produkte* für *neue Märkte* (neuer Produkt-Markt-Bereich) durch eine strukturelle Veränderung des Produktsortimentes.
- *Weg zu Wachstum*.
- Die Diversifizierungspolitik des Wirtschaftssubjektes muß *langfristig* bzw. *dauerhaft* angelegt sein.

²⁸ vgl. STAUDT, TH. A., Program for Product Diversification, in: Harvard Business Review, Vol. 32, 1954, No. 6, pp. 121 ff.

²⁹ vgl. ANSOFF, I., Strategies for Diversifications, in: Harvard Business Review, Vol. 35, 1957, No. 5, p. 113

³⁰ vgl. ANSOFF, I., Expert Advice on Diversification: Better Not Do It Unless You Have To, in: Missiles and Rockets, Vol. 7, 1960, No. 2, pp. 18 f.

³¹ vgl. ANSOFF, I., a.a.O., 1957, p. 113 ff.

³² loc. cit. MEINHOLD, W., a.a.O., Köln, Berlin, Bonn, München 1977, S. 11

Bedeutungsvoll in diesem Zusammenhang ist ferner, daß immer alle Merkmale gleichzeitig erfüllt resp. vorhanden sein müssen³³:

Im Vergleich zu den bereits analysierten Definitionen zeichnen sich die Begriffsbestimmungen jüngerer Datums durch eine differenziertere und vollständigere Fassung des Begriffes und des Wesens der Diversifizierung aus. Stellvertretend für die Vielzahl der in der neueren Literatur verwendeten terminologischen Festlegungen werden im folgenden zwei weitere Definitionen vorgestellt, die die vorgenannten Kriterien scheinbar erfüllen und den Sachverhalt der Diversifizierung exakt zu beschreiben vermögen³⁴.

GÖTTELMANN legt Diversifizierung als „... Konzeption einer gezielten, vom Zufall gelösten Unternehmenspolitik unter Berücksichtigung der Produktions- und Absatzstruktur, mit neuen Produkten an neue Märkte heranzutreten mit dem Ziel, eine für die Zukunft gesicherte Position des Unternehmens sowie eine Risikominderung herbeizuführen“³⁵ fest. Hierbei gilt entsprechend der Definition von ANSOFF, daß das neue Produkt keine Innovation, d.h. keine absolut neue, noch nie dagewesene Neuheit sein muß, sondern lediglich für das bisherige Leistungsprogramm der Unternehmung eine Novität darstellt. Dennoch kann ein Produkt beide Eigenschaften des Neuen in sich vereinigen. Entsprechendes gilt für einen neuen Markt³⁶. „Dadurch, daß GÖTTELMANN der Diversifikation den Charakter einer unternehmungspolitischen Konzeption mit der ihr ex definitione immanenten zielgerichteten Planung zuschreibt, erfährt die Diversifikation eine weitere zusätzliche Kennzeichnung, durch die ihre Zuständigkeit für die Gesamtheit der Unternehmung herausgestellt wird“³⁷.

Im GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON wird Diversifizierung mit „Begriff der Unternehmenspolitik für die bewußte, gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung auf solche Leistungsbereiche, die für die Unternehmung grundsätzlich neu sind, aber dennoch in irgendeinem Zusammenhang mit der bisherigen Lei-

³³ vgl. ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, Diversifizierungsprojekte - Betriebswirtschaftliche Probleme ihrer Planung, Organisation und Kontrolle, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jg., Wiesbaden 1973, S. 296 ff.; MEINHOLD, W., a.a.O., Köln, Berlin, Bonn, München 1977, S. 10 f.; BÄNSCH, A., Diversifizierung - eine genossenschaftsadäquate Programmstrategie ?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 26, Göttingen 1976, S. 210; WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 279 f.; GROSCHE, K., Das Produktionsprogramm, seine Änderungen und Ergänzungen, H. 24 der Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, Berlin 1967, S. 134; SCHÖTTLE, K., Produktinnovation und Diversifikation aus der Sicht des Investitionsgüterherstellers, in: MEFFERT, H. (Hrsg.), Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975, S. 373; NIESCHLAG, R., DICHTL, E. und H. HÖRSCHGEN, Marketing, 14. Aufl., Berlin 1985, S. 831; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 6

³⁴ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 7

³⁵ loc. cit. GÖTTELMANN, M., a.a.O., Berlin, Köln, Frankfurt 1969, S. 12

³⁶ vgl. ebenda

³⁷ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 7

stung stehen, um eine qualifizierte Steigerung der Leistungsfähigkeit zwecks langfristigen Wachstums und Risikoausgleichs zu erreichen“³⁸ definiert. Während die begriffsbestimmenden Merkmale vollständig und differenziert erfaßt zu sein scheinen, kann der Definition jedoch „... insofern nicht gefolgt werden, als nach heutigem Stand der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur der Tatbestand einer Diversifikation nicht unbedingt einen Zusammenhang zwischen bisherigen und aufgrund der Diversifikation neu angebotenen Leistungen voraussetzt. So ist beispielsweise das konstitutive Merkmal der lateralen Diversifikation, daß *kein* Zusammenhang zwischen bisherigem und neuem (nach einer Diversifikation) Angebotsprogramm besteht“^{39,40}.

Neben den bereits genannten Merkmalen wird die Diversifizierung durch ein weiteres wesentliches Merkmal - die 'Langfristigkeit' der Diversifizierungsentscheidung - charakterisiert. Handelt es sich bei der Programmerweiterung nicht um eine zusätzliche und auf Dauer ausgerichtete Leistung, sondern lediglich um einen temporären Bestandteil des Leistungsprogramms, sind die notwendigen Voraussetzungen für eine Diversifizierung nicht erfüllt.

Darüber hinaus wird eine Diversifizierungspolitik/-entscheidung dadurch bestimmt, daß der neue Bereich einen relevanten Anteil an dem gesamten Wirtschaftspotential der Unternehmung einnimmt, wobei der ursprüngliche Bereich nicht - oder zumindest nicht zeitgleich - aufgegeben werden soll⁴¹; anderenfalls läge eine Substitution vor⁴².

Da die verschiedenen Definitionen entweder aus inhaltlichen oder formalen Gründen nicht uneingeschränkt geeignet sind, werden die im vorausgegangenen Abschnitt erarbeiteten Merkmale und Parameter zusammengefaßt und in eine Begriffsbestimmung integriert. Dem Verständnis des Terminus Diversifizierung liegt im weiteren Verlauf dieser Arbeit folgende Definition zugrunde:

Unter der Diversifizierungspolitik eines Wirtschaftssubjektes ist eine unternehmungspolitische Strategie der bewußten und gezielten Erweiterung des Leistungsprogrammes einer Unternehmung mit für sie neuen Produkten auf für sie neuen Märkten in der Absicht der langfristigen Fortführung des neuen Leistungsbereiches bei gleichzeitiger Beibehaltung des Kernprogramms zu verstehen.

³⁸ loc. cit. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, 9. Aufl., Wiesbaden 1977, S. 1083

³⁹ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 7 f.

⁴⁰ vgl. hierzu Abschnitt 2.3.3 'Laterale Diversifizierung'

⁴¹ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 39; ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 298

⁴² vgl. MEINHOLD, W., a.a.O., Köln, Berlin, Bonn, München 1977, S. 10

Wie aus der Definition zu entnehmen ist, können die Merkmale der Diversifizierung nicht generell festgelegt werden, sondern sie müssen stets im Hinblick auf eine konkrete Unternehmung individuell bestimmt werden. Insofern liegt eine unternehmungssubjektive Betrachtungsweise zugrunde⁴³. An dieser Stelle soll nochmals ausdrücklich betont werden, daß für das Vorliegen einer Diversifizierungsstrategie stets *alle* Merkmale *gleichzeitig* erfüllt sein müssen.

2.2.2 Zusätzliche Anmerkungen zur begrifflichen Festlegung der Diversifizierung

Obwohl der Diversifizierungsbegriff hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes und in Anlehnung an die wirtschaftswissenschaftliche Lehre bestmöglich erfaßt und eingegrenzt wurde, erscheint es notwendig, mittels einiger Ergänzungen eventuellen Mißverständnissen und Unsicherheiten im Umgang mit dem Fachterminus vorzubeugen.

Zunächst soll darauf hingewiesen werden, daß „... eine Diversifizierung im Sinne der einer wörtlichen Übersetzung entsprechenden ‘Vermannigfaltigung’ o.ä. in jedem nur denkbaren Bereich und von jedem nur denkbaren Träger durchgeführt werden“⁴⁴ kann. „So kommen z.B. durchaus nicht nur der wirtschaftende Mensch, das Wirtschaftssubjekt, sondern auch der künstlerisch tätige Mensch, die Natur etc. als Träger einer Diversifizierung in Frage. Letztlich kann die ganze Vielseitigkeit des Kosmos und seiner unzähligen, unüberschaubaren Erscheinungswelten als Ergebnis einer Diversifizierung im weitesten Sinne angesehen werden“⁴⁵. In ökonomisch orientierten Studien hingegen reduziert sich die Betrachtungsweise i.d.R. auf die Darstellung wirtschaftlicher Zusammenhänge, d.h. der Kreis der potentiellen Träger einer Diversifizierungspolitik wird auf das Wirtschaftsobjekt schlechthin eingengt. Dabei wird der begriffliche Rahmen des Wirtschaftsobjektes nicht so eng gesteckt, daß darunter lediglich die betriebswirtschaftliche Unternehmung fällt, sondern er beinhaltet auch Wirtschaftssektoren (z.B. Agrarwirtschaft), ganze Volkswirtschaften (z.B. Entwicklungsländer) sowie Gesamtwirtschaften auf supranationaler Ebene⁴⁶.

Eine zweite Bemerkung bezieht sich auf die Interpretation des in der Definition verwendeten Wortes ‘neu’. Problematisch hierbei ist, „... daß das Wort für eine weitgefaßte Auslegung Raum läßt und operational nicht eindeutig festgelegt und eingegrenzt werden kann. Es ist nicht klar zu bestimmen, wann es sich aus der Sicht der

⁴³ vgl. ARBEITSKREIS ‘DIVERSIFIZIERUNG’ DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 298

⁴⁴ loc. cit. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 20

⁴⁵ loc. cit. ebenda

⁴⁶ vgl. ebenda, S. 20 f.

Unternehmung um neue Märkte und neue Leistungen handelt, so daß eine von einer Wirtschaftseinheit eingeschlagene Strategie als Diversifizierung klassifiziert werden kann⁴⁷. Folglich ist es nicht verwunderlich, daß die in der einschlägigen Literatur vertretenen Auffassungen über die Begriffe 'neue Produkte' bzw. 'neue Märkte' weit auseinandergehen.

Im Grunde genommen gibt es zwei Hauptrichtungen, wovon die eine den Standpunkt vertritt, daß eine „... echte Diversifikation nur dann vorliegt, wenn die neuen Produkte bzw. Aktivitäten völlig fremd, d.h. in diesem Fall branchenfremd und mit dem bisherigen Leistungsprogramm überhaupt nicht verwandt sind. [...] Diese Richtung geht davon aus, daß eine wirklich erfolgreiche Erweiterung den Kreis der engeren oder weiteren Verwandtschaft sprengen und sich in echtes Neuland begeben muß⁴⁸. Die Vertreter der anderen Richtung fassen den Begriff 'neu' als 'andersartig' bzw. 'verschieden' auf und verstehen demzufolge unter Diversifizierung durchaus auch „... die Aufnahme bedarfsverwandter oder anderer Produkte oder sonstiger Leistungen, die in einem nur lockeren, aber dennoch sinnvollen Zusammenhang mit dem bisherigen Betätigungsfeld der Unternehmung stehen⁴⁹. Gerade der Verwandtschaftsgrad der neuen Leistungen zum angestammten Leistungsprogramm wird als Vorteil angesehen, da bereits vorhandene Erfahrungen, Kenntnisse, Produktionseinheiten oder sonstige spezifische Gegebenheiten des ursprünglichen Geschäftsfeldes - sogenannte Synergiepotentiale⁵⁰ - vorteilhaft genutzt werden können⁵¹.

Die Problematik liegt in diesem Zusammenhang also darin, ein geeignetes Kriterium zur Beurteilung der Neuheit von Leistungen und Märkten zu finden. Hierzu gibt es zwar einige Lösungsansätze, doch konnte die wirtschaftswissenschaftliche Forschung bisher noch kein endgültig klärendes Konzept zur Verfügung stellen. Aufgrund der Dehnbarkeit des Begriffes 'neu', der eine ganze Bandbreite von Möglichkeiten zuläßt, die von einer graduellen bis zu einer fundamentalen Verschiedenartigkeit reicht, muß den individuellen Verhältnissen des Einzelfalles Rechnung getragen

47 loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 9; Vgl. hierzu auch ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 297

48 loc. cit. WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 280; Vgl. hierzu auch BOETTCHER, E., Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Bd. 1 der Schriften zur Kooperationsforschung, C. Berichte, Tübingen 1980, S. 67

49 loc. cit. NIESCHLAG, R., DICHTL, E. und H. HÖRSCHGEN, a.a.O., Berlin 1985, S. 831; Vgl. hierzu auch WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 280 und ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 297

50 vgl. hierzu Abschnitt 2.5 'Ziele der Diversifizierung'

51 Anmerkung: Diese beiden Richtungen werden in der Literatur auch als heterogene und homogene Diversifizierung bezeichnet. Heterogen, wenn die neuen Leistungen nicht im Zusammenhang mit dem bisherigen Leistungsprogramm stehen, homogen, wenn sich die neuen Produkte am bereits bestehenden Kernprogramm orientieren. Vgl. hierzu SCHADE, a.a.O., Berlin 1969, S. 143

werden, so daß der Diversifizierungsbegriff zwangsläufig auch durch subjektive Momente geprägt wird⁵².

Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit - die ländliche Waren-genossenschaft - ist die 'weichere' Interpretation des Begriffes 'neu' zu bevorzugen; vor allem deshalb, weil eine Diversifizierung i.S. der letztgenannten Auffassung dem Grundauftrag der Genossenschaften - der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der Mitglieder mittels eines gemeinsamen Geschäftsbetriebes - eher entspricht⁵³. Dies läßt sich damit begründen, daß Diversifizierungen im Sinne von Ergänzung des Leistungsprogrammes um verwandte Leistungsbereiche und/oder Erschließung verwandter Märkte nicht im Widerspruch zum Gegenstand der Genossenschaftsunternehmung stehen. Aus diesem Grunde wird im Verlauf dieser Arbeit den Formulierungen 'neues Produkt' bzw. 'neuer Markt' die vorgenannte 'weiche' Interpretation zugrundegelegt.

Abschließend soll an dieser Stelle nochmals explizit darauf hingewiesen werden, daß der Begriff 'neu' i.S. von 'unternehmungsneu' zu interpretieren ist, d.h. die Erweiterung des Angebotsprogramms einer Unternehmung muß zwar durch eine für die Unternehmung neue Leistung erfolgen, dem Markt kann dieses Produkt jedoch schon bekannt sein.

2.2.3 Abgrenzung der Diversifizierung gegenüber anderen Strategien der Leistungsausweitung

Die im vorangegangenen Abschnitt erarbeitete Begriffsbestimmung offenbart bezüglich der „... eindeutigen Abgrenzbarkeit und Operationalisierbarkeit des Faktors 'neue Leistung aus der Unternehmungsperspektive'... „⁵⁴ eine gewisse definitorische Schwäche. Um diesen Mangel zu beheben, wird abschließend eine Abgrenzung zu den anderen Strategien der Leistungsausweitung vorgenommen. Darunter sind zum einen die Produktdifferenzierung und zum anderen die restlichen Wachstumsstrategien wie Marktdurchdringung, Marktentwicklung sowie Produktentwicklung zu verstehen. Hierdurch sollen letzte Unstimmigkeiten beseitigt werden, so daß die „... ansonsten mit gewissen Unsicherheiten behaftete Kennzeichnung und Klassifizierung einer Strategie als Diversifikation präzise ...“⁵⁵ vorgenommen werden kann.

⁵² vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 9 f.; ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 297

⁵³ vgl. WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 280; § 1 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz (GenG)

⁵⁴ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 10

⁵⁵ loc. cit. ebenda

2.2.3.1 Abgrenzung der Diversifizierung gegenüber der Produktdifferenzierung

Diversifizierung und Differenzierung sind Strategien, die auf den ersten Blick sehr ähnlich erscheinen. Bei näherer Untersuchung zeigen sich jedoch deutlich erkennbare Unterschiede.

Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, daß die Diversifizierung unter anderem durch die Erweiterung der Angebotspalette um neue Leistungsbereiche charakterisiert wird, während die Differenzierung von einem bereits in der Unternehmung vorhandenen Produktions- bzw. Vertriebsprogramm ausgeht. Dabei beschränkt sich die Differenzierung lediglich auf die Modifikation einer bestimmten Leistung, so daß neben das ursprüngliche Produkt noch ein abgewandeltes tritt⁵⁶. Die auf diese Weise neu entstandenen Produktvarianten können sich von den anderen in der jeweiligen Produktgruppe bereits existierenden Produkten u.a. in physikalischer, funktionaler, ästhetischer und/oder symbolischer Hinsicht oder durch die Schaffung bzw. Änderung von Zusatzleistungen unterscheiden⁵⁷. Das Ziel dieser Konzeption liegt primär in dem Bestreben, den Besonderheiten einzelner Märkte und Marktsegmente gerecht zu werden, um den Absatz und somit den Umsatz der Unternehmung zu steigern⁵⁸.

Durch die Produktdifferenzierung werden also neue Produkte innerhalb einer Produktgruppe geschaffen, ohne daß die Anzahl der Produktgruppen erhöht wird. „Bei der Diversifikation hingegen erhöht sich die Zahl der Produktgruppen, wodurch das Postulat der Unternehmungsneuheit der Produkte, das die Diversifikation mitbegründet, zum Ausdruck gebracht wird“⁵⁹. Das entscheidende Kriterium in diesem Zusammenhang ist also der Grad der Neuheit des(r) jeweiligen Produkte(s), der durch den Einsatz der Diversifizierung bzw. der Produktdifferenzierung geschaffen wird. „Ein neues Produkt i.S. der Diversifikation liegt dann vor, wenn es hinsichtlich seiner einzelnen Komponenten nicht als Variation bestehender Produkttypen anzusehen ist, sondern eine selbständige ‘Produktpersönlichkeit’ darstellt, die bei einer Veränderung bzw. Variation eine neue Produktgruppe im Angebotsprogramm der Unternehmung entstehen läßt“⁶⁰. Dabei heben sich das neue Produkt bzw. die neue Produktgruppe so von den bisherigen Leistungen ab, daß zwangsläufig ein unternehmungsneuer Markt erschlossen wird⁶¹. In der nachstehenden Graphik soll der oben

⁵⁶ vgl. NIESCHLAG, R., DICHTL, E. und H. HÖRSCHGEN, a.a.O., Berlin 1985, S. 201; JACOB, H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1988, S. 363

⁵⁷ vgl. MEFFERT, H., Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1982, S. 335 ff.

⁵⁸ vgl. NIESCHLAG, R., DICHTL, E. und H. HÖRSCHGEN, a.a.O., Berlin 1985, S. 201

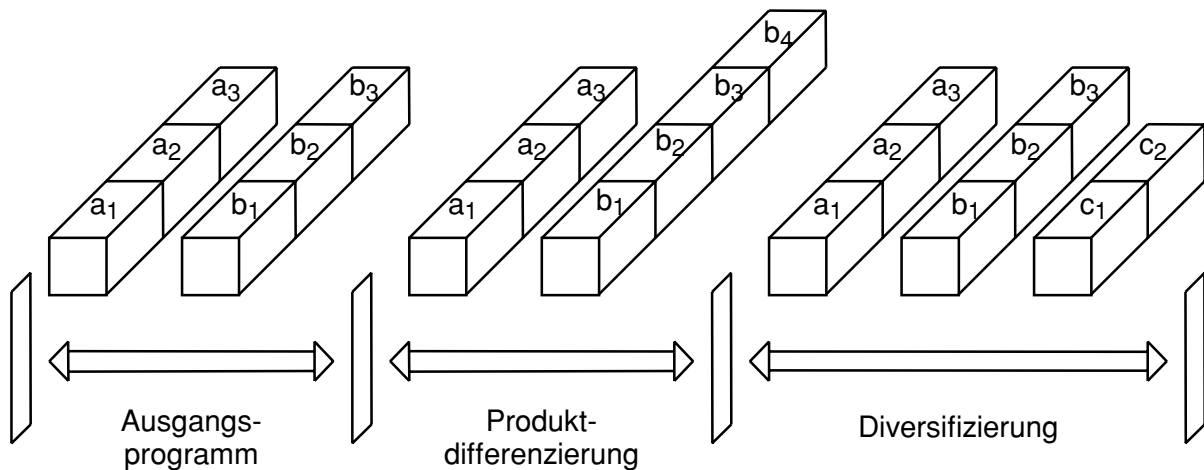
⁵⁹ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 11

⁶⁰ loc. cit. ebenda, S. 12

⁶¹ vgl. BÄNSCH, A., a.a.O., Göttingen 1976, S. 210

beschriebene Unterschied zwischen der Diversifizierung und der Produktdifferenzierung visualisiert werden.

Darstellung 2.2: Unterschied zwischen Produktdifferenzierung und Diversifizierung



Quelle: In Anlehnung an SCHEUING, E., Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden 1971, S. 33

Ein zweiter bedeutender Unterschied zwischen Diversifizierung und Produktdifferenzierung bezieht sich auf die Bedeutung und die Stellung der jeweiligen Strategie in der Unternehmungspolitik. Während sich die Produktdifferenzierung lediglich auf die Veränderung bzw. Erweiterung einer bestimmten Leistungsart innerhalb eines bestimmten Leistungsbereiches bezieht, also auf den Bereich der Produktpolitik beschränkt und den Marketing- und Unternehmungsüberzielen nachgeordnet ist, geht die Diversifizierung aufgrund der Erschließung unternehmungsneuer Produkt/Markt-Bereiche und den damit verbundenen, zum Teil großen Risiken für die gesamte Unternehmung sehr viel weiter und ist insofern als übergeordnete unternehmungspolitische Konzeption zu verstehen⁶².

2.2.3.2 Abgrenzung der Diversifizierung gegenüber anderen Wachstumsstrategien

Im vorangegangenen Abschnitt konnten die Unterschiede zwischen der Diversifizierung und der Differenzierung verdeutlicht werden. Nachfolgend soll zur weiteren Erläuterung eine Abgrenzung gegenüber anderen unternehmungspolitischen Alternativen der Leistungsausweitung vorgenommen werden, die von ANSOFF als Expansi-

⁶² vgl.

BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 34; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 12

ons- bzw. Wachstumsstrategien bezeichnet und in ein Produkt/Markt-Schema ein-geordnet wurden (vgl. Darstellung 2.3)⁶³. Unter dem Obergriff Wachstumsstrategien werden - neben der Diversifizierung - die *Marktpenetration (Marktdurchdringung)*, die *Marktentwicklung* sowie die *Produktentwicklung* subsumiert.

Darstellung 2.3: Produkt/Markt-Schema nach ANSOFF⁶⁴

		Produkt	
		alt	neu
Markt	alt	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
	neu	Marktentwicklung	Diversifizierung

Quelle: ANSOFF, I., Corporate Strategy. Business Policy for Growth and Expansion, New York, San Francisco, Toronto, London, Sydney 1965, p. 128; ANSOFF, I., a.a.O., in: Harvard Business Review, Vol. 35, 1957, No. 5, pp. 113 ff.

2.2.3.2.1 Diversifizierung versus Marktdurchdringung

Bei der Marktdurchdringung (Marktpenetration) bzw. Absatzintensivierung handelt es sich um eine Strategie, mit der durch Intensivierung der Marketing-Aktivitäten - vor allem durch kommunikationspolitische, preispolitische und distributive Maßnahmen - der Absatz gegenwärtiger Produkte auf gegenwärtigen Märkten gesteigert werden soll⁶⁵. Die eigentliche Konzeption wird somit beibehalten und zukünftig in intensivierter Form weiterverfolgt. Die Marktpenetration kann grundsätzlich auf zwei Arten realisiert werden: „... entweder durch ein erhöhtes Umsatzvolumen, bezogen auf die augenblicklichen Käufer, oder durch die Erweiterung des Käuferkreises der gegen-

⁶³ vgl. ANSOFF, I., a.a.O., 1957, pp. 113 ff.

⁶⁴ Anmerkung: Das Schema läßt sich auf neun Felder vergrößern, wenn man modifizierte Produkte und Märkte hinzufügt. Vgl. hierzu JOHNSON, S. C. and C. JONES, How to Organize for New Products, in: Harvard Business Review, Vol. 35, 1957, No. 3, pp. 49 ff.

⁶⁵ vgl. NIESCHLAG, R., DICHTL, E. und H. HÖRSCHGEN, a.a.O., Berlin 1985, S. 825; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 14; BÜHNER, R., Strategie und Organisation - Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, Wiesbaden 1985, S. 20

wärtigen Produkte“⁶⁶. Für die Realisierung einer Marktdurchdringungsstrategie bieten sich folgende Möglichkeiten an⁶⁷:

- Steigerung der Verwendungsrate bzw. Verbrauchsintensität, z.B. durch Preis-senkungen oder Vergrößerung der Einkaufseinheiten.
- Erhöhung der Marketing-Aktivitäten, um Kunden der Konkurrenz abzuwerben.
- Aktivierung des latenten Bedarfes, indem bisherige Nichtverwender angespro-chen werden, z.B. durch kostenlose Probemöglichkeiten, Preisnachlässe etc.

Der Unterschied der Marktdurchdringung zur Diversifizierung ist also darin zu sehen, daß die Unternehmung durch Intensivierung ihrer Bemühungen auf gegenwärtigen Märkten mit vorhandenen Produkten ihre Absatzleistung zu steigern versucht.

2.2.3.2.2 Diversifizierung versus Marktentwicklung

Die Konzeption der Marktentwicklung (Marktextensivierung) beinhaltet die Erhöhung der Unternehmungsleistung durch die Erschließung neuer Märkte mit gegenwärtigen Produkten. Dies kann einerseits zielgruppenorientiert geschehen, indem das vorhandene Produkt - eventuell durch gewisse Modifikationen i.S. der Produktdifferenzierung - neuen Verwendungsmöglichkeiten und damit neuen Zielgruppen zugeführt wird, andererseits kann die Marktentwicklung durch Bearbeitung geographisch neuer Märkte durchgeführt werden. Eine dritte Möglichkeit besteht in der Schaffung oder der Erschließung neuer Distributionskanäle, mit deren Hilfe die Produkte in anderen Verkaufsformen abgesetzt werden können. Ziel der Marktentwicklungsstrategie ist also nicht die Absatzsteigerung im bereits bearbeiteten Markt, sondern vielmehr die Gewinnung neuer Kunden auf neuen Märkten⁶⁸.

Eine Übereinstimmung der Strategien Marktdurchdringung und Marktentwicklung ist insofern gegeben, als daß beide Konzeptionen auf die Absatzsteigerung bereits am Markt befindlicher Produkte ausgelegt sind. Das die beiden Strategien differenzierende Kriterium liegt hingegen in der Auswahl der zu bearbeitenden Märkte; während mit dem einen Konzept der gegenwärtige Markt intensiver bearbeitet wird (Marktdurchdringung), bezweckt die Anwendung des anderen die Erschließung neuer Märkte (Marktentwicklung). Aus der Kongruenz der beiden Konzepte hinsichtlich

⁶⁶ loc. cit. GÖTTELMANN, M., a.a.O., Frankfurt 1969, S. 13

⁶⁷ vgl. KOTLER, PH. und F. BLIEMEL, Marketing-Management, 4. Aufl., Stuttgart 1989, S. 66; NIESCHLAG, R., DICHTL, E. und H. HÖRSCHGEN, a.a.O., Berlin 1985, S. 825

⁶⁸ vgl. KOTLER, PH. und F. BLIEMEL, Marketing-Management, 4. Aufl., Stuttgart 1989, S. 66 f.; GÖTTELMANN, M., a.a.O., Frankfurt 1969, S. 13; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 14; BÜHNER, R., a.a.O., Wiesbaden 1985, S. 20

der Steigerung der Unternehmungsleistung durch Produkte des aktuellen Angebotsprogramms ergibt sich ex definitione zwangsläufig der Unterschied zur Diversifizierung, da letztgenannte grundsätzlich neue Märkte mit neuen Produkte bedient.

2.2.3.2.3 Diversifizierung versus Produktentwicklung

Neben den bereits beschriebenen Strategien stellt die Produktentwicklung eine weitere Möglichkeit zur Steigerung der Unternehmungsleistung dar. Die Konzeption der Produktentwicklung beinhaltet die Entwicklung neuer, verbesserter Produkte für bereits erschlossene Märkte. Mit der Realisierung der Produktentwicklung betreibt die diese Strategie tragende Unternehmung qualitativen Wettbewerb - ganz im Gegensatz zu den Konzeptionen der Marktentwicklung und der Marktdurchdringung, die sich überwiegend quantitativer Instrumente, hierbei vor allem der Preisgestaltung, bedienen⁶⁹. Dabei liegt das Ziel der Produktentwicklung nicht nur in der kurzfristigen Umsatzsteigerung mit der gegenwärtigen Angebotspalette, sondern im langfristigen „... Wachstum verbunden mit einem konstanten oder steigenden Marktanteil und größeren Gewinnmöglichkeiten, die im wesentlichen nur über Produktinnovationen zu erreichen sind ...“⁷⁰.

Die Gemeinsamkeit von Produktentwicklung und Diversifizierung besteht in der Marktbearbeitung mit Hilfe neuer Produkte. Während aber mit der einen auf gegenwärtigen Märkten operiert wird (Produktentwicklung), dient die andere zur Erschließung unternehmungsneuer Marktsegmente (Diversifizierung). Der Unterschied zur Marktdurchdringung und Marktentwicklung liegt im Neuheitsgrad der Leistung, da die Implementierung dieser beiden letztgenannten Strategien nicht an neue Produkte geknüpft ist, sondern die Steigerung der Unternehmungsleistung durch bereits im Angebotsprogramm befindliche Produkte in den Vordergrund stellt.

2.2.4 Zusammenfassung

Die Übernahme des anglo-amerikanischen Begriffes ‘diversification’ in den deutschen Sprachgebrauch entledigte die Vordenker der wirtschaftlichen Fachsprache gewisser Probleme, da für den hierdurch ausgedrückten Sachverhalt kein prägnanter und terminologisch exakter Begriff gefunden werden konnte. Auf dem Wege der Darstellung der definitorischen Entwicklungsgeschichte des Begriffes Diversifizierung

⁶⁹ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 15; KOTLER, PH. und F. BLIEMEL, Marketing-Management, 4. Aufl., Stuttgart 1989, S. 67; GÖTTELMANN, M., a.a.O., Frankfurt 1969, S. 13; Vgl. auch BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 19; BÜHNER, R., a.a.O., Wiesbaden 1985, S. 20

⁷⁰ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 15

und einer daran anschließenden Schwachstellenanalyse wurde der Versuch unternommen, eine vollständige und präzise Definition abzuleiten. Um möglichen Mißverständnissen, die vor allem auf der Interpretation des Terminus 'neu' beruhen, ex ante vorzubeugen, wurde im Anschluß eine Abgrenzung gegenüber anderen Strategien vorgenommen. Daraus wurde ersichtlich, daß nur dann von Diversifizierung gesprochen werden kann, wenn das Kriterium der Neuheit - wobei 'neu' i.S. von 'unternehmungsneu' zu verstehen ist - sowohl in Bezug auf das Produkt als auch den Markt erfüllt ist. Aufgrund dessen kann die Diversifizierung als eine Maßnahme zur 'qualifizierten' Leistungssteigerung bezeichnet werden, im Gegensatz zu absatzintensivierenden Maßnahmen wie Marktdurchdringung und Marktentwicklung, die lediglich 'quantitativen' Charakter haben.

Neben der Charakterisierung des Wesens und des Inhalts der Diversifizierung wurde weiterhin der Versuch unternommen, die Position der Diversifizierungsstrategie im Kontext unternehmungspolitischer Alternativen darzustellen. Während die übrigen Strategien im Bereich der Produktpolitik anzusiedeln und den Marketing- und Unternehmungszielen untergeordnet sind, wirkt sich die Diversifizierung auf einer höheren Ebene der Programmgestaltung aus und ist damit Aufgabe der obersten Unternehmungsführung⁷¹. Laut GUTENBERG handelt es sich dabei um echte Führungsentscheidungen⁷²,

- da die Erschließung eines neuen Produkt/Markt-Bereiches zu Auswirkungen auf die gesamte Unternehmung führt,
- da das durch die Diversifizierung eingegangene Risiko den dauerhaften Bestand der Unternehmung gefährden kann und
- die Entscheidung über die Produkt/Markt-Strategie nicht deligierbar ist.

Aufgrund des unterschiedlichen Stellenwertes der einzelnen Konzeptionen innerhalb der Ziel- und Entscheidungshierarchie der Unternehmung sind Produktdifferenzierung sowie Marktdurchdringung, Marktentwicklung und Produktentwicklung in ihrer Bedeutung der Diversifizierung nachzuordnen.

2.3 Arten der Diversifizierung

Nachdem Wesen und Inhalt der Diversifizierung näher charakterisiert und bestimmt worden sind, beschäftigt sich dieser Abschnitt mit den verschiedenen Erscheinungsformen, in denen sich Diversifizierungen je nach Lage der gesamtwirtschaftlichen Si-

⁷¹ vgl. SÖLTER, A. und C. ZIMMERER (Hrsg.), a.a.O., München 1972, S. 103

⁷² vgl. GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 23. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1979, S. 133 ff.

tuation sowie den spezifischen Gegebenheiten und Zielsetzungen der Unternehmung manifestieren können.

Die Erfordernis einer solchen Betrachtung ergibt sich aus dem Bemühen, Transparenz hinsichtlich der unterschiedlichen Dimensionen der Diversifizierung zu schaffen, um auf diese Weise ein umfassendes und zugleich differenziertes Bild dieser Strategie vermitteln zu können.

Bei der Betrachtung über die Ausprägungsformen der Diversifizierung kann auf keine einheitliche theoretische Grundlage Bezug genommen werden, da in der einschlägigen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur die unterschiedlichsten Kriterien und Klassifizierungsvorschläge zur Erfassung und Abgrenzung von Diversifikationstypologien zu finden sind. Das in wirtschaftstheoretischen Abhandlungen am häufigsten verwendete Einteilungskriterium von Diversifizierungstypen bezieht sich auf die bei der Diversifizierung eingeschlagene *Richtung*. Hierbei steht Richtung in engem Zusammenhang zu Entfernung (Entfernung i.S. von Zusammenhang, Verwandtschaftsgrad, Ähnlichkeit, Abweichung etc.), da die jeweilige Diversifizierungsform nach Art und Ausmaß ihrer Abweichung vom bestehenden Leistungsprogramm beurteilt und eingestuft wird. Die Entfernung ist wesentlicher Bestandteil des Diversifizierungsbegriffs; ihre Messung ist anhand der Faktoren Material, Produktionsverfahren, Distribution, Produkt-Know-how, Konsumenten oder Verwendungszweck des Produktes möglich⁷³. Je stärker die einzelnen Faktoren zweier Produkt-Markt-Bereiche voneinander abweichen, um so geringer ist der sachliche Zusammenhang zwischen dem bisherigen und dem neuen Bereich. Dabei steigt der Diversifizierungsgrad mit zunehmender Entfernung⁷⁴.

Auf dieser Grundlage lassen sich die verschiedenen Ausprägungen der Diversifizierung in folgende Arten unterscheiden⁷⁵:

1. Horizontale Diversifizierung,
2. Vertikale Diversifizierung und
3. Laterale Diversifizierung.

⁷³ Anmerkung: Der Zielsetzung dieser Arbeit entsprach es nicht, ein Konzept zur Messung des Diversifizierungsgrades zu entwickeln. In diesem Zusammenhang sei auf die existierenden Meßkonzepte verwiesen. Die einfachste, aber auch die mit der höchsten Fehlerquote behaftete Methode ist das Auszählen der Anzahl der Produkt-Markt-Bereiche einer Unternehmung. Weitere Diversifizierungsmaße sind der HERFINDAHL- und der BERRY-Diversifizierungsindex, die Spezialisierungsrate sowie „Qualitative“ Diversifizierungsmaße von WRIGLEY und RUMELT etc. Vgl. hierzu BÖHNKE, R., Diversifizierte Unternehmen, Wettbewerb und konglomerate Interdependenz, H. 252 der Volkswirtschaftlichen Schriften, Dissertation, Berlin 1976, S. 67 ff.

⁷⁴ vgl. ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 299

⁷⁵ vgl. ebenda, S. 299 ff.

Der Vorteil dieses Unterscheidungsschemas besteht darin, daß es im Gegensatz zu anderen in der Literatur zitierten Einteilungsformen nahezu einhellige Akzeptanz gefunden hat. Aus diesem Grund wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit die o.g. Klassifizierung zugrundegelegt, ohne daß andere Unterscheidungskriterien Berücksichtigung finden.

Ein weiterer Klassifizierungsvorschlag zur Erfassung der Diversifikationsarten ist die Unterteilung hinsichtlich des geographischen *Marktzutritts*. Danach läßt sich die Diversifizierung in *Inlandsdiversifizierung* und *Auslandsdiversifizierung* unterteilen⁷⁶. Da sich die beiden Diversifizierungsarten lediglich durch die Wahl des Absatzmarktes (Inland, Ausland) unterscheiden und gleichfalls in horizontaler, vertikaler oder lateraler Richtung realisiert werden, folglich auch sämtliche Vor- und Nachteile der drei Diversifikationsrichtungen in sich vereinen, werden sie in der vorliegenden Arbeit nicht tiefergehend behandelt. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, daß die Möglichkeit zur Auslandsdiversifizierung im Bereich des ländlichen Genossenschaftswesens lediglich von Zentralgenossenschaften und Primärgenossenschaften in grenznahen Gebieten wahrgenommen wird.

2.3.1 Horizontale Diversifizierung

Unter horizontaler Diversifizierung ist die Erweiterung des Leistungsprogrammes einer Unternehmung durch die Aufnahme neuer Leistungen zu verstehen, die in einem unmittelbaren sachlichen Zusammenhang mit dem bisherigen Produkt-Markt-Bereich stehen. Die horizontale Diversifizierung grenzt sich von der vertikalen Diversifizierung dadurch ab, daß das neue Produkt auf der gleichen gesamtwirtschaftlichen Produktionsstufe steht wie der bisherige Tätigkeitsbereich der Unternehmung⁷⁷.

Der Bezug zwischen den ursprünglichen und den neuen Aktivitäten kann dabei sowohl in sachlicher, funktionaler und/oder produktionsbezogener Hinsicht liegen (z.B. in Form ähnlicher/verwandter Produktionsverfahren, Produkte, Verwendungszweck, Lieferanten, Abnehmer, Vertriebsorganisation etc)⁷⁸. Da der Zusammenhang entweder auf der Ebene der Produktion oder der des Absatzes liegt, kann die horizontale Diversifizierung in *produktverbundene* bzw. *marktverbundene* Diversifizierung untergliedert werden⁷⁹. Die Abgrenzung zwischen der produktverbundenen Di-

⁷⁶ vgl. BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 63

⁷⁷ vgl. JACOBS, S., Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden 1992, S. 10; BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 57

⁷⁸ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 25; HAKE, B., Diversifikation, in: Management Enzyklopädie - Lexikon der modernen Wirtschaftspraxis, 2. Aufl., Weinheim 1984, S. 854; WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 282 f.

⁷⁹ vgl. MEINHOLD, W., a.a.O., Köln, Berlin, Bonn, München 1977, S. 21

versifizierung (neues Produkt) und der Produktvariation bzw. -differenzierung ist schwer zu vollziehen. Laut MEFFERT liegt ein neues Produkt im Sinne einer Diversifizierung dann vor, „... wenn es hinsichtlich seiner einzelnen Komponenten nicht als Variation bestehender Produkttypen anzusehen ist, sondern eine selbständige Produktpersönlichkeit darstellt, die bei einer Veränderung bzw. Variation eine neue Produktgruppe im Angebotsprogramm der Unternehmen entstehen läßt⁸⁰.

Die horizontale Form der Diversifizierung wird von vielen Unternehmungen praktiziert, weil der sachliche Zusammenhang auf der Produkt- und der Marktseite die Nutzung des vorhandenen Unternehmungspotentials, wie Know-how, Produktions- und Personalkapazitäten, Marktkenntnis, bestehende Geschäftsbeziehungen, Vertriebswege etc., d.h. Faktoren, die das wichtigste ‘Kapital’ bei der Einführung neuer Produkte darstellen, zuläßt. Dominierend für die Wahl horizontaler Diversifikationsstrategien ist somit die Absicht, die o.g. Faktoren im Sinne eines Synergieeffektes vorteilhaft zu nutzen.

Die horizontale Diversifizierung ist aufgrund der oben dargestellten Affinitäten zum traditionellen Tätigkeitsbereich der Unternehmung eine vergleichsweise kostengünstige und risikoarme Form der Diversifizierung und wird daher auch am häufigsten angewendet⁸¹. Allerdings beinhaltet gerade dieser enge Zusammenhang zwischen neuem und altem Leistungsprogramm die Problematik, daß mit dieser Diversifizierungsstrategie i.d.R. lediglich ein geringes Maß an Risikostreuung erreicht wird. Bezieht sich die horizontale Diversifizierung auf die gleiche Zielgruppe, die bereits mit dem ursprünglichen Leistungsprogramm angesprochen wird, verstärkt sich die Abhängigkeit der Unternehmung von diesem Marktsegment, wodurch eine zunehmende Konjunkturrempfindlichkeit der jeweiligen Unternehmung hinsichtlich dieser Branche impliziert wird⁸². Folglich kann eine bedeutende Teilzielsetzung der Diversifizierungsstrategie durch die horizontale Form nur in eingeschränktem Maße realisiert werden⁸³.

Eine weitere Gefahr dieser Diversifizierungsart besteht darin, daß „... Konkurrenten derselben Branche aufgrund der günstigen Voraussetzungen dieser Diversifikationsform versuchen, in die gleiche Richtung zu diversifizieren. Es käme dann auf dem neu bearbeiteten Markt schnell zu einer Marktsättigung bzw. zu einer verschärften Konkurrenzsituation, so daß naturgemäß die Erfolgsaussichten aller Wett-

⁸⁰ loc. cit. MEFFERT, H., Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, Wiesbaden 1986, S. 366
⁸¹ vgl. WEYAND, R., Diversifikation - Unternehmenspolitische Aspekte, Baden-Baden, Bad Homburg 1976, S. 10; ARBEITSKREIS ‘DIVERSIFIZIERUNG’ DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 300
⁸² vgl. WEYAND, R., a.a.O., Baden-Baden, Bad Homburg 1976, S. 37
⁸³ vgl. ARBEITSKREIS ‘DIVERSIFIZIERUNG’ DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 300; WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 83; HAKE, B., a.a.O., Weinheim 1984, S. 855

bewerber sinken würden“⁸⁴. Um diesen Gefahren vorzubeugen, sollten Unternehmungen nur in solche Bereiche diversifizieren, in denen sie Synergiepotentiale und ihre spezifischen Stärken und Fähigkeiten nutzen können, über die konkurrierende Unternehmungen nicht oder nur in eingeschränkter Form verfügen. „Dadurch wird einerseits die Wahrscheinlichkeit kleiner, daß andere Unternehmen derselben Branche eine gleichartige Diversifikation als aussichtsreiche unternehmungspolitische Alternative erblicken, und zum anderen, wenn die Mitkonkurrenten auf die gleiche Weise diversifizieren, sichern die hauseigenen Stärken der Unternehmung einen Vorsprung gegenüber den Mitanbietern“⁸⁵.

2.3.2 Vertikale Diversifizierung

Die vertikale Diversifizierung ist durch die Ausweitung des Angebotsprogramms um Leistungen in bisher vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen charakterisiert. Das Angebot wird bei dieser Diversifizierungsform in seiner Tiefe erweitert, wobei die Ausdehnung in die Richtungen Bezug und/oder Absatz gehen kann. Aus diesem Grund wird die vertikale Diversifizierung in *Vorwärtsdiversifizierung* und *Rückwärtsdiversifizierung* untergliedert, je nachdem ob eine Unternehmung (z.B. Hersteller) in vorgelagerte (z.B. Rohstoffe, Produktionsanlagen) oder nachgelagerte (z.B. Handel) Stufen vordringt⁸⁶.

Die vertikale Diversifizierung zeigt einige Gemeinsamkeiten und Überschneidungen zu einer ihr ähnlichen Strategie, der *vertikalen Integration*. Dabei wird in der Literatur kontrovers diskutiert, ob die vertikale Integration einen Sonderfall der Diversifizierung darstellt oder ob sie ausgeklammert werden soll. CHANDLER, ein Vertreter der zweiten Richtung, versteht unter Diversifizierung „... the development of new products ...“⁸⁷, während er die vertikale Integration als „... move into new functions“⁸⁸ bezeichnet. In dieser Arbeit wird die vertikale Diversifizierung entsprechend der deutschsprachigen Literatur definiert. Danach dienen die Kapazitäten der einzelnen Produktionsstufen als Abgrenzungskriterium zwischen beiden Konzeptionen⁸⁹. Während das Bemühen der vertikalen Integration darin zu sehen ist, durch eine innerbe-

⁸⁴ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 27

⁸⁵ loc. cit. ebenda

⁸⁶ vgl. GROSCHE, K., a.a.O., Berlin 1967, S. 137 f.; BRAUN, H. und H. DILLER, Diversifikation, in: DICHTL, E. und O. ISSING (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Aufl., München 1994, S. 466

⁸⁷ loc. cit. CHANDLER, A. D. Jr., *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge 1962, p. 67

⁸⁸ loc. cit. ebenda

⁸⁹ vgl. WANNER, E., *Marketing*, in: BESTMANN, U. (Hrsg.): *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, München, Wien, Oldenburg 1984, S. 335; ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 299 f.

triebliche Harmonisierung der Kapazitäten der verschiedenen Produktionsstufen eine optimale Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu erreichen, wird mit der vertikalen Diversifizierung das Ziel verfolgt, an ökonomisch günstigen Konditionen der unterschiedlichen Wirtschaftsstufen teilzuhaben. Daraus folgt, daß von der vertikalen Integration nur die unternehmungsinternen Bereiche profitieren, wogegen bei der vertikalen Diversifizierung Leistungen zur Versorgung unternehmungsfremder Abnehmer neu in das Angebotsprogramm aufgenommen werden⁹⁰. „Die Zahl der von der jeweiligen Unternehmung angebotenen Endprodukte am Markt nimmt bei einer vertikalen Diversifikation zu, während bei der vertikalen Integration der zahlenmäßige Umfang des Leistungsprogrammes am Markt unverändert bleibt und die Unternehmung als eigener Abnehmer neu aufgenommener Leistungen auftritt“⁹¹.

Die Hauptzielsetzung einer Unternehmung bei der Realisierung einer vertikalen Diversifizierung liegt darin, durch das Eindringen in vor- und/oder nachgelagerte Produktionsstufen an den in einem betreffenden Wirtschaftsbereich vorherrschenden ökonomisch günstigen Bedingungen stärker teilzuhaben und diese möglichst optimal für die Unternehmung zu nutzen. Daneben bietet dieses Konzept die Möglichkeit, Abhängigkeiten gegenüber Bezugs- und Absatzmärkten zu verringern, indem diese Leistungen von der Unternehmung selbst übernommen werden. Ein weiterer Bestimmungsgrund für eine vertikale Diversifizierung ist die Verbesserung der Erlössituation durch das Ausschalten einer Marktstufe.

Die vertikale Form der Diversifizierung stellt i.d.R. ein geeignetes Mittel zur Stärkung der Marktposition dar. Dabei muß allerdings beachtet werden, daß ein vor- oder nachgeschalteter Produktionszweig die wirtschaftliche Lage einer Unternehmung auf Dauer nur dann verbessern kann, wenn dieser Zweig für sich rentabel arbeitet⁹².

Ein spezifischer Nachteil der vertikalen Diversifizierung ist darin zu sehen, daß die Flexibilität der Unternehmung vermindert und die Abhängigkeit von einem bestimmten Markt unter Umständen vergrößert wird, d.h., daß genau der Fall eintreten könnte, der durch die Diversifizierung eigentlich vermieden werden sollte⁹³.

Ein weiterer Nachteil der vertikalen Diversifizierung kann sich dadurch ergeben, daß Unternehmungen durch das Eindringen in vor- und/oder nachgelagerte Stufen plötzlich mit ihren Geschäftspartnern (Lieferanten und/oder Kunden) im Wettbewerb stehen, wobei deren Reaktion auf die neue Konkurrenzsituation nicht vorhersehbar ist⁹⁴. Durchaus vorstellbar wäre eine Verärgerung der Geschäftspartner, aus der der Abbruch der Geschäftsbeziehungen resultieren kann. Dies kann sich unter Umstän-

⁹⁰ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 29

⁹¹ loc. cit. ebenda

⁹² vgl. HAKE, B., a.a.O., Weinheim 1984, S. 856

⁹³ vgl. WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 283

⁹⁴ vgl. ebenda

den stark gewinnmindernd auf den angestammten Leistungsbereich auswirken, so daß dadurch aufgrund der engen finanziellen Verquickung der Unternehmensbasis mit dem neu entwickelten Diversifizierungssektor letztendlich auch dieser in Mitleidenschaft gezogen würde⁹⁵. Aus diesem Grund wird empfohlen, die Auswirkungen einer vertikalen Diversifizierung mittels einer sorgfältigen Marktforschung zu untersuchen, „... damit die Auswirkungen auf den Umsatz im angestammten Bereich beurteilt werden können“⁹⁶.

2.3.3 Laterale Diversifizierung

Die dritte Art der Diversifizierung gemäß ihrer Klassifizierung nach der jeweiligen Richtung der Erweiterung des Leistungsprogrammes ist die laterale Diversifizierung. Die laterale Diversifizierung ist dadurch charakterisiert, daß völlig neue, weder vor- noch nachgelagerte Tätigkeitsfelder, die in keinerlei Zusammenhang zur bisherigen Leistungssubstanz stehen, in das Angebotsprogramm der Unternehmung aufgenommen werden⁹⁷. Während die horizontale und die vertikale Diversifizierung aufgrund ihrer Orientierung am Kernprogramm der Unternehmung auch als homogene Diversifizierung bezeichnet werden können, handelt es sich bei dieser Form um eine heterogene Diversifizierung, da zwischen den bisher angebotenen und den neu aufgenommenen Leistungen keinerlei sachlicher Zusammenhang besteht⁹⁸. Wie die horizontale Diversifizierungsform führt auch die laterale Diversifizierung zu einer Verbreiterung des unternehmerischen Leistungsprogramms, indem das Angebot um neue Produkte der gleichen Wirtschaftsstufe ergänzt wird; ganz im Gegensatz zur vertikalen Form, bei der die Angebotspalette vertieft wird.

Mit der Entscheidung zur lateralen Diversifizierung wird bewußt von jeglichen Affinitäten zum traditionellen Kerngeschäft abgerückt. Sie wird i.d.R. aus Gründen der Gewinnverbesserung sowie der Streuung des Unternehmungsrisikos angewendet⁹⁹. Die Vorteile bestehen vor allem darin, daß die Unternehmung durch die substantielle Unabhängigkeit der einzelnen Geschäftsfelder „...zum einen ohne formelle Einschränkungen an Wachstumsmärkten teilhaben kann und ihr zum anderen die Mög-

⁹⁵ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 33

⁹⁶ loc. cit. HAKE, B., a.a.O., Weinheim 1984, S. 856

⁹⁷ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 31

⁹⁸ Anmerkung: Aus diesem Grund wird im GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON lediglich eine Untergliederung nach horizontaler und vertikaler Diversifizierung vorgenommen. Dabei wird die horizontale Diversifizierung nochmals in mediale (sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Leistungsprogramm - entspricht der horizontalen Diversifizierungsform in dieser Arbeit) und laterale (kein sachlicher Bezug zum bisherigen Programm) Diversifizierung unterteilt. Vgl. hierzu GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Stichwort: Diversifikation, Wiesbaden 1992, S. 820

⁹⁹ vgl. hierzu Abschnitt 2.5 ‚Ziele der Diversifizierungspolitik‘

lichkeit offen steht, durch ein Engagement in strukturell unterschiedlichen und heterogenen Märkten eine möglichst optimale Risikostreuung vorzunehmen“¹⁰⁰.

Die laterale Diversifizierung ist somit diejenige Diversifizierungsform, mit der sich eine Unternehmung ein echtes ‘zweites Standbein’ verschaffen kann¹⁰¹. Wegen des fehlenden sachlichen Zusammenhangs zum Kernprogramm sind mit ihr grundsätzlich die größten Chancen, aber auch die größten Risiken aller Diversifizierungsarten verbunden¹⁰². Den o.g. Vorteilen stehen Problemfaktoren gegenüber, deren Ursache in der großen Entfernung zwischen den einzelnen Produkt-Markt-Bereichen liegt. Demzufolge kann weder auf bereits gewonnene Erfahrungen zurückgegriffen noch können irgendwelche unternehmungsspezifischen Synergiepotentiale genutzt werden. Stattdessen ist „als Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Realisierung einer lateralen Diversifikation [...] ein erhöhtes Wissenskapital und Know-how in Bezug auf den neuen Markt erforderlich, da ansonsten der Eintritt in das für die Unternehmung grundlegend unbekanntes und andersartige Marktsegment kaum überschaubar und kalkulierbar ist. Weitere Problemfelder der lateralen Diversifikation sind die finanziellen, organisatorischen und personellen Restriktionen, zu denen noch rechtliche Beschränkungen treten können“¹⁰³.

2.4 Determinanten der Diversifizierung

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den allgemeinen Ursachen und Motiven, die Unternehmungen zu einer Diversifizierungspolitik veranlassen, während die spezifischen Determinanten warengenossenschaftlicher Diversifizierungsbestrebungen in einem gesonderten Kapitel abgehandelt werden. Aus den Ursachen und Motiven resultieren die für eine Diversifizierung charakteristischen Zielsetzungen¹⁰⁴, die im Abschnitt 2.5 erläutert werden.

Bereits aus dieser kurzen Einleitung wird der enge Zusammenhang zwischen den Ursachen einerseits und den Zielsetzungen andererseits deutlich, „... die Ausdruck der engen und zum Teil inderdependenten Beziehungen zwischen Diversifikationsursachen und -zielen sind“¹⁰⁵. Aus diesem Grund ist es nicht ratsam, eine voneinander völlig unabhängige Analyse beider Themenkreise vorzunehmen. Trotzdem erscheint es zumindest aus rein formalen Gründen der Übersichtlichkeit wegen vorteilhaft, eine getrennte Darstellung durchzuführen, wobei bei der Analyse der Bestim-

¹⁰⁰ loc. cit., GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 33

¹⁰¹ vgl. HAKE, B., a.a.O., Weinheim 1984, S. 857

¹⁰² vgl. BECKER, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 3. Aufl., München 1990, S. 142

¹⁰³ loc. cit., GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 32

¹⁰⁴ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 47

¹⁰⁵ loc. cit., GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 50

mungsgründe teilweise die für Diversifizierungen typischen Zielsetzungen miteingebunden werden. Begriffliche und inhaltliche Überschneidungen, die durch die stark interdependenten Beziehungen auftreten, sind in diesem Zusammenhang folglich nicht zu vermeiden.

In der angloamerikanischen Literatur wird in diesem Zusammenhang vorwiegend der Begriff 'reasons' - Ursachen, Gründe - verwendet, der sich teilweise mit den Bestimmungsgründen, teilweise aber auch mit den Zielsetzungen deckt. „In dieser begrifflichen 'Überlappung' kommt der relativ enge Zusammenhang zwischen beiden Aspekten bzw. deren gelegentliche Überschneidung deutlich zum Ausdruck“¹⁰⁶. Obwohl beide Fachausdrücke nicht der gleichen terminologischen Ebene angehören, wird in der amerikanischen Literatur keine sprachliche Differenzierung getroffen. Dabei stellt ein Teil der für die Begriffe 'reasons' und 'motives' verwendeten Termini wie 'growth', 'survival', 'stability' ausgesprochen unternehmungspolitische Zielsetzungen dar, während andere wie 'adaption to changing customer needs' diesen Zielsetzungen unterzuordnen sind und wiederum andere wie z.B. 'productive utilization of resources' zu den Bestimmungsgründen zu rechnen sind¹⁰⁷.

Auch in der deutschsprachigen Literatur wird nicht in jedem Fall zwischen 'Ursachen', 'Motiven' und 'Bestimmungsgründen' einerseits und 'Zielen' andererseits unterschieden; vielmehr werden die Termini an vielen Stellen bedeutungsgleich verwendet¹⁰⁸.

Wie bereits oben erwähnt, ist eine getrennte Analyse beider Aspekte wegen ihrer interdependenten Beziehungen nicht empfehlenswert, vor allem auch deshalb nicht, weil die Richtung der Ursache-Ziel-Beziehung einer Diversifizierungspolitik in der Wirtschaftsrealität nicht eindeutig festgelegt ist. So muß die Entscheidung zu einer Diversifizierungspolitik nicht in jedem Fall durch die unternehmungspolitische Gesamtkonzeption und der darin verankerten Ziele vorgegeben sein, „... ebensogut kann der Anstoß zu einer Diversifikation von vorhandenen Möglichkeiten und Marktchancen, die durch eine Diversifizierung gewinnbringend genutzt werden können, ausgehen“¹⁰⁹. Tritt letztgenannter Fall ein, muß das strategische Unternehmungskonzept neu ausgerichtet und/oder um die Zielsetzung des Diversifizierungsprojektes erweitert werden¹¹⁰. Somit sind Ursachen/Motive einerseits und Zielsetzungen andererseits „... in einem übergreifenden Zusammenhang zu betrachten, so daß sich ein

¹⁰⁶ loc. cit. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 48

¹⁰⁷ vgl. ebenda, S. 48 f.; Vgl. hierzu auch GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 50 f., STAUDT, TH. A., a.a.O., 1954, S. 122 f.; ANSOFF, I., a.a.O., 1957, p. 113

¹⁰⁸ Anmerkung: Stellvertretend für andere Quellen sei hier GÖTTELMANN, M., a.a.O., Frankfurt 1969, S. 17 ff. erwähnt, der eine Analyse der Bestimmungsgründe i.S. von Zielsetzungen betreibt.

¹⁰⁹ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 50

¹¹⁰ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 47 ff.; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 50

der Praxis des Wirtschaftslebens entsprechendes Bild über das 'Warum' und 'Wozu' dieser Strategie ergibt¹¹¹.

Die Steigerung der Leistungsfähigkeit und des Gewinns einer Unternehmung wird gemeinhin als das Leitmotiv jeglichen ökonomischen Handelns angesehen¹¹². Eine von mehreren alternativ einsetzbaren Strategien der leistungssteigernden Unternehmungspolitik stellt die Diversifizierung dar¹¹³.

Unter dieser Prämisse leitet GEBERT die Determinanten der Diversifizierung zum einen aus denjenigen Einflußfaktoren ab, „... die die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung und ihre kontinuierliche Verbesserung beeinträchtigen oder gefährden und die durch ein neues Produkt-/Marktengagement des Diversifizierungsträgers in ihrer negativen Wirkung umgangen bzw. kompensiert werden können“¹¹⁴. Zum anderen kann die Initiative zu einer Diversifizierungspolitik von „... Chancen und Möglichkeiten einer Gewinnerzielung mit dem damit verbundenen Wachstum der Unternehmung, die sich in anderen, vom bisherigen Leistungsbereich der Unternehmung verschiedenen Marktsegmenten eröffnen und die auf dem Wege der Diversifikation wirtschaftlich genutzt werden können“¹¹⁵, ausgehen.

Die Systematisierung der vielfältigen Bestimmungsgründe einer Diversifizierungspolitik kann grundsätzlich nach verschiedenen Kriterien vorgenommen werden. Einerseits ist eine Einteilung in *ökonomische* und *nichtökonomische* Determinanten möglich, andererseits können die Ursachen nach der Richtung, aus der die Diversifizierung auslösenden Einflußfaktoren kommen, kategorisiert werden. Mit Hilfe des letztgenannten Kriteriums wird in der einschlägigen Literatur für gewöhnlich eine Unterteilung in *endogene* und *exogene* Ursachen gewählt. Exogene bzw. externe Bestimmungsgründe sind dadurch charakterisiert, daß der Impuls zur Diversifizierung aus der Unternehmungsumwelt, also von außen an den Diversifizierungsträger herangetragen wird. Endogene bzw. interne Bestimmungsfaktoren sind dagegen auf unternehmensinterne Impulse zurückzuführen¹¹⁶.

Aufgrund der Tatsache, daß die Klassifizierung in endogene und exogene Diversifizierungsmotive dominiert, wird diese Systematik in dieser Arbeit übernommen.

Nicht eindeutig zu beantworten ist die Frage, auf welchen Impuls hin eine Diversifizierung ausgelöst wird. Die Interdependenzen zwischen einer Unternehmung und der Wirtschaftslandschaft sind vielfältig und komplex, daß i.d.R. mehrere Gründe en-

¹¹¹ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 50

¹¹² vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 47

¹¹³ Anmerkung: Zu anderen, alternativ zur Diversifizierung einzusetzenden Strategien der Leistungssteigerung vgl. Abschnitt 2.2.3 'Abgrenzung der Diversifizierung gegenüber anderen Strategien der Leistungsausweitung'

¹¹⁴ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 50

¹¹⁵ loc. cit. ebenda

¹¹⁶ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 49

dogener und exogener Art zu einer Diversifizierungsentscheidung führen. „Kein Betrieb kann für sich allein bestehen ... Er ist in die Marktwirtschaft eingebettet, so daß sich in beiden Richtungen Wechselbeziehungen ergeben: Der Betrieb wirkt auf den Markt ein, unbewußt oder bewußt, und andererseits bestimmt der Markt die Aufgaben und die Art der Aufgabenerfüllung seitens des Betriebs. Bei diesen mannigfaltigen Wechselbeziehungen zwischen Betrieb und Markt ist außerdem zu beachten, daß sowohl der Betrieb als auch der Markt keine statischen, unbeweglichen Größenordnungen sind, daß sie vielmehr dauernd dynamischen Veränderungen der verschiedensten Art unterliegen“¹¹⁷. Soweit jedoch eine Festlegung möglich ist, läßt sich bemerken, daß die exogenen Bestimmungsgründe die in der Wirtschaftsrealität vorherrschenden Auslöser für Diversifizierungsentscheidungen darstellen¹¹⁸.

2.4.1 Exogene Determinanten der Diversifizierung

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt geklärt wurde, sind unter den *exogenen* Bestimmungsgründen diejenigen Ursachen subsumiert, die aus der Unternehmensumwelt, also von *außerhalb* an den Diversifizierungsträger herangetragen werden, auf ihn einwirken und ihn zu einer Diversifizierung der einen oder anderen Form veranlassen.

Innerhalb der Gruppe der exogenen Determinanten kann nochmals zwischen Einflußfaktoren, die eine Unternehmung entweder zu Reaktionen oder zu Aktionen veranlassen, unterschieden werden. Aus diesem Grund werden die beiden möglichen Tatbestände auch als *defensive* und *offensive* Diversifizierung bezeichnet. Defensive bzw. passive Diversifizierung liegt vor, wenn eine Wirtschaftseinheit aus Gründen der Existenz- und Umsatzsicherung durch externe Einflußnahme zur Ausweitung ihres Leistungsprogramms mit neuen Produkten auf neuen Märkten veranlaßt wird. Demgegenüber wird von offensiver resp. aktiver Diversifizierungspolitik gesprochen, wenn eine Unternehmung durch Einflüsse aus der Unternehmensumwelt zur Ausnutzung sich am Markt bietender Chancen angeregt wird¹¹⁹.

Während also bei der defensiven Diversifizierung die Sicherung der Umsatz- und Gewinnkontinuität und damit letztlich die Existenzhaltung der Unternehmung im Vordergrund der unternehmungspolitischen Zielsetzung steht, zielt die offensive Diversifizierung primär auf das Ausfüllen von Marktnischen, Marktchancennutzung, Umsatz- und Gewinnsteigerung sowie reales Unternehmenswachstum ab. Allerdings findet sich in der Wirtschaftsrealität eines dieser beiden Motive selten in seiner Rein-

¹¹⁷ loc. cit. FISCHER, G., Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Die Betriebsführung, Bd. 2, Heidelberg 1961, S. 9

¹¹⁸ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 50

¹¹⁹ vgl. WEYAND, R., a.a.O., Baden-Baden, Bad Homburg 1976, S. 17 f.; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 53

form; vielmehr sind die Übergänge fließend, da eine Diversifikationspolitik sowohl aktive als auch passive Ursachen und Zielsetzungen beinhaltet¹²⁰.

Das einzelne Produkt als Träger des Umsatzes und des Gewinnes unterliegt einem individuellen *Lebenszyklus*, der die Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Verfall resp. Degeneration durchläuft und der so ein dauerhaftes Wachstum des Unternehmens auf der Basis eines einzigen Produktes verhindert^{121,122}. Die auf lange Sicht nicht zu verhindernde Produktveralterung zwingt die Unternehmung die Einführung neuer Produkte schon vor Beginn der Degenerationsphase von vorhandenen Produkten zu planen¹²³, da „... Forschung und Entwicklung bis zur technischen Produktionsreife eine lange Zeitdauer in Anspruch nehmen (in der Regel drei bis fünf Jahre, mitunter sogar erheblich länger)“¹²⁴. Nur indem Unternehmungen auf diese zyklischen Marktentwicklungen agieren bzw. reagieren - sei es durch Weiterentwicklung des vorhandenen Produktes, Hinzufügen neuer Funktionen oder durch Entwicklung eines ganz neuen Erzeugnisses¹²⁵ - können sie ihre Existenz sichern und den Umsatz sowie den Gewinn langfristig stabilisieren resp. steigern.

Im folgenden werden die wesentlichen Gründe untersucht, die für die permanente Veränderung der Wettbewerbsbedingungen verantwortlich sind. Da Diversifizierung im allgemeinen als Aktion bzw. Reaktion auf veränderte Wettbewerbsbedingungen angesehen wird¹²⁶, handelt es sich bei den nachstehenden Faktoren letztendlich um die exogenen Auslöser unternehmerischer Diversifizierungsbestrebungen¹²⁷:

1. Technischer Fortschritt,
2. Nachfrageänderungen,
3. Marktstruktur,
4. Änderung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

¹²⁰ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 53 f.

¹²¹ vgl. MEFFERT, H., a.a.O., Wiesbaden 1982, S. 339 f.; WEYAND, R., a.a.O., Baden-Baden, Bad Homburg 1976, S. 17

¹²² Anmerkung: Nicht nur einzelne Produkte, sondern auch Produktgruppen und ganze Branchen unterliegen einem Lebenszyklus, unabhängig davon, ob die absolute Lebensdauer nur wenige Monate, einige Jahre oder Jahrzehnte beträgt.

¹²³ vgl. ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 295

¹²⁴ loc. cit. GÖTTELMANN, M., a.a.O., Frankfurt 1969, S. 26

¹²⁵ vgl. ebenda

¹²⁶ vgl. GOMEZ, P. und M. GANZ, Diversifikation mit Konzept - den Unternehmenswert steigern, in: Harvard-Manager, H. 1/1992, S. 44

¹²⁷ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 54; Vgl. auch GOMEZ, P. und M. GANZ, a.a.O., S. 44 und GÖTTELMANN, M., a.a.O., Frankfurt 1969, S. 17 ff.

2.4.1.1 Technischer Fortschritt

Das Phänomen des *technischen Fortschritts* umfaßt die permanente Weiterentwicklung resp. Verbesserung von Produkten und Leistungen, Produktionstechniken und Fertigungsverfahren sowie des technologischen Know-hows. Technischer Fortschritt führt i.d.R. zu Produktivitätssteigerungen, die sich entweder in erhöhten Produktmengen (Output) bei konstantem Faktoreinsatz (Input) oder in geringerem Input bei konstantem Output ausdrücken¹²⁸.

Produktivitätsänderungen in der Landwirtschaft sind im wesentlichen auf den technischen Fortschritt zurückzuführen¹²⁹. Dieser tritt im Agrarbereich als *biologisch-technischer* Fortschritt (z.B. Züchtungserfolge in Pflanzen- und Tierzucht), *mechanisch-technischer* Fortschritt (z.B. Motorisierung der Zugkraft, Automatisierung) sowie *organisatorisch-technischer* Fortschritt (z.B. organisatorische Gestaltung der Arbeitsabläufe) auf¹³⁰.

Bedingt durch den technischen Fortschritt bringen Hersteller fortlaufend neue Produkte auf den Markt, teilweise aus eigenem Antrieb, teilweise nur unfreiwillig als Gegenmaßnahme zur Konkurrenz. Da nicht alle neuen Erzeugnisse neben den vorhandenen angeboten werden, sondern diese i.d.R. ablösen und ersetzen, führt eine solche Entwicklung zu immer kürzeren Lebensintervallen eines Produktes am Markt¹³¹. Aus diesem Grund sollte eine diversifizierende Unternehmung ihr Leistungsprogramm derart strukturieren, „...daß der Gewinnrückgang des älteren Produktes mit dem Ende der Wachstumsphase des neueren Produktes zusammenfällt, wodurch insgesamt gesehen eine Stabilisierung der Unternehmensgewinne eintritt“¹³².

Neben der defensiven Ausrichtung technologisch induzierter Diversifikationsbestrebungen dienen technische Weiterentwicklungen und Neuheiten überwiegend offensiv ausgerichteten Diversifikationsstrategien. Das primäre Ziel solcher Strategien ist der Einstieg in sogenannte Wachstumsmärkte¹³³, um das dort vermutete Wachstumspotential zur Steigerung des eigenen Unternehmungserfolges auszunutzen.

¹²⁸ vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Stichwort: Technischer Fortschritt, 13. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 3247

¹²⁹ vgl. WILLER, H., Technischer Fortschritt und Landwirtschaft. Formen und Messung des technischen Fortschritts, Hamburg, Berlin 1967, S. 101 ff., zitiert in: WÖHLKEN, E., Einführung in die landwirtschaftliche Marktlehre, 3. Aufl., Stuttgart 1991, S. 52

¹³⁰ vgl. WÖHLKEN, E., Einführung in die landwirtschaftliche Marktlehre, 3. Aufl., Stuttgart 1991, S. 52

¹³¹ vgl. GÖTTELMANN, M., a.a.O., Frankfurt 1969, S. 25

¹³² loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 55

¹³³ Anmerkung: Wachstumsmärkte sind u.a. durch über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegenden Zuwachsraten von Produktion und Absatz gekennzeichnet. Näheres zu dem Begriff des Wachstumsmarktes ist nachzulesen bei GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 65 f.

2.4.1.2 Nachfrageänderungen

Ein anderes, von der Absatzseite her wirkendes Diversifizierungsmotiv liegt in der *Struktur der Nachfrage* begründet. Nachfrageänderungen bzw. -schwankungen können nach dem Beobachtungszeitraum in langfristige Entwicklungen (Trends), mittelfristige (konjunkturelle) sowie kurzfristige (saisonale) Schwankungen untergliedert werden.

Saisonale (Umsatz-) Schwankungen lassen sich durch Diversifizierungen in solchen Produkt-Markt-Bereichen ausgleichen, die antizyklische Umsatzverläufe zu den bereits vorhandenen Erzeugnissen aufweisen. Ziel dieser Maßnahme ist es, eine Umsatz- bzw. Ertragsnivellierung hinsichtlich des Unternehmungserfolges auf das Geschäftsjahr zu erreichen¹³⁴.

Dagegen lassen sich *konjunkturelle* Schwankungen nicht durch die Betätigung in Geschäftsfeldern des gleichen Wirtschaftszweiges kompensieren, sondern die Diversifizierungsstrategie muß vielmehr so konzipiert sein, daß die neuen Geschäftsfelder unterschiedlichen Branchen angehören. Der Grund hierfür liegt vor allem darin, daß sich Konjunkturzyklen erfahrungsgemäß mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung auf die verschiedenen Sektoren einer Volkswirtschaft auswirken¹³⁵. In diesem Zusammenhang stellt EISENHOFER fest, daß ein Konjunkturzyklus nacheinander die Wirtschaftszweige rohstoffgewinnende bzw. -verarbeitende Industrie, Investitions- und Produktivgüterindustrie und zuletzt die Konsumgüterindustrie durchläuft¹³⁶. Aus diesem Grund verspricht eine solche Diversifizierung den größten Erfolg, die eine Kombination aus rohstoffbe- und verarbeitender Industrie sowie aus der Investitions- und Konsumgüterindustrie zum Ziel hat¹³⁷.

Langfristige Nachfrageänderungen sind hauptsächlich auf veränderte Konsumentenpräferenzen zurückzuführen. WÖHLKEN weist darauf hin, daß die im Zeitablauf gestiegenen Realeinkommen zu einer strukturellen Verschiebung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage geführt haben. Die Verschiebungen in der Ausgabenstruktur privater Haushalte bestehen demnach vor allem darin, daß die Ausgabenanteile des dringlichen Existenzbedarfes (z.B. Nahrungsmittel, Wohnungsmiete, Bekleidung, Heizung) zugunsten der Ausgaben für den gehobenen Bedarf (nichtlebensnotwendiger Bedarf oder Wahlbedarf) wie beispielsweise Individualverkehr, Kommunikationstechnik, Wohnungsausstattung etc. zurückgegangen sind¹³⁸.

¹³⁴ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 58

¹³⁵ vgl. ebenda

¹³⁶ vgl. EISENHOFER, A., Beteiligungen. Der Erfolg zu Wachstum und Diversifikation, Wiesbaden 1970, S. 50

¹³⁷ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 58

¹³⁸ vgl. WÖHLKEN, E., a.a.O., Stuttgart 1991, S. 37 f.

Unternehmungen, die langfristigen Nachfrageänderungen mit einer Diversifizierungsstrategie begegnen wollen, bietet sich zum einen die Chance, das internationale Gefälle im Reifegrad der einzelnen Volkswirtschaften zu nutzen, indem sie ausländische Märkte mit (modifizierten oder neuen) Produkten desselben Bedarfes bearbeiten (geographische Diversifizierung)¹³⁹. Zum anderen besteht die Möglichkeit, negative Nachfragetrends in den ursprünglichen Geschäftsfeldern durch Betätigung in Branchen mit langfristigem Wachstum auszugleichen. Für die letztgenannte Strategie ist es jedoch absolut erforderlich, intensive Marktforschung zu betreiben, denn nur so können die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung und Einführung neuer Produkte in neue Märkte zu geschaffen werden.

2.4.1.3 Marktstruktur

Neben den bereits untersuchten Determinanten kann die *Struktur der Absatzmärkte* als bedeutende Ursache von Diversifizierungsanstrengungen angesehen werden. Unter Marktstruktur ist die Zusammensetzung und das Gefüge eines Marktes zu verstehen, das u.a. durch die *Wachstumsrate der Nachfrage*, die *Marktgröße*, *Markteintrittsbarrieren* sowie die *Wettbewerbsintensität* bestimmt wird¹⁴⁰. Diese und weitere Strukturmerkmale sind nicht isoliert voneinander zu betrachten, vielmehr sind sie durch enge Kausalzusammenhänge miteinander verknüpft. In diesem Zusammenhang weist JACOBS folgerichtig darauf hin, daß mit zunehmender Marktgröße und abnehmendem Marktwachstum eine Intensivierung des Wettbewerbs einhergeht¹⁴¹.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, liegt das Ziel der Diversifizierung in *Wachstumsmärkte* darin, Wachstumspotentiale eines Marktes zur Steigerung des eigenen Unternehmungserfolges auszunutzen. Diversifizierende Unternehmungen lassen sich dabei von dem Grundsatz leiten, daß das Geschäftsbereichs- bzw. Unternehmungswachstum in prosperierenden Branchen eher zu realisieren ist als in einem stagnierenden oder gar schrumpfenden Sektor. Belegen läßt sich dies mit der bereits oben angesprochenen Tatsache, daß die Wettbewerbsintensität in Märkten mit geringem Wachstum ungleich höher ist als in solchen mit stärkerem Wachstum¹⁴². Allerdings erfordert der Eintritt in Wachstumsmärkte einerseits einen hohen Kapitalauf-

¹³⁹ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 59 f.

¹⁴⁰ vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Stichwort: Technischer Fortschritt, 13. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 2214; COENENBURG, A. G. und M. T. SAUTTER, Strategische und finanzielle Bewertung von Unternehmensakquisitionen, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., H. 6/1988, S. 696

¹⁴¹ vgl. JACOBS, S., a.a.O., Wiesbaden 1992, S. 98 f.

¹⁴² vgl. ebenda, S. 99

wand¹⁴³, andererseits müssen *Markteintrittsbarrieren* überwunden werden, die i.d.R. mit zunehmender Attraktivität der Branche ansteigen¹⁴⁴. Diversifiziert eine Unternehmung in Wachstumsmärkte, sollte sie ihre Geschäftspolitik auf die strategische Ausgewogenheit des Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolios¹⁴⁵ ausrichten, damit das Gesamtrisiko der Unternehmung möglichst minimiert wird.

Die *Größe eines Marktes* ist ein weiterer Bestimmungsgrund unternehmerischer Diversifizierungsbestrebungen. Im Gegensatz zu großen Märkten, die durch zunehmende Konzentration¹⁴⁶ und hohe Wettbewerbsintensität geprägt sind, bieten Diversifizierungen in Marktnischen die Möglichkeit zu schnellem Wachstum. Die Ursache hierfür liegt vor allem darin, daß es sich bei Marktnischen um nahezu neue, unbearbeitete Märkte handelt, die folglich Schutz vor ruinösem Wettbewerb bieten und das Auspielen des spezifischen Unternehmungs-Know-hows erlauben¹⁴⁷.

In dem Maße, in dem die Attraktivität eines Marktes zunimmt, ist erfahrungsgemäß ein Anstieg der *Wettbewerbsintensität* zu verzeichnen. Dies ergibt sich aus der Tatsache, daß sich im Zuge des Wachstums einer Volkswirtschaft „... eine immer größere Anzahl von Unternehmungen mit immer neuen Produkten um eine erfolgreiche Teilnahme an möglichst gewinnbringenden Märkten“¹⁴⁸ bemüht. Zunehmende Wettbewerbsintensität mündet i.d.R. in einen Verdrängungswettbewerb, in dessen Verlauf ein Teil der Wettbewerber des betreffenden Marktsegmentes infolge des starken Konkurrenzdruckes Umsatz-, Gewinn- und Marktanteilseinbußen hinnehmen muß. In solchen Fällen sollte die Unternehmungspolitik darauf abzielen, neue erfolgversprechende Märkte mit neuen Produkten zu erschließen, damit drohende Verluste kompensiert oder zumindest reduziert werden können. Wird eine derartige Strategie prophylaktisch durchgeführt, ist eine Unternehmung aufgrund der vorgenommenen Streuung des Absatzrisikos weitaus besser in der Lage, kurz- bis mittelfristige Verluste in einem wettbewerbsintensiven Markt zu verkraften¹⁴⁹.

-
- ¹⁴³ vgl. KOTLER, PH. und F. BLIEMEL, Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995, S. 98 ff.; GABELE, E., Stichwort: Portfolio-Planung, in: DICHTL, E. und O. ISSING (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Aufl., München 1994, S. 1667
- ¹⁴⁴ vgl. PORTER, M. E., Diversifikation - Konzerne ohne Konzept, in: Harvard Manager, H. 4/1987, S. 35
- ¹⁴⁵ vgl. KOTLER, PH. und F. BLIEMEL, Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995, S. 98 ff.; GABELE, E., Portfolio-Planung, in: DICHTL, E. und O. ISSING (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Aufl., München 1994, S. 1667; MARKOWITZ, H. M., Portfolio Selection, in: Journal of Finance, H. 7/1952, S. 77 ff., zitiert in: HAHN, D., Zweck und Standort des Portfolio-Konzeptes in der strategischen Unternehmensführung, in: AGPLAN GESELLSCHAFT FÜR PLANUNG e.V. (Hrsg.): Portfolio-Management - Ein strategisches Führungskonzept und seine Leistungsfähigkeit, Berlin 1982, S. 3
- ¹⁴⁶ vgl. WÖHLKEN, E., a.a.O., Stuttgart 1991, S. 78 ff.
- ¹⁴⁷ vgl. JACOBS, S., a.a.O., Wiesbaden 1992, S. 103
- ¹⁴⁸ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 61
- ¹⁴⁹ vgl. GÖTTELMANN, M., a.a.O., Frankfurt 1969, S. 27; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 62

2.4.1.4 Änderung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Die *Änderungen der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen*, unter denen Faktoren wie *Größe und Wachstum einer Volkswirtschaft*, *Abbau von Zöllen und Handelshemmnissen* sowie *gesetzliche und wirtschaftspolitische Regelungen* subsumiert werden, stellen ebenfalls diversifizierungsrelevante Einflußfaktoren dar.

Die Bevölkerungszahl und die reale Zunahme des Bruttosozialproduktes (aggregiert oder je Einwohner), aus denen die potentielle Nachfrage in- und ausländischer Konsumenten abgeleitet wird, sind Ausdruck für die *Größe* und das *Wachstum einer Volkswirtschaft*. In diesem Zusammenhang läßt sich feststellen, daß Unternehmungen in Perioden hoher potentieller Nachfrage in einer Volkswirtschaft insgesamt und speziell in ihrer Branche tendenziell geringere Diversifizierungsanstrengungen unternehmen als in Phasen mäßigen Bevölkerungswachstums, des Bruttosozialproduktes sowie des angestammten Produkt-Markt-Bereiches¹⁵⁰. Im letztgenanntem Fall besteht somit die Notwendigkeit „... entweder in rascher expandierende Märkte zu diversifizieren (auch im Ausland) oder neue Nachfrage durch neue Produkte zu gewinnen oder zu wecken“¹⁵¹.

Der *Abbau von Zöllen und Handelshemmnissen* hat sowohl diversifikationshemmende als auch -fördernde Wirkung. Durch die Integration zuvor selbständiger Volkswirtschaften in eine Wirtschaftsgemeinschaft (z.B. EU, EFTA) eröffnen sich Unternehmungen aufgrund der Vergrößerung des Marktes neue Absatzchancen für ihre gegenwärtigen Produkte, so daß sie aus Gründen des Wachstums und der Existenzsicherung nicht zu Diversifizierungsaktivitäten veranlaßt werden¹⁵². Im Gegenzug drängen jedoch auch ausländische Anbieter auf den heimischen Markt, wodurch die Wettbewerbsintensität erhöht und die Diversifizierungsanstrengungen forciert werden.

Den dritten bedeutenden Komplex volkswirtschaftlich induzierter Einflußfaktoren einer Diversifizierungspolitik bilden die *gesetzlichen und wirtschaftspolitischen Regelungen*. Staatliche Reglementierungen können in erheblichem Maße den Aktionsspielraum unternehmerischer Aktivitäten beeinflussen. Einerseits können Gesetze und Verordnungen „... eine Wirtschaftseinheit dazu veranlassen, ihr Leistungsprogramm in der einen oder anderen Weise zu verändern, um sich den durch die neuen Bestimmungen gewandelten Gegebenheiten anzupassen“¹⁵³ (z.B. Gesetze und Verordnungen den Umweltschutz betreffend)¹⁵⁴, andererseits bieten die staatlichen ‘An-

¹⁵⁰ vgl. BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 93 f.

¹⁵¹ loc. cit. ebenda, S. 94

¹⁵² vgl. ebenda

¹⁵³ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 62

¹⁵⁴ Anmerkung: Die durch veränderte Gesetze und Verordnungen geforderten Auflagen können Unternehmungen unter Umständen so stark (finanziell) belasten, daß ihnen nur das

regungen' aber auch die Chance, den Einstieg in neue gewinnversprechende Märkte zu wagen.

2.4.2 Endogene Determinanten der Diversifizierung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die exogenen ökonomischen Rahmenbedingungen als Auslöser unternehmerischer Diversifizierungsbestrebungen diskutiert wurden, sollen nunmehr diejenigen Einflußfaktoren und Bestimmungsgründe untersucht werden, die aus der Tätigkeit der Unternehmungen eine Diversifizierung des Leistungspotentials induzieren.

Aufgrund der Tatsache, daß die exogenen Determinanten die in der Wirtschaftsrealität dominierenden sind¹⁵⁵, wird die Darstellung der *internen* Bestimmungsgründe an dieser Stelle lediglich in knapp gehaltener Form vorgenommen.

Die endogenen Bestimmungsgründe lassen sich grundsätzlich auf das Bestreben der Unternehmungsführung zurückführen, die in der Unternehmung vorhandenen Ressourcen mit Hilfe einer adäquaten Diversifizierungsstrategie möglichst effizient für den Unternehmungserfolg ein- bzw. umzusetzen.

In Analogie zum betrieblichen Leistungserstellungsprozeß bieten sich die verschiedensten Ansätze, die Ausgangspunkt eines auf eine optimale Ausnutzung des innerbetrieblichen Leistungspotentials ausgerichteten Diversifizierungskonzeptes sein können. Im einzelnen können Diversifizierungsaktivitäten von den folgenden Funktionsbereichen ausgehen¹⁵⁶:

1. Forschungs- und Entwicklungsbereich,
2. Produktions- und Absatzbereich,
3. Managementbereich sowie
4. Finanzbereich.

Nach BÖHNKE gehen von den betrieblichen Funktionsbereichen Impulse für eine Diversifizierungsstrategie aus, wenn einer „... oder möglicherweise alle aus der Sicht der Unternehmensleitung im Überschuß vorhanden sind und wenn ein Einsatz der Faktoren in neuen Tätigkeitsbereichen lohnender erscheint als in den bisherigen“¹⁵⁷. In diesem Kontext sieht BÖHNKE Überschuß stets als relative Größe, die sich auf

¹⁵⁵ vgl.

Ausweichen auf einen anderen Markt mit entsprechend neuen Produkten bleibt. Vgl. hierzu WEYAND, R., a.a.O., Baden-Baden, Bad Homburg 1976, S. 20

¹⁵⁶ vgl.

BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 51
BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 96 ff.; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 69; BÖHNKE, R., a.a.O., Berlin 1976, S. 49 ff.; BÜHNER, R., Wiesbaden 1985, S. 143 f.

¹⁵⁷ loc. cit.

BÖHNKE, R., a.a.O., Berlin 1976, S. 49

die Höhe der Mittel, die nicht oder nicht effizient in den bisherigen Bereichen verwendet werden konnten, bezieht¹⁵⁸.

GEBERT weist explizit darauf hin, daß die Diversifizierung lediglich eine von mehreren Handlungsalternativen zur optimalen Ausnutzung der innerbetrieblichen Ressourcen darstellt. „Je nach Art der betrieblichen Situation kann unter Umständen auch durch andere Maßnahmen wie beispielsweise durch firmeninterne, organisationsbezogene Umstrukturierungen i.S. einer Effizienzoptimierung durch die Nutzung synergetischer Potentiale oder durch andere Produkt-/Marktstrategien wie z.B. die Marktdurchdringung, die Marktentwicklung oder die Produktentwicklung eine Verbesserung des Unternehmungsgesamterfolges erzielt werden“¹⁵⁹.

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ermöglicht es, daß sich die folgende Untersuchung nur auf die potentiellen endogenen Bestimmungsfaktoren der Handlungsalternative Diversifizierung konzentriert, wohingegen die Determinanten der restlichen Strategien keine weitere Aufmerksamkeit erfahren.

2.4.2.1 Forschungs- und Entwicklungsbereich

Die Diversifizierungsrelevanz des betrieblichen Forschungs- und Entwicklungsbereiches beruht auf der technologischen Kompetenz einer Unternehmung. Dabei läßt sich tendenziell feststellen, daß das produkttechnische Innovations- und Diversifizierungspotential einer Wirtschaftseinheit um so größer ist, je ausgeprägter die technische Überlegenheit auf einem bestimmten Produktionsgebiet und je größer die technologische und planende Überschlußkapazität des entsprechenden dispositiven Faktors ist¹⁶⁰.

In komprimierter Form läßt sich festhalten, daß betriebliche Forschungs- und Entwicklungsarbeit in zweierlei Hinsicht Auslöser unternehmerischer Diversifizierungsbestrebungen sein kann¹⁶¹.

1. Sie schafft technologisches Know-how, das als Überschlußwissen über das klassische Leistungsprogramm der Unternehmung hinausgeht und insofern die Möglichkeit bietet, neue Produkte für neue Märkte zu entwickeln.
2. In bereits diversifizierten Unternehmungen bestehen Interdependenzen zwischen dem Angebotsprogramm einerseits und der betrieblichen Entwicklungs-

¹⁵⁸ vgl. ebenda

¹⁵⁹ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 70

¹⁶⁰ vgl. PENROSE, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959, S. 118 ff.; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 75; BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 104

¹⁶¹ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 75 ff.; Vgl. hierzu auch BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 96 ff.

arbeit andererseits: aufgrund der Vielfalt des Angebotes besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, daß Forschungsergebnisse verwertet werden können, was wiederum intensivierend auf die Forschungs- und Entwicklungsarbeit wirkt.

Für den Fall, daß Diversifizierungen von unausgenutzter technologischer Kompetenz ausgehen, sollte die betriebliche Forschungs- und Entwicklungsarbeit forciert werden, um möglichst günstige Voraussetzungen für Engagements in neuen Produkt-Markt-Bereichen zu schaffen.

2.4.2.2 Produktions- und Absatzbereich

Innerhalb des *Produktions- und Absatzbereiches* können die Diversifizierungsimpulse unterschiedlichen Ursprungs sein. Die in dieser Beziehung bedeutendsten Auslöser sind¹⁶²:

1. Herstellungskapazitäten,
2. Ausgangsstoffe und Beschaffungsbereich,
3. Kuppel- und Abfallprodukte,
4. Komplementäre Produkte,
5. Vertriebsorganisation,
6. Marken- und Firmenimage sowie Goodwill.

Ungenutzte Potentiale resp. Überschußsituationen im *Herstellungsbereich* entstehen dadurch, daß die vorhandenen *Kapazitäten* die aktuelle Nachfrage übersteigen. Wirtschaftssubjekte streben i.d.R. unter Ausnutzung von Degressionsvorteilen eine Produktion zu minimalen Durchschnittskosten an¹⁶³. Daraus folgt, daß der Nachfrage durch eine möglichst kostenminimale Produktionskapazität zu begegnen ist. Um dies zu realisieren, sollten Produktionskapazitäten, die zur Befriedigung von Nachfragespitzen aufgebaut wurden, in Phasen rückläufiger Nachfrage durch eine adäquate Diversifikationsstrategie effizienter ausgenutzt bzw. ausgelastet werden.

Die Verwendung gleicher *Ausgangsstoffe* kann ebenfalls Auslöser einer Diversifizierungsstrategie sein, indem einerseits vorhandenes Know-how hinsichtlich eines Werkstoffes (z.B. Metall, Holz, Glas etc.) und eines Produktionsverfahrens zur Entwicklung eines neuen Produktes genutzt wird, andererseits durch den erhöhten Be-

¹⁶² vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 70 f.; Vgl. hierzu auch BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 102 ff.

¹⁶³ vgl. BÖHNKE, R., a.a.O., Berlin 1976, S. 51; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 71

zug des gleichen Ausgangsstoffes günstigere Beschaffungskonditionen erzielt werden können¹⁶⁴.

Die Diversifizierung mittels der ökonomischen Verwertung von *Kuppel- und Abfallprodukten* führt aufgrund der unmittelbaren produktionstechnischen Relation zwischen neuem und traditionellem Leistungsbereich zu einer verstärkten Abhängigkeit der Unternehmung gegenüber strukturellen Nachfrageschwankungen nach dem Basisprodukt. Darüber hinaus implizieren Überkapazitäten im Herstellungsprozeß des Ausgangsproduktes i.d.R. Leerkapazitäten im Bereich der Kuppel- und Abfallprodukte¹⁶⁵. Andererseits bietet eine solche Diversifizierungsstrategie aber auch die Möglichkeit, unter Ausschaltung von Handelsspannen sowie der Nutzung vorhandenen Know-hows kostengünstig neue Produkte zu entwickeln.

Durch die Kombination verschiedener Produktfelder innerhalb des Leistungsprogrammes einer Unternehmung stehen die Erzeugnisse in einem *komplementären* Verhältnis zueinander. Bei dieser zielgruppenorientierten Diversifizierung lassen sich vor allem Synergiepotentiale in den Bereichen Marketing und Vertrieb nutzen. Allerdings liegt der Nachteil dieser Strategie darin, daß der Absatz der komplementären Produkte positiv miteinander korreliert ist, wodurch sich die Sensibilität der Unternehmung gegenüber dem traditionellen Absatzmarkt noch erhöht. Aus diesem Grund sollte diese Konzeption nur dann eingesetzt werden, wenn der bereits erschlossene Markt Wachstumspotentiale erkennen läßt.

Einen weiteren möglichen Bestimmungsgrund für Diversifizierungsbestrebungen stellen freie Kapazitäten im Bereich der *Vertriebsorganisation* dar. Durch den Vertrieb ähnlicher bzw. verwandter Erzeugnisse lassen sich Synergiepotentiale in Form gemeinsamer Distributionskanäle, Verkaufsverwaltung etc. ausschöpfen¹⁶⁶.

Die in diesem Zusammenhang zuletzt aufgeführten diversifizierungsrelevanten Faktoren des Produktions- und Absatzbereiches „... sind die Nutzung eines bestehenden positiven Firmen- bzw. Markenimages sowie die Steigerung des Goodwill der potentiellen Konsumenten der Unternehmung ...“¹⁶⁷. Für Unternehmungen, die über ein positives Image am Markt verfügen, bietet sich die Möglichkeit, die positiven Assoziationen zu vorhandenen Marken bzw. Produkten für neu anzubietende Erzeugnisse in anderen Marktsegmenten erfolgversprechend auszunutzen, wodurch die Markteinführung des neuen Produktes maßgeblich vereinfacht werden kann. Eine weitere damit in unmittelbarem Zusammenhang stehende Diversifizierungsursache ist darin zu sehen, daß Unternehmungen durch das Angebot von umfassenden Pro-

¹⁶⁴ vgl. WEYAND, R., a.a.O., Baden-Baden, Bad Homburg 1976, S. 28

¹⁶⁵ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 72 f.

¹⁶⁶ vgl. ANSOFF, I., Managementstrategie, München 1966, S. 101

¹⁶⁷ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 73

blemlösungs-Paketen ('Full-Line-Diversification') ihr Ansehen und damit das Goodwill beim Handel und den Konsumenten zu steigern versuchen¹⁶⁸.

2.4.2.3 Managementbereich

Neben den bereits genannten unternehmensinternen Einflußfaktoren hinsichtlich einer Diversifizierungsentscheidung kommt vor allem der *Unternehmensführung* eine entscheidende Rolle zu. Den Grund hierfür sieht BECKER „... nicht nur wegen ihrer formalen Entscheidungsbefugnis über die qualitative Veränderung der Unternehmensstruktur, sondern vor allem wegen der materiellen Bedeutung der unternehmerischen Fähigkeiten, Kapital und Arbeit in neuen Produktionsverfahren zu kombinieren und auf neuen Märkten einzusetzen“¹⁶⁹.

Die management-induzierten Ursachen unternehmerischer Diversifizierungsbestrebungen können sowohl *ökonomischer* bzw. *objektiver* als auch *metaökonomischer* resp. *subjektiver* Natur sein¹⁷⁰. Der ökonomische Anstoß läßt sich mit dem PENROSE-EFFEKT erklären, der besagt, daß unternehmerische Leistungserweiterungen mittels Diversifizierungen auf vorhandenen Überkapazitäten des dispositiven Faktors beruhen, die in Expansionsphasen (z.B. Marktdurchdringungsphase) zwecks Aufgabenbewältigung aufgebaut wurden¹⁷¹. „Die damit einhergehende partielle Unterauslastung der Managementkapazität kann durch die Schaffung neuer Aufgaben und Tätigkeitsbereiche des Unternehmens abgebaut werden, die u.a. zu einer Diversifikation des Unternehmens führen können. Daneben kann diese 'schöpferische' Unterauslastung auch das Ergebnis des mit der Unternehmenstätigkeit einhergehenden Lernprozesses sein ('learning by doing'), der auf die 'Produktivität' der Führungskräfte infolge zunehmender Erfahrungen einen positiven Einfluß hat“¹⁷². Neben diesen ökonomisch determinierten Faktoren besteht weiterhin eine metaökonomische Beziehung zwischen den Trägern der unternehmerischen Willensbildung und der Diversifizierung, denn oftmals ist die Umsetzung einer Diversifizierungsstrategie Ausdruck persönlicher Ziele (des Managements) wie Steigerung der Anerkennung und individuellen Macht sowie die Steigerung und Sicherung des persönlichen Wohlstandes¹⁷³.

¹⁶⁸ vgl. ebenda, S. 74

¹⁶⁹ loc. cit. BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 114; Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2.4 'Zusammenfassung'

¹⁷⁰ vgl. ebenda

¹⁷¹ vgl. PENROSE, E.T., Research on the Business Firm - Limits to the Growth and Size of Firms, in: AER, Bd. 45, 1955, S. 531 ff.

¹⁷² loc. cit. BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 114 f.

¹⁷³ vgl. BÜHNER, R., Wiesbaden 1985, S. 144; BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 115

2.4.2.4 Finanzbereich

Die vierte Gruppe endogener diversifizierungsrelevanter Bestimmungsgründe umfaßt *finanzwirtschaftliche* Einflußfaktoren. Die in dieser Hinsicht bedeutendsten Determinanten sind¹⁷⁴:

1. Ungebundene finanzielle Mittel,
2. Mischkalkulation sowie
3. Steuerliche Vorteile.

Ungebundene finanzielle Mittel, sog. Überschußfinanzen, fördern um so mehr die Diversifizierung, je höher die Wettbewerbskonzentration und je fortgeschrittener der Reifegrad eines Marktsegmentes ist. Eine hohe Wettbewerbsintensität wirkt sich im traditionellen Markt nicht begünstigend auf die Reinvestition der dort erwirtschafteten Gewinne aus, da die Rentabilität der reinvestierten Finanzmittel nicht gesichert erscheint¹⁷⁵. Insofern bietet sich die Diversifizierung als adäquate Strategie zur Investition ungebundener finanzieller Mittel an; insbesondere wenn in anderen betrieblichen Funktionsbereichen Überkapazitäten bestehen.

Eine weitere finanzwirtschaftlich induzierte Diversifikationsursache stellt die *Mischkalkulation* dar. Durch die Möglichkeit des kalkulatorischen Ausgleiches zwischen Umsatzträgern verschiedener Marktsegmente wird das Wirtschaftssubjekt dazu in die Lage versetzt, „... je nach Situation der konjunkturellen Absatzmarktlage in den verschiedenen Branchen [...] durch flexibles Vorgehen eine entsprechende Anpassung der Preise bzw. Spannen ...“¹⁷⁶ vorzunehmen. Die ausgleichende Wirkung der Mischkalkulation über alle Umsatzträger hinweg erhöht die Flexibilität und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung und ermöglicht gleichzeitig eine kontinuierliche Gesamtgewinnentwicklung¹⁷⁷.

Von ebenfalls nicht untergeordneter Bedeutung sind Diversifizierungen, die durch *steuerliche Anreize* induziert werden. In diesem Zusammenhang sind vor allem Diversifizierungen in hoch subventionierte Wirtschaftszweige (z.B. Schiffsbau) zu nennen, aber auch der Erwerb von Unternehmungen, die bedingt durch Managementfehler Verluste erwirtschaften, substantiell jedoch wettbewerbsfähig sind, ermöglichen die ökonomische Nutzung steuerlicher Vorteile¹⁷⁸.

¹⁷⁴ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 78 f.; WEYAND, R., a.a.O., Baden-Baden, Bad Homburg 1976, S. 26 ff.

¹⁷⁵ vgl. BÖHNKE, R., a.a.O., Berlin 1976, S. 49 f.; GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 79

¹⁷⁶ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 81

¹⁷⁷ vgl. ebenda

¹⁷⁸ vgl. ebenda

2.5 Ziele der Diversifizierungspolitik

Die Untersuchung der Bestimmungsgründe der Diversifizierung hat gezeigt, daß eine Diversifizierungsentscheidung durch die unterschiedlichsten exogenen wie auch endogenen Einflußfaktoren ausgelöst werden kann. Je nach Sachverhalt stehen hierbei unterschiedliche, sich auf die Gesamtheit der Unternehmung beziehende Zielsetzungen im Vordergrund, die auf dem Wege der Diversifizierung realisiert werden sollen.

Nach der Auswertung der diversifizierungsrelevanten Determinanten in Bezug auf ihre Entstehung und ihre Ausrichtung sowie einer eingehenden Literaturrecherche kristallisieren sich vier übergeordnete Hauptzielsetzungen heraus, die als die für die Diversifikation wesentlichen anzusehen sind:

1. Wachstum,
2. Existenzsicherung,
3. Risikominderung bzw. -streuung sowie
4. Steigerung der Wirtschaftlichkeit.

Darüber hinaus werden in der einschlägigen Literatur eine nahezu unerschöpfliche Vielfalt von Diversifizierungszielen aufgeführt, deren bedeutendste der Vollständigkeit halber in der hier vorliegenden Arbeit unter 'Sonstige Zielsetzungen' subsumiert werden. Obwohl letztgenannte Ziele durchaus Priorität vor den vorgenannten Zielen haben können, werden sie nur vereinzelt von einigen Verfassern näher ausgeführt¹⁷⁹.

Die o.g. Hauptzielsetzungen sind kaum voneinander zu trennen, da sie durch mehr oder minder stark ausgeprägte Interdependenzen miteinander verbunden sind. Meist ist die Erreichung eines Zieles eng mit der Verfolgung einer anderen Zielsetzung verflochten, d.h. „... jede einzelne Zielsetzung ist zumindest indirekt auch ein Mittel zum Zweck der Erreichung der anderen Zielsetzungen“¹⁸⁰. Beispielhaft hierfür seien das unternehmerische Streben nach Gewinn- und Umsatzsteigerung, das gleichzeitig Wachstum und die Absicherung der Unternehmung beinhaltet (und umgekehrt), und das Ziel der Existenzsicherung, das unlösbar mit einer auf Risikoausgleich bedachten Unternehmungspolitik durch Diversifizierung verbunden ist, genannt.

Letztendlich unterstehen alle Bemühungen der *Steigerung der Leistungsfähigkeit* einer Unternehmung. „Die Steigerung der Leistungsfähigkeit schlechthin kann als

¹⁷⁹ vgl. BORSCHBERG, E., Die Diversifikation als langfristig wirksame Investitionsentscheidung der industriellen Unternehmung, in: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (Hrsg.): Die Unternehmung im Strukturwandel, Bd. 3, Finanzierung - Investition - Steuerfragen - Insolvenzwesen, Berlin 1967, S. 51 f.

¹⁸⁰ loc. cit. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 52

Leitmotiv jeglichem wirtschaftlich rationalen Tun oder Lassen eines Wirtschaftssubjektes vorangestellt werden. Auch eine Politik der Diversifizierung dient - in welcher Richtung auch immer sie betrieben wird - diesem Ziel, unter dem im einzelnen die unterschiedlichsten Teilziele subsumiert werden können¹⁸¹.

Obwohl die einzelnen Zielsetzungen durch wechselseitige Beziehungen in Zusammenhang stehen, werden sie im folgenden voneinander isoliert betrachtet, „... zumal davon ausgegangen werden kann, daß im Rahmen eines gesamtunternehmensbezogenen Zielsystems in der Wirtschaftspraxis *ein* bestimmtes Ziel im Vordergrund des jeweiligen Diversifizierungsprojektes steht“¹⁸².

2.5.1 Wachstumsziel

Unter der Prämisse, daß die Gesamtwirtschaft oder ein ganzer Wirtschaftssektor (z.B. der Agrarsektor) durch stetiges Wachstum gekennzeichnet sind, bedeutet einzelbetrieblicher Stillstand die relative Verschlechterung des einzelnen Betriebes¹⁸³. In Analogie zur Vermögensentwicklung muß eine Unternehmung mit mindestens der gleichen Rate wie ihr wirtschaftliches Umfeld wachsen (relatives Wachstum), damit sie ihre ökonomische Stellung in der wirtschaftlichen Entwicklung halten kann¹⁸⁴. Daraus folgt, daß eine Einzelunternehmung ihre Stellung gegenüber den Mitbewerbern am Markt nur dann verbessern kann, wenn ihre Zuwachsrate größer als die durchschnittliche Wachstumsrate der betreffenden Branche ist (Nettowachstum)^{185,186}.

In der fachspezifischen Literatur besteht Übereinstimmung darüber, daß die Diversifizierung eine adäquate unternehmungspolitische Strategie zur Realisierung betrieblichen *Wachstums* darstellt. MEFFERT bezeichnet sie sogar als das bedeutsamste Mittel zur Wachstumssicherung der Unternehmungen¹⁸⁷. Die Gründe hierfür werden darin gesehen, daß Unternehmungen durch das Erschließen neuer Geschäftsfelder zum einen mögliche Umsatz- und Gewinneinbußen, die sie in ihren angestammten Absatzmärkten erleiden, ausgleichen oder sogar überkompensieren können, zum anderen können Wirtschaftseinheiten durch Diversifizierungen in sog.

¹⁸¹ loc. cit. ebenda, S. 47

¹⁸² loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 83

¹⁸³ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 66 und GÖTTELMANN, M., a.a.O., Frankfurt 1969, S. 19

¹⁸⁴ vgl. SEUSTER, H., Investitionsrechnung für die landwirtschaftliche Unternehmung, Kiel 1985, S. 44 ff.

¹⁸⁵ Anmerkung: Dabei hängt es von der Zielsetzung der Unternehmungsführung ab, zu welcher Bezugsgröße (Branche, Gesamtwirtschaft) das Wachstum in Relation gesetzt wird.

¹⁸⁶ Anmerkung: Unternehmungswachstum wird in diesem Zusammenhang durch die Indikatoren *Umsatz* und *Nettogewinn* ausgedrückt, wobei sich die Niveaus beider Größen langfristig und nachhaltig positiv verändern müssen. Vgl. hierzu BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 138

¹⁸⁷ vgl. MEFFERT, H., a.a.O., Wiesbaden 1982, S. 337

Wachstumsmärkte¹⁸⁸ an deren Wachstumspotential partizipieren und damit überdurchschnittliches Wachstum realisieren.

Wachstumsorientierte Diversifizierungsstrategien werden in der Regel dadurch ausgelöst, daß eine nach Umsatz- bzw. Gewinnwachstum strebende Unternehmung bei der Betätigung auf nur einem oder mehreren Produktfeld(ern) an die Grenzen des Wachstums stößt, von wo aus eine weitere Steigerung nur mit größten Marketinganstrengungen¹⁸⁹ unter enormem monetärem Aufwand möglich ist¹⁹⁰. Würde eine 'Ein-Produkt-Unternehmung' keine Marketingmaßnahmen zur Verlängerung des individuellen Produktlebenszyklus unternehmen, denn würde sie den gleichen Lebenszyklus - Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Niedergang - wie ein einzelnes Produkt durchlaufen und wäre insofern dem Niedergang geweiht.

Begrenzte Wachstumschancen sowie die Vermeidung ruinöser Preiskämpfe im traditionellen Absatzmarkt machen es für nahezu jede Unternehmung notwendig¹⁹¹, in neue Marktsegmente mit hohen Wachstums- und Erfolgspotentialen einzudringen, um damit das Unternehmungswachstum langfristig und nachhaltig zu sichern¹⁹².

Zu diesem Ergebnis kam auch eine Untersuchung des Stanford Research Institutes, das den Zusammenhang zwischen Unternehmungswachstum und Diversifizierungspolitik bei amerikanischen Unternehmungen in einem mehrjährigen Zeitraum untersuchte. Dabei stellte sich heraus, daß der größte Teil der Wachstumsunternehmungen ('High-growth') eine Politik der Diversifizierung verfolgt, wogegen nur ca. ein Drittel der Unternehmungen, die ein niedriges Wachstum ('Low-growth') realisieren, Diversifizierungen zu ihren Marketingstrategien zählen¹⁹³. Aufgrund dieses Resultates kann geschlossen werden, daß diejenigen Unternehmungen am erfolgreichsten operieren, denen es gelingt, neue Leistungsarten auf den Markt zu bringen.

Als wachstumsorientierte Strategie wird die Diversifizierung jedoch nur dann den gewünschten Erfolg haben, wenn die Unternehmung von einer gefestigten Basis aus, d.h. von einem am Markt etablierten Leistungsprogramm, operieren kann¹⁹⁴.

¹⁸⁸ vgl. hierzu Abschnitt 2.4.1.1 'Technischer Fortschritt'

¹⁸⁹ vgl. hierzu Abschnitt 2.2.3 'Abgrenzung der Diversifizierung gegenüber anderen Wachstumsstrategien'

¹⁹⁰ vgl. SCHADE, H.C., a.a.O., Berlin 1969, S. 148; ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 295

¹⁹¹ vgl. JACOB, H., Industriebetriebslehre - Handbuch für Studium und Prüfung, 4. Aufl., Wiesbaden 1990, S. 417; BÄNSCH, A., a.a.O., Göttingen 1976, S. 211

¹⁹² vgl. GRIES, W., Strategische Unternehmensplanung in Warengenossenschaften, Dissertation, Gießen 1986; BRAUN, H. und H. DILLER, a.a.O., München 1994, S. 466 f.

¹⁹³ vgl. YOUNG, R. B., Keys to Corporate Growth, in: Harvard Business Review, Vol. 39, 1961, No. 6, p. 51 ff.

¹⁹⁴ vgl. PENROSE, E.T., a.a.O., Oxford 1959, S. 137

2.5.2 Existenzsicherung

Bei dem im vorangegangenen Abschnitt erörterten Bemühen um Wachstum handelt es sich um eine absolute Notwendigkeit für die *Existenzsicherung* einer Unternehmung. Dies liegt darin begründet, daß der Erhalt einer Unternehmung in einer dynamischen, sich verändernden Volkswirtschaft nur durch Wachstum erreicht werden kann¹⁹⁵. „Hieraus ist zu folgern, daß das Wachstumsziel als eine von dem Streben nach Existenzsicherung abgeleitete Zielvorstellung ist, deren Erreichen unumgänglich mit dem Sicherheitsstreben einer Unternehmung verbunden ist“¹⁹⁶. In gleichem Maße gilt aber auch, daß der dauerhafte Fortbestand einer Unternehmung die logische Voraussetzung zur Realisierung betrieblichen Wachstums sowie der Verwirklichung anderer unternehmerischer Zielsetzungen darstellt¹⁹⁷.

Aufgrund dieser Interdependenzen stellt die Diversifizierung eine adäquate Strategie dar, mit der über das Bemühen nach Wachstum die Erhaltung der Unternehmung auf indirektem Wege gesichert werden kann. Darüber hinaus kann einer unmittelbaren Gefährdung der Unternehmungssicherheit (z.B. verminderte Wettbewerbsfähigkeit) durch eine rechtzeitig geplante und sorgfältig vorbereitete Diversifizierungsstrategie entgegengewirkt werden. Die Ursachen solcher bedrohlichen Situationen sind i.d.R. exogener Natur (z.B. Gesetzesänderungen, Änderung der Nachfragepräferenzen, Defizite im Bereich des technischen Fortschritts etc.). Allerdings kann die Gefährdung der Existenz unter Umständen auch auf unternehmensinternen Faktoren zurückgeführt werden. Dies ist dann der Fall, wenn eine Wirtschaftseinheit ihr Leistungsprogramm auf einige wenige Erzeugnisse - im idealtypischen Fall auf ein einziges Produkt - spezialisiert und demnach in einem extremen Abhängigkeitsverhältnis zur Entwicklung innerhalb eines Marktsegmentes steht¹⁹⁸.

2.5.3 Risikostreuung

Eine weitere von der Existenzsicherung der Unternehmung abgeleitete Zielsetzung stellt das Streben nach *Risikostreuung* resp. *Risikoausgleich* dar. Die Auswertung der relevanten Literatur läßt die Feststellung zu, daß die Reduzierung bzw. der Ausgleich des Unternehmungsrisikos die zweite bedeutende Zielvorstellung neben der Wachstumszielsetzung ist¹⁹⁹. ABROMEIT drückt dies in der Form aus, daß das Ka-

¹⁹⁵ vgl. hierzu Abschnitt 2.5.1 'Wachstumsziel'

¹⁹⁶ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 86

¹⁹⁷ vgl. HEINEN, E., Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 70; GROSCHE, K., a.a.O., Berlin 1967, S. 142

¹⁹⁸ vgl. JACOB, H., a.a.O., Wiesbaden 1990, S. 417

¹⁹⁹ vgl. stellvertretend hierfür BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 57; NIESCHLAG, R., DICHTL, E. und H. HÖRSCHGEN, a.a.O., Berlin 1985, S. 832

pital „... nicht nur nach Anlage um jeden Preis, auch nicht nach möglichst rentabler Anlage, sondern in gleichem Maße nach Sicherheit ...“²⁰⁰ strebt.

Das GABLER-Wirtschaftslexikon bezeichnet *Risiko* als Gefahr, die den Prozeß der Zielsetzung und Zielerreichung begleiten und negativ beeinflussen kann²⁰¹. Zur Verringerung des Gesamtrisikos, das sich in *systematisches Risiko* bzw. *Marktrisiko* (politische, ökonomische und gesellschaftliche Faktoren) und *unsystematisches* resp. *spezifisches Risiko* (Managementfehler, Produktionsausfälle, Innovationen etc.) unterteilen läßt²⁰², kann die Anwendung einer Diversifizierungsstrategie einen erheblichen Beitrag leisten.

In Analogie zur Portfolio-Theorie wird durch die Diversifizierung eine Streuung der Geschäftsfelder angestrebt, wodurch gegenläufigen Absatztrends in den einzelnen Produkt-Markt-Bereichen begegnet und eine Umsatz- und Gewinnstabilisierung herbeigeführt werden soll²⁰³. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird in diesem Zusammenhang das Bemühen der Unternehmung nach Flexibilität und Stabilität verbunden. JACOBS geht davon aus, daß diversifizierte Unternehmungen eher als spezialisierte in der Lage sind, stagnierende oder schrumpfende Absatzzahlen im Stammarkt durch Anlage der Ressourcen in Wachstumsbranchen zu kompensieren²⁰⁴.

In diesem Sinne wird die Diversifizierungsstrategie auch im Kapitalanlagesektor angewendet, indem durch Kombination verschiedenartiger Anlageformen, die durch unterschiedliche(s) Verfügbarkeit (Liquidierbarkeit), Rentabilität und Risiko charakterisiert sind, ein auf den Anleger individuelles Vermögens-Mix zugeschnitten wird²⁰⁵.

Die Grundvoraussetzung für die Streuung des Unternehmungsrisikos durch Diversifizierung liegt darin, daß sich die Absatzentwicklung in den einzelnen Branchen unabhängig voneinander oder gegenläufig verhält, d.h. nicht vollkommen positiv miteinander korreliert ist. „Schon bei unvollkommener positiver Korrelation bewirkt die Aufteilung der Unternehmenstätigkeit auf zwei oder mehr Produktfelder eine Minderung des Risikos“²⁰⁶. Das Risiko wird dabei um so geringer, je weniger die einzelnen Pro-

²⁰⁰ loc. cit. ABROMEIT, G., Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, Wiesbaden 1955, S. 135

²⁰¹ vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Stichwort: Risk-Management, 13. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 2843

²⁰² vgl. COENENBURG, A. G. und M. T. SAUTTER, a.a.O., in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., H. 6/1988, S. 693 f.

²⁰³ Anmerkung: zur Portfolio-Theorie vgl. Abschnitt 2.4.1.3 'Marktstruktur' sowie die dort aufgeführte Literatur

²⁰⁴ vgl. JACOBS, S., a.a.O., Wiesbaden 1992, S. 15 f.

²⁰⁵ vgl. R+V (Hrsg.), Geldkompaß, Wiesbaden 1993, S. 30; HERRLING, E., Der Wertpapier- und Anlageberater, München 1993, S. 3 f.

²⁰⁶ loc. cit. JACOB, H., a.a.O., Wiesbaden 1990, S. 421

dukte und Märkte positiv miteinander korreliert sind²⁰⁷, und die Wirkung der Risikostreuung ist „... am größten bei negativer Korrelation der Absatz- und Gewinnzahlen zweier annähernd gleichstarker Produktfelder oder Produktfeldgruppen“^{208,209}. Die Diversifizierung charakterisiert also in jedem Fall eine Politik, die darauf abzielt, daß Umsatz und Gewinn aus einer Vielzahl von Quellen stammen, deren Veränderungen einander nicht berühren. Dabei ist jedoch zu bedenken, daß der risikomindernde Effekt einer Diversifizierungsmaßnahme um so größer ist, je näher die jeweilige Unternehmung am Anfang einer Diversifizierungspolitik steht²¹⁰.

Mit der Erschließung neuer Märkte durch neue Produkte verfolgt eine Unternehmung demzufolge eine Politik, die vom Volksmund mit ‘Mehrere Eisen im Feuer haben ...’ oder ‘Nicht auf einem Bein stehen ...’ bildlich umschrieben wird²¹¹. All diese Metaphern drücken - übertragen auf das Leistungsprogramm einer Unternehmung - das gleiche aus: Reduzierung des Unternehmungsrisikos durch Ausweitung des Leistungsprogramms, wodurch Ausgleichsmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Produkten und Märkten geschaffen werden²¹². ABROMEIT beschreibt diese Beziehung zwischen Unternehmungsrisiko und Leistungsprogramm folgendermaßen: „Wenn es auch nicht immer möglich ist, Artikel verschiedener Krisenfestigkeit in einem Programm zu komprimieren, so genügt in der Regel schon, überhaupt mehrere Produkte herzustellen, um durch derartige Programm-Mischung eine Risiko-Mischung und -Verminderung zu erreichen. Es kommt selten vor, daß alle Produkte gleichzeitig Rückschläge erleiden. Ein vielgestaltiges Produktionsprogramm bietet daher die Chance, daß Rückschläge in einem Artikel durch die anderen Artikel ausgeglichen werden können“²¹³.

Dem muß allerdings entgegengehalten werden, daß der Diversifizierungsprozeß an sich nicht risikofrei ist. „So kann das der Diversifikation immanente Risiko, daß sich durch die Betätigung mit neuen Produkten auf neuen Märkten ergibt, potentiell auch immer zu einer Risikokumulierung anstatt zu einer Risikoreduzierung führen; diese Gefahr ist besonders dann gegeben, wenn Diversifikationen nicht sorgfältig geplant sind oder unter Zeitdruck stehen, aber auch dann, wenn die Diversifikation als automatisch greifendes Heilmittel zur Ausschaltung jeglicher Art von Risiken verstanden wird“²¹⁴. Daraus ist die Schlußfolgerung zu ziehen, daß bei der Auswahl der

²⁰⁷ vgl. ARBEITSKREIS HAX DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, Die Produktprogrammpolitik der Unternehmung, in: KOCH, H. (Hrsg.): Unternehmensstrategien und Strategische Planung, ZfbF-Sonderheft 15/1983, Wiesbaden 1983, S. 103
²⁰⁸ loc. cit. JACOB, H., a.a.O., Wiesbaden 1990, S. 421
²⁰⁹ vgl. BÖHNKE, R., a.a.O., Berlin 1976, S. 45 f.; ARBEITSKREIS ‘DIVERSIFIZIERUNG’ DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, a.a.O., Wiesbaden 1973, S. 295 f.
²¹⁰ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 88
²¹¹ vgl. BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 57
²¹² vgl. BRAUN, H. und H. DILLER, a.a.O., München 1994, S. 466 f.
²¹³ loc. cit. ABROMEIT, G., a.a.O., Wiesbaden 1955, S. 135
²¹⁴ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 88

neuen Produkte und Märkte einerseits mit der notwendigen Sorgfalt und zu einem möglichst frühen Zeitpunkt vorgegangen wird, andererseits sollte der Absatzverlauf des neuen Bereiches nicht in Abhängigkeit zum ursprünglichen Programm stehen²¹⁵.

2.5.4 Steigerung der Wirtschaftlichkeit

Neben den bereits erläuterten Hauptzielsetzungen der Diversifizierung stellt die *Steigerung der Wirtschaftlichkeit* ebenfalls eine wesentliche Zielvorstellung dar.

Unter Wirtschaftlichkeitssteigerung ist eine effizientere Ausnutzung der unternehmungsspezifischen Ressourcen zu verstehen. Da die Rentabilität der unternehmerischen Tätigkeit in Abhängigkeit zur optimalen Ausnutzung der Ressourcen steht, liegt das Ziel einer Diversifizierung u.a. darin, ineffizient genutzte sowie im Überschuß befindliche materielle und/oder immaterielle betriebliche Potentiale besser auszunutzen²¹⁶.

Die Motive und Einzelzielsetzungen, die die hier beschriebene Art der Diversifizierung induzieren, sind bereits ausführlich bei der Erläuterung der endogenen Bestimmungsgründe diskutiert worden²¹⁷, so daß dieser Themenkomplex an dieser Stelle keiner weiteren Behandlung bedarf.

Die Einbeziehung neuer Leistungen in den Produktionsprozeß führt i.d.R. zu einer besseren Ausschöpfung des Leistungsvermögens in allen betrieblichen Funktionsbereichen, wodurch die Kosten-Gewinn-Relation und letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung gesteigert wird. Somit trägt die auf Wirtschaftlichkeitssteigerung abzielende Diversifizierung auf indirektem Wege zur Erreichung von Sicherheits- und Wachstumszielsetzungen bei²¹⁸.

Die Problematik einer auf Wirtschaftlichkeitssteigerung ausgerichteten Diversifizierungspolitik sieht GEBERT darin, daß durch die Erschließung neuer Marktsegmente zwar vorhandene Kapazitäten effizienter ausgenutzt werden, im Gegenzug jedoch leicht neue Überkapazitäten in anderen Bereichen entstehen können. Deshalb empfiehlt er, nur in solche Produkte zu diversifizieren, deren Absatz auf lange Sicht hin gesichert erscheint²¹⁹.

²¹⁵ Anmerkung: Aus diesem Grunde wirken sich vertikale Diversifizierungen und Diversifizierungen auf den Markt von Komplementärgütern nicht risikomindernd bzw. -ausgleichend aus, da durch sie die Abhängigkeit der Unternehmung von dem entsprechenden Markt noch verstärkt wird. Vgl. hierzu GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 88

²¹⁶ vgl. JACOBS, S., a.a.O., Wiesbaden 1992, S. 20

²¹⁷ vgl. hierzu Abschnitt 2.4.2 'Endogene Determinanten der Diversifizierung'

²¹⁸ vgl. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 90

²¹⁹ vgl. ebenda

2.5.5 Sonstige Zielsetzungen

Zur Ergänzung der bereits erläuterten Zielsetzungen sollen an dieser Stelle weitere, in der Literatur gängige Diversifizierungsziele aufgeführt werden, ohne daß hierbei ein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Dabei handelt es sich sowohl um weitere ökonomische als auch um nichtökonomische Zielsetzungen.

1. *Ausnutzung von Synergiepotentialen*: Das Konzept synergetischer Effekte, das auch als '2 + 2 = 5-Effekt' bezeichnet wird, stellt eine Variante des Überschubkonzeptes dar²²⁰. „Der Ausnutzung von Synergieeffekten bzw. -potentialen liegt die Annahme zugrunde, daß durch die Zusammenfassung bestimmter Tätigkeiten ein größerer Effekt erzielt werden kann als wenn die Tätigkeiten getrennt durchgeführt würden“²²¹. Die Konzeption geht demnach von der Annahme partieller Frei- bzw. Überkapazitäten aus, die durch die Zusammenlegung funktionsgleicher Prozesse aus verschiedenen Leistungsbereichen ausgenutzt werden können (Verbundvorteile, Diversifizierungsvorteile). Diesem Prinzip entsprechend versucht die diversifizierende Unternehmung, Tätigkeiten des neu geschaffenen Leistungsbereiches in den bestehenden Produktionsprozess einzubinden, um so eine optimale Auslastung vorhandener Kapazitäten - bei einer Minimierung der Neuanschaffung von Produktionsfaktoren - und dadurch eine Erhöhung der Gesamteffizienz der Unternehmung zu erreichen. Als Beispiele hierfür sind die Nutzung von bereits vorhandenen(m) Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, Produktionsanlagen, Distributionswegen, Firmenimage, der Verwendung gleicher Rohstoffe, Verwertung von Kuppel- oder Abfallprodukten etc. zu nennen²²².

Der Vorteil dieses Konzeptes beruht auf dem Grundsatz des Kostensynergieeffektes (Subadditivität von Kostenfunktionen), „... wonach die simultane Produktion mehrerer verschiedener Güter (Güterbündel) in einem Unternehmen insgesamt billiger ist als die arbeitsteilige Erstellung jeweils eines Gutes in einer Unternehmung“²²³ (Economies of Scope). Die Existenz der Diversifizierungsvorteile basiert also auf der Tatsache, daß die oben genannten Gegebenheiten für die Herstellung und den Absatz mehrerer verschiedener Erzeugnisse genutzt

²²⁰ vgl. hierzu Abschnitt 2.4.2.2 'Produktions- und Absatzbereich' sowie die dort aufgeführte Literatur

²²¹ loc. cit. BÖHNKE, R., a.a.O., Berlin 1976, S. 53

²²² vgl. stellvertretend: BÖHNKE, R., a.a.O., Berlin 1976, S. 53; ANSOFF, I., a.a.O., München 1966, S. 97 ff.; JACOB, H., a.a.O., Wiesbaden 1990, S. 418; LORCH, K., Synergieeffekt, in: DICHTL, E. und O. ISSING (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, München 1994, S. 2049

²²³ loc. cit. OBERENDER, P., Economies of Scope, in: DICHTL, E. und O. ISSING (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, München 1994, S. 487

werden können, „... ohne daß die Nutzung in der einen Verwendung eine solche in anderen Verwendungen ausschließt“²²⁴.

2. *Kapitalanlagemöglichkeit*: In diesem Fall liegt das Ziel der Diversifizierung darin, die im angestammten Bereich erzielten Gewinne in (andere) Zweige zu investieren, die höhere Renditen versprechen als die eigene Branche²²⁵.
3. *Individuelle Ziele der Unternehmensleitung*: Die durch die Diversifizierung realisierbaren individuellen Ziele sind vor allem das Streben nach Macht und Ansehen, die Steigerung und Sicherung des persönlichen Wohlstandes sowie die Reduzierung des persönlichen Anstellungsrisikos²²⁶. Für den Fall, daß das Management und der (die) Eigentümer identisch sind, decken sich die persönlichen Zielsetzungen weitgehend mit denen der Unternehmung. Steht der Unternehmung dagegen ein angestelltes Management vor, besteht die Möglichkeit, daß diese abweichend von den Interessen der Eigentümer handeln²²⁷.

Das Machtmotiv, das sich in der Möglichkeit der Machtausübung über Personen und Ereignisse innerhalb und außerhalb der Unternehmung ausdrückt, spielt besonders für das Management eine bedeutende Rolle. Machtstreben ist allerdings kein spezifisches Attribut einer Diversifizierungsstrategie, sondern trifft in gleichem Maße auch für horizontale und vertikale Konzernbildung zu²²⁸.

4. *Soziale Zielsetzungen*: Die sozialen Motive der Unternehmensführung umfassen zum einen die soziale Verantwortung der Unternehmung gegenüber ihrer Belegschaft im Sinne der Arbeitsplatzerhaltung²²⁹, zum anderen die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Freizeit- und Erholungsanlagen sowie kulturellen und sozialen Einrichtungen.

2.5.6 Die Stellung der Diversifizierung im Zielsystem der Unternehmung

Den Abschluß des Abschnittes 'Ziele der Diversifizierung' bildet die Einordnung der Diversifizierungsstrategie in das unternehmerische Zielsystem.

„Die Steigerung der Leistungsfähigkeit schlechthin kann als Leitmotiv jeglichem wirtschaftlich rationalen Tun oder Lassen eines Wirtschaftssubjektes vorangestellt

²²⁴ loc. cit. OBERENDER, P., a.a.O., München 1994, S. 487

²²⁵ vgl. SCHADE, H.C., a.a.O., Berlin 1969, S. 149; BÖHNKE, R., a.a.O., H. 252 der Volkswirtschaftlichen Schriften, Dissertation, Berlin 1976, S. 44; HAKE, B., a.a.O. Weinheim 1984, S. 852

²²⁶ vgl. hierzu Abschnitt 2.4.2.3 'Managementbereich' und BECKER, H., a.a.O., München 1977, S. 115; BÜHNER, R., Wiesbaden 1985, S. 144

²²⁷ vgl. BÜHNER, R., Wiesbaden 1985, S. 144

²²⁸ vgl. BÖHNKE, R., a.a.O., Berlin 1976, S. 48

²²⁹ vgl. BÜHNER, R., Wiesbaden 1985, S. 144

werden“²³⁰. Daraus folgt, daß, unabhängig davon welche der o.g. Zielsetzungen auch immer angestrebt wird, sie wird immer unter dem umfassenden Postulat der Steigerung der Leistungsfähigkeit und des Gewinnes der Unternehmung erfolgen. Somit sind die Unternehmungsziele, wie z.B. Existenzhaltung, Gewinn- und Umsatzmaximierung, Risikostreuung, Machtstreben, Prestige, Sicherheit etc. der obersten unternehmerischen Leitmaxime nachgeordnet und dienen deren Erfüllung.

Aufgrund der Vielzahl möglicher Unternehmungsoberziele sowie bestehender Gegensätzlichkeiten hinsichtlich der unternehmerischen Zielfunktion in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur operationalisiert GEBERT in Anlehnung an VOSSBEIN den unternehmerischen Grundauftrag in folgender, nach rational ökonomischen Maßstäben ausgerichteten Zielfunktion: „Die Zielfunktion der Unternehmung hat die Aufgabe, den Bestand der Firma auf Dauer sicherzustellen unter Einbringung seiner maximalen Leistung unter Beachtung des Optimalprinzips für Sachmittel, Kapital und Methoden, eines humanitären Leistungsprinzips für die beschäftigten Menschen und hinreichender Berücksichtigung gesellschaftspolitisch bedeutungsvoller Entwicklungen und Aspekte“²³¹. Allerdings bedarf die Zielfunktion unter heutigem Blickwinkel der Ergänzung ‘unter schonendem Einsatz der natürlichen Ressourcen’.

Nach VOSSBEIN determinieren vor allem die beiden Oberziele ‘dauerhafte Existenzsicherung der Unternehmung’ sowie ‘Gewinnoptimierung’ das unternehmerische Zielsystem²³². Wird die oberste unternehmerische Zielsetzung in Relation zu den Zielen der Diversifikationspolitik gesetzt, so kann eine Funktionsgleichheit festgestellt werden. In Anbetracht der bestehenden Zielkongruenz kann der Diversifizierung somit eine herausragende Bedeutung als strategisches Instrument der Unternehmungsführung zur Erreichung der obersten Unternehmungsgesamtziele attestiert werden²³³. Aus diesem Grund bezeichnen GUTENBERG und BARTELS die Entscheidung zu einer Diversifizierung als echte Führungsentscheidung²³⁴.

Eine weitere Legitimation als Führungsentscheidung erhält die Diversifizierung dadurch, daß sie eine partielle Richtungsänderung bzw. eine Umorientierung der Unternehmungspolitik hervorruft. „Mit der Entscheidung zur Diversifikation betritt die Unternehmung hinsichtlich Beschaffung, Produktion und Absatz neue Wege, die ihr bislang fremd und unerschlossen waren. Der dadurch implizierte unsichere Erwartungshorizont und die in der Regel überdurchschnittlichen Anfangsinvestitionen stellen ein hohes Risiko dar, das unter Umständen zur Gefährdung der Existenz der gesamten Unternehmung führen kann, so daß auch von daher die Entscheidung über

²³⁰ loc. cit.

BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 47

²³¹ vgl.

GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 90 f.

²³² vgl.

VOSSBEIN, R., Unternehmensplanung, Düsseldorf, Wien 1974, S. 97, zitiert in: GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 91

²³³ vgl.

GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 91

²³⁴ vgl.

hierzu Abschnitt 2.2.4 ‘Zusammenfassung’ sowie GUTENBERG, E., Berlin, Heidelberg, New York 1979, S. 133 ff.; BARTELS, G., a.a.O., Stuttgart 1966, S. 60

eine Diversifizierung in die Kompetenz der höchsten Leitungsinstanzen einer Wirtschaftseinheit fällt“²³⁵.

²³⁵ loc. cit. GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983, S. 91; Vgl. hierzu auch GUTENBERG, E., Berlin, Heidelberg, New York 1979, S. 133 ff.

3 Determinanten und Ansatzmöglichkeiten genossenschaftlicher Diversifizierungspolitik

Nachdem im zweiten Kapitel eine wirtschaftswissenschaftlich allgemeingültige Klärung des Diversifikationsbegriffes vorgenommen wurde, ist dem folgenden Abschnitt die Aufgabe zugeordnet, die spezifischen Verhältnisse und Hintergründe warengenossenschaftlicher Diversifizierungsbestrebungen zu erläutern. Zu diesem Zweck werden zunächst die relevanten Bestimmungsgründe analysiert, bevor im zweiten Teil die verschiedenen Ansatzmöglichkeiten der genossenschaftlichen Diversifizierungspolitik erläutert und auf ihre Kongruenz mit der genossenschaftlichen Unternehmungszielsetzung hin überprüft werden sollen.

3.1 Determinanten genossenschaftlicher Diversifizierungspolitik

Der im Abschnitt 2.4 in allgemeiner Form durchgeführten Darstellung der diversifizierungsrelevanten Einflußfaktoren folgt in diesem Teil eine Spezifikation der wesentlichen Bestimmungsgründe warengenossenschaftlicher Diversifizierungsbestrebungen.

An dieser Stelle soll nochmals darauf hingewiesen werden, daß die einzelnen Bestimmungsfaktoren nicht isoliert voneinander auf die Diversifizierungsbestrebungen der ländlichen Warengenossenschaften einwirken, sondern daß vielmehr interdependente Beziehungen zwischen einzelnen Determinanten bestehen. Exemplarisch seien die Zusammenhänge zwischen veränderten agrarmarktpolitischen Rahmenbedingungen (z.B. Einführung der Milchquotenregelung, EU-Agrarreform etc.) und dem sinkenden Anteil der Land- und Forstwirtschaft an der Bruttowertschöpfung einerseits und der agrarstrukturellen Entwicklung andererseits genannt. In gleichem Maße sind endogene Bestimmungsfaktoren wie beispielsweise die konkrete Ausgestaltung des Förderungsauftrages und die Mitgliederstruktur einer Genossenschaft in einem wechselseitigen bzw. sich gegenseitig bedingenden Zusammenhang zu sehen.

Obwohl einzelne Determinanten durch interdependente Beziehungen verknüpft sind, wird im folgenden eine getrennte Darstellung der Bestimmungsfaktoren vorgenommen¹. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt u.a. darin, daß der unmittelbare Zusammenhang zwischen dem jeweiligen Bestimmungsgrund und den genossenschaftlichen Diversifizierungsbestrebungen dargestellt werden kann.

¹ vgl. hierzu Abschnitt 2.4 'Determinanten der Diversifizierung'

3.1.1 Exogene Determinanten

Die wesentlichen *exogenen* Auslöser genossenschaftlicher Diversifizierungsbestrebungen sind vor allem die rückläufige gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Agrarsektors, sich verändernde agrarmarktpolitische Rahmenbedingungen, umweltpolitische Maßnahmen, strukturelle Veränderungen innerhalb der Landwirtschaft, zunehmende Konzentration in den der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Marktstufen sowie die sich im Zeitablauf ändernden Konsumentenpräferenzen.

Als Lieferanten landwirtschaftlicher Vorleistungen und Abnehmer landwirtschaftlicher Erzeugnisse sind die Raiffeisengenossenschaften eng an die Entwicklungstendenzen der Agrarwirtschaft gebunden. Die Diversifizierungsbestrebungen der ländlichen Warengenossenschaften sind deshalb vor dem Hintergrund eines gemessen am Anteil an der Bruttowertschöpfung² *schrumpfenden Agrarsektors* zu betrachten. Während die Bruttowertschöpfung aller Wirtschaftsbereiche von 297 Mrd DM im Jahr 1960 auf 3.416,1 Mrd DM in 1998 (Gesamtdeutschland) anstieg und sich somit nahezu verelfachte, konnte die Land- und Forstwirtschaft ihre Bruttowertschöpfung im gleichen Zeitraum lediglich von 17,7 Mrd DM auf 41,5 Mrd DM etwas mehr als verdoppeln. Daraus folgt, daß die relative wirtschaftliche Bedeutung des Agrarsektors stetig zurückgegangen ist. Betrug der Anteil der Land- und Forstwirtschaft an der gesamten Bruttowertschöpfung 1960 noch 5,8%, sank er bis 1998 auf 1,2% (vgl. Übersicht 3.1).

Ausgelöst wurde diese Entwicklung u.a. durch die kontinuierliche Auslagerung von ehemals in der Landwirtschaft erbrachten Leistungen in vor- und nachgelagerte Marktstufen sowie durch administrierte Agrarpreissenkungen, deren Auswirkungen im Verlauf der Umsetzung der EU-Agrarreform besonders deutlich wurden. Sank der Anteil der Land- und Forstwirtschaft an der Bruttowertschöpfung im Zeitraum von 1987 bis 1991 lediglich von 1,6% auf 1,5%, beschleunigte sich der Rückgang infolge der Agrarreform, so daß der Agrarsektor 1994 nur noch einen Beitrag von 1,2% zur Bruttowertschöpfung leistete³. Seit 1994 beträgt der Anteil der Landwirtschaft an der Bruttowertschöpfung aller Wirtschaftsbereiche konstant 1,2%.

² Anmerkung: Bruttowertschöpfung = Produktionswert ./. Vorleistungen. Der Vorteil der Anwendung des Konzeptes der Bruttowertschöpfung gegenüber dem des Produktionswertes liegt darin, daß die Bruttowertschöpfung eine Nettogröße in Bezug auf die Vorleistungen darstellt.

³ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge

Übersicht 3.1: Entwicklung der Bruttowertschöpfung und des Anteils der Land- und Forstwirtschaft (LuF) an der Bruttowertschöpfung in der Bundesrepublik Deutschland von 1960-1998

	1960	1970	1980	1990	1996	1998
Bruttowertschöpfung aller Wirtschaftsbe- reiche in Mrd DM (in jeweiligen Preisen) ^{a)}	297,0	628,0	1.362,0	2.246,1	3.253,7	3.416,1
Bruttowertschöpfung in der LuF in Mrd DM (in jeweiligen Preisen) ^{a)}	17,7	21,8	30,5	36,7	38,7	41,5
Anteil der LuF an der Bruttowert- schöpfung in % ^{a)}	5,8	3,4	2,2	1,6	1,2	1,2

a) Bis 1990 BRD (früheres Bundesgebiet), ab 1996 Gesamtdeutschland

Quelle: BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge

Die veränderten *agrarmarktpolitischen Rahmenbedingungen* führten in den vergan- genen Jahren zu beträchtlichen mengen- und wertmäßigen Einbußen im tradition- ellen Geschäft der ländlichen Warengenossenschaften. Zu nennen sind beispiels- weise die Interventionspreissenkungen bei fast allen landwirtschaftlichen Produkten und Maßnahmen zur Extensivierung der Landbewirtschaftung.

Mit der Umsetzung der EU-Agrarreform seit 1992 verschärfte sich diese Proble- matik erheblich. Ziel der europäischen Agrarreform war es, den Marktkräften einen stärkeren Spielraum einzuräumen. Infolgedessen wurde der Schwerpunkt der Markt- politik insbesondere bei pflanzlichen Erzeugnissen (Getreide, Ölsaaten, Eiweißpflan- zen) von der Preisstützung hin zu produktionsneutralen direkten Beihilfen, deren Ge- währung an eine Flächenstilllegung gebunden ist, verlagert. Die damit verbundenen Interventionspreissenkungen bei Getreide um 30% und bei Ölsaaten um 40% sowie die konjunkturelle Flächenstilllegung führten zu enormen preis- und mengenbeding- ten Umsatzrückgängen der Raiffeisen-Genossenschaften vor allem im Bereich der allgemeinen Warenwirtschaft⁴. So bezifferte der Vorstandssprecher der RHG Frank- furt eG, Gottfried Götz, den Umsatzverlust seines Unternehmens aus der Agrarre- form bis 1995 auf 175 Mio DM, wovon allein 70 Mio auf das erste Jahr der Reform

⁴ vgl.

GORN, P., HERRMANN, R. und P. WAGNER, Betriebswirtschaftliche und gesamt- wirtschaftliche Analyse von Verteilungswirkungen der künftigen Agrarpolitik nach der Agrarreform, in: Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank (Hrsg.), Verteilungswirkungen der künftigen EU-Agrarpolitik nach der Agrarreform, Band 8, S. 200 ff.

(1993) entfielen⁵⁶. Die Senkung der Interventionspreise für Rindfleisch um 15% in Verbindung mit einer Reduzierung der staatlichen Interventionsankäufe und die Kürzung der Milchquoten um weitere 2% reduzierten zwar die Umsätze der Vieh- und Fleischverwertungsgenossenschaften sowie der Molkereien, hatten jedoch keinen entscheidenden Einfluß auf die hier untersuchten ländlichen Warengenossenschaften.

Der Abschluß der *GATT-Verhandlungen*⁷ brachte sowohl Chancen als auch Gefahren für die europäische Landwirtschaft. Während einerseits die Exportmöglichkeiten in kaufkräftige Drittländer wie die USA oder Japan verbessert wurden, erhöhte sich andererseits der Wettbewerb auf den heimischen Märkten bedingt durch die vereinbarten Marktzugangsverpflichtungen. Der daraus resultierende Preis- und Einkommensdruck sowie die vereinbarte Stilllegung von Produktionskapazitäten (z.B. Reduzierung der Anbaufläche für Ölsaaten in der EU gemäß dem Blairhouse-Abkommen) wird den Strukturwandel im Agrarsektor nochmals beschleunigen.

Größere Bedeutung auf die Umsatzentwicklung des traditionellen Bezugs- und Absatzgeschäftes der ländlichen Warengenossenschaften hatten auch faktoreinsatzsparende und produktionsreduzierende *umweltpolitische Maßnahmen* wie die Extensivierung der Landbewirtschaftung im Rahmen der flankierenden Maßnahmen der Agrarreform (Förderung ökologischer Anbauverfahren und extensiver Grünlandnutzung sowie Extensivierung im Ackerbau und bei Dauerkulturen) und strengere Umweltauflagen, wie beispielsweise das generelle Verbot bestimmter Pflanzenschutzmittel oder die Beschränkung der Ausbringung von Dünge- und Pflanzenschutzmitteln in Wasserschutzgebieten. Darüber hinaus vollzog sich im Umweltverständnis der Bevölkerung ein *Wertewandel*, der in einem schonenderen Umgang mit den natürlichen Ressourcen und einer steigenden Nachfrage nach schadstoffunbelasteten Nahrungsmitteln Ausdruck findet und u.a. zu einer Zunahme der ökologisch wirtschaftenden Betriebe führte.

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, führen die rückläufige Bedeutung des Agrarsektors und langfristig sinkende Produktpreise, aber auch Faktoren wie Kostenmanagement und zunehmender Wettbewerbsdruck zu Auswirkungen auf die

⁵ vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Unsere Zukunft liegt in der Landwirtschaft, Ausgabe v. 27.03.1995, S. 21

⁶ Anmerkung: Die RWZ Rheinland eG, Köln, beziffert ihre Verluste aus der Agrarreform auf ca. 120 Mio DM. Vgl. VELDER, F.-K., Genossenschaftliches Warengeschäft: Perspektiven durch Diversifikation, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum (BI/GF), H. 2/97, Wiesbaden, S. 74-77

⁷ Anmerkung: Die wichtigsten GATT-Beschlüsse im Agrarbereich sind der schrittweise Abbau der Einfuhrzölle um durchschnittlich 36% sowie der subventionierten Ausfuhren um 21% bei den Mengen und um 36% bei den Ausfuhrerstattungen selbst. Außerdem wurde ein Abbau der internen Agrarstützung um 20% und ein Mindestmarktzugang von 5% des EU-Verbrauches beschlossen.

Agrarstruktur. Der *Strukturwandel in der Landwirtschaft*⁸ ist zum einen durch eine starke Konzentrationstendenz, die sich in der Verringerung der Anzahl landwirtschaftlicher Unternehmungen bei gleichzeitig zunehmender Flächenausstattung ausdrückt, und zum anderen durch eine zunehmende Spezialisierung der Betriebe⁹ gekennzeichnet. Wie aus Übersicht 3.2 zu entnehmen ist, sank die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe über 1 ha LF in den alten Bundesländern von 1.646,8 Tsd im Jahr 1949 auf 484,3 Tsd 1998; das entspricht einem Rückgang von rund 70,6% oder einer durchschnittlichen jährlichen Abnahmerate von 2,48%¹⁰. Dagegen nahm die Flächenausstattung der landwirtschaftlichen Betriebe über 1 ha LF im gleichen Zeitraum um insgesamt 199,0% oder 2,21% p.a. von 8,06 ha auf 24,1 ha LF zu (vgl. Übersicht 3.3).

Bemerkenswert hierbei ist, daß der Strukturwandel einer zunehmenden Dynamik unterliegt. Während sich die Anzahl landwirtschaftlicher Unternehmungen langfristig um o.g. 2,48% p.a. verringerte, betrug die durchschnittliche jährliche Abnahmerate zwischen 1987 und 1991 3,2%, zwischen 1991 und 1994 bereits 3,3% und in den Jahren 1995 bis 1998 gaben durchschnittlich 4,7% der Landwirte ihren Betrieb auf. Unter umgekehrten Vorzeichen verlief die Entwicklung der durchschnittlichen Flächenausstattung, da die freigesetzten Flächen der aufgegebenen Betriebe von den verbliebenen Landwirten übernommen wurden. Betrug die durchschnittliche jährliche Zuwachsrate in der Langfristbetrachtung lediglich 2,25%, nahm sie in der Periode von 1987 bis 1991 auf 3,05% p.a. und zwischen 1991 und 1994 auf 3,11% jährlich zu. Im Zeitraum 1995 bis 1996 verstärkte sich dieser Prozeß nochmals und erreichte mit einer Steigerungsrate von ca. 3,5% p.a. seinen vorläufigen Höhepunkt. Bis 1998 war hingegen wieder eine Verlangsamung des Rückgangs auf 2,59% p.a. zu verzeichnen¹¹.

Werden die landwirtschaftlichen Betriebe nach dem Erwerbscharakter differenziert, dann fällt auf, daß der Strukturwandel bei Haupterwerbsbetrieben¹² stärker vor-

⁸ Anmerkung: Unter Agrarstruktur versteht WEINSCHENCK die wirtschaftliche, soziale und rechtliche Organisation des Agrarsektors. Sie ist gekennzeichnet durch das Verhältnis von Boden, Arbeit und Kapital zueinander, durch die Anteile verschiedener Betriebsgrößen und Betriebssysteme an der Gesamtzahl der landwirtschaftlichen Betriebe, durch die Rechtsform der Landnutzung, die Besitzverhältnisse, durch die Fluraufteilung und Flurordnung, durch die Bezugs- und Absatzverhältnisse und durch die Zusammensetzung der Einkommen der in der Landwirtschaft beschäftigten Personen. Vgl. WEINSCHENCK, G., Agrarpolitik II: Strukturpolitik, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW), Bd. 1, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1977, S. 128

⁹ vgl. SEUSTER, H., Die Landwirtschaftsunternehmung als System, in: Berichte über die Landwirtschaft, Bd. 53 (1975), H. 3/4, Hamburg und Berlin, S. 549 ff.

¹⁰ Anmerkung: Abnahmerate nach der Zinseszinsformel berechnet

¹¹ vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG, Bonn, verschiedene Jahrgänge; BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge

¹² Anmerkung: Landwirtschaftliche Betriebe insgesamt = Haupterwerbsbetriebe + Nebenerwerbsbetriebe

angeschritten ist als im Durchschnitt aller Betriebe. Eine Ursache hierfür liegt u.a. in dem fortdauernden Übergang (Wanderung) von Haupterwerbs- zu Nebenerwerbsbetrieben, demzufolge die Anzahl der Haupterwerbsbetriebe relativ stärker zurückgeht als die der Nebenerwerbsbetriebe¹³. So verringerte sich die Zahl der Haupterwerbsbetriebe im Zeitraum 1965 bis 1996 von 834,7 Tsd auf 285,6 Tsd (vgl. Übersicht 3.2), also um 65,8% bezogen auf den gesamten Zeitraum oder um 3,4% jährlich¹⁴. Wird die durchschnittliche betriebliche Flächenausstattung als Kriterium der Strukturentwicklung zugrundegelegt, bestätigt sich die oben getroffene Feststellung. Denn während die durchschnittliche Flächenausstattung aller landwirtschaftlichen Betriebe über 1 ha LF im Zeitraum 1949 bis 1998 von 8,06 ha auf 24,1 ha (vgl. Übersicht 3.3), d.h. lediglich um 2,21% p.a. zugenommen hat, konnte die Gruppe der Haupterwerbsbetriebe ihre durchschnittliche Flächenausstattung von 13,7 ha im Jahr 1965 um insgesamt 266,0% oder 3,89% p.a. auf rd. 50,1 ha LF 1998 ausdehnen¹⁵.

Übersicht 3.2: Entwicklung der Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland von 1949 bis 1998 über 1 ha LF (in Tsd)

	1949	1970	1980	1990	1992	1994	1996	1998
Früheres Bundesgebiet	1.646,8	1.083,1	797,4	629,7	581,9	550,1	509,1	484,3
daraus: Haupterwerb		700,4	483,7	363,4	332,7	311,4	285,6	1)
Neue Bundesländer					18,6	27,9	30,8	32,0
Gesamtdeutschland					600,5	578,0	540,0	516,3

1) Für das Jahr 1998 standen noch keine Daten zur Verfügung.

Quelle: BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch, Bonn, verschiedene Jahrgänge; AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG, Bonn, verschiedene Jahrgänge

Allerdings muß bei dieser Betrachtung berücksichtigt werden, daß auch beachtliche regionale Unterschiede hinsichtlich der Betriebsgrößen bestehen, die (in den alten Bundesländern) vor allem in einem Nord-Süd-Gefälle zum Ausdruck kommen. Die norddeutschen Haupterwerbslandwirte verfügen pro Betrieb durchschnittlich über

¹³ vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG 1993, Bonn 1993, S. 12 f.; ders., Bonn 1995, S. 13 f.

¹⁴ Anmerkung: Die Differenzierung in Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe wurde in der amtlichen Statistik erst ab dem Jahr 1965 vorgenommen. Für das Jahr 1998 standen noch keine Daten zur Verfügung.

¹⁵ vgl. Vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG, Bonn, verschiedene Jahrgänge. Die durchschnittlichen Betriebsgrößen wurden dem arithmetischen Mittel der Wirtschaftsjahre 1964/65 und 1965/66 sowie 1997/98 und 1998/99 berechnet.

wesentlich mehr Fläche als ihre süddeutschen Kollegen. So war 1998 ein durchschnittlicher Haupterwerbsbetrieb in Niedersachsen mit 60,1 ha um mehr als die Hälfte und in Schleswig-Holstein mit 72,3 ha fast doppelt so groß wie ein entsprechender Betrieb in Bayern, wo im Mittel nur 36,1 ha zur Verfügung standen¹⁶.

Übersicht 3.3: Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgröße der landwirtschaftlichen Betriebe über 1 ha LF in der Bundesrepublik Deutschland von 1949 bis 1998 (in ha LF)

	1949	1960	1970	1980	1990	1992	1994	1996	1998
Früheres Bundesgebiet	8,06	9,34	11,67	15,27	18,7	20,2	21,4	22,9	24,1
Neue Bundesländer						274,7	194,9	180,1	175,0
Gesamtdeutschland						28,0	29,8	31,9	31,9

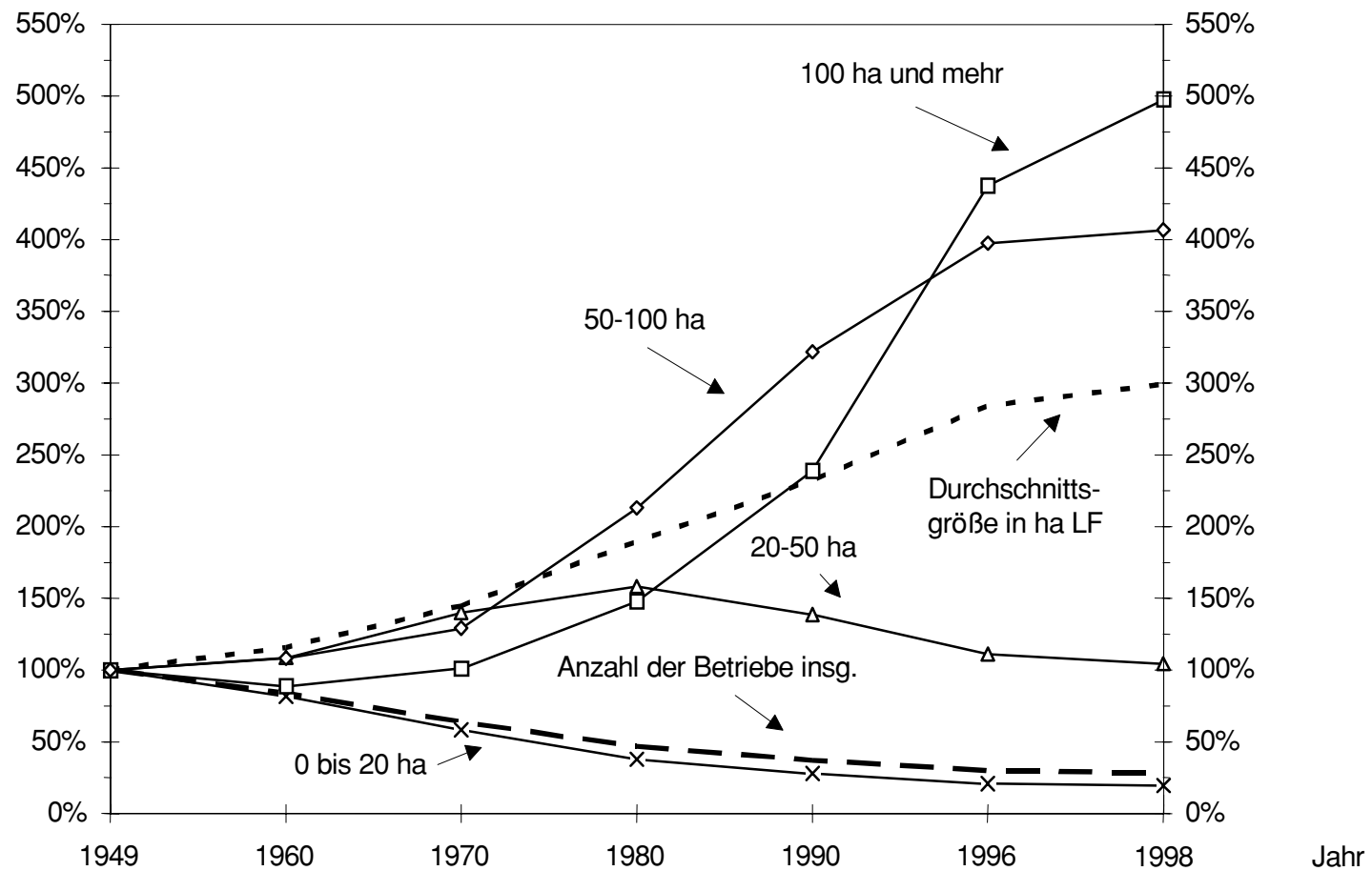
Quelle: BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge

Wird wie in Darstellung 3.1 eine Untergliederung der landwirtschaftlichen Betriebe nach Größenklassen vorgenommen, zeigt sich, daß lediglich die Anzahl der Betriebe in den Größenklassen '50-100 ha' LF und '100 ha und mehr' durchgehend Zuwächse zu verzeichnen hatte, während die Zahl der Betriebe in der Klasse '0 bis 20 ha' LF seit 1949 um ca. 80% und in der Klasse '20-50 ha' LF nach anfänglichen Zuwächsen seit 1980 um rd. 34% zurückging. Begrifflich erfaßt wird dieser Wachstums- und Konzentrationsprozeß durch die sog. *Wachstumsschwelle*. Die Wachstumsschwelle, unterhalb derer die Zahl der Betriebe ab- und oberhalb derer die Zahl der Betriebe zunimmt, stieg im früheren Bundesgebiet stetig an; lag sie in den fünfziger Jahren noch bei rd. 10 ha, Anfang der achtziger Jahre bei 30 ha, 1990 bei 40 ha und 1992 bereits bei 50 ha, so nahmen seit 1995 nur noch die Zahl der Betriebe in der Größenklasse mit 75 und mehr ha zu¹⁷.

¹⁶ Anmerkung: Die Betriebsgrößen des Jahres 1998 wurden aus dem arithmetischen Mittel der Wirtschaftsjahre 1997/98 und 1998/99 berechnet. Vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG 2000, Materialband, Tab. 4 'Landwirtschaftliche Betriebe nach Rechtsformen und Einzelunternehmen und ihre Flächen nach Erwerbscharakter und Ländern', Bonn 2000, S. 10

¹⁷ vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG, Bonn, verschiedene Jahrgänge

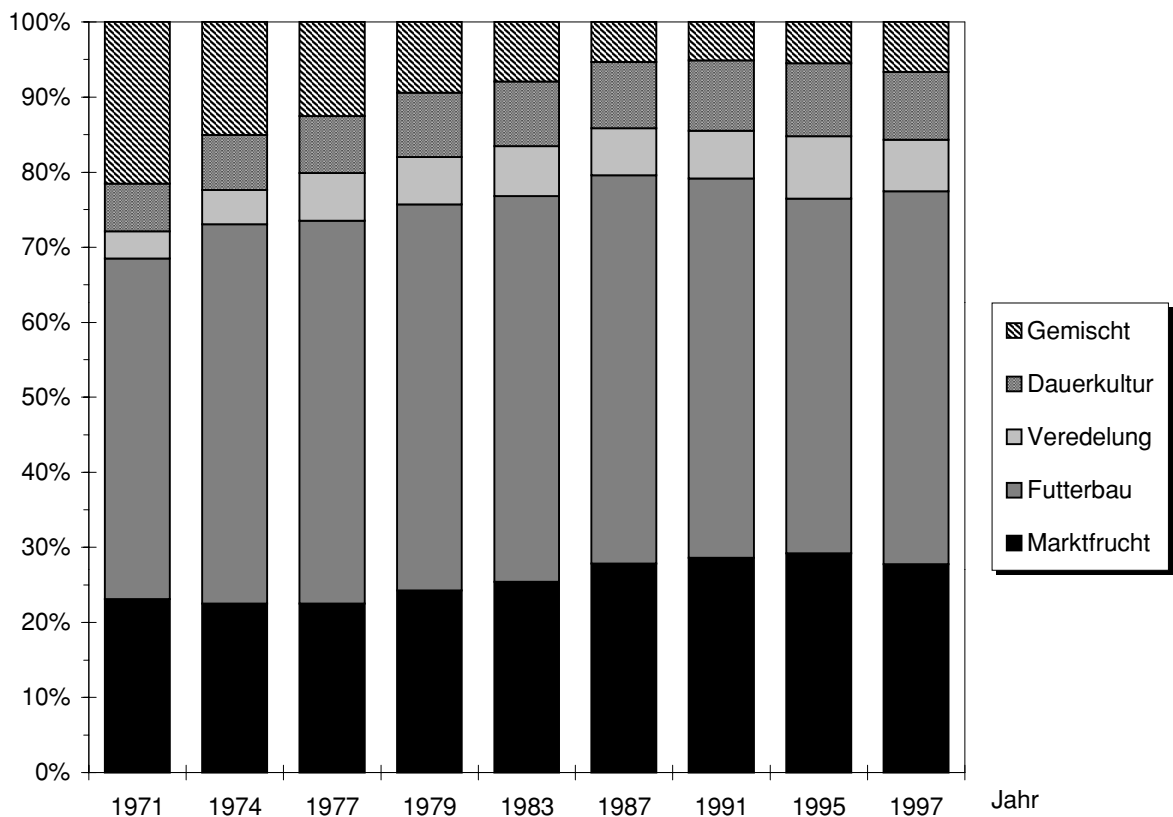
Darstellung 3.1: Entwicklung der landwirtschaftliche Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland nach Größenklassen in % (1949 = 100%)



Quelle: Eigene Darstellung nach BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge

Neben der stetig rückläufigen Zahl landwirtschaftlicher Betriebe bei gleichzeitig zunehmenden Produktionskapazitäten ist eine steigende Tendenz zur Spezialisierung (Reduzierung der Anzahl der Betriebszweige) zu beobachten. Waren 1971 noch 21,5% aller landwirtschaftlichen Betriebe Gemischtbetriebe, verringerte sich ihre Anzahl überproportional auf nur noch 6,6% 1998 (vgl. Darstellung 3.2). Dagegen nahm die relative Bedeutung der spezialisierten Betriebe wie Marktfrucht-, Futterbau- und Dauerkulturbetriebe zu, obwohl ihre Anzahl - wenn auch unterproportional - ebenfalls abnahm. Eine Sonderstellung nehmen in dieser Hinsicht die Veredelungsbetriebe ein, die sowohl relativ als auch absolut ihre Stellung ausbauen konnten. Neben statistischen Verschiebungen innerhalb der Betriebssystematik durch Veränderungen des Produktionsschwerpunktes der landwirtschaftlichen Unternehmungen sind vor allem Kostenaspekte im Bereich der Arbeitswirtschaft (hoher Kostenblock im Gemischtbetrieb aufgrund der Vielfalt und -zahl der Arbeitsgänge und des dazu notwendigen Anlagevermögens) sowie veränderte Erlössituationen für die Spezialisierungstendenz verantwortlich zu machen.

Darstellung 3.2: Anteile der einzelnen Betriebsformen an allen landwirtschaftlichen Betrieben über 1 ha LF



Quelle: Eigene Darstellung nach AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG, Bonn, verschiedene Jahrgänge

Der Strukturwandel ist seit dem zweiten Weltkrieg in keinem anderen Wirtschaftssektor so massiv erfolgt wie in der Landwirtschaft und den ihr vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereichen. Die enorme Steigerung der Leistungsfähigkeit war dabei Motor und Problem zugleich. Ständig steigende Erträge je Flächeneinheit und Nutztier (z.B. Milchleistung je Kuh, Aufzuchtleistung je Zuchtsau, Legeleistung je Legehennen etc.) und nur geringfügig steigende Nachfrage nach Nahrungsmitteln führten EU-weit zu Überschüssen bei vielen landwirtschaftlichen Erzeugnissen. Damit verbunden war ein erheblicher Druck auf die Erzeugerpreise und die Einkommen der landwirtschaftlichen Familien. Ein Bild über die enorme Steigerung der Leistungsfähigkeit der deutschen Landwirtschaft mögen die folgenden wenigen Zahlen verdeutlichen: ein Landwirt ernährte 1998 rd. 114 Personen; 1950 waren es nur 10 Menschen¹⁸. Gemessen an der Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen war der landwirtschaftliche Sektor in Deutschland rd. fünfeinhalbmal so produktiv wie 1967. Von einem deutlich höheren Niveau ausgehend, ist der Anstieg der Produktivität in der übrigen Wirtschaft dagegen schwächer ausgefallen. Im gleichen Zeitraum konnte die Produktivität je Erwerbstätigen lediglich verdoppelt werden¹⁹.

Allerdings wurde die große *Produktivitätssteigerung* zum einen durch eine kräftige Ausweitung des Kapitalstocks und zum anderen durch einen erheblichen Rückgang der Beschäftigung (Substitution des Produktionsfaktors Arbeit durch Kapital) erkaufte. Wird das Bruttoanlagevermögen je Arbeitsplatz in der Land- und Forstwirtschaft (1998: 519,9 Tsd DM) in Relation zu dem in der übrigen Wirtschaft (1998: 272,6 Tsd DM)²⁰ gesetzt, so ergibt sich der Faktor 1,91. Aus diesem Verhältnis wird deutlich, daß die Landwirtschaft erheblich kapitalintensiver produziert als die übrigen Wirtschaftszweige. In diesem Zusammenhang muß jedoch erwähnt werden, daß die deutsche Landwirtschaft zu einer der am höchsten mechanisierten Landwirtschaften in der EU zählt.

Die Anzahl der in der *Landwirtschaft Beschäftigten*²¹ betrug 1998 ca. 1,26 Mio Menschen, darunter rd. 0,99 Mio Familienarbeitskräfte. Umgerechnet in Voll-Arbeitskrafteinheiten (AK)²² sind das rund 621 Tsd AK. In den alten Bundesländern hat sich der landwirtschaftliche Arbeitskräftebestand (gemessen in AK) von 1950/51 bis 1998

¹⁸ vgl. DEUTSCHER BAUERNVERBAND e.V. (Hrsg.), Argumente 2000 - Trends und Fakten zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Landwirtschaft, Bonn 2000, S. 16

¹⁹ vgl. ebenda, S. 17

²⁰ vgl. ebenda, S. 166

²¹ Anmerkung: Die Anzahl der in der Landwirtschaft beschäftigten Arbeitskräfte beinhaltet alle beschäftigten Familienarbeitskräfte und familienfremde sowie nichtständige Arbeitskräfte.

²² Anmerkung: Eine Voll-Arbeitskrafteinheit (AK) entspricht einer voll arbeitsfähigen weiblichen oder männlichen Person, die 2.200 Stunden pro Jahr dem Betrieb zur Verfügung steht. Vgl. BODENSOHN, T. et al., Material zur Lehrveranstaltung Betriebsanalyse für Agrarwissenschaften, INSTITUT FÜR LANDWIRTSCHAFTLICHE BETRIEBSLEHRE DER JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN (Hrsg.), Gießen 1996, S. 65

auf weniger als ein Siebtel (-86,8%) verringert. Dieser Rückgang war damit noch ausgeprägter als der der Anzahl der Betriebe (-70,6%) seit 1949²³.

Der Rückgang der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte, der lediglich bis Mitte der 70er Jahre durch eine günstige außerlandwirtschaftliche Beschäftigungslage weitgehend aufgefangen werden konnte (intersektorale Mobilität des Faktors Arbeit), hatte und hat auch für die vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereiche wie auch für die Lebensfähigkeit des ländlichen Raumes Folgen. Aus der unbefriedigenden Einkommenssituation resultieren u.a. verminderte Investitionen in Maschinen und Gebäude, so daß der mittelständische Handel, das Handwerk sowie die landwirtschaftlichen Zulieferbetriebe, und somit auch die ländlichen Warengenossenschaften, ebenfalls stark betroffen sind.

Anders stellt sich die Situation in den *neuen Bundesländern* dar. Mit der deutsch-deutschen Wiedervereinigung setzte im heutigen Osten der Bundesrepublik eine Abwanderung aus der Landwirtschaft ein, die in ihrer Dimension der in den alten Bundesländern in nichts nachstand, aber im Ablauf wesentlich rascher und damit wie im Zeitraffer ablief.

Der starke Rückgang des landwirtschaftlichen Arbeitskräftebestandes im früheren Bundesgebiet in den vergangenen fünf Jahrzehnten fand in den neuen Bundesländern in ähnlicher Größenordnung innerhalb weniger Jahre statt. Während in den landwirtschaftlichen Betrieben der ehemaligen DDR im September 1989 noch rd. 850 Tsd Personen beschäftigt waren, wovon etwa 150 Tsd in Bereichen tätig waren, die der Landwirtschaft nicht direkt zuzuordnen sind (z.B. Kultur- und Sozialbereich), betrug die Anzahl der Beschäftigten 1998 lediglich noch ca. 144,5 Tsd und lag damit um 83,0% bzw. 79,4% unter dem Wert von 1989²⁴. Dieser Arbeitsplatzabbau ist u.a. auch durch den dramatischen Rückgang der Tierhaltung in den ostdeutschen Agrarunternehmen zu begründen, die aufgrund veralteter Produktionsanlagen nicht mehr wettbewerbsfähig war. Sollte es zu einem weiteren Abbau der Viehbestände kommen, so ist auch mit einem weiteren Rückgang der Beschäftigtenzahl zu rechnen.

Ausgehend von den Großbetrieben sozialistischer Prägung hat sich das Aussehen der Landwirtschaft in den neuen Ländern gründlich gewandelt: Statt eines Strukturwandels hat hier ein Strukturbruch stattgefunden, der durch das Landwirtschaftsanpassungsgesetz (LAG) induziert wurde. Danach mußten sich die ehemaligen 4.200 landwirtschaftlichen und gärtnerischen Produktionsgenossenschaften (LPG und GPG) bis Ende 1991 umwandeln oder auflösen. Etwa 1.200 LPG bzw. GPG wurden bis zum Frühjahr 1992 aufgelöst oder mußten in die Gesamtvollstreckung

²³ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge

²⁴ vgl. ebenda, Statistisches Jahrbuch 1998, Tab. 49: 'Arbeitskräfte und Arbeitsleistung in der Landwirtschaft', Bonn 1999, S. 54

gehen. Aus den restlichen Produktionsgenossenschaften gingen zum einen die Einzelunternehmungen und Personengesellschaften durch Wiedereinrichtung, zum anderen die Agrar-genossenschaften und Kapitalgesellschaften (GmbH und AG) durch Umfirmierung hervor.

Insgesamt betrug die Anzahl der landwirtschaftlichen Unternehmungen im Osten Deutschlands 1998 fast genau 32 Tsd (gegenüber ca. 12.860 Unternehmen im April 1991), wovon annähernd 91% zur Gruppe der Einzelunternehmen und Personengesellschaften zählten. Die durchschnittliche Flächenausstattung über alle Betriebe betrug 1998 ca. 175 ha LF, nachdem sie zu Beginn der Umstrukturierung (Februar 1992) noch bei rd. 289 ha LF (-39,4%) gelegen hatte²⁵.

Ein weiterer bemerkenswerter Unterschied zu der Agrarstruktur im früheren Bundesgebiet liegt darin, daß eine relativ geringe Anzahl von Betrieben mit größeren Produktionskapazitäten, die fast ausnahmslos die Rechtsform einer juristischen Person besitzen, über einen bedeutenden Anteil an der gesamten landwirtschaftlichen Erzeugung verfügt. Während in den alten Bundesländern 1998 lediglich 2,9% aller Betriebe in der Größenklasse ‚100 ha und mehr‘ lagen und damit 19,2% der gesamten LF bewirtschafteten, lagen die entsprechenden Anteile in den neuen Bundesländern bei 26,5% und 92,9%. Mehr als die Hälfte (52,9%) der 1998 verbliebenen ca. 2.900 juristischen Personen in den neuen Bundesländern waren GmbH mit einer Durchschnittsfläche von 786 ha LF, weitere 41,8% waren eingetragene Genossenschaften mit einer durchschnittlichen Flächenausstattung von 1.438 ha und ca. 2% besaßen die Rechtsform einer AG (Durchschnittsfläche 1.369 ha LF)²⁶.

Aus den Ergebnissen der Agrarberichterstattung 1995 geht hervor, daß im Bereich der tierischen Produktion ähnliche Größendisparitäten zwischen Ost und West bestanden. So verfügten in den neuen Bundesländern 38,1% aller Milchviehbetriebe (früheres Bundesgebiet 2,5%) und 11,5% (1,9%) aller Schweinemastbetriebe über eine Produktionskapazität von mehr als 60 Milchkühen bzw. 600 Mastplätzen, womit sie 94,7% (9,6%) des gesamten Milchkuhbestandes resp. 93,1% (26,4%) aller Mast-schweine in ihren Ställen hielten²⁷. Aktuellere Daten lagen zum Erhebungszeitraum nicht vor. Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, daß seit 1995 keine wesentlichen Änderungen eingetreten sind.

Die größten Problembereiche der ostdeutschen Landwirtschaft liegen nach wie vor in ungeklärten Eigentumsverhältnissen und der Altschuldenproblematik der ehemaligen LPG, wodurch immer noch sehr häufig die Entwicklung der Betriebe behindert wird. Darüber hinaus werden sich aufgrund der in Ost und West unterschiedli-

²⁵ vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG, Bonn, verschiedene Jahrgänge
²⁶ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch 1998, Tab. 28 ‚Landwirtschaftliche Betriebe nach Rechtsformen‘, Bonn 1999, S. 32
²⁷ vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG 1997, Bonn 1997, S. 11 f.

chen Größenstrukturen und der unterschiedlichen Arbeitsverfassungen zukünftig zwangsläufig Interessenkonflikte in der deutschen Agrarpolitik ergeben.

Bei dieser kurzen Darstellung der landwirtschaftlichen Strukturveränderungen in den neuen Bundesländern handelt es sich allerdings nur um eine grob vereinfachte und über alle Rechts- und Betriebsformen sowie Besitz- und Eigentumsverhältnisse aggregierte Betrachtung, die gegebenenfalls einer differenzierteren Analyse bedarf.

Als Ursachen des landwirtschaftlichen Strukturwandels spielen neben den veränderten agrarmarktpolitischen Rahmenbedingungen auch die Entwicklung des technischen Fortschritts sowie betriebliche Anpassungsprozesse im Zuge des Generationswechsels eine nicht unerhebliche Rolle. Infolge des Generationswechsels wird es in den kommenden Jahren zu vermehrten Betriebsaufgaben kommen, da in vielen Fällen kein Hofnachfolger vorhanden ist²⁸. Dadurch werden sich die agrarstrukturellen Rahmenbedingungen für die verbleibenden Betriebe verbessern, und der Strukturwandel wird sich nochmals beschleunigen²⁹.

Agrarstrukturell relevant sind weiterhin Faktoren wie die sich permanent verschlechternde Erzeugerpreis-Faktorpreis-Relation, die zunehmende Einkommensdisparität gegenüber dem gewerblichen Lohnniveau sowie die voranschreitende Internationalisierung des Wettbewerbs³⁰.

Die im Zeitraum von 1970 bis 1998 erfolgte Steigerung des industriellen Lohnsatzes um 326,4%³¹ begünstigte aufgrund ähnlich steigender Opportunitätskosten der in der Landwirtschaft tätigen (jungen) Familienarbeitskräfte die Aufgabe bzw. Teilaufgabe der zumeist kleineren und leistungsschwächeren Betriebe. In die gleiche Richtung wirken steigende Betriebsmittelpreise, während von einer Erhöhung der landwirtschaftlichen Erzeugerpreise erwartungsgemäß ceteris paribus ein den Strukturwandel hemmender Effekt ausgeht. Zwischen 1970/71 und 1998/99 stand dem Anstieg der Einkaufspreise für landwirtschaftliche Betriebsmittel um 87,1% eine Zunahme der landwirtschaftlichen Erzeugerpreise um lediglich 19,3% gegenüber³². Auf-

²⁸ Anmerkung: Im Jahr 1991 konnten lediglich 34,3% aller Betriebsinhaber über 45 Jahre (61,9% aller Betriebe) einen Hofnachfolger benennen, während 21,9% über keinen Nachfolger verfügten und in 43,8% aller Fälle die Hofnachfolge ungeklärt war. Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch 1995, Tabelle 44: 'Hofnachfolge in landwirtschaftlichen Betrieben', Bonn 1996, S. 46. Aktuellere Daten lagen zum Erhebungszeitraum nicht vor.

²⁹ vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG 1995, Bonn 1995, S. 14

³⁰ vgl. SCHMITT, G. u. G. ANDERMANN, Agrarpreise und betrieblicher Strukturwandel in der Landwirtschaft, in: Agrarwirtschaft, Jg. 45 (1996), H. 8/9/1996, S. 328 f.

³¹ vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1998, Tab. 22.1 'Indizes der durchschnittlichen Bruttoverdienste der Arbeiter und Arbeiterinnen im Produzierenden Gewerbe', Wiesbaden 1998, S. 571

³² vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG 2000, Materialband, Tabelle 10 'Wichtige Preisindizes', Bonn 2000, S. 17

grunddessen verschlechterten sich die sog. sektoralen terms-of-trade kontinuierlich zum Nachteil der landwirtschaftlichen Produzenten, wodurch erwartungsgemäß die Abnahme der Zahl der Betriebe beschleunigt und die Aufstockung leistungs- und wettbewerbsfähiger Betriebe begünstigt wurde³³.

Weiterhin von Bedeutung sind die zunehmende *Konzentration in vor- und nachgelagerten Marktstufen*, durch deren Verhandlungsmacht und Wettbewerbsstärke kleine und mittlere Unternehmungen immer mehr unter Druck geraten - zu nennen ist hier vor allem die extrem starke Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel, in dem 10 Unternehmungen ca. 83,6% des Marktes beherrschen (1998)³⁴ - sowie die *gesamtwirtschaftliche Entwicklung*, die sich anhand von Indikatoren wie der Wachstumsrate des Bruttoinlandsproduktes (BIP), der Arbeitslosenquote, der Preisentwicklung, des verfügbaren Einkommens etc. beschreiben läßt und die sich auf den privaten Verbrauch maßgeblich auswirkt.

Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das im Zeitablauf gestiegene Wohlstandsniveau, ausgedrückt im Anstieg der realen Verbrauchereinkommen, das zu veränderten Lebens- und Eßgewohnheiten der Bevölkerung führte. Während das verfügbare Realeinkommen je Kopf von 1960/61 bis 1990/91 auf mehr als das Doppelte anstieg, lagen die Realpreise für Nahrungsmittel 1990/91 durchschnittlich rund 20% unter dem Niveau von 1960/61³⁵. „Der mit steigendem Wohlstandsniveau erfolgende Übergang zu besseren Qualitäten führt zu einer Ausgabenänderung, die als *‘Struktureffekt’* bezeichnet wird, und ist [...] ein wesentlicher Bestimmungsgrund für die Veränderung der Nahrungsmittelausgaben, insbesondere dann, wenn mit besseren Qualitäten nicht nur die bereits dem Agrarprodukt innewohnenden Wertbestandteile gemeint sind, sondern die dem Nahrungsrohstoff durch Verarbeitung und Handel hinzugefügten *‘komplementären Sach- und Dienstleistungen’*“³⁶. Dieser Struktureffekt blieb nicht ohne Auswirkungen auf die Erlössituation der landwirtschaftlichen Urproduktion, wie sich am Verlauf des Anteils der Erlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel ablesen läßt. Während der Anteil der Marktspanne³⁷, d.h. derjenige Anteil an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel, der nicht an die landwirtschaftlichen Produzenten fließt, langfristig anstieg, ging der Anteil der Erzeugererlöse entsprechend zurück. Betrag der Anteil der Primärlei-

³³ vgl. SCHMITT, G. u. G. ANDERMANN, in: *Agrarwirtschaft*, Jg. 45 (1996), H. 8/9/1996, S. 323-333, S. 328 f.

³⁴ vgl. DEUTSCHER BAUERNVERBAND e.V. (Hrsg.), a.a.O., Bonn 2000, S. 35

³⁵ vgl. WÖHLKEN, E., a.a.O., Stuttgart 1991, S. 46

³⁶ loc. cit. ebenda, S. 42

³⁷ Anmerkung: Marktspanne = Wert der Nahrungsmittel auf der Verbraucherstufe abzüglich Wert der Nahrungsrohstoffe auf der Erzeugerstufe. KOESTER, U., *Allgemeine Analyse der Nachfrage nach Nahrungs- und Genußmitteln*. Bd. 1: KOESTER, U. und E. BITTERMANN: *Theoretische und empirische Analyse der Nachfrage nach Nahrungs- und Genußmitteln auf der Verbraucher- und Erzeugerstufe*. Bundesrepublik Deutschland 1950/51-1965/66. *Agrarwirtschaft, Sonderheft 27*, Hannover 1968, S. 174

stung der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel 1950/51 noch rund 64%, sank er in der Folgezeit bis auf 26,0 % in 1997/98³⁸.

In gleichem Maße, wie die Bedeutung der Ausgaben für Nahrungsmittel am Real-einkommen je Kopf bei steigendem Wohlstandsniveau abnimmt (Engel'sches Gesetz), steigt der Einkommensanteil, der für den gehobenen Bedarf (Wahlbedarf) wie Individualverkehr, Kommunikation, Wohnungsausstattung, Freizeit etc. aufgewendet werden kann. Dieser Wandel in der Ausgabenstruktur privater Haushalte ist nicht nur aus der Sicht der Verbrauchsforschung von Interesse, sondern wirkt sich nachhaltig auf die Produktion aus³⁹. „Das kommt insbesondere darin zum Ausdruck, daß Bereiche der Volkswirtschaft, die solche Güter produzieren, auf die sinkende Ausgabenanteile entfallen, weniger expandieren können oder gar schrumpfen müssen (wie z.B. die Landwirtschaft), während andere Bereiche, die Waren und Leistungen anbieten, die mit steigendem Einkommen überproportional nachgefragt werden, kräftiger expandieren können (wie z.B. in der Vergangenheit die Automobilindustrie oder die Reiseunternehmen)“⁴⁰.

Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, daß die ländlichen Warengenossenschaften ihr Leistungsangebot auf neue Bereiche ausdehnen mußten und weiterhin müssen; zum einen, um die entgangene Wertschöpfung zu kompensieren, und zum anderen, um sich von der alleinigen Abhängigkeit von den Entwicklungstendenzen des Agrarsektors lösen zu können.

Auf die Geschäftsentwicklung der durch das Einzelhandelsgeschäft dominierten Diversifikationssparten hat speziell der Indikator des *privaten Verbrauches* maßgeblichen Einfluß. Da der private Verbrauch in der jüngeren Vergangenheit lediglich mit geringen Wachstumsraten zunahm und seit 1996 stagnierte⁴¹, gestaltet sich die Situation der ländlichen Warengenossenschaften, die sich im Spannungsfeld zwischen der unter Strukturschwierigkeiten und ungünstigen politischen Rahmenbedingungen leidenden Landwirtschaft einerseits und dem von der seit Beginn der neunziger Jahre nachlassenden Konsumgüternachfrage betroffenen Handel andererseits befinden⁴², als äußerst schwierig. Als Grund hierfür ist neben der Verschlechterung der Arbeitsmarktlage (Arbeitslosenquote: 1980: 3,8%, 1990: 7,2%, 1991: 7,3%, 1993:

³⁸ vgl. DEUTSCHER BAUERNVERBAND e.V. (Hrsg.), Argumente 1999 - Trends und Fakten zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Landwirtschaft, Bonn 1999, S. 303

³⁹ vgl. WÖHLKEN, E., a.a.O., Stuttgart 1991, S. 37

⁴⁰ loc. cit. ebenda, S. 37 f.

⁴¹ vgl. LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK, Geschäftsbericht, verschiedene Jahrgänge, Frankfurt

⁴² vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt will weiter wachsen, Ausgabe v. 17.07.1997, S. 20; dies., Der Handel hat wenig Hoffnung auf bessere Umsätze, Ausgabe v. 05.11.1997, S. 18; SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (SZ), Einzelhandel im sechsten Minus-Jahr, Ausgabe v. 03.09.1997, S. 23

9,8%, 1998: 10,6%)⁴³ die steigende Abgabenlast der Beschäftigten nennen, die zu stagnierenden bzw. rückläufigen Reallöhnen führte und letztendlich einen Verlust an Kaufkraft zur Folge haben.

Von Bedeutung für die warengenossenschaftlichen Diversifizierungsbestrebungen sind weiterhin Entwicklungstendenzen in Wirtschaftsbereichen bzw. Branchen, in denen die Genossenschaften bereits tätig sind resp. in die sie zu diversifizieren beabsichtigten. Dazu zählen hauptsächlich die Bauwirtschaft und der Markt für Mineralölprodukte, während die Entwicklung der Sparte 'Raiffeisenmärkte' bzw. 'Haus- und Gartenmärkte' weitgehend im Zusammenhang mit der oben erläuterten Konjunkturlage im Einzelhandel zu sehen ist.

Steigende Mieten, verbunden mit einem niedrigen Zinsniveau, beschleunigte Genehmigungsverfahren, steuerliche Anreize und insbesondere die deutsche Wiedervereinigung sorgten bis Ende 1994 für anhaltend hohe Ordertätigkeiten im Wohnungsbau⁴⁴. Entgegen der allgemeinen Erwartungen verlor die Baukonjunktur seit 1995 jedoch zunehmend an Schwung. Während 1994 noch rd. 713 Tsd Wohnungen genehmigt wurden, verringerte sich diese Anzahl 1995 um 10,5% auf ca. 630 Tsd. Bis 1998 setzte sich dieser Trend fort. Hatte sich die Zahl der Baugenehmigungen in 1996 schon auf 576 Tsd reduziert, lag die Zahl der fertiggestellten Wohnungen 1998 lediglich noch bei 500.700 Einheiten⁴⁵. Ursachen dieses dramatischen Rückganges sind intensive Sparmaßnahmen bei Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, stagnierende bzw. rückläufige Realeinkommen in Verbindung mit Befürchtungen um den Arbeitsplatzverlust, vor allem aber die abnehmende Nachfrage nach Mehrfamilienhäusern, die durch den Wegfall steuerlicher Vergünstigungen (Verminderung der Abschreibungssätze), sinkende Mieten und die Erhöhung der Grunderwerbsteuer als Anlageform an Attraktivität verloren haben⁴⁶. Dagegen brachte die neue Eigenheimförderung im Bereich der Einfamilienhäuser eine gewisse Entlastung der Situation. Durch die Veränderung der Rahmenbedingungen kehrte sich der bis 1994 andauernde Boom in der Bauwirtschaft in einen Abschwung um, von dem die Genossenschaften in unterschiedlicher Weise betroffen sind.

⁴³ Anmerkung: Die Angaben für 1980 und 1990 beziehen sich auf das alte Bundesgebiet, ab 1991 auf Gesamtdeutschland. Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1997, Tab. 6.12.1 'Arbeitslose, Arbeitslosenquote und offene Stellen nach Ländern, Früheres Bundesgebiet', S. 123 und Tab. 6.14.1 'Strukturdaten über den Arbeitsmarkt, Arbeitslose, Arbeitslosenquote', S. 125, Wiesbaden 1997; DEUTSCHER BAUERNVERBAND e.V. (Hrsg.), Argumente 2000 - Trends und Fakten zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Landwirtschaft, Bonn 2000, S. 9

⁴⁴ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Jahrbuch 1994, Bonn 1995, S. 39

⁴⁵ vgl. ebenda, Jahrbuch, diverse Jahrgänge, Bonn

⁴⁶ vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Immer weniger Aufträge für die Bauwirtschaft, Ausgabe v. 26.08.1997, S. 11; DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Jahrbuch, diverse Jahrgänge, Bonn

Neben den Entwicklungstendenzen in der Baubranche wird die Nachfrage nach Produkten aus den genossenschaftlichen Baustoff- und Baumarktsortimenten entscheidend durch den sog. 'Do-it-yourself'-Trend beeinflusst, der nach amerikanischem Vorbild ungebrochen anhält. Diesem Trend folgend drängen verstärkt filialierte Baumarktketten wie OBI, PRAKTIKER, BAUHAUS, HORNBACH, HAGEBAU, TOOM etc. auf den Markt, die mit Verkaufsflächen von zwei- bis fünftausend Quadratmetern die Wettbewerbssituation speziell in stadtnahen und Ballungsgebieten, vermehrt aber auch in ländlichen Regionen 'auf der grünen Wiese' verschärfen und kleinere Anbieter verdrängen.

Der von den Genossenschaften bearbeitete Markt für Mineralöle und Brennstoffe umfaßt zum einen Heizenergie in Form von leichtem Heizöl und festen Brennstoffen, zum anderen Otto- und Dieseltreibstoffe. Der Absatz von leichtem Heizöl unterliegt stärkeren Schwankungen, deren Ursache in der Abhängigkeit von der Winterwitterung und dem in US-Dollar notierten Weltmarktpreis zu sehen ist. Langfristig ist aufgrund verbesserter baulicher Wärmedämmungsmaßnahmen, der Modernisierung der Hausfeuerungsanlagen sowie der zunehmenden Umstellung von Heizungsanlagen auf leitungsgebundene Energieträger mit einer abnehmenden mengenmäßigen Nachfrage zu rechnen. Der Absatz an Festbrennstoffen, der nach der Wiedervereinigung sprunghaft anstieg, wird, obwohl eine steigende Tendenz zu mit Festbrennstoffen betriebenen Zweitfeuerungsanlagen zu verzeichnen ist, infolge der o.g. Modernisierung der Hausfeuerungsanlagen auf lange Sicht ebenfalls stark zurückgehen⁴⁷.

Der Gesamtverbrauch an Kraftstoffen wird durch die Anzahl der Fahrzeuge, dem durchschnittlichen Kraftstoffverbrauch sowie der durchschnittlichen Fahrleistung bestimmt. Obwohl der KFZ-Bestand weiterhin anwachsen wird, gehen die Erwartungen dahin, daß die Nachfrage nach Treibstoffen lediglich bis zur Jahrtausendwende ansteigen, danach allerdings stagnieren wird. Als Gründe hierfür sind das Absinken des durchschnittlichen Kraftstoffverbrauches durch die zunehmende Verjüngung und Modernisierung der Fahrzeugflotte und der Rückgang der durchschnittlichen Jahresfahrleistung aufgrund rückläufiger verfügbarer Einkommen zu sehen⁴⁸.

Das deutsche Tankstellennetz wird dominiert von multinationalen Mineralölkonzernen wie beispielsweise ARAL, ESSO, BP oder SHELL, sogenannte 'Farben-Tankstellen', denen gegenüber sich kleine Marken und 'Freie Tankstellen', hinter denen nicht die Finanzierungs- und Marketingmöglichkeiten großer Mineralölgesellschaften

⁴⁷ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Jahrbuch, diverse Jahrgänge, Bonn

⁴⁸ vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Kleine Tankstellen werden kaum überleben, Ausgabe v. 13.09.1997, S. 24; FRANKFURTER RUNDSCHAU, Autofahrer drosseln Benzinverbrauch, Ausgabe v. 02.01.1998, S. 13; dies., Benzinabsatz geht zurück, Ausgabe v. 17.01.1998, Nr. 14, S. M8

stehen, in einer ungünstigen Wettbewerbssituation befinden. Hinsichtlich der Geschäftsentwicklung der Tankstellen wird prognostiziert, daß im Kraftstoffgeschäft Ertragseinbußen hingenommen werden müssen, so daß nur umsatzstarken und vor allem solchen Tankstellen gute Überlebenschancen eingeräumt werden, die zusätzliche Geschäftsfelder erschließen. Diese Entwicklung wird nach einer Schätzung der ARAL AG dazu führen, daß das westdeutsche Tankstellennetz, das gegenwärtig noch ca. 15.000 Tankstellen umfaßt, bis zum Jahr 2010 um rd. 5.000 Tankstellen schrumpfen wird⁴⁹.

3.1.2 Endogene Determinanten

Zu den *endogenen* Determinanten einer Diversifizierungspolitik sind vor allem der Förderungsauftrag als genossenschaftsspezifisches Charakteristikum und die Mitgliederstruktur der Genossenschaften zu zählen; aber auch die effiziente Nutzung freier Kapazitäten im Produktions- und Absatzbereich, die Ausschöpfung von Synergiepotentialen, die Höhe der Handelsspannen bzw. Gewinnmargen in den einzelnen Geschäftsbereichen, vorhandenes Marken- und Firmenimage sowie die Nutzung technologischer Kompetenz können endogene Bestimmungsgründe darstellen. Dagegen kommt den anderen in Abschnitt 2.4.2 genannten Einflußfaktoren lediglich eine untergeordnete Bedeutung zu.

3.1.2.1 Der genossenschaftliche Grundauftrag (Förderungsauftrag)

Die Grundlage der unternehmerischen Tätigkeit besteht in der Formulierung der Unternehmungsziele, auf die die gesamten zielerreichenden Maßnahmen ausgerichtet werden und anhand derer die Zielerreichung der Unternehmung als wirtschaftliche Einheit beurteilt wird⁵⁰. Die Unternehmungsziele sind Teil des unternehmerischen Grundauftrags⁵¹, des Unternehmungszwecks, der bei der Firmengründung definiert wird. Der Unternehmungszweck dient als Leitlinie der unternehmerischen Aktivitäten und ist aus diesem Grund auf Dauer angelegt. Eine Neudefinition wird lediglich dann vorgenommen, wenn die Unternehmung ihr Betätigungsfeld um neue Bereiche ergänzt oder komplett ändert.

⁴⁹ vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Kleine Tankstellen werden kaum überleben, Ausgabe v. 13.09.1997, S. 24

⁵⁰ vgl. SCHIERENBECK, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München, Wien 1993, S. 57

⁵¹ Anmerkung: Die Fixierung des unternehmerischen Grundauftrages ist gesetzlich vorgeschrieben, z.B. im Gesetz betreffend die Aktiengesellschaften (AktG), § 23, Absatz 3, Satz 2 oder im Genossenschaftsgesetz (GenG), § 1, Absatz 1 etc.

Jedes Wirtschaftssubjekt orientiert sich vom Zeitpunkt seiner Gründung an an einem Grundauftrag, der sogenannten Leitmaxime, nach der es seine ökonomischen Aktivitäten ausrichtet. "Das Unterschiedliche und das für die verschiedenen Einzelwirtschaften Charakteristische manifestiert sich in der *Art* des Grundauftrages, in *seiner näheren Bestimmung, in dem Zweck seiner Erfüllung*"⁵². An diesem Punkt grenzen sich genossenschaftliche Unternehmungen eindeutig von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen ab. Während die genossenschaftliche Leitmaxime durch das Förderungsprinzip als tragendem Element der Unternehmungsidee geprägt wird, arbeiten erwerbswirtschaftliche Unternehmungen überwiegend nach dem Gewinnmaximierungsprinzip. Dabei können erwerbswirtschaftliche Aktivitäten durchaus zur Förderung der Landwirtschaft beitragen, doch geschieht dies dann in erster Linie punktuell und dient als Mittel zur Erreichung des erwerbswirtschaftlichen Zieles⁵³.

Bezüglich des Gewinnmaximierungsprinzips ist ergänzend zu bemerken, daß die Betriebswirtschaftslehre vom klassischen Unternehmungsmodell, das die Unternehmung als monolithische Entscheidungseinheit mit monovariabler Zielsetzung (Gewinnmaximierung) sah, abgerückt ist⁵⁴. Speziell die empirische Zielforschung wies darauf hin, daß "... die Gewinnmaximierung nur eine denkbare unternehmerische Verhaltensmaxime neben möglichen anderen Zielsetzungen, wie Umsatzmaximierung, Sicherheit, Erhaltung der Unternehmung, Unabhängigkeit, Macht und soziale Anerkennung"⁵⁵ ist. Aufgrund der Vielfalt möglicher unternehmerischer Entscheidungskriterien, die sich mit der traditionellen Theorie der Unternehmung allein nicht realistisch erklären lassen, wird seit den Arbeiten von HEINEN und BIDLINGMAIER⁵⁶ von einem Zielsystem (multivariablen Zielbündel) der Unternehmung gespro-

⁵² loc. cit. HENZLER, R., Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder, in: Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Bd. 8, Frankfurt/M. 1970, S. 197

⁵³ vgl. BRELIE, H. von der, Messung und Bewertung der Förderungsleistungen ländlicher Warengenossenschaften, Dissertation, Gießen 1983, S. 38; HENZLER, R., Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957, S. 20

⁵⁴ vgl. BIDLINGMAIER, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968, S. 152; DÜLFER, E., Zielsystem der Genossenschaft, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 1857

⁵⁵ loc. cit. BECKER, H., Ursachen und gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Diversifikation industrieller Unternehmungen, Dissertation, München 1977, S. 128; Vgl. auch HEINEN, E., Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 28 f.; MEIER, A., Unternehmerische Zielsetzungen in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Jg. 25 (1973), Düsseldorf, Frankfurt, S. 222 ff.; ALBACH, H., Entscheidungsprozess und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, Bd. 1, AGHTE, K. u. E. SCHNAUFER (Hrsg.), Berlin, Baden-Baden 1961, S. 355 ff.

⁵⁶ vgl. HEINEN, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: KOCH, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 9 ff.; ders., a.a.O., Wiesbaden 1966; MEIER, A., a.a.O., Düsseldorf, Frankfurt, 1973, S. 222

chen, in dem alle "... die der unternehmerischen Betätigung zugrunde liegenden Zielsetzungen ..."⁵⁷ zusammengefaßt werden.

Die im Anschluß an die Publikationen der vorgenannten Verfasser geführte Diskussion wurde anfangs - mit Ausnahme einiger weniger Genossenschaftswissenschaftler wie WITTGEN, DUBE und DÜLFER⁵⁸ - fast ausschließlich von Betriebswirtschaftlern geführt⁵⁹. Als Begründung führt LAMPERT die allgemein anerkannte Bedeutungslosigkeit der Gewinnmaximierungshypothese in der genossenschaftlichen Zielsetzung an, da die generelle Kennzeichnung des Zieles genossenschaftlicher Arbeit mit der Förderung der Mitgliederwirtschaften für ausreichend gehalten wurde. Ein weiterer Grund könnte darin bestanden haben, daß die Formulierung "... allgemeingültiger und dennoch relativ konkreter Ziele der Genossenschaften für unlösbar gehalten ..."⁶⁰ wurde.

Genossenschaften können ebenso wie erwerbswirtschaftliche Unternehmungen als Betriebswirtschaften (HENZLER), Unternehmungen (DRAHEIM) oder Betriebsverbände (DÜLFER) bezeichnet werden⁶¹. Die Gemeinsamkeit von Genossenschaften und Erwerbswirtschaften erstreckt sich aber nur auf das Verhalten nach außen, d.h. zum Markt hin⁶². "In der 'Wirkrichtung' zum Markt hin kann es ohne Gefährdung des Wirtschaftserfolges kein 'genossenschaftsspezifisches Verhalten' geben [, d.h.] bezüglich ihrer unmittelbaren Tätigkeit am Markt gelten für die Genossenschaften die gleichen Spielregeln wie für andere Wirtschaftsunternehmungen eines Wirtschaftssystems auch"^{63,64}. Die Ambivalenz - wirtschaftssystemkonformes Handeln am Markt einerseits und genossenschaftsspezifisches Handeln innerhalb der gemeinsamen

⁵⁷ loc. cit. HEINEN, E., Unternehmungsziele, in: Gablers Wirtschaftslexikon, 13. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 3442

⁵⁸ vgl. WITTGEN, R., Zur Zielproblematik des Genossenschaftsbetriebes, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 1967, S. 237 ff.; DUBE, J., Zur Frage der Ziele und Zielsetzung bei Genossenschaften, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 9, 1970, S. 97 ff.; DÜLFER, E., Zielsysteme, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverband. Eine Anwendung kybernetischer Betrachtungsweise, in: WEISSER, G. (Hrsg.): Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Göttingen 1968, S. 170 ff.; ders., Die operationale Effizienz landwirtschaftlicher Genossenschaften, Referat auf der Weltkonferenz über die Rolle der landwirtschaftlichen Genossenschaften in der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung, 22.-26.05.1972 in Rom

⁵⁹ vgl. LAMPERT, H., Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 22 (1972), Göttingen, S. 341

⁶⁰ loc. cit. ebenda, S. 342

⁶¹ vgl. DÜLFER, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1857

⁶² vgl. SEUSTER, H., Der genossenschaftliche Förderungsauftrag heute, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 30 (1980), Göttingen, S. 101

⁶³ loc. cit. ebenda

⁶⁴ vgl. hierzu auch BOETTCHER, E., Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 29 (1979), Göttingen, S. 198

Organisation (Genossenschaftsbetrieb) andererseits⁶⁵ - wird durch den *genossenschaftlichen Grundauftrag* (Förderungsauftrag) legitimiert, der da lautet: wirtschaftliche Förderung der Mitglieder bzw. Mitgliederwirtschaften mittels eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes⁶⁶. Somit handelt es sich bei den Genossenschaften um Wirtschaftsunternehmungen der besonderen Art⁶⁷, deren spezieller Grundauftrag an dieser Stelle näher erläutert werden soll.

3.1.2.1.1 Historischer Hintergrund

Zur Verbesserung des Verständnisses für die ursprüngliche und auch heute nach wie vor aktuelle genossenschaftliche Problemstellung wird zunächst eine kurze Beschreibung der gesellschaftlichen Verhältnisse zu Zeiten der Genossenschaftsgründungen vorangestellt, um das Milieu darzustellen, aus dem heraus die Genossenschaftsbewegung entstanden ist.

Auslöser der genossenschaftlichen Idee, die die Entstehung der modernen Genossenschaften zur Folge hatte, waren die Verhältnisse des 19. Jahrhunderts: Bauernbefreiung, Aufhebung der Zünfte und fortschreitende Industrialisierung⁶⁸. Die infolge dieser Entwicklung neugewonnene wirtschaftliche Freizügigkeit und Eigenständigkeit⁶⁹ der bis dato weitgehend wirtschaftlich unerfahrenen Bevölkerung führte Bauern und Handwerker schnell in Abhängigkeit von Geld- und Kreditgebern mit 'wucherischen Bedingungen'⁷⁰, die meist in Überschuldung und dem Verlust des Eigentums endete⁷¹.

Konfrontiert mit der wirtschaftlichen und sozialen Not der Bevölkerung gründeten die Schöpfer der genossenschaftlichen Idee - in Deutschland waren dies vor allem Hermann Schulze-Delitzsch im gewerblichen und Friedrich Wilhelm Raiffeisen im

⁶⁵ Anmerkung: HENZLER bezeichnet das Begriffspaar 'Genossenschaft' und 'Unternehmung' als Antinomie, d.h. als Widerspruch in sich. Vgl. HENZLER, R., Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 33. Jg., H. 3/1963, S. 128

⁶⁶ vgl. § 1, Abs. 1 GenG

⁶⁷ vgl. DÜLFER, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1857

⁶⁸ vgl. WINTER, H.-W., Genossenschaftswesen, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1982, S. 23

⁶⁹ Anmerkung: Die Bauern wurden durch die Stein-Hardenbergsche Reform zu Eigentümern des von ihnen bisher nur bewirtschafteten Landes, für das sie aber als Gegenleistung eine Abfindung an den ehemaligen Gutsherrn zu zahlen hatten. Vgl. DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Zahlen und Fakten der genossenschaftlichen Banken, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, Wiesbaden 1995, S. 4

⁷⁰ Anmerkung: Der Zinssatz betrug in dieser Zeit bis zu 715% p.a. DÜLFER, E., Mündliche Auskunft anlässlich der AGI-Arbeitstagung am 19./20. April 1996 in Montabaur/Westerwald

⁷¹ vgl. ebenda; DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), F.W. Raiffeisen 1818-1888, DG-Verlag 2/88, S. 4

ländlichen Bereich⁷² - Einrichtungen, die karitativen Charakter hatten und nach dem solidarischen Selbsthilfeprinzip arbeiteten. Der Zusammenschluß zur Selbsthilfe beruhte auf der Erkenntnis, daß mehrere Personen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit gemeinsam Probleme lösen können, die der Einzelne schlechter oder überhaupt nicht bewältigen kann. "Nachdem Raiffeisen erkannt hatte, daß auf Dauer eine erfolgreiche Arbeit nur durch gemeinschaftliche Selbsthilfe wirksam sein konnte, gründete er 1864 den Wohltätigkeitsverein in den Heddesdorfer Darlehnskassen-Verein um. Das war die erste ländliche Genossenschaft"^{73,74}.

In der Form, in der der Förderungsauftrag 1889 im 'Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften' juristisch fixiert wurde, steht er auch heute noch im Zentrum aller genossenschaftlichen Tätigkeiten; er "... beinhaltet die Verpflichtung der Genossenschaft, die Mitglieder oder die Wirtschaft der Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes wirtschaftlich zu fördern"⁷⁵, und er allein ist die Rechtfertigung für die Existenz der Genossenschaft⁷⁶.

3.1.2.1.2 Begriff und Wesen

Auf der Suche nach einer allgemeingültigen wissenschaftlich brauchbaren Antwort auf die grundlegende Frage, wann eine Förderung der Mitglieder vorliegt, stößt man bei LAMPERT auf das (in Anlehnung an NEUMANN) Pareto-Kriterium. Das Pareto-Kriterium besagt, daß das Wohlergehen einer Personengruppe durch die Realisierung einer Maßnahme dann zunimmt, wenn es zumindest einem Mitglied dieser Personengruppe nach der Durchführung besser geht als vorher, ohne daß ein anderes einen Nachteil in Form einer Schlechterstellung erlangt⁷⁷. Übertragen auf die Förderungsleistung einer Genossenschaft bedeutet das, daß eine Förderung dann vorliegt, "... wenn durch Aktivitäten der Genossenschaft wenigstens ein Mitgliederbetrieb in Bezug auf seine eigenen wirtschaftlichen Zielsetzungen besser gestellt wird ohne

⁷² Anmerkung: Weitere bedeutende Persönlichkeiten der Anfänge des Genossenschaftswesens waren Eduard Pfeiffer (Konsumgenossenschaften), Victor Aimé Huber (Genossenschaftsgeschichte) und Wilhelm Haas (Ländliche Genossenschaften).

⁷³ loc. cit. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), a.a.O., 1988, S. 4

⁷⁴ Anmerkung: Für darüber hinausgehende Informationen wird auf die genossenschaftliche Fachliteratur verwiesen. Vgl. MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): a.a.O., Wiesbaden 1980; MÄNDLE, E. und W. SWOBODA (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992

⁷⁵ loc. cit. SEUSTER, H., Förderungsauftrag, genossenschaftlicher, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 497

⁷⁶ vgl. SEUSTER, H., Stichwort: Förderungsgenossenschaft, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 504; Ders., Zum Zielsystem der Förderungsgenossenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 28 (1978), Göttingen, S. 43

⁷⁷ vgl. NEUMANN, M., Kriterien für den Erfolg von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 22 (1972), Göttingen, S. 3

daß ein anderes Mitglied schlechter gestellt wird⁷⁸. Als problematisch hierbei erweist sich die Konkretisierung der abstrahierenden Aussage des Pareto-Kriteriums; gemeint ist die Messung und Bewertung der durch die Genossenschaften angebotenen Förderungsleistungen⁷⁹. Diese Problemstellung ist jedoch in diesem Zusammenhang zu vernachlässigen.

Der Förderungsauftrag ist ein auf Dauer angelegter Auftrag (Dauerauftrag) der Mitglieder an ihre Genossenschaft; genaugenommen ein Auftrag der Mitglieder an die Leitung der Genossenschaft⁸⁰. „Dieser allgemeine Auftrag der Mitglieder ist die *Grundlage jeder Genossenschaft, aller genossenschaftlichen Tätigkeit*; das ist es, was hier unter genossenschaftlichem Grundauftrag verstanden wird. Dieser Grundauftrag der Genossenschaft reicht von der Gründung bis zu ihrer Auflösung; er gehört zu allen Genossenschaften in allen Ländern und zu allen Zeiten; er ist Wesensmerkmal der Genossenschaft“⁸¹ und er „... stellt in der Praxis vor allem die *Handlungsmaxime* der Genossenschaftsleitung dar“⁸².

Die Genossenschaften erhalten ihre generelle Legitimation aus dem Grundauftrag und der in ihm fixierten Bedürfnisse der Mitglieder bzw. Mitgliederwirtschaften; sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, d.h. sie haben vielmehr eine dienende Stellung gegenüber den Mitgliedern, um (im weitesten Sinne) deren Existenz zu sichern und zu erhalten⁸³.

Das Verhältnis zwischen den Mitgliedern und ihrer Genossenschaft ist durch eine zweifache Beziehung gekennzeichnet: einerseits sind die Mitglieder kraft ihrer Eigenschaft Anteilseigner und damit Träger der Genossenschaft, andererseits treten sie gleichzeitig direkt oder über ihre eigene Wirtschaft als Kunde in Leistungsbeziehungen zu ihrer Genossenschaft⁸⁴. Somit sind die Mitglieder des Personalverbandes und die Adressaten des Förderungszwecks dieselben Personen: sie sind identisch (Identitätsprinzip). „Das Identitätsprinzip verknüpft den Personalverband mit dem Förderungszweck, die soziologische Gruppe mit dem ökonomischen Unternehmen/Betrieb. Es begründet die Doppelnatur der Genossenschaft“⁸⁵.

⁷⁸ loc. cit. LAMPERT, H., a.a.O., Göttingen 1972, S. 343

⁷⁹ Anmerkung: Die Behandlung dieser Problemstellung ist nachzulesen bei BRELIE, H. von der, a.a.O., Gießen 1983

⁸⁰ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 497; HENZLER, R., a.a.O., Essen 1957, S. 19

⁸¹ loc. cit. HENZLER, R., a.a.O., Frankfurt/M. 1970, S. 194

⁸² loc. cit. SEUSTER, H., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 497

⁸³ vgl. ebenda

⁸⁴ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 504

⁸⁵ loc. cit. WINTER, H.-W., a.a.O., Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1982, S. 60

Die Realisierung des Förderungsauftrages vollzieht sich in zwei Schritten⁸⁶:

- 1) Erwirtschaftung eines Erfolges;
- 2) Verteilung des Erfolges.

Während sich die Genossenschaften hinsichtlich der Erwirtschaftung des Erfolges ebenso wirtschaftssystemkonform verhalten wie Erwerbsunternehmungen⁸⁷, unterscheiden sie sich von diesen bezüglich der Verteilung des Erfolges. Vor dem Hintergrund des Förderungsauftrages besteht die genossenschaftsspezifische Verpflichtung der Weitergabe des erwirtschafteten Erfolges an die Mitglieder. Dabei ist der Förderungsauftrag allerdings als Dauerauftrag zu verstehen und somit unter der Prämisse der Existenzhaltung des Genossenschaftsbetriebes zu sehen, so daß nur das an die Mitglieder verteilt werden kann, was übrig bleibt, wenn die Genossenschaft zuvor die eigene wirtschaftliche Existenz gesichert hat⁸⁸. Die Basis für die zukünftige Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft im Sinne des Förderungsauftrages liegt also darin, daß nur ein Teil des erwirtschafteten Überschusses an die Mitglieder ausgeschüttet wird (Rückvergütung, Dividende), während der andere Teil den Rücklagen zur langfristigen Unternehmungssicherung zugeführt werden muß⁸⁹.

Dabei beschränkt sich der erwirtschaftete Erfolg nicht nur auf den in der Buchführung ausgewiesenen 'Gewinn', sondern er umfaßt die Gesamtheit aller Förderungsleistungen (Finanz- und Sachleistungen, unmittelbare und mittelbare Förderung).

Die Förderungsleistungen lassen sich hinsichtlich der *Art der Förderung* und dem *Zeitpunkt der Förderungswirkung* differenzieren. Nach der Art der Förderung wird wiederum zwischen *Finanzleistung* und *Sachleistung* unterschieden. Dabei beinhaltet die Finanzleistung die quantifizierbare Förderungsleistung einer Genossenschaft (Preise, Konditionen, Rück- und Nachvergütung); unter Sachleistung werden betriebsberatende und mitgliederbetreuende Tätigkeiten zusammengefaßt⁹⁰.

Im Hinblick auf den Zeitpunkt der Förderungswirkung ist eine Differenzierung nach *unmittelbarer* und *mittelbarer Förderung* notwendig. Die erstgenannte Förderungsart bezieht sich auf die direkte wirtschaftliche Marktleistung der Genossenschaften (Förderungsplus) gegenüber anderen realisierbaren Leistungswegen der Mitglieder (z.B.

⁸⁶ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Göttingen 1980, S. 101; ders., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 498

⁸⁷ vgl. hierzu Abschnitt 3.1.2.1 'Der genossenschaftliche Grundauftrag (Förderungsauftrag)'

⁸⁸ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Göttingen 1980, S. 101 f.; ders., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 498 f.

⁸⁹ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Der genossenschaftliche Förderungsauftrag aus der Sicht des Deutschen Raiffeisenverbandes, Bonn 1983, S. 10

⁹⁰ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Göttingen 1980, S. 102; ders., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 499

Handel), die unmittelbar nach Abschluß des Geschäftes sichtbar bzw. wirksam wird. Diese Leistungsart drückt sich vor allem in niedrigen Einkaufs- und hohen Verkaufspreisen für die Mitglieder aus. Im Gegensatz dazu zeigt sich die Wirkung der mittelbaren Förderung erst zu einem späteren Zeitpunkt - meist nach Abschluß der Wirtschaftsperiode (Rück- und Nachvergütung)⁹¹. Daneben umfaßt die mittelbare Förderung Bereiche wie Betriebsberatung, Mitgliederbetreuung, Erschließung neuer Märkte etc.⁹². In der Praxis bestehen gemeinhin Kombinationsmöglichkeiten des Zeitpunktes der Förderungswirkung - gleiches gilt im übrigen für die verschiedenen Förderungsarten.

Die rechentechnische Ermittlung der mittelbaren Förderung wird als schwierig bzw. als unmöglich beurteilt, da die Geschäftsbeziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern und ihrer Genossenschaft nur einen Teilbereich des Gesamtgeschäftes der Genossenschaft darstellen⁹³ und nicht in jedem Fall quantifizierbar sind.

Der gesamte Förderungserfolg einer Genossenschaft - bezogen auf das einzelne Mitglied - kann immer nur in seiner Komplexität beurteilt werden, da sich einzelne Förderungsleistungen unter Umständen zulasten anderer auswirken können, so daß sich durch die Bewertung einzelner Leistungen ein verfälschtes und somit ungegerechtfertigtes Bild vom Förderungspotential der Genossenschaft ergeben würde⁹⁴.

Der Förderungsauftrag jeder Genossenschaft ist begrenzt auf den Kreis ihrer Mitglieder. Eine darüber hinausgehende Verpflichtung ist nicht gerechtfertigt, es sei denn, daß damit eine wirksamere Förderung der eigenen Mitglieder verbunden ist. Für die ökonomische Zielsetzung der Genossenschaften als Unternehmungen sind folglich nicht globale wirtschafts- oder agrarpolitische Postulate oder das Gemeinwohl⁹⁵, sondern lediglich die Interessen der eigenen Mitglieder maßgebend. Das schließt jedoch keinesfalls aus, daß die Förderungsleistung der Genossenschaften insgesamt und insbesondere im Verbund eine sehr bedeutsame wirtschafts- und agrarpolitische Wirksamkeit haben.

⁹¹ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Göttingen 1980, S. 102 f.; ders., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 499 f.; HENZLER, R., a.a.O., Essen 1957, S. 22

⁹² vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), a.a.O., Bonn 1983, S. 10 ff.

⁹³ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Göttingen 1980, S. 103; ders., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 500

⁹⁴ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), a.a.O., Bonn 1983, S. 10; SEUSTER, H., a.a.O., Göttingen 1980, S. 103

⁹⁵ Anmerkung: Förderungsgenossenschaften (Unternehmungen der Selbsthilfe) zählen in marktwirtschaftlichen Ordnungen zu den Privatunternehmungen, klar abgegrenzt gegenüber gemeinwirtschaftlich orientierten Unternehmungen, die auf dem Wege der Fremdhilfe öffentlichen Zielen/Interessen, dem Gemeinwohl, gewidmet sind. Vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 505

3.1.2.1.3 Dynamische Ausprägung des Förderungsauftrages

In der Gründungsphase des ländlichen Genossenschaftswesens waren die Genossenschaften lediglich darauf ausgerichtet, von den Einzelwirtschaften (Mitgliederwirtschaften) ausgegliederte Funktionen zu übernehmen, die vorher von diesen selbst erfüllt wurden, um sie im Genossenschaftsbetrieb gemeinsam durchzuführen⁹⁶. Im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ergab sich für die Genossenschaften eine Art Funktionswandel, der zwar überwiegend von der Marktseite 'erzwungen' wurde, aber auch in der veränderten Bedürfnisstruktur der wirtschaftenden Menschen seine Ursache hatte. Das führte dazu, daß die modernen Genossenschaften ihr Leistungsangebot nicht mehr nur auf die ursprünglichen Funktionen (Sammler- und Verteilertätigkeit) beschränken konnten, sondern permanent auf die gewandelten Markterfordernisse reagieren mußten und müssen⁹⁷, wenn sie "... die Ziele, Planungen, Entscheidungen, das Handeln und die Kontrolle [ihrer Aktivitäten] im Sinne einer effizienten Mitgliederförderung ..."⁹⁸ gestalten wollen.

Die Erfüllung des Förderungsauftrages in einer dynamischen Wirtschaft bedeutet für die Genossenschaften, Bereiche zu erschließen, die von den Mitgliederwirtschaften noch nie bearbeitet wurden (z.B. Be- und Verarbeitung, Dienstleistungen etc.)⁹⁹. Während der allgemein und abstrakt formulierte Auftrag der Mitgliederförderung zeitlos ist¹⁰⁰, unterliegt der konkrete Inhalt des Grundauftrages einem zeitlichen Wandel und bedarf der ständigen Transformation, d.h. er beinhaltet eine *dynamische Komponente*.

Vor diesem Hintergrund unterliegt die Genossenschaftsleitung dem Auftrag der Mitglieder, Eigeninitiative zu entfalten, um in jeder Phase der wirtschaftlichen Entwicklung dem Postulat der Mitgliederförderung gerecht zu werden¹⁰¹. "So unveränderlich der Grundauftrag in der Genossenschaft ist, so veränderlich können die Einzelaufgaben und -leistungen der genossenschaftlichen Betriebswirtschaft sein"¹⁰². "Zur Eigenart des genossenschaftlichen Grundauftrags gehört nicht nur, daß die für seine Erfüllung erforderlichen Leistungen der Genossenschaften jeweils dem Zeit- und Marktniveau entsprechen; im wirtschaftlichen und sozialen, individuellen und öffentlichen Interesse kann es notwendig und zweckmäßig sein, daß Genossenschaften neue Wege beschreiten, daß sie bisher nicht erbrachte, über dem allge-

⁹⁶ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Leitbild der landwirtschaftlichen Genossenschaften, Neuwied, o.J., S. 5
⁹⁷ vgl. NEUMANN, M., a.a.O., Göttingen 1972, S. 2
⁹⁸ loc. cit. BRELIE, H. von der, a.a.O., Gießen 1983, S. 180
⁹⁹ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 505
¹⁰⁰ vgl. CROLL, W., Förderungsauftrag und Gegenwartserfordernisse, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 31 (1981), Göttingen, S. 195
¹⁰¹ vgl. HENZLER, R., a.a.O., Essen 1957, S. 21; HENZLER, R., a.a.O., Frankfurt/M. 1970, S. 194; SEUSTER, H., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 505
¹⁰² loc. cit. HENZLER, R., a.a.O., Essen 1957, S. 21

meinen Niveau liegende Leistungen erstellen und daß sie dadurch *reformierend wirken* oder doch zu einer Reform beitragen. Das ist das Gegenteil von dem Verlangen jener, die den Begriff der *'wesenseigenen Tätigkeit'* der Genossenschaft erfunden haben und damit meinen, die Genossenschaften sollten nur solche Funktionen ausüben, die schon vor ihrer Gründung von den Wirtschaften der Mitglieder wahrgenommen worden sind. Die Erfüllung dieser Forderung würde bedeuten, daß den Genossenschaften eine spezielle Entwicklungsbremse eingebaut würde, die früher oder später zu ihrem Erliegen führen müßte¹⁰³.

Nicht nur diese beiden Aussagen HENZLERS geben einen Hinweis auf den Zusammenhang zwischen dem genossenschaftlichen Förderungsauftrag in seiner dynamischen Ausprägung und dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, der unternehmenspolitischen Strategie der Diversifizierung; auch andere Genossenschaftswissenschaftler¹⁰⁴ interpretieren den Förderungsauftrag in der Weise, daß die Genossenschaftsleitung zur Entfaltung innovativer Aktivitäten (neue Produkte, neue Funktionen, neue Wege), wie sie insbesondere durch die Diversifizierungsstrategie realisiert werden können, verpflichtet ist.

3.1.2.2 Mitgliederstruktur

Die *Mitgliederstruktur* der Genossenschaften ist eine der bedeutendsten endogenen Determinanten für deren Unternehmungspolitik. Dabei ist unter Mitgliederstruktur das jeweilige Gefüge oder die jeweilige Gliederung der Mitglieder zu einem Ganzen zu verstehen¹⁰⁵. Gemeinhin kann zwischen *homogener* und *heterogener* Mitgliederstruktur differenziert werden.

Eine homogene Mitgliederstruktur liegt vor, wenn die Mitglieder aus einer gleichen wirtschaftlichen und/oder gesellschaftlichen Position einerseits und einer gleichen subjektiven Einstellung zum gemeinschaftlich getragenen Geschäftsbetrieb andererseits in der Weise wirtschaftlich verbunden sind, daß die Genossenschaft „... ihren gebündelten gleichläufigen wirtschaftlichen und/oder gesellschaftlichen Interessen durch ein den Interessen der Mitglieder entsprechendes Waren- und Dienstleistungsangebot nachkommt“¹⁰⁶. Ein typisches Beispiel für eine Genossenschaft mit homogener Mitgliederstruktur ist eine landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgenos-

¹⁰³ loc. cit. HENZLER, R., a.a.O., Frankfurt/M. 1970, S. 195

¹⁰⁴ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Göttingen 1980, S. 101; LAMPERT, H., a.a.O., Göttingen 1972, S. 350; SCHNEIDER, P., Das genossenschaftliche Warengeschäft im strukturellen Wandel - Einige Thesen und Anmerkungen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 28 (1978), Göttingen, S. 151

¹⁰⁵ vgl. PAULI, H., Mitgliederstruktur, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1203

¹⁰⁶ loc. cit. ebenda, Sp. 1204

senschaft, bei der die Landwirte als Gruppe sowohl objektiv als auch subjektiv die gleichen Interessen verfolgen.

Im Gegensatz dazu wird von einer heterogenen Mitgliederstruktur gesprochen, wenn die Mitglieder aus unterschiedlichen wirtschaftlichen und/oder gesellschaftlichen Verhältnissen kommen und infolgedessen mit unterschiedlichen subjektiven Erwartungshaltungen an den gemeinsamen Geschäftsbetrieb herantreten^{107,108}. Das klassische Beispiel hierfür ist die Kreditgenossenschaft mit Warenverkehr. Das wohl bedeutendste Kriterium zur Systematisierung einer heterogenen Mitgliederstruktur ist die Berufsgliederung, die aus diesem Grunde in den meisten Statistiken wiederzufinden ist¹⁰⁹.

Aus einer heterogenen Mitgliederstruktur erwächst die Problematik der einheitlichen Mitgliederförderung, denn neben einer inhomogenen Interessenslage liegt auch eine unterschiedliche Zielstruktur der Mitglieder vor, die oft nur sehr schwer mit der Unternehmungspolitik in Einklang zu bringen ist¹¹⁰. Da zwischen der Mitgliederstruktur und der Unternehmungspolitik starke Interdependenzen bestehen, wirken sich die strukturellen Veränderungen innerhalb des genossenschaftlichen Mitgliederbestandes, insbesondere im Bereich der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, in direkter Weise auf die geschäftspolitische Ausrichtung der Genossenschaften aus.

3.2 Ansatzmöglichkeiten genossenschaftlicher Diversifizierungspolitik

Wie bereits an anderer Stelle erläutert¹¹¹, haben die Genossenschaften kraft des Auftrages, ihren Mitgliedern größtmöglichen Nutzen zu vermitteln, alle der Erfüllung dieses Auftrages dienlichen Mittel einzusetzen¹¹². Kann für Formen diversifizierender Programmgestaltung nachgewiesen werden, daß sie auch bei Genossenschaften den Zielerreichungsgrad zu stabilisieren oder zu erhöhen in der Lage sind, handelt es sich bei der Diversifizierung um eine genossenschaftsadäquate Unternehmungsstrategie, die bei der Gestaltung des Programm-Mix Berücksichtigung finden sollte.

¹⁰⁷ vgl. ebenda, Sp. 1205

¹⁰⁸ Anmerkung: Neben diesen beiden idealtypischen Formen haben sich Mischformen herausgebildet. Als Beispiel hierfür sei zum einen die zunehmende Spezialisierung innerhalb des traditionellen Mitgliederkreises genannt, zum anderen vollzieht sich aufgrund zunehmender Diversifizierung ein allmählicher Wandel von einer homogenen zu einer heterogenen Mitgliederstruktur.

¹⁰⁹ vgl. DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank (Hrsg.), Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Statistischer Teil, verschiedene Jahrgänge

¹¹⁰ vgl. PAULI, H., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1210

¹¹¹ vgl. hierzu Abschnitt 3.1.2.1.3 'Dynamische Ausprägung des Förderungsauftrages'

¹¹² vgl. WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 299

Dieser Abschnitt wurde gemäß der logischen Abfolge so gegliedert, daß zunächst die verschiedenen Ansatzmöglichkeiten einer Diversifizierungspolitik erläutert werden, an die eine genossenschaftswissenschaftliche Analyse der Fragestellung, ob und in welcher Form der jeweilige Ansatz mit der genossenschaftlichen Zielsetzung kompatibel ist, anschließt. An diesem Punkt wird der Unterschied zwischen Wissenschaft und Praxis offensichtlich. Während die Genossenschaftswissenschaft sich gewissermaßen retrospektiv und in dogmatischer Form mit der Kompatibilität der Diversifizierungsstrategie und dem genossenschaftlichen Förderungsaufrag auseinandersetzt, beteiligen sich die genossenschaftlichen Unternehmen nicht an den abstrakt geführten Diskussionen und reagieren bzw. agieren statt dessen pragmatisch auf die Erfordernisse des Marktes.

Die Gegenüberstellung der Expertenmeinungen schließt den Kreis dieser Thematik und wird im empirischen Teil dieser Arbeit vorgenommen¹¹³.

Einer ländlichen Warengenossenschaft bieten sich nachstehende Möglichkeiten der horizontalen, vertikalen und lateralen Diversifizierung. Da die verschiedenen Ansätze sachlich nicht exakt voneinander abzugrenzen sind, wird die Differenzierung auf terminologischer Ebene vorgenommen.

- 1) Ausschöpfung vorhandener Mitgliederbedürfnisse, die bisher nicht vom genossenschaftlichen Leistungsprogramm abgedeckt wurden (horizontale und laterale Diversifizierung),
- 2) Ausschöpfung weckbarer Mitgliederbedürfnisse (horizontale und laterale Diversifizierung),
- 3) Eindringen in vor- und nachgelagerte Marktstufen (vertikale Diversifizierung),
 - a) Angliederung von genossenschaftseigenen Zulieferbetrieben (Rückwärtsdiversifizierung),
 - b) Angliederung von genossenschaftseigenen Verwertungsbetrieben (Vorwärtsdiversifizierung),
- 4) Aufnahme von Nichtmitgliedergeschäften (horizontale und laterale Diversifizierung).

3.2.1 Diversifizierung durch Ausschöpfung vorhandener Mitgliederbedürfnisse

Richtet eine Genossenschaft ihre Diversifizierungsaktivitäten auf vorhandene Mitgliederbedarfe, die entweder überhaupt nicht oder zumindest nicht durch den Genos-

¹¹³ vgl. hierzu Abschnitt 5.2.7 'Genossenschaftlicher Förderungsaufrag versus Diversifikation'

senschaftsbetrieb abgedeckt sind, handelt sie gemäß ihrem durch die Mitglieder erteilten Förderungsauftrag. Dieser Ansatz beschränkt sich allein auf die Handelsfunktion der Genossenschaften, d.h. er sieht die Hinwendung zu sachlich neuen Beschaffungs- und Absatzmärkten vor, während die Aufnahme neuer Be- oder Verarbeitungsformen dem in Kap. 3.2.3 dargestellten Ansatz zuzuordnen ist.

Im Rahmen des Absatzgeschäftes bezieht sich die Ausschöpfung vorhandener Mitgliederbedarfe fast ausschließlich auf die Vermarktung des Teils der Mitgliederproduktion (i.d.R. landwirtschaftliche Erzeugnisse), der bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht von den Genossenschaften erfaßt und vermarktet wurde. Im Unterschied hierzu sieht der Ansatz auf Seiten des Bezugsgeschäftes nicht nur eine Erweiterung des genossenschaftlichen Leistungsprogramms um Produkte und Leistungen vor, die im Rahmen des Gegengeschäftes¹¹⁴ weiterhin auf den traditionellen Märkten beschafft werden, sondern auch die Hinwendung zu sachlich neuen Beschaffungsmärkten.

Ausgehend von der Deckung des klassischen Mitgliederbedarfes (landwirtschaftliche Betriebsmittel wie Futter-, Dünge- und Pflanzenschutzmittel, Saatgut etc.), entwickelten die ländlichen Warengenossenschaften zunächst zahlreiche Diversifizierungsaktivitäten, die in unmittelbarem sachlichem Zusammenhang (z.B. Know-how, Zielgruppenidentität, Sach- und Personalkapazitäten, Image etc.) mit dem ursprünglichen Produkt-Markt-Bereich standen (horizontale Diversifizierung) und für die bei den Mitgliedern ein Bedarf vorhanden war (z.B. Landtechnik, Stall- und Futtertechnik, Brenn-, Treib- und Schmierstoffe, Baustoffe, Haus- und Gartenmärkte)¹¹⁵. Bestärkt durch den sich abzeichnenden Erfolg dieser Strategie und bedingt durch den gleichzeitig zunehmenden wirtschaftlichen Druck im klassischen Agrargeschäft gingen die Genossenschaften vermehrt dazu über, ihr Angebot um neue Leistungen ohne sachlichen Zusammenhang zum bisherigen Tätigkeitsbereich (laterale Diversifizierung) zu erweitern (z.B. Tankstellen mit Waschstraßen, Technikmärkte, Werkstätten, Versicherungsagenturen, Reisebüros, Sanitär- und Heizungsbau, Computer-Center, Wertstoff-Recycling).

Diversifizierungsmaßnahmen sind zieladäquat, wenn sie die genossenschaftliche Förderungsleistung erhöhen oder zumindest stabilisieren können. Der angesprochene Diversifizierungsansatz kann einen Beitrag zur Erhaltung resp. Steigerung des genossenschaftlichen Förderungspotentials leisten, wenn durch die Erschließung zukunfts- und wachstumsträchtiger Märkte das unternehmerische Risiko - infolge der

¹¹⁴ Anmerkung: **Gegengeschäfte** sind solche Geschäfte, bei denen die Genossenschaft, um ihren Mitgliedern gerecht zu werden, mit Dritten Rechtsgeschäfte tätigt (z.B. Bezug landwirtschaftlicher Betriebsmittel oder Absatz landwirtschaftlicher Produkte). Vgl. WEINERTH, E., Nichtmitgliedergeschäfte, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1289

¹¹⁵ vgl. TRÄGER, M., Diversifikation und Genossenschaften, in: MÄNDLE, E. und W. SWOBODA (Hrsg.): a.a.O., Wiesbaden 1992, S. 135 f.

Streuung auf verschiedene, nicht vollständig positiv korrelierte Absatzmärkte - reduziert und die Umsatz- und Erlössituation der Genossenschaft stabilisiert bzw. verbessert werden kann. Darüber hinaus ermöglicht die Erweiterung des genossenschaftlichen Leistungs-Portfolios den Mitgliedern unmittelbar ein höheres Maß an Bedürfnisbefriedigung über ihre Genossenschaft und dient somit zur Steigerung des Identifikationsgefühls und der Motivationssteigerung.

Theoretisch besteht sogar die Möglichkeit, daß die Genossenschaft alle Bezugs- und Absatzleistungen ihrer Mitglieder zu befriedigen versucht, um die Mitglieder maximal zu fördern und um ein Höchstmaß an Risikostreuung zu erreichen. In praxi ist zu Diversifizierungen in alle in Betracht kommenden Produkt-Markt-Bereiche abzuraten; einerseits bedingt die Leistungsersplitterung eine hohe (Fix-) Kostenbelastung, die der ökonomischen Förderung der Mitglieder zuwiderlaufen würde, andererseits bergen Diversifizierungen in bislang unbekannte Bereiche aufgrund des fehlenden Know-hows ein hohes Risiko, so daß eine 'Rundumschlag-' Strategie als nicht auftragskonform abzulehnen wäre.

Aus ökonomischen Gesichtspunkten ist eine Diversifizierung durch Ausschöpfung vorhandener Mitgliederbedarfe nur dann sinnvoll, wenn die Genossenschaft in den entsprechenden Produkt-Markt-Bereichen eine der Konkurrenz zumindest vergleichbare, nach Möglichkeit überlegene Leistungsfähigkeit erreichen kann (Förderungsplus)¹¹⁶, anderenfalls "... sollte sich die Genossenschaft der Diversifikation enthalten und ihre Mitglieder auf die günstigeren außergenossenschaftlichen [...] Möglichkeiten verweisen"¹¹⁷.

3.2.2 Diversifizierung durch Ausschöpfung weckbarer Mitgliederbedürfnisse

Im Zentrum der genossenschaftlichen Programmgestaltung müssen stets die Bedürfnisse der Mitglieder stehen. Dies gilt nicht nur für das traditionelle Leistungsprogramm, sondern in gleichem Maße auch für die Erweiterung der Angebotspalette um neue Leistungen, die von der Genossenschaft als dynamische Reaktion auf die sich kontinuierlich ändernden Wirtschaftskonstellationen in ihr Programm aufgenommen werden.

"Hat eine Genossenschaft [...] die in den vorhandenen [...] [Mitgliederbedürfnissen] steckenden Möglichkeiten [...] [bereits] durch entsprechende neue Formen der Be- und Verarbeitung ausgeschöpft, kann sie bei Beschränkung auf den Mitgliederkreis zu (weiteren) Diversifikationsansätzen nur dann kommen, wenn sie die Mitglie-

¹¹⁶ vgl. LAMPERT, H., a.a.O., Göttingen, S. 347

¹¹⁷ loc. cit. BÄNSCH, A., a.a.O., Göttingen, S. 220

der zu einer Erweiterung und/oder Umstrukturierung in den [...] [Bedürfnissen] veranlassen kann“¹¹⁸. Vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Förderungsverständnisses, das die Eigeninitiative des Genossenschafts-Managements zur Entfaltung innovativer Aktivitäten impliziert¹¹⁹, bedeutet dies, daß die Genossenschaft im Interesse ihrer Mitglieder neue Leistungen anbietet, für die zwar noch kein unmittelbarer Bedarf besteht, ein Wecken des latenten Bedarfes aufgrund vielversprechender Zukunftsperspektiven aber sinnvoll erscheint. Zeigen sich also günstige Wachstumschancen in bestimmten bisher weder von der Genossenschaft noch von den Mitgliederbetrieben bearbeiteten Bereichen, so wäre es die aus dem Förderungsauftrag abzuleitende genossenschaftliche Aufgabe, das Interesse der Mitglieder zu wecken.

Durch das Angebot neuer Leistungen stößt die Genossenschaft in neue Produkt-Markt-Bereiche vor, durch die sie sich neue Förderungsbereiche und den Mitgliedern ein höheres Maß an Bedürfnisbefriedigung und eventuell neue Einkommensmöglichkeiten erschließt. Weckt eine Bezugs- und Absatzgenossenschaft bei ihren Mitgliedern beispielsweise Interesse für die Angliederung eines gewerblichen Reitstalls oder die Straußenzucht, für die sie die notwendigen Einsatzfaktoren im Rahmen des Bezugsgeschäftes anbietet, oder initiiert sie bei ihren Mitgliedern Angebote für Ferienplätze, die sie unter dem Slogan ‘Ferien auf dem Bauernhof’ vermarktet, wird sie dem ihr erteilten Förderungsauftrag vollauf gerecht, wenn für die betreffenden Bereiche günstige Prognosen (i.S. von Marktforschungsergebnissen) vorliegen. Entsprechendes gilt für die Bereitstellung neuartiger Produkte und Dienstleistungen.

3.2.3 Diversifizierung durch Angliederung vor- oder nachgelagerter Stufen

Erschließt sich eine Genossenschaft neue Produkt-Markt-Bereiche durch das Eindringen in vor- oder nachgelagerte Stufen (durch interne [z.B. Eigenerrichtung] oder externe [z.B. Zukauf] Diversifikation¹²⁰), betreibt sie vertikale Diversifikation. Wird sie durch Angliederung von Zulieferungsbetrieben in ihr vorgelagerten Stufen tätig, handelt es sich um *rückwärtsgerichtete Vertikaldiversifikation*, dringt sie in ihr nachgelagerte Stufen, d.h. in nachfolgende Stufen der Verarbeitung oder des Handels ein¹²¹, wird dies als *vorwärtsgerichtete Vertikaldiversifikation* bezeichnet.

¹¹⁸ loc. cit. ebenda, S. 215

¹¹⁹ vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Göttingen 1980, S. 101; ders., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 498

¹²⁰ vgl. hierzu Abschnitt 5.2.3 ‘Realisationsformen und Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation’

¹²¹ Anmerkung: Die Erweiterung des genossenschaftlichen Leistungsprogramms um die nachgelagerte Stufe des Handels wurde bereits in Abschnitt 3.2.1 ‘Diversifizierung durch Ausschöpfung vorhandener Mitgliederbedürfnisse’ diskutiert.

Die Motivation, die dieser Strategie zugrunde liegt, besteht in der Absicht der Erhaltung des Genossenschaftsbetriebes und der Mitgliederwirtschaften durch die Stabilisierung bzw. Steigerung des Umsatzes sowie der Verbesserung der Erlössituation durch das Ausschalten einer Marktstufe. Vor allem aber soll durch die industrielle Be- und Verarbeitung landwirtschaftlicher Betriebsmittel und Erzeugnisse die genossenschaftliche Wettbewerbsstellung (gegenüber der nicht-genossenschaftlichen Konkurrenz) erhalten resp. gestärkt werden.

Da die traditionelle Aufgabe der ländlichen Warengenossenschaften in der Bündelung von Bezugs- und Absatzmengen zwecks Erzielung günstigerer Konditionen für das einzelne Mitglied besteht, kann die Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte (Mischfutterproduktion, industrielle Verarbeitung von Kartoffeln, Obst und Gemüse, Fleisch, Milch etc.) als frühe Form vertikaler Diversifizierung bezeichnet werden. Beispiele neuerer vertikaler Diversifizierungsaktivitäten sind die Beteiligungen von Zentralgenossenschaften an Pharmaunternehmen (z.B. HaGe Nord AG Kiel an der Animedica Nord Tierarzneimittel GmbH, WLZ Stuttgart AG an der Animedica GmbH)¹²², Mineralölgroßhandlungen (z.B. BayWa AG München an der Donau-Tanklagergesellschaft mbH Deggendorf)¹²³, Baustoffproduzenten (z.B. BayWa AG München an der Transportbeton Dachser GmbH und Co. KG Türkheim)¹²⁴, Herstellern von Heimtiernahrung (z.B. Beteiligung der ZG Karlsruhe eG an der Heimtiernahrung GmbH)¹²⁵ und die Auftragsproduktion von Eigenmarken (z.B. Raiffeisen-Rasenmäher).

3.2.3.1 Angliederung vorgelagerter Stufen (Rückwärtsdiversifikation)

Die Angliederung (Eigenerrichtung oder Zukauf) eines genossenschaftlichen Zulieferungsbetriebes stellt eine Rückwärtsdiversifizierung dar, wenn sich der Genossenschaft durch diese Maßnahme neue Produkt-Markt-Bereiche eröffnen.

Im Bezugsbereich der Genossenschaft erfolgt die Rückwärtsdiversifizierung durch die Aufnahme der Produktion der von ihr an die Mitglieder vertriebenen Erzeugnisse (z.B. Produktion von Futter- oder Tierarzneimitteln); die Genossenschaft tritt im Rahmen des Gegengeschäftes also in unmittelbare Konkurrenz zu nicht-genossenschaftlichen Anbietern. Rückwärtsgerichtete Vertikaldiversifikation auf der Absatzseite bedeutet, daß die Genossenschaft Zulieferungsbetriebe auf der Stufe der Mitgliederwirtschaften angliedert, deren Angebotsprogramm über das der Mitglieder bzw.

¹²² vgl. STROTHER, A., Agrarwirtschaft im Umbruch, 4. Aufl., Frankfurt/M. 1992, S. 159; BAYWA AG München, Geschäftsbericht 1995, München 1996, S. 64 f.

¹²³ vgl. BAYWA AG München, Geschäftsbericht 1995, München 1996, S. 64

¹²⁴ vgl. ebenda, S. 65

¹²⁵ vgl. RAIFFEISEN ZENTRALGENOSSENSCHAFT eG Karlsruhe, Geschäftsbericht 1995, Karlsruhe 1996, S. 20

Mitgliedschaftsanwärter hinausgeht. Der Zweck dieser Maßnahme liegt darin, den vorhandenen und/oder potentiellen Mitgliedern neugewonnene Erkenntnisse (z.B. durch Marktforschungsergebnisse) über zukunftssträchtige Märkte, Technologien etc. gezielter vermitteln zu können, indem ein genossenschaftlicher Betrieb als Demonstrationsobjekt mit Pilotprojektcharakter zur praktischen Anschauung und Beratung eingerichtet wird. Indem bei den Mitgliedern neue Bedürfnisse geweckt werden (Vorläufer zum in Abschnitt 3.2.2 beschriebenen Ansatz), die ihnen neue Einkommensquellen ermöglichen, eröffnen sich der Genossenschaft neue Förderungsbereiche und infolgedessen neue Möglichkeiten zur Erfüllung ihres Förderungsauftrages.

Genossenschaften handeln nicht zieladäquat, wenn sie im Rahmen des Absatzgeschäftes Zulieferbetriebe angliedern, deren Leistungen zwar neu i.S. des genossenschaftlichen Verwertungsprogrammes, nicht aber neu für das Leistungsprogramm der Mitgliederbetriebe sind. In diesem Fall würde die Genossenschaft ihre dienende Rolle gegenüber ihren Mitgliedern aufgeben und ein vom Förderungsauftrag losgelöstes Eigenleben begründen. Demzufolge müssen Genossenschaften bei der Ausrichtung ihrer Aktivitäten Rücksicht auf die Funktionsbereiche ihrer Mitglieder nehmen, um nicht unmittelbar mit ihnen in Wettbewerb zu treten¹²⁶.

Dagegen steht eine rückwärtsgerichtete Vertikaldiversifikation in Einklang mit dem Förderungsauftrag, wenn durch die eigenbetriebliche genossenschaftliche Initiative auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt (langfristig gesehen) Kostensenkungs-, Erlössteigerungs- und/oder Stabilisierungseffekte gegenüber der Zusammenarbeit mit nicht-genossenschaftlichen Partnern erzielt werden können.

3.2.3.2 Angliederung nachgelagerter Stufen (Vorwärtsdiversifikation)

Analog zu den Ausführungen zur Rückwärtsdiversifikation gilt für die Eingliederung genossenschaftlicher Verwertungsbetriebe (Vorwärtsdiversifizierung), "... daß sie bei dem integrierten Verwertungsbetrieb ein Programm bedingt, das die Genossenschaft in einen neuen Produkt-Markt-Bereich führt"¹²⁷; anderenfalls läge lediglich eine reine Vorwärtsintegration vor¹²⁸.

Entsprechend der rückwärtsgerichteten Vertikaldiversifikation im Absatzgeschäft ist zum vorwärtsgerichteten Ansatz im Bezugsbereich festzustellen, daß er, wenn sich das Leistungsprogramm des genossenschaftseigenen Verwertungsbetriebes und das der Mitgliederwirtschaften überschneiden, grundsätzlich mit dem genossenschaftlichen Förderungsauftrag unvereinbar erscheint, da die Genossenschaft durch

¹²⁶ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), a.a.O., Bonn 1983, S. 12; WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 283
¹²⁷ loc. cit. BÄNSCH, A., a.a.O., Göttingen 1976, S. 218
¹²⁸ vgl. hierzu Abschnitt 2.3.2 'Vertikale Diversifizierung'

die Realisierung einer solchen Maßnahme in (potentielle) Konkurrenz zu Mitgliedern resp. Mitgliedschaftsanwärtern tritt.

Mit dem Ziel langfristiger Mitgliederförderung vereinbar wird ein derartiger Ansatz jedoch, wenn die Genossenschaft durch die Eingliederung eines Demonstrationsbetriebes auf der Stufe der Mitgliederwirtschaften dazu beitragen kann, Mitglieder und Mitgliedschaftsaspiranten für neue erfolgversprechende Produkt-Markt-Bereiche zu interessieren bzw. deren Betriebe mit Hilfe solcher Maßnahmen zu sichern. Dabei kommt den genossenschaftlichen Eigenbetrieben eine beratungsunterstützende Funktion zu, denn anhand eines solchen Betriebes läßt sich die erfolgreiche Realisation neuartiger Leistungen in praxi demonstrieren. Wird das Interesse der Mitglieder und/oder potentiellen Mitglieder geweckt, besteht die Aufgabe der Genossenschaft darin, die dazu notwendigen Vorleistungen zur Verfügung zu stellen¹²⁹.

Im Absatzbereich stellt der Weg über die Angliederung von Verwertungsbetrieben grundsätzlich eine mit dem genossenschaftlichen Grundauftrag vereinbare Alternative zur Erschließung sachlich neuer Absatzmärkte dar (i.d.R. Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte wie z.B. Herstellung von Konserven, Tiefkühlkost, Säften, industrielle Kartoffelverarbeitung, Verarbeitung von Non-food-Raps zu Biodiesel). Hierbei ist die Abgrenzung zwischen vertikaler Diversifikation und vertikaler Integration nicht in jedem Fall eindeutig, da das Eindringen in neue Marktstufen nicht immer auch in völlig neue Produkt-Markt-Bereiche führt. Weicht das neue Betätigungsfeld der nachgelagerten Stufe aber entscheidend von der ursprünglichen Handelsfunktion der Genossenschaft ab, kann die Maßnahme als vertikale Diversifizierung eingestuft werden¹³⁰.

Lassen sich über die eigenbetriebliche genossenschaftliche Initiative Kostensenkungs-, Erlössteigerungs- und/oder Stabilitätseffekte erzielen, so wäre diesem Ansatz - gegenüber der Verwertung über nicht-genossenschaftliche Konkurrenten - der Vorzug zu geben. Allerdings darf nicht vernachlässigt werden, daß diese Alternative latente Risiken i.S. von Diversifikationsrisiken (z.B. fehlendes Know how, ungenügende Finanzierung, Abwehrreaktionen bereits etablierter Marktkontrahenten, hohe Anlaufkosten), verminderter Reaktionsfähigkeit am Markt und zunehmender Abhängigkeit von einer bestimmten Branche birgt, wodurch der Erfolg einer solchen Maßnahme in Frage gestellt werden könnte.

Unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte kann auch dieser Diversifikationsansatz als genossenschaftsadaquat beurteilt werden. Durch das Eindringen in nachgelagerte Stufen eröffnen sich der Genossenschaft neue Produkt-Markt-Bereiche, durch deren Bearbeitung sie dem ihr erteilten Auftrag der langfristigen Mitgliederförderung gerecht werden kann. Die Eingliederung genossenschaftlicher Ver-

¹²⁹ vgl. BÄNSCH, A., a.a.O., Göttingen 1976, S. 223
¹³⁰ vgl. WEYRETER, B., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 294

wertungsbetriebe kann (unter Beachtung o.g. Risiken) gleichermaßen einen Beitrag zur Existenzsicherung, zum Unternehmenswachstum und zur Risikostreuung leisten wie auch als Instrument zur Mitgliederakquisition eingesetzt werden. Sie ist somit grundsätzlich zur Stabilisierung und Steigerung des Zielerfüllungsgrades der Genossenschaftsmitglieder geeignet.

3.2.4 Diversifizierung durch die Aufnahme von Nichtmitliedergeschäften

Die im bisherigen Verlauf beschriebenen Diversifikationsansätze bezogen sich allesamt auf bestehende landwirtschaftlich dominierte Geschäftsbeziehungen zwischen dem Genossenschaftsbetrieb und den Mitgliederwirtschaften und beschränken sich daher fast ausschließlich auf den landwirtschaftlichen Sektor. Liegen einer Genossenschaft Informationen über neue erfolgversprechende Produkt-Markt-Bereiche vor, für die sie im vorhandenen Mitgliederkreis keine oder keine hinreichende Resonanz erlangen kann, wäre der Weg über Nichtmitliedergeschäfte in Erwägung zu ziehen¹³¹. Zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zu Dritten stehen landwirtschaftlichen Genossenschaften prinzipiell zwei Möglichkeiten offen¹³²:

- 1) Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf Landwirte, die nicht Genossenschaftsmitglieder sind,
- 2) Erweiterung des Leistungsprogramms um Produkte für Nichtlandwirte.

Da der Organisationsgrad deutscher Landwirte in Raiffeisen-Genossenschaften sehr hoch ist¹³³, ist das Potential zur Ausdehnung genossenschaftlicher Geschäftsbeziehungen auf Dritte, d.h. nicht in Raiffeisen-Genossenschaften organisierte Landwirte weitgehend ausgeschöpft. Somit ist die zweite Möglichkeit die in diesem Zusammenhang wesentlich interessantere, weil Genossenschaften zur Befriedigung existenter und latenter Bedürfnisse (von Nichtlandwirten) Diversifikationspolitik betreiben müssen.

Hinsichtlich der Vereinbarkeit des Nichtmitliedergeschäftes mit dem genossenschaftlichen Grundauftrag handelt es sich um eine in der Literatur kontrovers diskutierte Thematik, ohne daß sich bisher eine einheitliche Meinung herausgebildet hätte.

¹³¹ vgl. BÄNSCH, A., a.a.O., Göttingen 1976, S. 215

¹³² vgl. HOLSTEN, C. und R. KÜHL, Nichtmitliedergeschäfte in Raiffeisen-Warengenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 44 (1994), Göttingen, S. 38

¹³³ Anmerkung: Im Durchschnitt besitzt jeder landwirtschaftliche Betrieb in der BRD mindestens bei zwei landwirtschaftlichen Genossenschaften Mitgliederstatus. Vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Jahrbuch 1995, Bonn 1996, S. 26; ders., Jahrbuch 1996, Bonn 1997, S. 12

Während die Dogmatiker unter den Genossenschaftswissenschaftlern die Verträglichkeit des Förderungsauftrages mit Nichtmitgliedergeschäften kritisch beurteilen und zum Teil sogar als inkompatible Genossenschaftskonzeption ablehnen¹³⁴, wiesen die Pragmatiker auf die Notwendigkeit des Nichtmitgliedergeschäftes hin¹³⁵ und halten dieser Ansicht entgegen, daß "... die Verwirklichung des Förderungsprinzips verlange, alle Maßnahmen zu ergreifen, die geeignet seien, die angeschlossenen Mitglieder bei der Verfolgung ihrer Ziele zu unterstützen. Hierzu zählten geschäftliche Beziehungen zu 'Außenstehenden', sofern sie in einer Mittel-Zweck-Relation zum Förderungsauftrag stünden"¹³⁶. Dabei wird die Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes im wesentlichen auf zwei unterschiedlichen Ebenen diskutiert¹³⁷:

- 1) Sind Nichtmitgliedergeschäfte ökonomisch notwendig?
- 2) Sind Nichtmitgliedergeschäfte mit dem Wesen der Genossenschaften vereinbar und daher zulässig?

Da es sich bei der Aufnahme des Nichtmitgliedergeschäftes gleichzeitig um den Diversifikationsansatz mit dem für die Genossenschaften größten wirtschaftlichen Potential und darüber hinaus um denjenigen, der scheinbar am stärksten mit dem Wesen der Genossenschaft kollidiert, handelt, kommt der Analyse dieses Ansatzes besondere Bedeutung zu.

Im Anschluß werden zunächst die in der Literatur vorherrschenden Meinungen erläutert, denen im empirischen Teil die Meinung der befragten Experten gegenübergestellt wird¹³⁸.

Der gesetzlich legitimierte Umfang des genossenschaftlichen Nichtmitgliedergeschäftes unterlag in der genossenschaftsrechtlichen Entwicklungsgeschichte starken Veränderungen, deren Darstellung in einem kurzen Exkurs vorangestellt wird.

¹³⁴ vgl. Stellvertretend für andere Quellen seien hier erwähnt: OHM, H., Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, in: SERAPHIM, H.-J. (Hrsg.): Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. 8, Karlsruhe 1962, S. 76 ff.; BÄNSCH, A., Operationalisierung des Unternehmenszieles Mitgliederförderung, in: BÄNSCH, A. et al. (Hrsg.): Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 1, Göttingen 1983, S. 26 ff.; RINGLE, G., "Werbung neuer Mitglieder" - ein glaubwürdiges Motiv für genossenschaftliche Nichtmitgliedergeschäfte?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 42 (1992), Göttingen, S. 262 ff.; ders., Leistungsbeziehungen der Genossenschaften mit Nichtmitgliedern?, in: SIEBEN, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 23. Jg., H. 2/1971, Herne, Berlin, S. 65 ff.

¹³⁵ vgl. Stellvertretend für andere Quellen sei hier erwähnt: HENZLER, R., a.a.O., in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 33. Jg., H. 3/1963, S. 135 f.; WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1293

¹³⁶ loc. cit. RINGLE, G., a.a.O., Herne, Berlin, 1971, S. 66

¹³⁷ vgl. ebenda

¹³⁸ vgl. hierzu Abschnitt 5.2.7 'Genossenschaftlicher Förderungsauftrag versus Diversifikation'

Exkurs: Historische Entwicklung des Nichtmitgliedergeschäftes

Als die Genossenschaftsbewegung in der Mitte des 19. Jahrhunderts zunehmend an Bedeutung gewann und sich zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor zu entwickeln schien, wurde eine gesetzliche Regelung dieser Materie zwingend erforderlich. Die erste gesetzliche Regelung des deutschen Genossenschaftswesens war das Preußische Genossenschaftsgesetz vom 27. März 1867. Für Nichtmitgliedergeschäfte wurden in diesem Gesetz noch keine Regelungen niedergelegt, da diese Frage noch nicht als Problem in Erscheinung trat¹³⁹. Vielmehr waren die damaligen Genossenschaftsmitglieder "... durch das von ihnen zu tragende Haftisiko so auf sich im Rahmen der gegenseitigen Selbsthilfe fixiert, daß niemand an Geschäften mit Dritten interessiert war"¹⁴⁰.

An Aktualität gewann dieses Problem erst mit der Ausdehnung des wirtschaftlichen Tätigkeitsbereiches der Genossenschaften auch auf Geschäftsbeziehungen mit Nichtmitgliedern. Dies hatte zur Folge, daß im Deklarationsgesetz vom 15. Mai 1871 die strittige Rechtsfrage des Nichtmitgliedergeschäftes in der Form geregelt wurde, Nichtmitgliedergeschäfte von dieser Zeit an zuzulassen. Hintergrund dieser Entscheidung war das Bestreben der Gesetzgeber, von den gerade prosperierenden Genossenschaften wirtschaftlichen Schaden abzuwenden, der durch eine zu engherzige Interpretation des Genossenschaftsgesetzes seitens der Gerichte zu drohen schien¹⁴¹.

Eine Kehrtwende wurde mit der Implementierung des Genossenschaftsgesetzes vom 1. Mai 1889 vollzogen, denn in der Folge waren (Zweck-) Geschäfte¹⁴² mit Dritten untersagt (z.B. durften Kreditgenossenschaften keine Kredite mehr an Nichtmitglieder vergeben, Konsumgenossenschaften nicht mehr an Nichtmitglieder verkaufen etc.). Dieser rechtliche Sachverhalt hatte Bestand bis nach Beendigung des 2. Weltkrieges, als die Besatzungsmächte für die Konsumgenossenschaften und der Bundesgesetzgeber 1954 generell für alle Genossenschaften das Nichtmitgliedergeschäft wieder freigaben¹⁴³.

Zur Begrenzung des genossenschaftlichen Nichtmitgliedergeschäftes wurde im Referentenentwurf des Bundesjustizministeriums 1962 davon ausgegangen, daß

¹³⁹ vgl. METZ, E., Genossenschaftsgesetze, Nationale, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 796; DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), a.a.O., 1988, S. 7; WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1287

¹⁴⁰ loc. cit. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1287

¹⁴¹ vgl. ebenda

¹⁴² Anmerkung: **Zweckgeschäfte** sind Rechtsgeschäfte und Rechtshandlungen, die unmittelbar dem Förderungsauftrag dienen, also jene Geschäftshandlungen, die den Kern des Betriebes darstellen, derenthalb in aller Regel die Genossenschaft gegründet wurde (z.B. Belieferung mit landwirtschaftlichen Betriebsmitteln, Erfassung landwirtschaftlicher Produkte). Vgl. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1289

¹⁴³ vgl. ebenda, Sp. 1287

das satzungsmäßig zulässige Volumen der Geschäftsbeziehungen mit Außenstehenden 10% des Gesamtumsatzes des vorhergehenden Geschäftsjahres nicht überschreiten dürfe. Die Genossenschaftsverbände brachten jedoch zum Ausdruck, daß diese Regelung nicht praktikabel sei. Als Alternative schlugen sie vor, den Genossenschaften bzw. ihren Mitgliedern die Entscheidung zu überlassen, ob sie das Nichtmitgliedergeschäft betreiben wollen oder nicht. Diese Wünsche wurden vom Gesetzgeber bei der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes 1973 berücksichtigt¹⁴⁴. Gesetzlich geregelt wird das Nichtmitgliedergeschäft nunmehr in § 8 Abs. 1 Satz 5 GenG, der da lautet: "Der Aufnahme in das Statut bedürfen Bestimmungen, nach welchen die Ausdehnung des Geschäftsbetriebes auf Personen, welche nicht Mitglieder der Genossenschaft sind, zugelassen wird". Nach WEINERTH stimmen die Kommentatoren des Genossenschaftsgesetzes in der Einschätzung dieser Passage einmütig überein, daß bei der Festlegung dieser Regelung lediglich an das 'Zweckgeschäft' gedacht wurde¹⁴⁵. "Gegengeschäfte, Neben- und Hilfsgeschäfte sollen von der Vorschrift nicht erfaßt werden. Die Letztgenannten können von der Genossenschaft in jedem Falle, auch ohne Berücksichtigung in der Satzung, vorgenommen werden"¹⁴⁶. Gegengeschäfte werden übereinstimmend als rechtlich zulässig angesehen und sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig, um den Förderungsauftrag überhaupt erfüllen zu können. Ähnliches gilt für Hilfsgeschäfte¹⁴⁷, die als Begleiterscheinungen beurteilt und als unbedenklich eingestuft werden, wie auch für Notgeschäfte¹⁴⁸ wegen ihres Ausnahmecharakters¹⁴⁹.

3.2.4.1 Zur Frage der ökonomischen Notwendigkeit genossenschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte

Im Gegensatz zur im nachfolgenden Kapitel diskutierten Kompatibilität genossenschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte mit dem Förderungsauftrag stimmen die in der ausgewerteten Literatur vorherrschenden Meinungen bezüglich der ökonomischen

¹⁴⁴ vgl. LANG und WEIDMÜLLER, Genossenschaftsgesetz, 31. Auflage, Berlin, New York 1984, S. 180

¹⁴⁵ vgl. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1288; METZ, E., Nichtmitgliedergeschäft, rechtliche Regelung, in: MÄNDLE, E. und W. SWOBODA (Hrsg.): a.a.O., Wiesbaden 1992, S. 475

¹⁴⁶ loc. cit. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1288

¹⁴⁷ Anmerkung: **Hilfsgeschäfte** sind solche Geschäfte, die die sachlichen Voraussetzungen für den Betrieb einer Genossenschaften schaffen (z.B. Kauf eines Betriebsgrundstückes, Einstellung eines Mitarbeiters). Vgl. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1289

¹⁴⁸ Anmerkung: **Notgeschäfte** sind Geschäfte, die aus einer Ausnahmesituation heraus erforderlich sind und vorgenommen werden müssen (z.B. Verkauf von Fleisch vor Eintritt des Verfallsdatums an Nichtmitglieder). Vgl. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1289

¹⁴⁹ vgl. ebenda, Sp. 1289 f.

Notwendigkeit derartiger Geschäfte für die genossenschaftliche Betriebswirtschaft nahezu geschlossen überein.

„Sooft Nichtmitgliedergeschäfte durch ein gesetzliches Verbot gefährdet schienen oder auch nur mit einer Beschränkung ihres Umfanges zu rechnen war, wurden von Seiten der Genossenschaften Gründe für deren Notwendigkeit vorgebracht“¹⁵⁰. Das in dieser Hinsicht am häufigsten geäußerte Argument lautet, Genossenschaften müßten Geschäftsbeziehungen mit Außenstehenden aufbauen, um diese als Mitglieder zu werben oder doch zumindest um einen Stamm potentieller Mitglieder (DRAHEIM: Mitglieder-Zuwachspotential) zu bilden¹⁵¹. Die Notwendigkeit hierfür läßt sich dadurch erklären, daß, wie bereits an anderer Stelle angesprochen, das Mitglieder-Zuwachspotential innerhalb des klassischen Geschäftsbereiches als ausgeschöpft gilt¹⁵². Darüber hinaus geht die Anzahl angestammter und/oder potentieller Mitglieder als Folge des voranschreitenden landwirtschaftlichen Strukturwandels sukzessive zurück¹⁵³. Um dem Abschmelzungsprozeß der Mitgliederzahlen entgegensteuern zu können, müssen sich die genossenschaftlichen Bemühungen der Mitgliedergewinnung deshalb vorwiegend auf die externen Segmente der Nichtmitglieder-Kunden und der Nicht-Kunden richten. Da die leistungswirtschaftlichen Bedürfnisse der Mitglieder dieser Gruppen weitgehend von den landwirtschaftlich geprägten Ansprüchen der traditionellen Mitglieder abweichen, muß das Sortiment der Genossenschaften derart ausgestaltet sein, daß es sich zur Befriedigung vorhandener und/oder latenter Bedürfnisse potentieller Mitglieder eignet. Aus Sicht der Produktpolitik bzw. Leistungsprogrammgestaltung zeigt dieser Diversifikationsansatz weitgehend Deckungsgleichheit den in den Abschnitten 3.2.1 und 3.2.2 erläuterten Ansätzen. Letztgenannte sind i.d.R. sogar Vorläufer für die Aufnahme des Nichtmitliedergeschäftes.

Unter Berücksichtigung der individuellen Verhältnisse liegt das Hauptmotiv für das Bestreben der Mitgliederwerbung in der Möglichkeit zur Verbesserung der genossenschaftlichen Eigenkapitalausstattung, denn bei der Kapitalbildung durch Geschäftsguthaben handelt es sich um den ursprünglichen und auch bedeutendsten

¹⁵⁰ loc. cit. RINGLE, G., a.a.O., Herne, Berlin 1971, S. 66; Vgl. hierzu auch HENZLER, a.a.O., in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 33. Jg., H. 3/1963, S. 136; BÄNSCH, A., a.a.O., Göttingen 1976, S. 215 f.; METZ, E., a.a.O., Wiesbaden 1992, S. 475; CROLL, W., a.a.O., Göttingen 1981, S. 199 f.

¹⁵¹ vgl. DRAHEIM, G., Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955, S. 119

¹⁵² vgl. hierzu Abschnitt 3.2.4 'Diversifizierung durch die Aufnahme von Nichtmitliedergeschäften'; Vgl. hierzu auch RINGLE, G., Akquisition von Mitgliedern und Kunden der Genossenschaften, in: Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 9, Göttingen 1993, S. 23

¹⁵³ vgl. hierzu Abschnitt 4.3 'Anzahl der Mitgliedschaften'

Weg der Genossenschaften, Beteiligungskapital zu erlangen¹⁵⁴. Dabei spielt neben der Aufstockung der Geschäftsanteile existenter Mitglieder insbesondere die Werbung und die Gewinnung neuer Mitglieder eine gewichtige Rolle.

Der Zugang neuer Mitglieder ist jedoch nicht ausschließlich nach rein eigenkapitalbildenden Gesichtspunkten zu beurteilen. Vielmehr verdient das qualitative Moment der Mitgliedschaft i.S. einer hohen und regelmäßigen Frequentierung der Genossenschaft ebenfalls große Beachtung. In Verbindung mit einer Intensivierung der Geschäftsbeziehungen zu den angestammten Mitgliedern fördert die Erweiterung des Mitgliederkreises die Durchdringung des bereits bearbeiteten Marktes und verhilft der genossenschaftlichen Unternehmung zur Stabilisierung bzw. Steigerung ihres Umsatzvolumens, zur Sicherung ihrer Wettbewerbsstellung und zu einem Zugewinn weiterer Marktanteile¹⁵⁵.

Nichtmitgliedergeschäfte werden auch damit begründet, daß sie zwecks besserer Nutzung der genossenschaftsbetrieblichen Kapazitäten notwendig seien. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, daß Genossenschaften ebenso wie ihre gewerblichen Konkurrenten unter der Prämisse der Rentabilitätssteigerung bestrebt sind, Rationalisierungsvorteile großbetrieblicher Wirtschaftsweise zu realisieren, um diese an ihre Mitglieder weiterzugeben¹⁵⁶. Folglich wird argumentiert, daß aufgrund mangelnder Resonanz im eigenen Mitgliederkreis nur durch die Ausdehnung des Kundenkreises auf sog. 'Nur-Kunden' Größenordnungen in bestimmten betrieblichen Funktionsbereichen (Bezug, Produktion, Vertrieb, dispositiver Faktor) erreicht werden können, die eine wirtschaftliche Arbeitsweise zulassen und durch die Kostendegressionseffekte erzielt werden können¹⁵⁷.

Daneben werden von den Befürwortern genossenschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte zwei weitere Argumente angeführt, die die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit dieser Geschäfte unterstreichen sollen. Wie in Abschnitt 3.2.4 bereits angesprochen, sieht dieser Ansatz eine Erweiterung des genossenschaftlichen Angebotes um neue erfolversprechende Leistungen vor, die ohne die Aufnahme des Nichtmitgliedergeschäftes nicht möglich wäre. Daraus folgt, daß die durch die Aufnahme von Nichtmitgliedergeschäften initiierten oder zumindest mitgetragenen Erweiterungen der Geschäftsfelder auf verschiedene Produkt-Markt-Bereiche zur Streuung und Verminderung des unternehmerischen Gesamtrisikos ('Pufferwirkung in ökonomi-

¹⁵⁴ vgl. GÖTTEL, U., Möglichkeiten zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung ländlicher Warengenossenschaften und Warenzentralen, Dissertation, Gießen 1997, S. 117

¹⁵⁵ vgl. ECKSTEIN, B., Das Mitgliedermarketing von Kreditgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 47, H. 3/1997, S. 221

¹⁵⁶ vgl. RINGLE, G., a.a.O., Herne, Berlin 1971, S. 69

¹⁵⁷ vgl. WAGNER, H., Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 30 (1980), Göttingen, S. 299

scher Hinsicht¹⁵⁸) und damit zur Flexibilität, Stabilität und schließlich zur Existenzhaltung der Unternehmung beitragen können¹⁵⁹. Das Nichtmitgliedergeschäft wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht zuletzt deshalb als genossenschaftsadaquat beurteilt, weil es nicht nur zur Deckung seiner proportionalen Spezialkosten beiträgt, sondern vielmehr zusätzliche Gewinn-, zumindest aber Deckungsbeiträge erbringt¹⁶⁰, durch die es indirekt einen Beitrag zur Förderung der Mitglieder leisten kann.

3.2.4.2 Zur Frage der Zulässigkeit genossenschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte

Der naturgemäß pragmatisch geführten Diskussion über die ökonomische Notwendigkeit genossenschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte steht eine mehr oder weniger dogmatische Auseinandersetzung hinsichtlich der Frage der Zulässigkeit, oder etwas abgeschwächter formuliert, der Verträglichkeit von Geschäftsbeziehungen mit Nichtmitgliedern im Rahmen des Zweckgeschäftes mit dem Förderungsauftrag gegenüber. Dabei reicht die Bandbreite der Beurteilungen von der absoluten Inkompatibilität¹⁶¹ bis hin zur verantwortungsvollen Nutzung des durch das Genossenschaftsgesetz gesetzten Rahmens¹⁶².

Nochmals erwähnt und der Argumentation vorangestellt werden soll die geltende gesetzliche Regelung, die besagt, daß das Betreiben von Nichtmitgliedergeschäften im Rahmen des Zweckgeschäftes nur unter der Voraussetzung gestattet ist, daß die Genossenschaft die Zulässigkeit statuarisch niedergelegt hat¹⁶³.

Trotz der vom Gesetzgeber geschaffenen eindeutigen Rechtslage wird in der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur die Vereinbarkeit dieser Regelung mit § 1 GenG zum Teil in Zweifel gezogen. Dabei verweisen die Kritiker darauf, „... daß die Genossenschaften nur auf die unmittelbare Förderung der Mitglieder hin gegründet worden seien; es werde kein ‘gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb’ - § 1 Abs. 1 GenG - mehr betrieben; die notwendige Akzessorietät zwischen Mitgliederwirtschaft und Genossenschaft fehle, und das Nichtmitgliedergeschäft würde die Genossenschaften entideologisieren“¹⁶⁴. Insbesondere WEBER, ESCHENBURG und HENZLER verstehen das Identitätsprinzip - also das Merkmal der Identität von Trägern

¹⁵⁸ vgl. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1293

¹⁵⁹ vgl. hierzu Abschnitt 2.5.3 ‘Risikostreuung’

¹⁶⁰ vgl. WAGNER, H., a.a.O., Göttingen 1980, S. 299; CROLL, W., a.a.O., Göttingen 1981, S. 199

¹⁶¹ vgl. RINGLE, G., a.a.O., Göttingen 1992, S. 262 ff.; ders., a.a.O., Herne, Berlin 1971, S. 65 ff.

¹⁶² vgl. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1290 ff.

¹⁶³ vgl. § 8, Abs. 1, Satz 5 GenG

¹⁶⁴ loc. cit. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1290

und Kunden bzw. Lieferanten einer Genossenschaft¹⁶⁵ - als das spezifische und das von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen abgrenzende Charakteristikum der Genossenschaften¹⁶⁶. Wird der Begriff der Genossenschaft über das Identitätsprinzip definiert, dürfte höchstens ein ergänzendes Nichtmitgliedergeschäft erlaubt sein, da ansonsten keine Identität zwischen Trägern und Kunden bzw. Lieferanten gegeben ist. RINGLE faßt die für eine Begrenzung des Nichtmitgliedergeschäftes sprechenden relevanten Gründe zusammen¹⁶⁷:

- 1) Unbeschränkte Geschäftsbeziehungen zu Außenstehenden bergen die Gefahr einer Entwicklung des Nichtmitgliedergeschäftes zum Selbstzweck, das dem arteigenen Wesen der Genossenschaft widerspricht. Darüber hinaus wird das Identitätsmerkmal als Abgrenzungskriterium der Unternehmensform Genossenschaft zu anderen Unternehmensformen in Frage gestellt, da die Genossenschaften mit jedem getätigten Nichtmitgliedergeschäft, unabhängig von dessen Umfang, sich den am erwerbswirtschaftlichen Prinzip orientierten Unternehmungen annähern und damit ihre Wesenseigenheit aufgeben.
- 2) Die unbegrenzte Zulassung des Nichtmitgliedergeschäftes führt zu einer Verwässerung des Unterschiedes zwischen Mitgliedern und Nur-Kunden, da die genossenschaftlich erbrachten Marktleistungen i.d.R. allen Kunden in gleichem Umfang gewährt werden¹⁶⁸. Eine weitgehende Gleichbehandlung von Mitgliedern und Außenstehenden muß geradezu als Negativwerbung für die Mitgliedschaft wirken und Mitglieder zum Austritt auffordern sowie potentielle Mitglieder von einer möglicherweise bevorstehenden Mitgliedschaft abschrecken.

RINGLE tritt allerdings nicht nur für eine Beschränkung der Nichtmitgliedergeschäfte auf niedrigem Niveau ein; im Gegenteil, er lehnt sie prinzipiell als wesensfremde Betätigung der Genossenschaften ab. Seiner Meinung nach „... ist [es] nicht eine quantitative Frage, d.h. der Relation zwischen Mitglieder- und Nichtmitgliederumsätzen ...“¹⁶⁹, ob sich eine Genossenschaft erwerbswirtschaftlich verhält, sondern vielmehr die Frage, „... ob überhaupt Geschäfte mit genossenschaftsfremden Personen abgewickelt werden“¹⁷⁰. Er stützt seine Auffassung auf den in § 1 GenG fixierten

¹⁶⁵ vgl. hierzu Abschnitt 3.1.2.1.2 'Begriff und Wesen'

¹⁶⁶ vgl. WEBER, W., Die Genossenschaft im Wandel der Umsatzsteuersysteme, in: WEISSER, G. (Hrsg.), Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Göttingen 1968, S. 293; ESCHENBURG, R., Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, in: BOETTCHER, E. et al. (Hrsg.), Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 1, Tübingen 1971, S. 12 ff.; HENZLER, R., a.a.O., Essen 1957, S. 132 f.

¹⁶⁷ vgl. RINGLE, G., a.a.O., Herne, Berlin 1971, S. 74

¹⁶⁸ Anmerkung: Dies scheint im besonderen den genossenschaftlichen Bankensektor zu betreffen, wie aus der Anzahl der sich mit dieser Problematik beschäftigenden Veröffentlichungen in der praxisorientierten und wissenschaftlichen Literatur abzuleiten ist.

¹⁶⁹ loc. cit. RINGLE, G., a.a.O., Herne, Berlin 1971, S. 77

¹⁷⁰ loc. cit. ebenda

Grundauftrag, demzufolge die Genossenschaften „... ihre Mitglieder über Leistungsbeziehungen mit deren Erwerbs- und Hauswirtschaften zu fördern“¹⁷¹ haben. Daraus zieht er die Schlußfolgerung: „Nur die unmittelbar aus Geschäften zwischen Mitglied und Genossenschaftsbetrieb sich ergebende Nutzenstiftung kann demnach als genossenschaftsgemäß anerkannt werden. Bei dem den Mitgliedern mittelbar auf Grund von Leistungsverkehr zwischen ihrer Gemeinschaftseinrichtung und Nichtmitgliedern zufallenden und auch bei dem den Nichtmitglieder-Kunden selbst gewährten Nutzen handelt es sich zwar um Förderung, nicht jedoch um eine dem Grundauftrag entsprechende ‘genossenschaftliche Förderung’“¹⁷². Das Resultat des ‘Fremdgeschäftes’ bzw. der zunehmenden Ausweitung desselben führt laut RINGLE „... unvermeidlich zu einer sukzessiven Aushöhlung des genossenschaftlichen Identitätsprinzips“¹⁷³, und es „... drohen Sinnentleerung der Mitgliedschaft und Genossenschafts-entfremdung der Mitglieder“¹⁷⁴.

Eine entsprechende Argumentationslinie findet sich bei OHM, nach dessen Anschauung das Nichtmitgliedergeschäft als ‘Deformationserscheinung des Genossenschaftswesens’ zu werten ist¹⁷⁵.

Nach BÄNSCH sind Geschäftsbeziehungen mit Außenstehenden nur vorübergehend als Mittel zur Werbung neuer Mitglieder zu rechtfertigen. Darüber hinaus gehende „auf Dauer angelegte Nichtmitgliedergeschäfte stellen einen Fremdkörper im mitgliedergerichteten Gemeinschaftsunternehmen dar und sind der Genossenschaft damit wesensfremd“¹⁷⁶. Die gleiche Ansicht vertritt RINGLE, der Geschäftsbeziehungen mit genossenschaftsfremden Wirtschaftssubjekten als Mittel zur Werbung neuer Mitglieder nicht grundsätzlich ablehnt. Allerdings hält er eine temporäre Beschränkung dieser Werbephase für absolut notwendig¹⁷⁷. Um dem Vorwurf, das Motiv der Mitgliederwerbung diene lediglich „... als Alibi für großdimensionierte und zeitlich unbegrenzte Umsatzkontakte zu Nichtmitgliedern ...“¹⁷⁸, entgegenzutreten, plädiert er dafür, Leistungsbeziehungen zu Außenstehenden, die bereits Dauercharakter angenommen haben und die externe Geschäftspartner nicht zum Beitritt bewegen konnten, abzubrechen, da die Strategie in diesem Fall die Zielsetzung nicht erfüllt hat und somit als nicht genossenschaftsadäquat abzulehnen ist.

171 loc. cit. ebenda, S. 76

172 loc. cit. RINGLE, G., a.a.O., Herne, Berlin 1971, S. 76

173 loc. cit. RINGLE, G., Mitgliederorientierung der Genossenschaften und Mitgliederbindung, in: BÄNSCH, A. et al. (Hrsg.), Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 15, Hamburg 1996, S. 26

174 loc. cit. RINGLE, G., a.a.O., Göttingen 1992, S. 262

175 vgl. OHM, H., a.a.O., Karlsruhe 1962, S. 82

176 loc. cit. BÄNSCH, A., a.a.O., Göttingen 1976, S. 216

177 vgl. RINGLE, G., a.a.O., Herne, Berlin 1971, S. 67

178 loc. cit. RINGLE, G., a.a.O., Göttingen 1992, S. 263

An dieser Stelle sei angemerkt, daß es in der Diskussion um die Mitgliedergewinnung mit Hilfe von Nichtmitliedergeschäften allgemein als vergleichsweise schwierig angesehen wird, Nichtmitglieder-Kunden und Nicht-Kunden zum Genossenschaftsbeitritt zu veranlassen, ohne ihnen zuvor im Rahmen einer Probephase (der sog. Vormitgliedschaft) die Gelegenheit geboten zu haben, in Geschäftsbeziehung mit der Genossenschaft zu treten, um deren ökonomische Leistungsfähigkeit mit jener konkurrierender gewerblicher Unternehmungen vergleichen zu können. Ein von der Vorteilhaftigkeit des Mitgliederstatus überzeugender Leistungsverkehr soll den Eintritt und damit die Mehrfachbeziehung zum Kooperativ nach sich ziehen und der Genossenschaft zur Stärkung ihrer Eigenkapitalausstattung verhelfen. Voraussetzung für die Wirksamkeit dieser Konzeption ist allerdings, daß die Genossenschaften den interessierten, i.d.R. rational abwägenden und nutzenmaximierenden Wirtschaftssubjekten einen positiven Anreiz-Beitrags-Saldo bieten können¹⁷⁹.

Auch HENZLER bezeichnet allein das Mitgliedergeschäft als genossenschaftsgemäß¹⁸⁰. Allerdings macht er bereits im Jahr 1957 darauf aufmerksam, daß sich die genossenschaftlichen Unternehmen in ihrer Struktur, Ausstattung und Wirtschaftsweise den Erfordernissen des Marktes und ihren Konkurrenten annähern müssen, da sie ihren Mitgliedern nicht geringere Leistungen anbieten dürfen¹⁸¹. Er stellt fest, daß manche Leistungen, hinter denen ein großer Investitionsaufwand steht, „... vielfach den Mitgliedern nur zur Verfügung gestellt werden [können], wenn die Genossenschaften parallel mit dem Mitgliedergeschäft das Nichtmitliedergeschäft tätigen können“¹⁸². „Somit sind Nichtmitliedergeschäfte Voraussetzung für die Förderung der Mitglieder“¹⁸³. Während RINGLE diese Komponente der Mitgliederförderung - mittelbare Förderung der Mitglieder durch Leistungsbeziehungen der Gemeinschaftseinrichtung mit Außenstehenden - als nicht genossenschaftsadäquat ablehnt¹⁸⁴, zeichnet sich bei HENZLER ein Wandel im Hinblick auf die Auslegung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages ab.

Bei den Befürwortern genossenschaftlicher Nichtmitliedergeschäfte ist augenfällig, daß sie sich von der ‘alten’ Ideologie losgelöst haben und vor dem Hintergrund eines gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels eine stets zeitgemäße Interpretation des genossenschaftlichen Förderungsauftrages für notwendig halten. Da-

¹⁷⁹ vgl. RINGLE, G., a.a.O., Göttingen 1992, S. 262 ff.; ders., Beitritt zur Genossenschaft als Entscheidungs- und Motivationsproblem, in: Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 7, Göttingen 1989, S. 57; ESCHENBURG, R., Zur Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie in Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 38, H. 4/1988, S. 250 ff.

¹⁸⁰ vgl. HENZLER, R., a.a.O., Essen 1957, S. 132 f.

¹⁸¹ vgl. HENZLER, R., a.a.O., in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 33. Jg., H. 3/1963, S. 135 f.

¹⁸² loc. cit. ebenda, S. 135

¹⁸³ loc. cit. ebenda, S. 136

¹⁸⁴ vgl. RINGLE, G., a.a.O., Herne, Berlin 1971, S. 76 f.

gegen verhindert die statische Beurteilung der Definitionsinhalte, an der die Gegner resp. Kritiker des Nichtmitliedergeschäftes festhalten, eine Berücksichtigung der dynamischen Genossenschaftsentwicklung. Die Vertreter dieser Bewegung messen den § 8 Abs. 1 Satz 5 GenG an einem Förderbegriff, der in dieser Form unter grundlegend anderen wirtschaftlichen Voraussetzungen geprägt worden ist. Dabei wird nicht berücksichtigt, daß der stete wirtschaftliche Wandel auch nicht vor den Genossenschaften halt gemacht hat. Es hat sich vielmehr gezeigt, daß die Genossenschaften durchaus in der Lage sind, sich den veränderten Gegebenheiten anzupassen. Grundlage hierfür war und ist, daß sich die Mittel der Förderung wandeln, daß auch der Förderungsauftrag ein Teil des historischen Prozesses ist und daher Anpassungsprozessen an die Wirtschaftsentwicklung unterliegt^{185,186}. Insofern müssen sich die Genossenschaften „... der Instrumente der Wirtschaft bedienen, deren systembehahendes Mitglied sie sind. Ziel der Genossenschaften war nie eine defensive, sondern stets eine aktive Geschäftspolitik“¹⁸⁷.

Die bedeutendste Komponente dieser aktiven Geschäftspolitik stellt die Neuausrichtung bzw. Erweiterung des genossenschaftlichen Leistungsprogrammes unter Anwendung der Diversifizierungsstrategie dar. Infolge des wirtschaftlichen und speziell des landwirtschaftlichen Strukturwandels, des zu geringen wirtschaftlichen Potentials innerhalb des Mitgliederkreises, der jeweiligen Wettbewerbssituation und nicht zuletzt durch die Diversifizierungsaktivitäten selbst wurde die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zu Dritten zunehmend erforderlich, um die Genossenschaftsunternehmung aufrecht erhalten zu können. Das Nichtmitliedergeschäft ist demzufolge vor dem Hintergrund zu rechtfertigen, daß der Förderungsauftrag nur dann umgesetzt werden kann, „... wenn auch eine gesunde ökonomische Grundlage des genossenschaftlichen Unternehmens vorhanden ist“¹⁸⁸.

3.2.4.3 Beurteilung

Nach Würdigung der relevanten ökonomischen und nichtökonomischen Argumentationen ist dieser Diversifikationsansatz unter der Prämisse, daß die Genossenschaften den ihnen vom Gesetzgeber gesteckten weiten Rahmen des Genossenschaftsgesetzes verantwortungsvoll nutzen, ebenfalls als genossenschaftsadäquat zu beurteilen. Es gehört zu den vornehmsten Aufgaben einer jeden Genossenschaft bzw. deren Führung, den zeitlos - weil allgemein und abstrakt gehalten - formulierten Auftrag der Mitgliederförderung mit 'Leben' zu erfüllen, d.h. den konkreten Inhalt des

¹⁸⁵ vgl. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1290 f.

¹⁸⁶ vgl. hierzu Abschnitt 3.1.2.1.3 'Dynamische Ausprägung des Förderungsauftrages'

¹⁸⁷ loc. cit. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1291

¹⁸⁸ loc. cit. ebenda

Grundauftrages zeitgemäß und mitgliedergerecht der jeweiligen Konstellation anzupassen. Darunter ist nicht zuletzt die Notwendigkeit zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zu Dritten zu verstehen, wenn die durch das Nichtmitgliedergeschäft angestrebten ökonomischen Zielsetzungen einen wesentlichen Beitrag zur Stabilisierung resp. Steigerung des genossenschaftlichen Förderungspotentials leisten können.

Die wesentliche Voraussetzung für die Kompatibilität dieses Diversifikationsansatzes ist die Wahrung des Identitätsprinzips, indem die Genossenschaften das 'richtige' Verhältnis zwischen Nichtmitglieder- und Mitgliedergeschäften finden.

Darüber hinaus ist es für die Vorzüglichkeit der Mitgliedschaft von großer Bedeutung, daß die genossenschaftlichen Unternehmen in ihrem Förderungs-Portfolio zwischen sog. Basisvorteilen, die Mitgliedern und Nichtmitgliedern in gleicher Weise gewährt werden, und Exklusivvorteilen, die ausschließlich Mitgliedern offen stehen, differenzieren¹⁸⁹.

WEINERTH hält den Bedenken, es würde kein gemeinschaftlicher - mitgliederbezogener - Geschäftsbetrieb mehr unterhalten, zwar entgegen, daß sich der gemeinschaftliche Geschäftsbetrieb primär auf die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder richtet¹⁹⁰, die nicht zuletzt durch das Betreiben des Nichtmitgliedergeschäftes gesichert, unterstützt und verbessert wird, doch die fundamentale Bedeutung des Identitätsmerkmals als Abgrenzungskriterium der Unternehmensform Genossenschaft gegenüber anderen Unternehmensform ist *keinesfalls* aus dem Auge zu verlieren.

MÜNKNER faßt die Gefahren der Vernachlässigung des Identitätsprinzips infolge einer übermäßigen Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes und der ungenügenden Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern hinsichtlich der Förderleistung zusammen: „Je größer das Nichtmitgliedergeschäft zu gleichen Konditionen für Mitglieder und Nichtmitglieder, desto geringer der Anreiz zum Erwerb oder der Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft, desto größer die Gefahr der Desintegration der Mitgliederbasis“¹⁹¹. Da bestehende Mitgliedschaften keiner dauerhaften Bestandsgarantie unterliegen, müssen die Mitglieder stets im Zentrum des genossen-

¹⁸⁹ vgl. GROßKOPF, W., Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, in: MÜNKNER, H.-H., Strukturfragen der deutschen Genossenschaften IV, in: Wissenschaftsfond der DG BANK (Hrsg.), Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 19, Frankfurt 1991, S. 55 ff.

¹⁹⁰ vgl. WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1291

¹⁹¹ loc. cit. MÜNKNER, H.-H., Strukturfragen der deutschen Genossenschaften IV, in: Wissenschaftsfond der DG BANK (Hrsg.), Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 19, Frankfurt 1991, S. 180; Vgl. hierzu auch WEINERTH, E., a.a.O., Wiesbaden 1980, Sp. 1292; GLASER, R., Nichtmitgliedergeschäfte in Genossenschaften, in: MÄNDLE, E. und W. SWOBODA, (Hrsg.), a.a.O., Wiesbaden 1992, S. 475; SEUSTER, H. und S. GERHARD, Verbesserung der Eigenkapitalausstattung bei Kreditgenossenschaften, in: MÜNKNER, H.-H., a.a.O., Frankfurt 1991, S. 87

schaftlichen Förderungsauftrages stehen, während Nichtmitgliedergeschäfte lediglich werbenden oder ergänzenden Charakter haben sollten. Wo die Grenzlinie des richtigen Verhältnisses zwischen Mitglieder- und Nichtmitgliedergeschäft erreicht ist oder überschritten wird, läßt sich objektiv nicht bestimmen, sondern muß vielmehr 'vor Ort' festgelegt werden. „Es ist deshalb erforderlich, daß die Genossenschaftsleitung die Übersicht über Art und Umfang der Nichtmitgliedergeschäfte behält und so in der Lage bleibt, gegenüber sich selbst ebenso wie gegenüber den Mitgliedern jederzeit Rechenschaft darüber zu geben, in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis die Genossenschaft Mitgliederförderung betreibt beziehungsweise Geschäfte mit Nichtmitgliedern macht“¹⁹².

3.2.5 Zusammenfassung

Als Ergebnis der Analyse läßt sich zusammenfassen, daß die Strategie der Diversifizierung auch für die Unternehmensform Genossenschaft zweckmäßig ist, da sie zur Realisierung der Zielsetzungen Existenzhaltung, Wachstumssicherung, Risikostreuung, Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder, Mitgliedergewinnung etc. beitragen und damit den genossenschaftlichen Zielerfüllungsgrad stabilisieren oder erhöhen kann. Die hier erläuterten Ansätze lassen allerdings nur dann zieladäquate Auswirkungen erwarten, wenn die Maßnahmen mitgliederbezogen und marktadäquat durchgeführt werden, d.h. wenn die voraussichtliche Erfolgswirksamkeit durch entsprechende Marktforschungsergebnisse abgesichert ist.

Grundsätzlich lassen sich alle in Abschnitt 2.3 erläuterten Diversifikationsarten - horizontale, vertikale und laterale Diversifikation - unter der Prämisse der Mitgliederförderung anwenden. Genossenschaften können horizontale und laterale Diversifizierung durch:

- Ausschöpfung vorhandener Mitgliederbedarfe,
- Ausschöpfung weckbarer Mitgliederbedarfe und
- Aufnahme von Nichtmitgliedergeschäften

sowie vertikale Diversifizierung durch Eindringen in vor- und nachgelagerte Marktstufen realisieren.

Wie beschrieben wurde, sind lediglich die Rückwärtsdiversifikation im Rahmen des Absatzgeschäftes und die Vorwärtsdiversifikation im Rahmen des Bezugsgeschäftes als nicht genossenschaftsgemäß abzulehnen. Diese Beurteilung begründet sich darauf, daß diese Diversifikationsstrategien ein vom Förderungsauftrag losgelö-

¹⁹² loc. cit.

MÜNKNER, H.-H., a.a.O., Frankfurt 1991, S. 202

stes Eigenleben der Genossenschaften begründen können, indem das genossenschaftliche Unternehmen in unmittelbare Konkurrenzbeziehung zu seinen Mitgliedern/Mitgliederbetrieben tritt.

Der Diversifizierungsansatz über die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit Genossenschaftsfremden ist insofern kritisch zu beurteilen, weil das Nichtmitgliedergeschäft die Gefahr in sich birgt, das Mitgliedergeschäft als Hauptzweck der Genossenschaft zu verdrängen. Um das Identitätsmerkmal als genossenschaftsspezifisches Abgrenzungskriterium gegenüber anderen Unternehmensformen zu bewahren, sollte das Nichtmitgliedergeschäft die Schwelle des ergänzenden Geschäftes nicht überschreiten, und es muß seitens der Genossenschaftsleitung einer generellen Gleichstellung von Nichtmitgliedern und Mitgliedern mittels einer differenzierten Förderungspolitik vorgebeugt werden. Unter Berücksichtigung dieser Maxime ist auch dieser Ansatz als genossenschaftsadäquat zu beurteilen, da eine Zielkongruenz mit dem genossenschaftlichen Förderungsauftrag festzustellen ist.

4 Strukturwandel des ländlichen Genossenschaftswesens

Der Wandel der Strukturen als Zeichen einer sich verändernden Gesellschaft und deren Bewußtsein ist allen Gesellschaftssystemen immanent. Hierbei ist der Begriff des Wandels bzw. der Veränderung zunächst als vordergründiges Medium der Statistik mit kürzerer Zeitdauer zu verstehen. Erst langfristige Veränderungen berühren nachhaltig die Struktur.

"Es verändern sich u.a. die menschlichen Kenntnisse und Wertvorstellungen, die Produktionsweisen und Wirtschaftssysteme ..."1. Die mit Strukturveränderungen befaßte Forschung richtet ihr Augenmerk auf Größenverhältnisse und "... auf den inneren Aufbau, nicht auf die Größe an sich"2. Das bezieht sich sowohl auf die Volkswirtschaft als auch auf die Betriebswirtschaft. Für letztgenannte stellt sich der Strukturwandel insbesondere als Folge von wesentlich veränderten Beschaffungs- und Absatzmärkten dar. Diese beiden Faktoren können durch permanenten Wandel der Rahmenbedingungen einen Strukturwandel bewirken. Solche Phänomene verlangen auf die Dauer zwangsläufig Anpassungsreaktionen der in das jeweilige System eingebundenen Wirtschaftsobjekte. Als Mittel dazu kommen u.a. Kapazitätsabbau oder Errichtung weiterer Betriebseinheiten für neue Produkte oder Dienstleistungen in Frage3. Schließlich kann Strukturwandel als "... längerfristige Änderungen der Geschäftsstruktur, der Geschäftspolitik und der Marktanteile in bestimmten Geschäftsbereichen"4 bezeichnet werden. Diese Begriffsbestimmung wird dieser Arbeit zugrundegelegt.

Die wesentlichen, die Struktur des ländlichen Genossenschaftswesens determinierenden Faktoren wurden bereits im Abschnitt 3.1 erarbeitet. Die Analyse des durch sie induzierten Wandels der Genossenschaftsstruktur im Bereich 'Ländliche Ware' steht im Zentrum des folgenden Kapitels. Dabei handelt es sich um eine aggregierte Darstellung der Entwicklung der Raiffeisengenossenschaften der Sparte 'Ländliche Ware' auf der Ebene der Bundesrepublik Deutschland, die anhand folgender Kriterien vorgenommen wird:

- Entwicklung der Anzahl ländlicher Warengenossenschaften,
- Entwicklung der Umsätze und

1 loc. cit.: KOMMISSION FÜR WIRTSCHAFTLICHEN UND SOZIALEN WANDEL, Gutachten, Bonn 1976, S. 35

2 loc. cit.: BOMBACH, G., Der Strukturbegriff in der Ökonomie, Schriften des Vereins für Socialpolitik, in: Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, Bd. 30/I, Berlin 1964, S. 13

3 vgl. WITTGEN, R., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, München 1979, S. 83

4 loc. cit.: MÜLHAUPT, L., Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen, Wiesbaden 1971, S. 1

- Entwicklung der Mitgliedschaften sowie der Mitgliederstruktur.

Die Zweckmäßigkeit dieser Vorgehensweise leitet sich aus der Definition des Strukturbegriffes bzw. der des Strukturwandels ab, da Strukturveränderungen und Wachstumsprozesse ex definitione vor allem in der Entwicklung der Anzahl und der Größe der zu untersuchenden Unternehmungen Ausdruck finden. Aus den Änderungsraten des Wandels lassen sich schließlich Rückschlüsse auf den Stand und die Dynamik der Entwicklung ziehen.

Der Untersuchungszeitraum von 1970 bis 1998 wurde gewählt, um einen Überblick über die Strukturentwicklung der jüngeren Vergangenheit zu vermitteln. Außerdem entwickelten die ländlichen Warengenossenschaften erst Ende der sechziger und zu Beginn der siebziger Jahre erste Diversifikationsbestrebungen, so daß auch aus diesem Grund die Wahl des Berichtszeitraumes geeignet erscheint. Ein weiterer Grund liegt darin, daß vorher bei den wenigsten Genossenschaften differenziertes und damit für diesen Zusammenhang geeignetes Datenmaterial verfügbar ist.

Die Analyse basiert auf dem Datenpool des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. (DRV). Neben der Verwendung der allgemein zugänglichen Jahrbücher als Datenquelle wurde dem Autor seitens des DRV die Möglichkeit geboten, auf interne Statistiken zurückzugreifen, deren Informationsgehalt weit über den der Jahrbücher hinausgeht. Da die Statistischen Berichte des Deutschen Raiffeisenverbandes prinzipiell nur zum internen Dienstgebrauch bestimmt sind, überließ der Verband die Daten allerdings nur unter der Voraussetzung der vertraulichen Behandlung und des Verzichtes auf Veröffentlichung von Nominaldaten. Aus diesem Grund kann die Darstellung der Entwicklung einiger Kennzahlen nur in Form von Indexreihen erfolgen. Dies trifft insbesondere auf differenzierte Umsatzdaten der einzelnen Geschäftsbereiche zu, aber auch die Entwicklung der Mitgliederstruktur ist hiervon betroffen.

Während die relative Darstellungsweise in Form von Indexreihen insbesondere den Vorteil der unmittelbaren Vergleichbarkeit von Entwicklungsprozessen leistet, ist ein bedeutender Nachteil darin zu sehen, daß dem Basisjahr jeder Zeitreihe - unabhängig von seinem nominalen Wert - derselbe Basiswert (i.d.R. Basiswert=100) zugewiesen wird. Unter der Voraussetzung, daß der Basiswert nicht als Nominalwert angegeben werden kann, wie in diesem Fall vom DRV gewünscht, ist ausschließlich eine vergleichende Darstellung anhand von Wachstumsraten möglich. Dies kann zu Informationsverlusten und Fehlinterpretationen führen, weil relatives Wachstum nicht in jedem Fall mit absolutem Wachstum gleichgesetzt werden kann. Das trifft im besonderen auf Fälle zu, in denen Wachstum ausgehend von extrem voneinander abweichenden Basiswerten beschrieben und in Relation gesetzt wird. Während hohe Wachstumsraten basierend auf niedrigen Ausgangswerten nicht zwangsläufig hohe

absolute Zuwächse bedeuten müssen, können niedrigere Steigerungsraten beruhend auf hohen Ausgangswerten dagegen durchaus hohe absolute Zunahmen darstellen.

Bei einigen Zeitreihen konnte der DRV nur Daten bis einschließlich 1997 zur Verfügung stellen, da zum Zeitpunkt der Anfrage für das Jahr 1998 noch keine verbindlichen Angaben für den gesamten warenwirtschaftlichen Bereich vorlagen. Außerdem sind aufgrund der Umstellung der verbandsinternen Statistiken Aussagen über die Berufsgruppengliederung der Mitglieder über das Jahr 1993 hinaus nicht mehr möglich.

4.1 Anzahl der Genossenschaften

Die Einbeziehung der Genossenschaften der neuen Bundesländer in dieser Untersuchung hätte in vielen Fällen zu einer verzerrten Darstellung der tatsächlichen Entwicklung geführt. Aus diesem Grunde werden im folgenden Abschnitt die Ergebnisse für die alten und die neuen Bundesländer getrennt ausgewiesen.

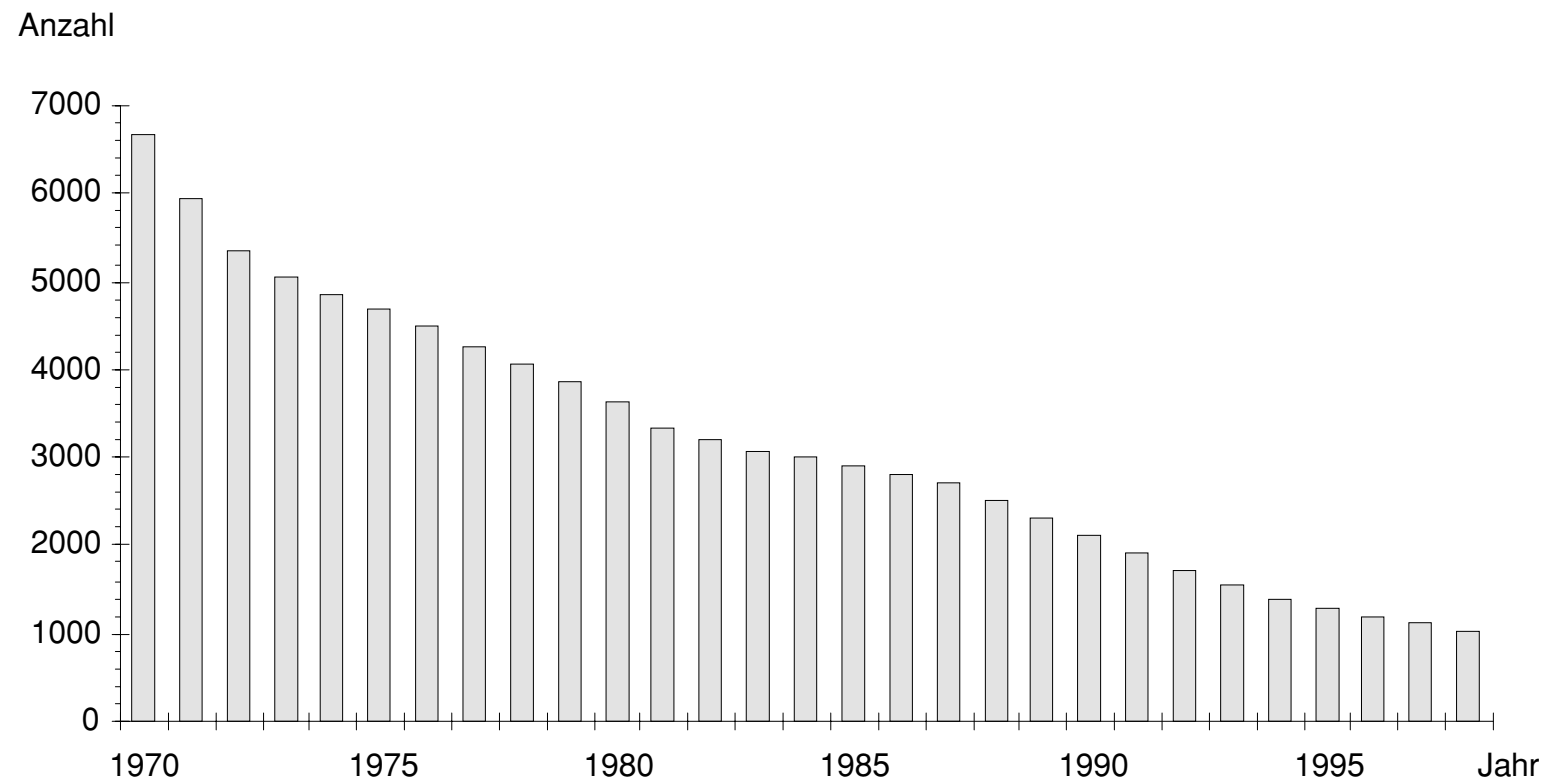
Der Strukturwandel in der Raiffeisen-Organisation ist über alle Organisationsstufen hinweg durch einen langfristigen Abwärtstrend der Anzahl der Unternehmungen gekennzeichnet, der im Zusammenhang mit der Umsatzentwicklung eine ausgeprägte Konzentrationstendenz widerspiegelt⁵. Das ganze Ausmaß der Strukturentwicklung stellt sich im historischen Rückblick dar. Zwischen 1970 und 1998 ist die Zahl der Raiffeisengenossenschaften von 13.764 auf 3.120 (alte Bundesländer) und damit auf weniger als ein Viertel zurückgegangen. Noch stärker fiel der Rückgang bei den in diesem Zusammenhang relevanten ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärstufe aus, die im gleichen Zeitraum von 6.660 um 5.624 oder 84,4% auf 1.036 Unternehmungen abnahmen. Diesen Sachverhalt geben die Darstellungen 4.1 und 4.2 wieder. Die für diese Zeitspanne durchschnittlichen jährlichen Abnahmeraten betragen 5,4% bezogen auf alle Raiffeisengenossenschaften und 6,9% für die Warengenossenschaften (vgl. Übersicht 4.1). Wird der Betrachtungszeitraum bis auf das Jahr 1950 ausgedehnt, zeigt sich, daß von den ursprünglich 23.753 Raiffeisengenossenschaften lediglich noch etwas mehr als ein Achtel und von den 13.926 ländlichen Warengenossenschaften sogar nur noch knapp 7,4% im Jahr 1998 tätig waren. Bemerkenswert hierbei ist, daß im Jahr 1950 noch 58,6% aller Raiffeisengenossenschaften Primärgenossenschaften der Sparte 'Ländliche Warenwirtschaft' waren. Dieser Anteil verringerte sich jedoch sukzessive über 48,4% in 1970 und 40,8% in 1990 auf lediglich noch 33,2% im Jahr 1998. Daraus läßt sich somit schließen,

⁵ vgl. hierzu Abschnitt 4.2 'Umsatzentwicklung der Genossenschaften'

daß die Strukturentwicklung im Bereich der allgemeinen Warenwirtschaft stärker vorangeschritten ist als in den übrigen Sparten der Raiffeisen-Organisation.

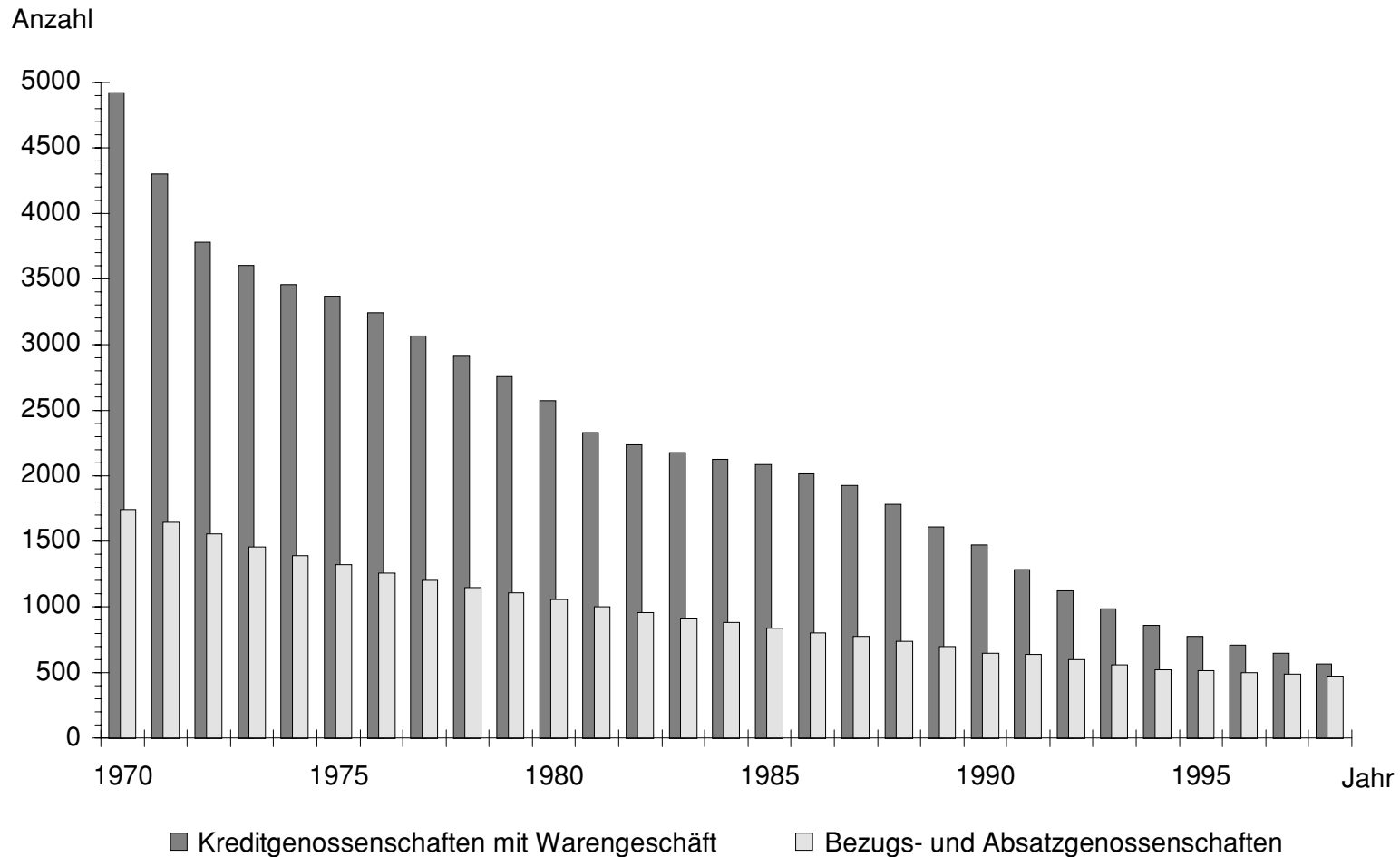
Werden die ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärstufe nach Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft sowie Bezugs- und Absatzgenossenschaften differenziert (vgl. Darstellung 4.2), wird deutlich, daß die Entwicklung bei beiden Genossenschaftstypen in die gleiche Richtung verlaufen ist, allerdings in unterschiedlich starker Ausprägung. Wurden in der DRV-Statistik im Jahr 1970 noch 4.920 gemischtwirtschaftliche Genossenschaften erfaßt, waren es 1998 nur noch 566 und damit 4.354 Unternehmungen oder 88,5% weniger. Etwas moderater fiel demgegenüber der Rückgang der Bezugs- und Absatzgenossenschaften aus. Bezogen auf den gleichen Zeitraum verminderte sich deren Anzahl von 1.740 um 1.270 bzw. 73,0% auf 470. Darüber hinaus kommt die unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeit auch durch die durchschnittlichen jährlichen Änderungsraten zum Ausdruck, denn mit 8,0% für den oben genannten Zeitraum übertrifft die durchschnittliche jährliche Abnahmerate der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr den entsprechenden Wert der Bezugs- und Absatzgenossenschaften (4,8% p.a.) um mehr als die Hälfte.

Darstellung 4.1: Anzahl der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärstufe von 1970 bis 1998 in den alten Bundesländern



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Darstellung 4.2: Anzahl der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft sowie der Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1970 bis 1998 in den alten Bundesländern



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn; WINDBERGS, M., Abt. Presse und Information des DRV e.V., Bonn, schriftliche Auskunft am 06.07.2000

Weiterhin ist festzuhalten, daß sich der Strukturwandel bei beiden warenwirtschaftlichen Genossenschaftstypen nicht nur hinsichtlich der Geschwindigkeit, sondern auch in Bezug auf deren Verlauf unterscheidet (vgl. Übersicht 4.1).

Übersicht 4.1: Durchschnittliche jährliche Änderungsraten (in %) der Anzahl der Raiffeisengenossenschaften in den alten Bundesländern von 1950 bis 1998

	1970-79	1980-89	1990-98	1950-98	1970-98
Raiffeisengenossenschaften insg.	-6,0	-4,0	-6,6	-4,3	-5,4
Ländl. Warengenossenschaften	-6,3	-5,1	-9,4	-5,6	-6,9
Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft	-6,7	-5,3	-12,7	-6,4	-8,0
Bezugs- und Absatzgenossenschaften	-5,2	-4,7	-4,0	-3,7	-4,8

Quelle: Eigene Berechnungen nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Während die Entwicklung bei den Bezugs- und Absatzgenossenschaften seit 1970 durch einen nahezu linearen Verlauf gekennzeichnet ist, unterlag diejenige der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft einer erheblich höheren Dynamik. Gaben in der Dekade von 1970 bis 1979 durchschnittlich 6,7% p.a. und von 1980 bis 1989 im Mittel 5,3% p.a. der gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften ihr Warengeschäft auf, steigerte sich diese Rate im Zeitraum zwischen 1990 und 1998 auf durchschnittlich 12,7% p.a. Nach dem vorläufigen Höhepunkt in den Jahren 1991 bis 1994, in der die mittlere Abnahmerate 14,4% p.a. betrug, hat sich das Rückzugstempo der gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften aus dem Warengeschäft zwischenzeitlich spürbar verlangsamt (1995: -10,0%, 1996: -8,6%), bevor ab 1997 wieder eine Beschleunigung (1997: 9,0%, 1998: 12,2%) zu verzeichnen war.

Einen bedeutsamen Einschnitt in den Raiffeisenbankensektor stellte die 2. Novelle des Kreditwesengesetzes (KWG) vom 24. März 1976 dar. Unter anderem inspiriert durch den spektakulären Zusammenbruch des Kölner Bankhauses Herstatt KGaA im Jahr 1974, legte der Gesetzgeber bestimmte personelle und kapitalmäßige Mindestanforderungen für das Betreiben eines Bankgeschäftes fest. So verlangten die neuen Vorschriften des KWG u.a. die Bestellung von zwei hauptamtlichen Geschäftsführern. Darüber hinaus haben letztere den Nachweis der fachlichen Qualifi-

kation zu erbringen⁶. Diese Anforderungen, die als 'Vier-Augen-Prinzip' bezeichnet werden, wurden "zum Schutz der Gläubiger vor ungeeigneten Personen oder finanziell nicht fundierten Unternehmen ..." ⁷ gesetzlich fixiert. Diese Neuregelungen blieben nicht ohne gravierende Auswirkungen auf den genossenschaftlichen Primärbankensektor. Viele, vornehmlich kleinere Kreditgenossenschaften konnten die Gesetzesänderung aufgrund der daraus entstehenden Mehrkostenbelastung und des Mangels an qualifiziertem Personal nicht alleine bewältigen, woraufhin eine verstärkte Fusionsbewegung einsetzte⁸.

Die beschleunigte Abnahme der Anzahl der gemischtwirtschaftlichen Institute zu Beginn der neunziger Jahre dürfte nicht zuletzt auf die Umsetzung der EG-Agrarreform zurückzuführen sein. Maßnahmen wie administrierte Preissenkungen, Produktionsbeschränkungen, Umweltauflagen und Flächenstillegungen wirkten sich unmittelbar in Form von Umsatzrückgängen und niedrigeren Handelsspannen auf das Bezugs- und Absatzgeschäft der Genossenschaften aus⁹. Ein maßgeblicher Anteil des Rückganges der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, die aufgrund ihrer im Verhältnis zu den Bezugs- und Absatzgenossenschaften umsatzschwächeren Warenabteilungen sensibler auf Marktbewegungen reagieren, kann auch durch die in den letzten Jahren rückläufige Investitionstätigkeit im Sektor Landwirtschaft erklärt werden¹⁰.

Die politische Wende in der ehemaligen DDR und der rasche Einigungsprozeß der beiden deutschen Staaten haben dazu geführt, daß nach mehr als vierzig Jahren in den neuen Bundesländern wieder genossenschaftliche Aktivitäten auf der Basis der Prinzipien von F. W. Raiffeisen möglich wurden. Die auf dem Gebiet der neuen Bundesländer bis zum zweiten Weltkrieg bestehenden genossenschaftlichen Strukturen - in dieser Zeit waren dort rund 7.000 Raiffeisengenossenschaften registriert - waren nach 1949 zerschlagen und in das Wirtschaftssystem der ehemaligen DDR eingegliedert worden¹¹. Der DRV setzte es sich nach der Wiedervereinigung zum Ziel, vorhandene genossenschaftliche Einrichtungen der DDR - vornehmlich Bäuerliche Handelsgenossenschaften und Molkereien - sowie Neugründungen bei der

⁶ vgl. GABLER BANKLEXIKON, Stichwort: Erlaubniserteilung für Kreditinstitute, 11. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 549 f.
⁷ loc. cit. ebenda
⁸ vgl. SCHUMANN, F., Die strukturelle Entwicklung der ländlichen Warengenossenschaften, Dissertation, Gießen 1992, S. 70
⁹ vgl. hierzu Abschnitt 4.2 'Umsatzentwicklung der Genossenschaften'
¹⁰ vgl. LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK, Geschäftsbericht 1996, Frankfurt 1997, S. 14 f.
¹¹ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch 1991, Bonn 1992, S. 16; SCHÖNE, J., Die Raiffeisengenossenschaften in der SBZ/DDR 1945-1954, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 47, H. 3/1997, S. 181 ff.

Umstellung auf die Marktwirtschaft zu unterstützen und die Grundlagen für eine erfolgreiche Tätigkeit zu schaffen.

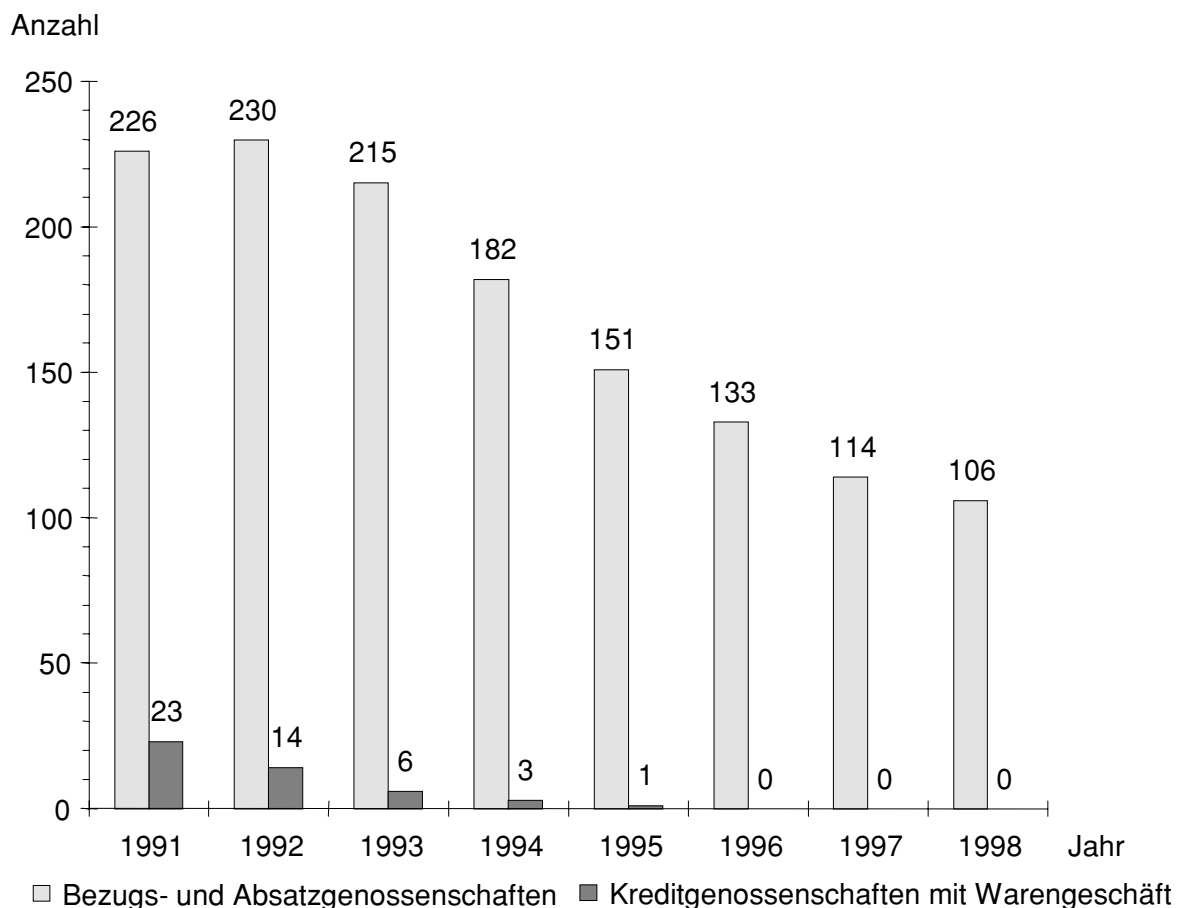
Während lediglich in Sachsen ein neuer Regionalverband gegründet wurde, übernahm der Norddeutsche Genossenschaftsverband die Betreuung der Genossenschaften in Mecklenburg-Vorpommern, der Verband Niedersachsens dehnte sein Gebiet auf Sachsen-Anhalt und Brandenburg aus, Kurhessen überschritt die Grenze nach Nordthüringen und der für Rheinland-Pfalz sowie Mittel- und Südhessen zuständige Verband mit Sitz in Frankfurt war fortan auch für Teilgebiete Thüringens verantwortlich¹². Auf der Ebene der Zentralgenossenschaften entstand dagegen kein neues Institut, sondern die an die ehemalige innerdeutsche Trennungslinie angrenzenden Hauptgenossenschaften dehnten ihre Geschäftsgebiete auf die neuen Länder aus.

Zum Stichtag 31. Dezember 1991 betreute der DRV in den neuen Bundesländern insgesamt 435 Raiffeisengenossenschaften. Dazu zählten u.a. 226 Bezugs- und Absatzgenossenschaften und 23 Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr (vgl. Darstellung 4.3). Darüber hinaus entschieden sich im Zuge der Umstrukturierung der ostdeutschen Agrarwirtschaft die Mitglieder der ehemaligen Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) in vielen Fällen für die Rechtsform der Agrargesellschaft. Rund 950 Agrargesellschaften waren Ende 1991 Mitglied bei den Regionalverbänden und dem Deutschen Raiffeisenverband e.V. Ende 1998 betrug die Anzahl noch 837 Agrargesellschaften.

Im Rahmen der Errichtung einer flächendeckenden genossenschaftlichen Organisation sowie neuen Mitgliedschaften bei den Verbänden nahm die Zahl der Bezugs- und Absatzgenossenschaften 1992 per Saldo leicht um vier auf insgesamt 230 Unternehmungen zu. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen war aber auch in Ostdeutschland eine Straffung der Strukturen notwendig, so daß sich die Anzahl der Genossenschaften in den Folgejahren wieder verringerte. Fiel der Rückgang 1993 mit 15 Genossenschaften oder 6,5% noch relativ moderat aus, war 1994 mit 33 bzw. 15,3% und 1995 mit 31 bzw. 17,0% eine spürbare Zunahme der Geschäftsaufgaben zu verzeichnen. In den darauffolgenden Jahren verlangsamte sich dieser Prozeß allerdings wieder (1996: 12,5%, 1997: 14,3%, 1998: 7,0%). Ende des Geschäftsjahres 1998 waren in den neuen Bundesländern noch 106 Bezugs- und Absatzgenossenschaften am Markt präsent.

¹² Anmerkung: Im Jahr 1993 fusionierten die Regionalverbände Niedersachsen und Berlin zum Genossenschaftsverband Berlin - Hannover e.V. und die Verbände Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen und Kurhessen - Thüringen zum Genossenschaftsverband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen e.V.

Darstellung 4.3: Anzahl der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft sowie der Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1991 bis 1998 in den neuen Bundesländern



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn; WINDBERGS, M., Abt. Presse und Information des DRV e.V., Bonn, schriftliche Auskunft am 06.07.2000

Von den 23 im Jahr 1991 im warenwirtschaftlichen Geschäft operierenden Kreditgenossenschaften gaben 1992 neun Unternehmungen bzw. 37,5% ihre Geschäftstätigkeit auf, so daß Ende des Jahres nur noch 14 verblieben. Der Rückzugsprozeß der gemischtwirtschaftlichen Institute aus dem Warengeschäft erfuhr 1993 mit acht Geschäftsaufgaben oder rd. 57% eine Beschleunigung, die sich auch in den Folgejahren fortsetzte. Waren Ende 1993 noch sechs Raiffeisenbanken in der Warenwirtschaft tätig, halbierte sich deren Zahl im Jahr 1994. Von den verbleibenden drei Instituten konzentrierten 1995 zwei ihre Geschäftstätigkeit ausschließlich auf den Bankensektor, bevor 1996 schließlich die letzte gemischtwirtschaftliche Kreditgenossenschaft in den neuen Bundesländern ihre Warenabteilung auflöste.

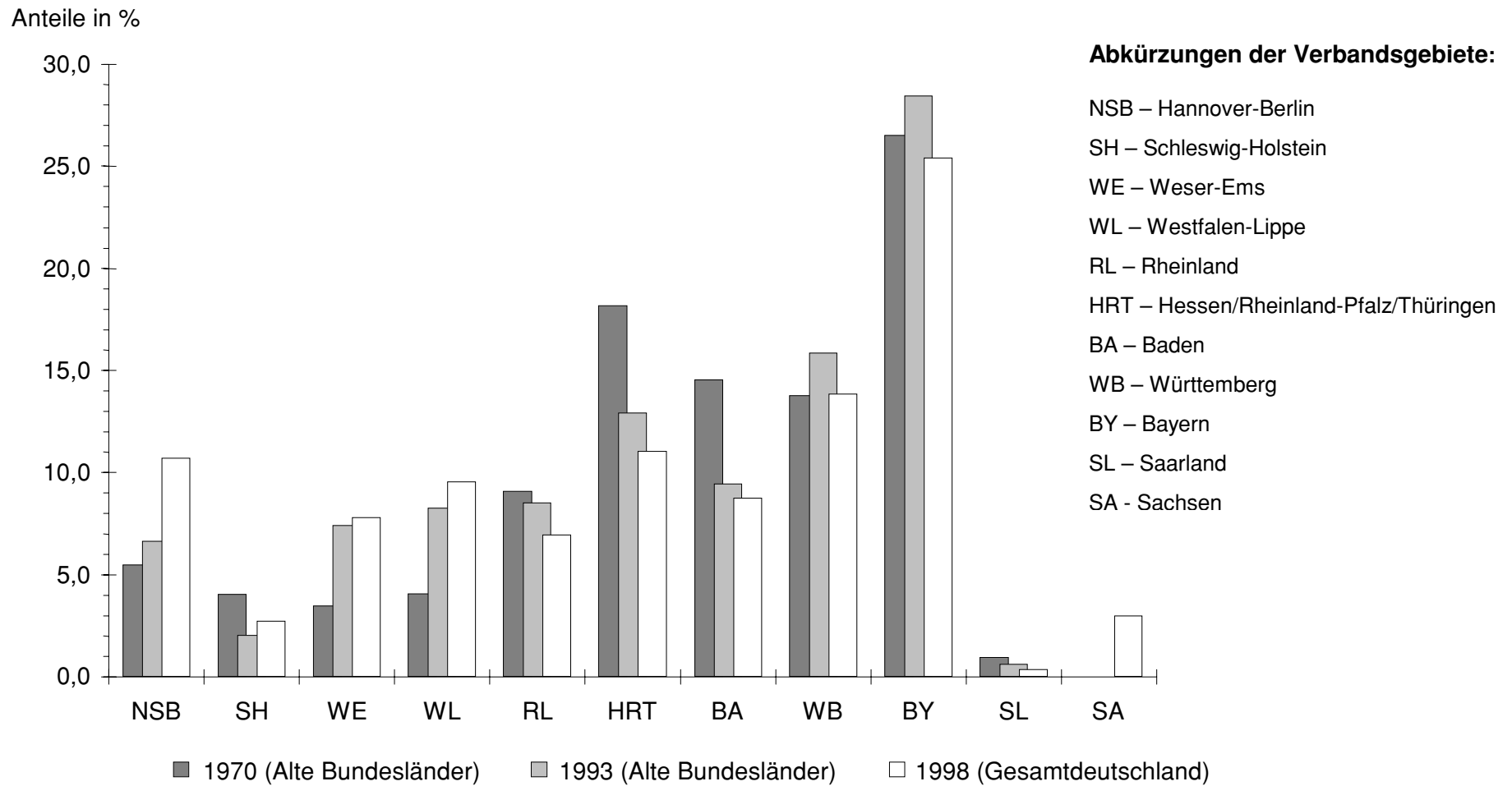
Bei dem Vergleich der jüngeren Entwicklung in den alten und den neuen Bundesländern ist festzustellen, daß der Prozeß der Strukturentwicklung in beiden Teilen Deutschlands gleichgerichtet verlief. Sowohl im Osten als auch im Westen Deutschlands war ein zahlenmäßiger Rückgang der Warengenossenschaften zu registrieren, wobei auf beiden Seiten der ehemaligen Grenze der Rückgang des gemischtwirtschaftlichen Genossenschaftstyps deutlich stärker ausgeprägt war als bei den Bezugs- und Absatzgenossenschaften. Allerdings ist ein wesentlicher Unterschied darin zu sehen, daß die Strukturanpassung in den neuen Ländern seit Einführung der Statistik im Jahr 1991 deutlich schneller verlief als im Westen. Denn während zwischen 1991 und 1998 per Saldo 120 Bezugs- und Absatzgenossenschaften oder 53,1% (Alte Bundesländer: -26,4%) ihre Markttätigkeit aufgaben, betrieb von den ursprünglich 23 gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften Ende 1996 keine einzige mehr das Warengeschäft (Alte Bundesländer: -44,9%).

Um einen Überblick über die regionale Verteilung der ländlichen Warengenossenschaften zu gewinnen, werden in Darstellung 4.4 die relativen Anteile der einzelnen Verbandsgebiete an der Gesamtzahl aller Genossenschaften der allgemeinen Warenwirtschaft veranschaulicht. Während sich die Anteile für 1970 und 1993 auf das alte Bundesgebiet beziehen, sind in den Daten für 1998 die neuen Länder bereits integriert. Wie aus der Darstellung hervorgeht, nehmen die ländlichen Warengenossenschaften im Verbandsgebiet Bayern (BY) mit einem Anteil von 25,4% (1998) einen vergleichsweise hohen Stellenwert ein. Bemerkenswert hierbei ist, daß der gemischtwirtschaftliche Genossenschaftstyp mit 241 Unternehmen bzw. einem Anteil von 83,1% die vorherrschende Erscheinungsform in Bayerns ländlicher Warenwirtschaft darstellt. Der Grund hierfür liegt darin, daß die auf F.W. RAIFFEISEN zurückgehenden Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr vor allem in den kleinbäuerlich strukturierten Gebieten Deutschlands sehr stark und flächendeckend verbreitet waren (zahlenmäßig am stärksten in Bayern, prozentual am stärksten in Kurhessen). Speziell für den Freistaat Bayern gilt, daß die dort vorherrschende Agrarstruktur mit Klein-, aber auch Mittelbetrieben zur bisherigen Verankerung des Warengeschäftes in der Primärstufe beigetragen hat. Daneben ist der im Zeitablauf nur geringfügig veränderte Anteil der gemischtwirtschaftlichen an allen Kreditgenossenschaften u.a. auf deren nahezu hundertjährige Verbundenheit mit der bayerischen Landwirtschaft zurückzuführen¹³.

¹³ vgl.

NEPPEL, K. G., Das Warengeschäft im ländlichen Genossenschaftswesen Bayerns unter Berücksichtigung von Veränderungsmöglichkeiten der Organisation, Dissertation, München 1977, S. 98

Darstellung 4.4: Die relativen Anteile der Verbandsgebiete an der Gesamtzahl der ländlichen Warengenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

An zweiter und dritter Stelle rangierten die Verbandsgebiete Württembergs (WB) und Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringens (HRT), in denen 13,8% und 11,0% aller ländlichen Warengenossenschaften angesiedelt waren. Wie in Bayern dominierten auch in Württemberg die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr mit einer Quote von 90,5%. Auffällig ist weiterhin, daß der Verband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen trotz der Ausdehnung seines Verbandsgebietes nach Thüringen an relativer Bedeutung verloren hat (1993: 12,9%). Zurückzuführen ist diese Entwicklung insbesondere auf den verstärkten Einstieg der in diesem Verbandsgebiet tätigen Hauptgenossenschaften in das Direktgeschäft¹⁴.

Demgegenüber nahm der Anteil des Verbandsgebietes Hannover-Berlin (NSB) nach der Fusion deutlich zu. Im Jahr 1998 betreute der Verband 10,7% (1993: 6,6%) aller Genossenschaften der Sparte 'Ländliche Ware'.

In ihrer Bedeutung folgten Westfalen-Lippe (WL) mit 9,5%, Baden (BA) mit einem Anteil von 8,8%, Weser-Ems (WE) mit 7,8% und das Rheinland (RL) mit einer Quote von 6,9%. Eine noch geringere Bedeutung wiesen der neue Verband Sachsens (SA) mit 3,0% und Schleswig-Holstein (SH) mit 2,7% auf, während das Saarland (SL) mit 0,4% das Schlußlicht dieser Rangfolge bildete. Im Gegensatz zu Bayern und Württemberg stellt die auf W. HAAS zurückgehende reine Warengenossenschaft sowohl in den Verbänden Berlin-Hannover, Schleswig-Holstein, Weser-Ems, als auch in Baden und in Sachsen den dominierenden Genossenschaftstyp dar, wobei in den Verbandsgebieten Weser-Ems und Sachsen sogar ausschließlich Bezugs- und Absatzgenossenschaften anzutreffen sind.

Abschließend muß an dieser Stelle noch bemerkt werden, daß allein aufgrund der Betrachtung der Anzahl der Unternehmungen noch keine eindeutigen Rückschlüsse auf die Entwicklung gezogen werden können. Um die Aussage präzisieren zu können, müssen neben der Anzahl auch das Umsatzvolumen des genossenschaftlichen Landhandels, die durchschnittlichen Unternehmensgrößen, die Bedeutung der Warenzentralen und die Größe der Verbandsgebiete berücksichtigt werden. Darüber hinaus spielen externe Einflußfaktoren wie z.B. die konjunkturelle Entwicklung, die Kaufkraftentwicklung, die Wettbewerbssituation etc. ebenfalls eine nicht bedeutende Rolle.

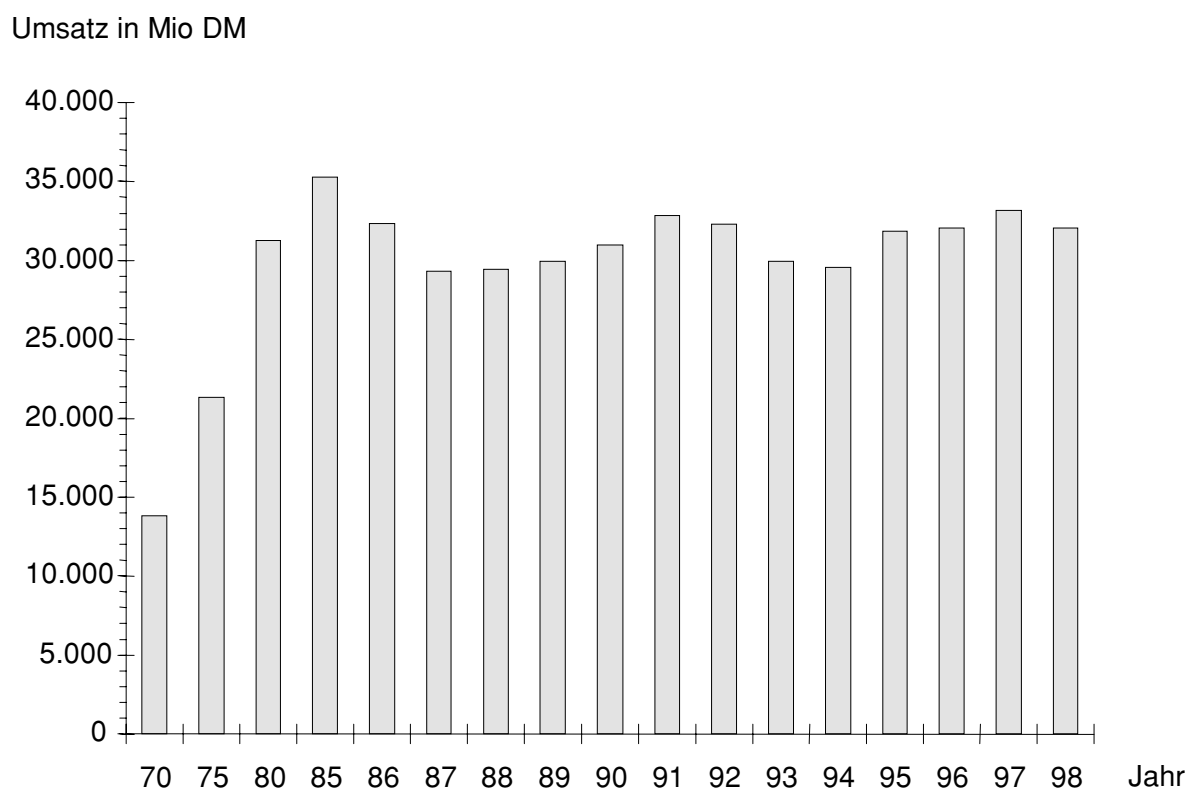
¹⁴ vgl.

RUPALLA, R., Gewinner des Wandels, in: DLG-Mitteilungen 3/1997, S. 16; STROTHE, A., Agrarwirtschaft im Umbruch, 4. Aufl., Frankfurt 1992, S. 208 f.

4.2 Umsatzentwicklung der Genossenschaften

Der Verlauf der kumulierten Umsatzwerte der ländlichen Warengenossenschaften läßt sich, wie in Darstellung 4.5 veranschaulicht, in mehrere Phasen untergliedern. Die Genossenschaften aller Organisationsstufen hatten zwischen 1970 und 1985 kontinuierliche jährliche Umsatzzuwächse zu verzeichnen, die sich von 1986 an in Umsatzrückgänge umkehrten. In den Jahren 1988 bis 1991 setzte eine erneute Wachstumsperiode ein, die ab 1992 wiederum von einer Phase rückläufiger Umsätze abgelöst wurde. Der sprunghafte Anstieg in 1995 beruht darauf, daß ab diesem Jahr gesamtdeutsche Umsatzwerte ausgewiesen werden.

Darstellung 4.5: Umsatzwert der ländlichen Warengenossenschaften von 1970 bis 1998 in Mio DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Von 1970 bis 1985 stieg der Umsatz von 13,8 Mrd DM um 155,3% auf knapp 35,3 Mrd DM stetig an; das entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate von 6,4%. Dagegen waren die Jahre 1986 und 1987 durch einen deutlichen Umsatz-

rückgang gekennzeichnet. Der Umsatzwert aller ländlichen Warengenossenschaften sank in diesem Zeitraum um 6,0 Mrd DM bzw. 16,9% auf nur noch 29,3 Mrd DM. Zurückzuführen ist diese Entwicklung auf administrative Preissenkungen der EU einerseits und Preisschwankungen auf internationalen Rohstoffmärkten sowie Anpassungsreaktionen im globalen Währungsgefüge andererseits. Von Seiten der Agrarpolitik wurde der Markt maßgeblich durch den Abbau des positiven deutschen Grenzausgleichs beeinflusst, wodurch am 1. Januar 1985 die Marktordnungspreise für Getreide um 5,1% verringert wurden. Außerdem wurde zur Drosselung des Überangebotes auf dem europäischen Milchmarkt zu Beginn des Milchwirtschaftsjahres 1984/85 die Quotierung der Milchablieferungsmengen eingeführt. Als marktseitige Reaktion auf die Getreidepreissenkung und die quantitative Beschränkung der Milchproduktion war ein verstärkter Einsatz von wirtschaftseigenem Getreide und somit ein deutlicher Rückgang der Futtermittelnachfrage bei sinkendem Preisniveau festzustellen. Neben den im Vergleich zu den Vorperioden ebenfalls rückläufigen Düngemittelpreisen wurde der Umsatzeinbruch der ländlichen Warengenossenschaften maßgeblich durch einen Preisverfall an den internationalen Rohölmärkten in den Jahren 1986 und 1987 bestimmt, der durch eine aggressive Angebotspolitik der arabischen OPEC-Anbieter sowie der Abwertung des US-Dollars verursacht wurde¹⁵. Daraus resultierende durchschnittliche jährliche Umsatzrückgänge von 8,9% führten dazu, daß die Gesamtleistung im Aggregat 1987 lediglich noch das Niveau der Jahre 1978/79 erreichte. An dieser Stelle muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß es sich hierbei lediglich um eine Betrachtung von Nominaldaten handelt, d.h. unter Berücksichtigung der Kaufkraftminderung lag der reale Umsatz 1987 deutlich unter dem von 1978/79.

Von 1988 bis 1991 folgte eine weitere, allerdings schwächer ausgeprägte Wachstumsperiode, in deren Verlauf das Umsatzvolumen um durchschnittlich 2,9% p.a. bis auf 32,8 Mrd DM anstieg. Der Zuwachs um 3,5 Mrd DM bzw. 12,0% läßt sich in erster Linie auf die Vereinigung der beiden deutschen Staaten zurückführen, wodurch die seit Jahren rückläufige Umsatzentwicklung in den alten Bundesländern vorübergehend überkompensiert wurde. Mit der Umsetzung der EU-Agrarreform setzte sich der Abwärtstrend allerdings wieder fort, in dessen Verlauf die Umsätze aller ländlichen Warengenossenschaften bis 1994 auf 29,6 Mrd DM zurückgingen. Der im Jahr 1995 um 2,2 Mrd DM auf 31,8 Mrd DM gestiegene Umsatzwert beruht auf einem statistischen Strukturbruch, denn für dieses Jahr wurde der Umsatz der Warengenossenschaften in den alten und neuen Bundesländern erstmals in einer gemeinsamen Zahl dargestellt. Der Umsatzwert stieg bis 1997 um 1,4 Mrd auf 33,2

¹⁵ vgl.

DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch 1985, S. 45, Bonn 1986; ders., Jahrbuch 1986, S. 10, 16 und 45, Bonn 1987

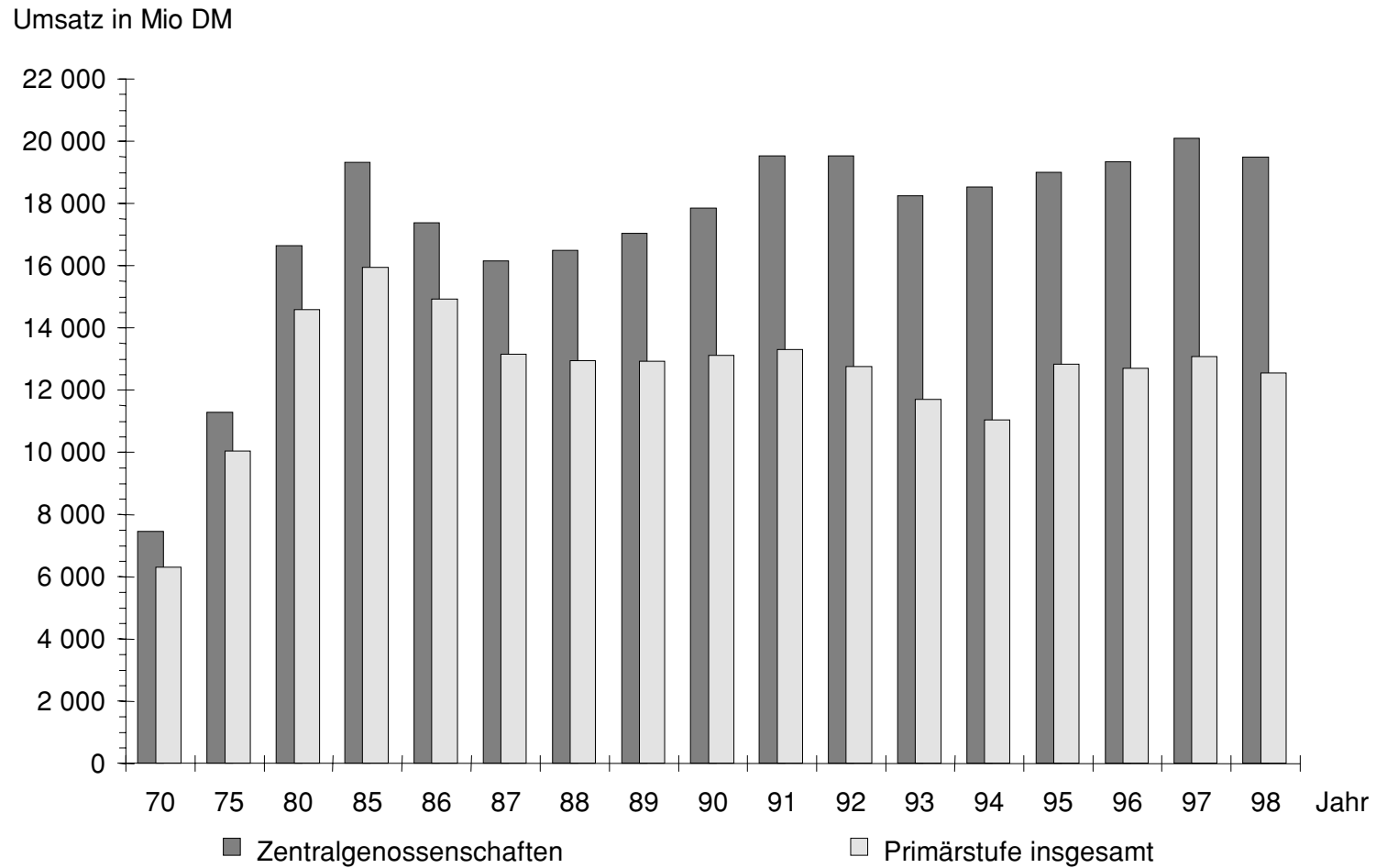
Mrd an, bevor er 1998 preisbedingt (Dünge- und Futtermittel, Brenn- und Treibstoffe) auf 32,0 Mrd zurückging.

Wird wie im vorangegangenen Abschnitt eine isolierte Betrachtung der Primärgenossenschaften einerseits und der Zentralgenossenschaften andererseits vorgenommen, so zeigt sich auf beiden Organisationstufen eine ähnliche Entwicklung wie bei der aggregierten Betrachtung. Allerdings läßt sich, wie in Darstellung 4.6 illustriert, feststellen, daß die Umsatzentwicklung auf der Sekundärstufe dynamischer verlief als auf der Primärebene.

Während die Primärstufe ihr Umsatzniveau zwischen 1970 und 1985 um 9,7 Mrd DM von 6,3 Mrd DM auf 15,9 Mrd DM steigerte, konnten die Zentralen einen Umsatzzuwachs von 7,4 Mrd DM um 11,9 Mrd DM auf 19,3 Mrd DM verbuchen. Lag die Umsatzdifferenz zwischen beiden Stufen 1970 erst bei 1,2 Mrd DM, verdreifachte sie sich bis 1985 auf 3,4 Mrd DM. Aufgrund des höheren Umsatzniveaus der Hauptgenossenschaften zu Beginn des Betrachtungszeitraumes wiesen die durchschnittlichen jährlichen Zuwachsraten beider Organisationsstufen mit 6,9% für die Primärebene und 7,1% für die Sekundärebene allerdings keine merklichen Abweichungen auf.

Die daran anschließende Phase allgemeiner Umsatzrückgänge läßt hingegen einige Unterschiede zwischen Primär- und Sekundärstufe erkennen. Konnte die Phase rückläufiger Umsätze durch die Hauptgenossenschaften bereits 1987 gestoppt und 1988 wieder in Zuwächse umgekehrt werden, hielt diese Entwicklung bei den auf der Primärstufe operierenden Unternehmen bis 1989 an. In diesem Zeitraum reduzierte sich deren aggregierter Umsatzwert um 3,0 Mrd DM oder 19,0% auf 12,9 Mrd DM. Demgegenüber war der Umsatzrückgang der Zentralinstitute mit 3,2 Mrd DM bzw. 8,6% p.a. auf 16,2 Mrd DM zwar stärker ausgeprägt, allerdings konnte diese Negativtendenz auf nur zwei Rechnungsperioden begrenzt werden.

Darstellung 4.6: Umsatzwert der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primär- und Sekundärstufe von 1970 bis 1998 in Mio DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Auf der Ebene der Sekundär-genossenschaften begann die dritte Phase, die wiederum durch Umsatzsteigerungen gekennzeichnet ist, bereits im Jahr 1988. Nach leichten Zuwächsen bis 1989 auf 17,0 Mrd DM gewann das Wachstum in den Jahren 1990 und insbesondere 1991 begünstigt durch die deutsche Wiedervereinigung an Dynamik und erreichte 1992 19,5 Mrd DM. Damit lag der Umsatzwert 1992 um 3,4 Mrd DM oder 20,9% über dem des Jahres 1987; das entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Steigerungsrate von 3,9%. Im Gegensatz zur Sekundärstufe kann die dritte Phase für die Primärstufe nicht als Wachstumsphase bezeichnet werden. Vielmehr dokumentiert sie eine Konsolidierung der Umsätze, die den seit 1985 anhaltenden Trend rückläufiger Umsätze vorübergehend unterbrechen konnte. Im Jahr 1991 lagen die Gesamtumsätze mit 13,3 Mrd DM um 0,4 Mrd DM oder 2,9% über dem bis zu diesem Zeitpunkt niedrigsten Wert von 1989. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß bei der Primärstufe lediglich die Umsatzentwicklung der in den alten Bundesländern angesiedelten Genossenschaften erfaßt wurde, während die DRV-Statistik bei den Warenzentralen auch solche Umsätze einschließt, die diese in den neuen Bundesländern erzielten.

Mit der Umsetzung der EU-Agrarreform setzte sich der Umsatzrückgang auf der Primärebene fort. Die Primär-genossenschaften wurden durch die Auswirkungen der Agrarreform auf die Umsatzentwicklung des genossenschaftlichen Landhandels härter getroffen als die Zentralen, da ihr Anteil am Absatzgeschäft, das infolge der Reform überproportional starke Einbußen zu erleiden hatte, tendenziell höher ist als bei den Zentralen. Neben anderen strukturelevanten Gründen¹⁶ sank der Warenumsatz aller Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und Bezugs- und Absatzgenossenschaften daraufhin um 2,3 Mrd DM oder 17,0% auf 11,0 Mrd DM im Jahr 1994. Die Zentralinstitute hatten 1993 zwar ebenfalls reformbedingte Umsatzeinbußen auf 18,2 Mrd DM zu vermelden, doch konnten diese im darauffolgenden Jahr mit einer Steigerung auf 18,5 Mrd DM teilweise wieder kompensiert werden.

In den Jahren 1995 bis 1997 war bei den Warenzentralen ein stetiges Wachstum um insgesamt 8,4% bzw. 1,6 Mrd DM auf 20,1 Mrd zu verzeichnen. Infolge niedrigerer Preise für landwirtschaftliche Betriebsmittel und flüssige Energieträger sank der Umsatzwert in 1998 wieder und betrug Ende des Geschäftsjahres lediglich noch 19,5 Mrd DM. Während das Umsatzvolumen der Zentralinstitute durch den statisti-

¹⁶ Anmerkung: SCHUMANN untergliedert die potentiellen Gründe, die für einen stärkeren Umsatzanstieg der Zentralinstitute im Vergleich zu den Primär-genossenschaften verantwortlich zu machen sind in zwei Kategorien: 1) Betriebsgrößenabhängige Faktoren wie Kostendegressionseffekte, Übernahme des kostengünstigeren Streckengeschäftes, verbesserte Arbeitsteilung, Diversifikation und Außenhandel; 2) Faktoren, die auf den Strukturwandel im ländlichen Genossenschaftswesen zurückzuführen sind wie der Eintritt der Hauptgenossenschaften in das Direktgeschäft und die Übernahme von Umsatzanteilen der Primärstufe zur Steigerung der Verbundeffizienz. Vgl. SCHUMANN, F., a.a.O., Gießen 1992, S. 84 ff.

schen Bruch nicht tangiert wurde, läßt sich der plötzliche Umsatzanstieg der Primär-genossenschaften in 1995 (1,8 Mrd DM auf 12,8 Mrd DM) durch die Zusammenfassung aller primär-genossenschaftlichen Warenumsätze in Deutschland in einem gemeinsamen Wert erklären. Nach einem leichten Anstieg auf 13,1 Mrd DM in 1997 reduzierten sich die Umsätze im Jahr 1998 auf 12,5 Mrd DM.

Über den gesamten Analysezeitraum hinweg läßt sich feststellen, daß die Zentralinstitute ihre Umsätze um insgesamt 12,1 Mrd oder 161,9% steigern konnten. Demgegenüber nimmt sich das Wachstum der Primärstufe (99,3% oder 6,2 Mrd DM) relativ bescheiden aus. Folge dieser Entwicklung war u.a., daß die Umsatzdifferenz, die zwischen den beiden Organisationsstufen 1970 lediglich 1,2 Mrd DM betragen hatte, sich bis zum Jahr 1998 auf 7,0 Mrd DM fast versechsfachte.

Wird die Gesamtzahl der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärebene wiederum in Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und Bezugs- und Absatzgenossenschaften untergliedert, fällt auf, daß die Umsatzentwicklung der rein warenwirtschaftlichen Ausprägung mit ihrem vierphasigen Verlauf ein nahezu identisches Abbild der aggregierten Betrachtung darstellt (vgl. Darstellung 4.7). Im Gegensatz dazu läßt sich der Umsatzverlauf der gemischtwirtschaftlichen Institute durch lediglich zwei Phasen charakterisieren. Während die erste Phase mit einer Umsatzsteigerung von 3,4 Mrd DM 1970 auf 7,8 Mrd DM im Jahr 1985 in Analogie zu den bereits beschriebenen Entwicklungen verlief, setzte 1986 ein kontinuierlicher Abschmelzungsprozeß ein, der zu einem Umsatzrückgang bis auf 4,1 Mrd DM 1994 führte. Da die Kreditgenossenschaft mit Warenverkehr in den neuen Bundesländern seit 1996 nicht mehr existent ist, setzte sich der beschriebene Trend fort. Ende des Geschäftsjahres 1998 betrug der von dieser Genossenschaftsform umgesetzte Warenwert lediglich noch 3,2 Mrd DM.

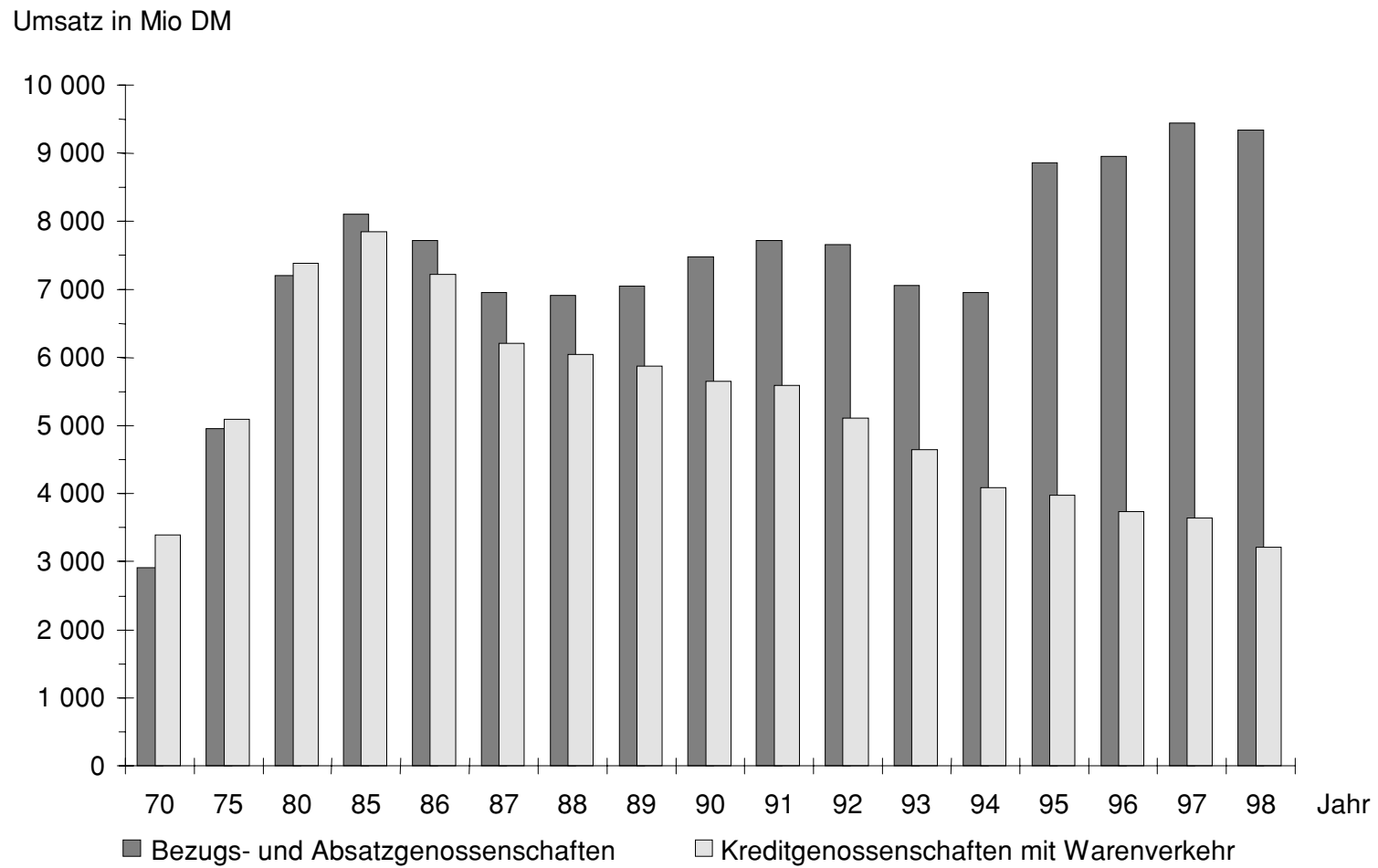
Mit 2,9 Mrd DM unterschritt der Gesamtumsatz der Bezugs- und Absatzgenossenschaften 1970 den entsprechenden Wert der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft noch deutlich. Im Zuge des allgemeinen Umsatzwachstums während der ersten Phase verringerte sich dieser Unterschied jedoch sukzessive und mit 8,1 Mrd DM konnte die rein warenwirtschaftliche Gruppe 1985 erstmals den Umsatzwert der gemischtwirtschaftlichen Institute übertreffen. Zurückzuführen ist die divergierende Entwicklung auf die mit 7,1% deutlich höhere durchschnittliche jährliche Zuwachsrate für die Bezugs- und Absatzgenossenschaften im Vergleich zu 5,8% für die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr.

In Phase 2, die von 1986 bis 1988 währte, hatten auch die Bezugs- und Absatzgenossenschaften empfindliche Umsatzrückgänge im Umfang von 1,2 Mrd DM oder 14,7% zu verkraften. Nach Überwindung des Umsatztales 1988 mit 6,9 Mrd DM setzte im Zeitraum 1989 bis 1991 eine zweite Wachstumsperiode ein, in deren Verlauf

die Umsatzerlöse um 0,8 Mrd DM oder 11,6% auf 7,7 Mrd DM kletterten; dies entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate von 3,7%. Als eine Folge der veränderten agrarpolitischen Rahmenbedingungen durch die Umsetzung der EU-Agrarreform hatten auch die reinen Warengenossenschaften unter wertmäßigen Einbußen im Bezugs- und Absatzgeschäft zu leiden. Betrug der Umsatz 1991 noch 7,7 Mrd DM, konnten 1994 Waren und Dienstleistungen im Wert von nur noch 6,9 Mrd DM umgesetzt werden. Der überwiegende Teil des Rückganges um 0,8 Mrd DM bzw. 9,9% entfiel mit 0,6 Mrd DM auf die Abrechnungsperiode 1993, das Jahr der Umsetzung der ersten Stufe der Agrarreform. Im Unterschied zum Umsatzwert der gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften stiegen die aggregierten Umsätze der reinen Warengenossenschaften in 1995 sprunghaft auf 8,9 Mrd DM an. Nach einer weiteren Steigerung bis auf 9,4 Mrd DM im Jahr 1997 war in 1998 erstmals wieder ein leichter Rückgang um 0,1 Mrd DM auf 9,3 Mrd DM zu verzeichnen.

Infolge der gegenläufigen Entwicklung der gemischtwirtschaftlichen Institute (-0,2 Mrd DM bzw. -5,3%) und der Bezugs- und Absatzgenossenschaften (+6,4 Mrd DM bzw. 221,2%) im Zeitraum von 1970 bis 1998 vergrößerte sich die Umsatzdifferenz zwischen den beiden Genossenschaftsformen zunehmend. Konnten die Kreditgenossenschaften 1970 noch 0,5 Mrd DM mehr umsetzen als ihr rein wirtschaftliches Pendant, kehrte sich das Verhältnis ab dem Jahr 1985 zugunsten der Bezugs- und Absatzgenossenschaften um und erreichte 1998 eine Differenz von 6,1 Mrd DM.

Darstellung 4.7: Umsatzwert der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft und der Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1970 bis 1998 in Mio DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Für eine Beschreibung der strukturellen Entwicklung des ländlichen Genossenschaftswesens müssen neben der Entwicklung der Anzahl der Unternehmungen und des aggregierten Umsatzverlaufes auch Angaben über die Entwicklung der wirtschaftlichen Größen auf einzelbetrieblicher Ebene gemacht werden. Für diesen Zweck wird wiederum eine Differenzierung in Primär- und Sekundärstufe sowie eine Untergliederung der Primärstufe in Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr sowie Bezugs- und Absatzgenossenschaften vorgenommen. Der Wachstumsprozeß der Unternehmen gemessen an ihren durchschnittlichen Umsatzerlösen verlief innerhalb des Betrachtungszeitraumes weitaus dynamischer als die Entwicklung der aggregierten Umsatzwerte. Die Ursache hierfür ist darin zu sehen, daß die stärkere Zunahme des einzelbetrieblichen Wachstums ex definitione nicht nur auf der Zunahme des aggregierten Umsatzvolumens beruht, sondern auch durch die im gleichen Zeitraum stark rückläufigen Unternehmenszahlen unterstützt wird. Hierin zeigt sich somit ein ausgeprägter Konzentrationsprozess.

Im Jahr 1970 setzten die zwölf genossenschaftlichen Unternehmen auf der Sekundärstufe mit ihrem Waren- und Dienstleistungsangebot 7,4 Mrd DM um; das entspricht einem durchschnittlichen Umsatz von 0,62 Mrd DM je Unternehmung (vgl. Übersicht 4.2). Bis 1985 stieg der durchschnittliche Umsatzwert je Hauptgenossenschaft auf 1,76 Mrd DM an, zum einen bedingt durch die Ausweitung des Marktvolumens, zum anderen durch die Fusion der RHG Koblenz eG mit der Rheinischen Warenzentrale Rheinland Köln eG zur RWZ Rheinland eG Köln im Jahr 1983¹⁷, wodurch sich die Anzahl der Hauptgenossenschaften auf elf reduzierte. In der Phase allgemeiner Umsatzrückgänge 1986 und 1987 hatten auch die Warenzentralen wertmäßige Einbußen in Höhe von durchschnittlich 0,3 Mrd DM oder 16,4% auf 1,55 Mrd DM zu erleiden. Während der zweiten Wachstumsperiode kletterten die Umsatzerlöse um fast die Hälfte (47,8%) bis auf 2,17 Mrd DM je Unternehmen in 1992. Wesentliche Gründe waren die Wiedervereinigung und insbesondere die Fusion der LZG Oldenburg eG, der Zegeno Osnabrück eG und der WCG Münster eG zur RCG Nordwest eG Münster¹⁸ im Jahr 1991. Mit Umsetzung der ersten Stufe der Agrarreform 1993 sanken die durchschnittlich erzielten Umsatzerlöse der verbliebenen neun Warenzentralen auf 2,03 Mrd DM ab, wobei ab 1994 wieder eine leichte Belebung zu registrieren war. Bis 1997 stieg der durchschnittliche Unternehmensumsatz sukzessive auf 2,23 Mrd DM an. Dieser Wert wurde 1998 mit 2,17 Mrd DM allerdings wieder leicht unterschritten. Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Zahl der genossenschaftlichen Unternehmen auf der Sekundärstufe im Zeitraum von 1970 bis 1998 um drei Institute bzw. 25% abnahm; gleichzeitig erhöhte sich das durchschnitt-

¹⁷ vgl. EXPERTENGESPRÄCH, DR. VELDER, RWZ Rheinland eG Köln, 24.07.1997

¹⁸ vgl. EXPERTENGESPRÄCH, HR. STANKA, RCG Nordwest eG Münster, 13.09.1996

liche Umsatzniveau von 0,62 Mrd DM um 1,55 Mrd DM bzw. 250% auf 2,17 Mrd DM auf exakt den dreieinhalbfachen Wert.

Übersicht 4.2: Entwicklung der Anzahl und der Umsatzwerte der ländlichen Warengenossenschaften auf der Sekundärebene von 1970 bis 1998 (in Mrd DM)

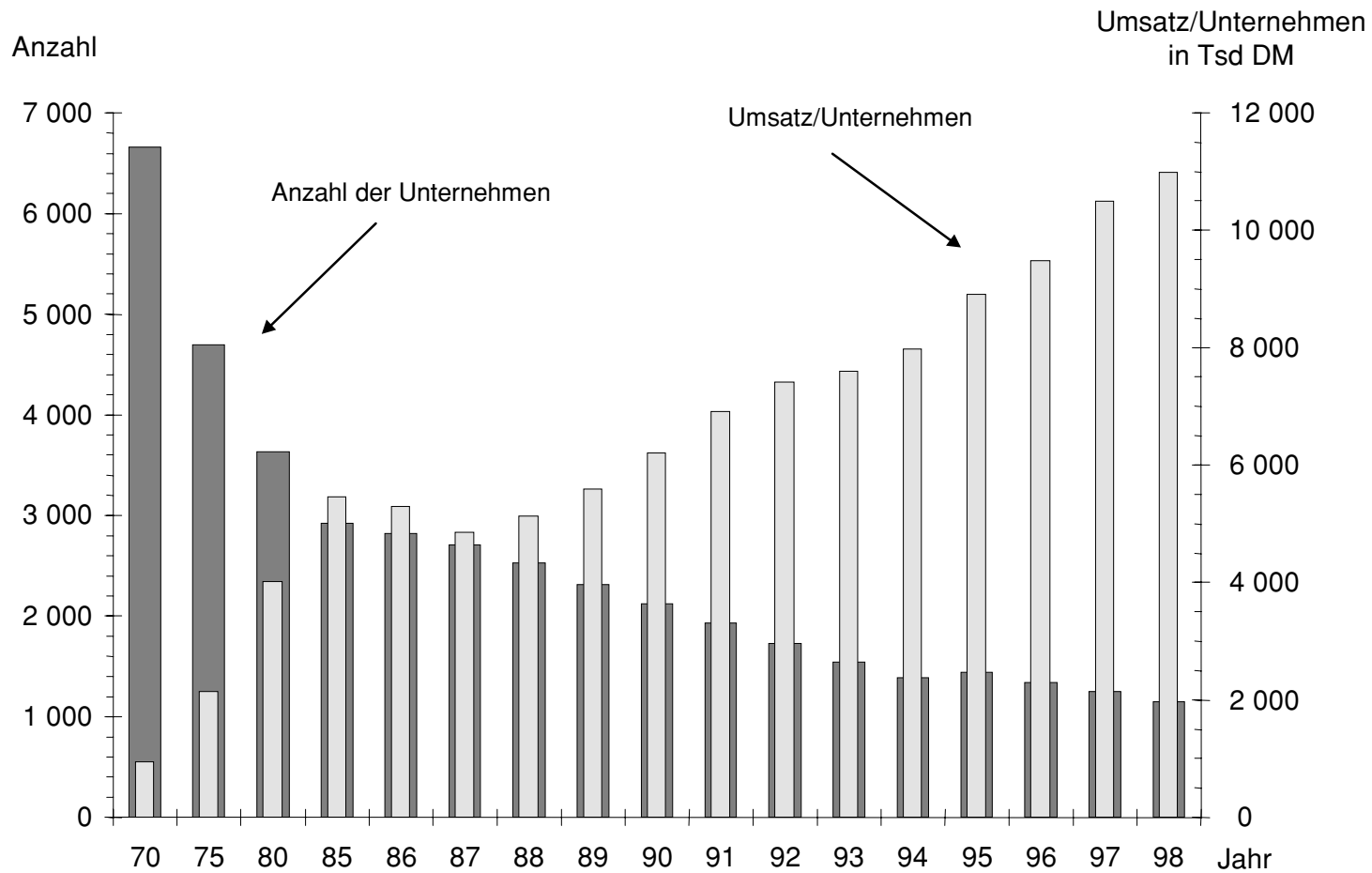
	70	85	87	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
Umsatz	7,4	19,3	16,1	17,0	17,9	19,5	19,5	18,2	18,5	19,0	19,3	20,1	19,5
Anzahl	12	11	11	11	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Umsatz/Untern.	0,62	1,76	1,47	1,55	1,98	2,17	2,17	2,03	2,06	2,11	2,15	2,23	2,17

Quelle: Eigene Berechnungen nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Wie Darstellung 4.8 verdeutlicht, schritt der Konzentrationsprozeß auf der Primärstufe relativ stärker voran als auf der Sekundärebene. Das kommt darin zum Ausdruck, daß von den 1970 bestehenden 6.660 Bezugs- und Absatzgenossenschaften und Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft 1998 mit 1.142 Unternehmen weniger als ein Fünftel (17,1%) existent waren, während der durchschnittliche Umsatz auf einzelbetrieblicher Ebene - bezogen auf den Vergleichszeitraum - von 0,95 Mio DM auf 10,98 Mio DM um mehr als den zehnfachen Wert (1.055,8%) anstieg.

Entsprechend der Entwicklung der Warenzentralen war auch bei den Agrarhandelsunternehmen der Primärstufe ein stetiger Anstieg der Durchschnittsumsätze von 1970 bis 1985 auf 5,48 Mio DM zu verzeichnen, bevor auch dieses Segment der genossenschaftlichen Warenwirtschaft von der Schwächeperiode der Jahre 1986 und 1987 erfaßt wurde. Obwohl das Gesamtumsatzvolumen der Primärstufe auch 1988 und 1989 noch rückläufig war, konnte der durchschnittliche Unternehmungsumsatz, der 1987 mit 4,86 Mio DM seinen zwischenzeitlichen Tiefpunkt erreicht hatte, aufgrund der Beschleunigung des Abschmelzungsprozesses der Unternehmenszahlen auf 5,59 Mio DM je Genossenschaft 1989 gesteigert werden. Die Zunahme der wertmäßigen Umsatzgrößen setzte sich bis zum Jahr 1994, in dem eine ländliche Warengenossenschaft der Primärstufe in den alten Bundesländern durchschnittlich 7,98 Mio DM mit Waren und Dienstleistungen umsetzte, sukzessive fort, obwohl die Gesamtumsätze aller Primärgenossenschaften seit 1992 wieder rückläufig sind. Diese Tendenz setzte sich auch nach dem Strukturbruch in der Statistik (1995) fort. Demzufolge erreichte der durchschnittliche Umsatz einer Warengenossenschaft auf der Primärebene im Jahr 1998 den Wert von 10,98 Mio DM.

Darstellung 4.8: Entwicklung der Anzahl der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärstufe sowie des durchschnittlichen Umsatzes je Unternehmung von 1970 bis 1998 (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)

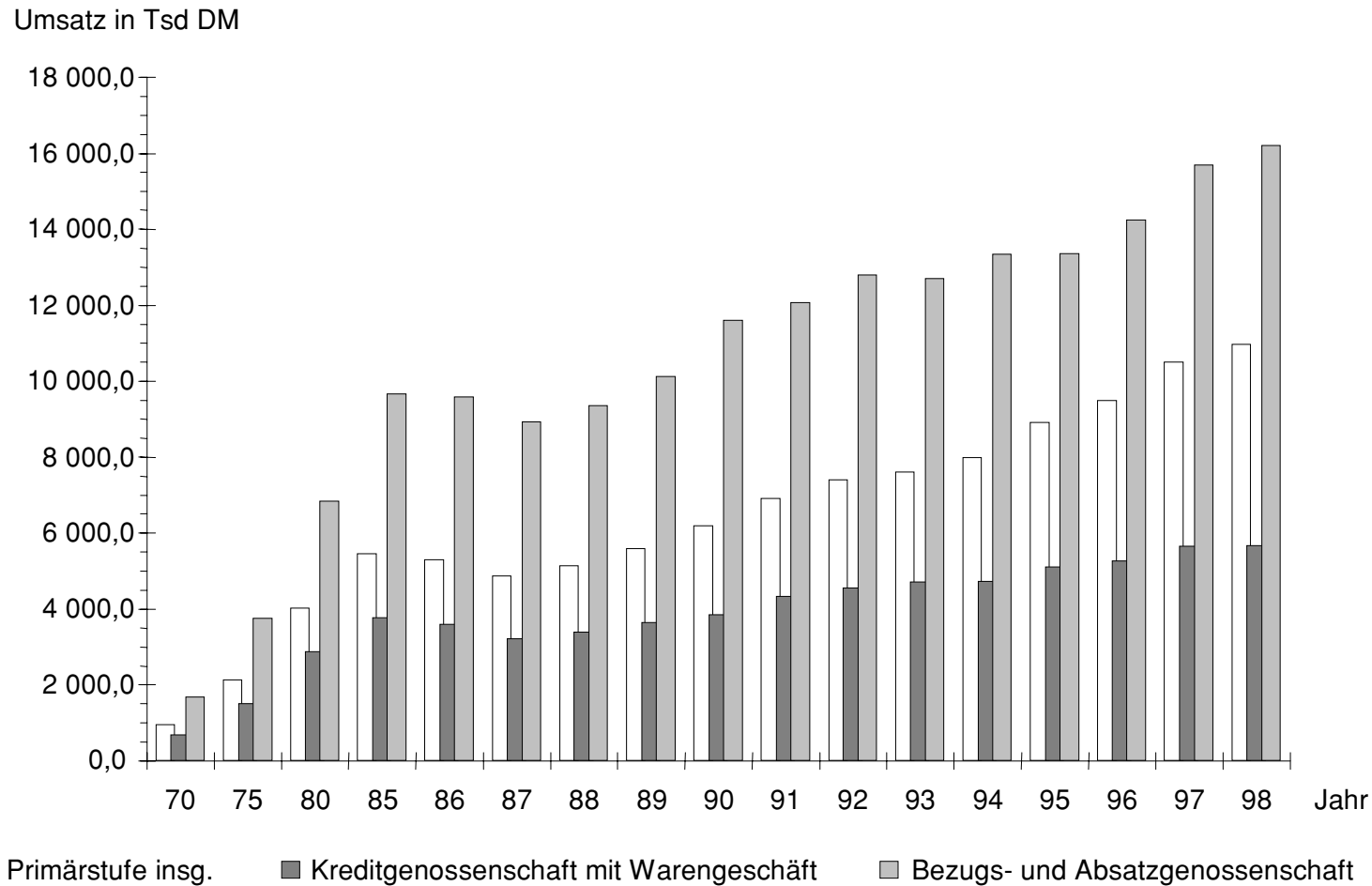


Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

In Darstellung 4.9 wird die Entwicklung der durchschnittlichen Umsatzwerte der Primär-genossenschaftlichen verdeutlicht; sowohl in aggregierter Form, als auch untergliedert in gemischtwirtschaftliche Institute und reine Warengenossenschaften. Dabei ist augenfällig, daß beide Genossenschaftstypen einem Wachstumsprozeß unterlagen, an dem die Bezugs- und Absatzgenossenschaften jedoch sehr viel stärker partizipieren konnten als die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr. Erzielte eine Bezugs- und Absatzgenossenschaft 1970 durchschnittliche Umsatzerlöse in Höhe von 1,67 Mio DM, lagen diese 1998 bei 16,21 Mio DM und damit um 14,54 Mio DM oder 870,7% über dem Wert zu Beginn des Analysezeitraumes. Dagegen konnten die gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften lediglich einen Zuwachs von 4,97 Mio DM bzw. 723,0% auf 5,66 Mio DM verbuchen (1970: 0,69 Mio DM). Infolgedessen vergrößerte sich die Umsatzdifferenz zwischen beiden Genossenschaftstypen innerhalb des Betrachtungszeitraumes von 0,98 Mio DM auf 10,54 Mio DM.

Im Gegensatz zur einzelbetrieblichen Umsatzentwicklung aller ländlichen Primär-genossenschaften fällt bei der isolierten Betrachtung der beiden Genossenschaftstypen auf, daß die gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften ihre durchschnittlichen Unternehmungsumsätze nahezu stetig steigern konnten, obwohl ihr Gesamtumsatzvolumen seit 1985 kontinuierlich zurückging. Einzige Ausnahme hierbei bilden die bereits mehrfach zitierten Jahre 1986 und 1987, in denen die aggregierten Umsatzeinbußen stärker ausgeprägt waren als die Abnahme der Anzahl der entsprechenden Unternehmungen. Folge dieser Entwicklung war, daß sich der durchschnittliche Umsatz der gemischtwirtschaftlichen Institute mit Waren und Dienstleistungen zwischenzeitlich verminderte. Für die Bezugs- und Absatzgenossenschaften kann hinsichtlich der Entwicklung ihrer durchschnittlichen Unternehmensumsätze festgestellt werden, daß sie ein nahezu identisches Abbild der Entwicklung der gesamten Primärstufe darstellen.

Darstellung 4.9: Entwicklung der durchschnittlichen Unternehmensumsätze der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärebene insgesamt sowie der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und der Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1970 bis 1998 in Tsd DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)



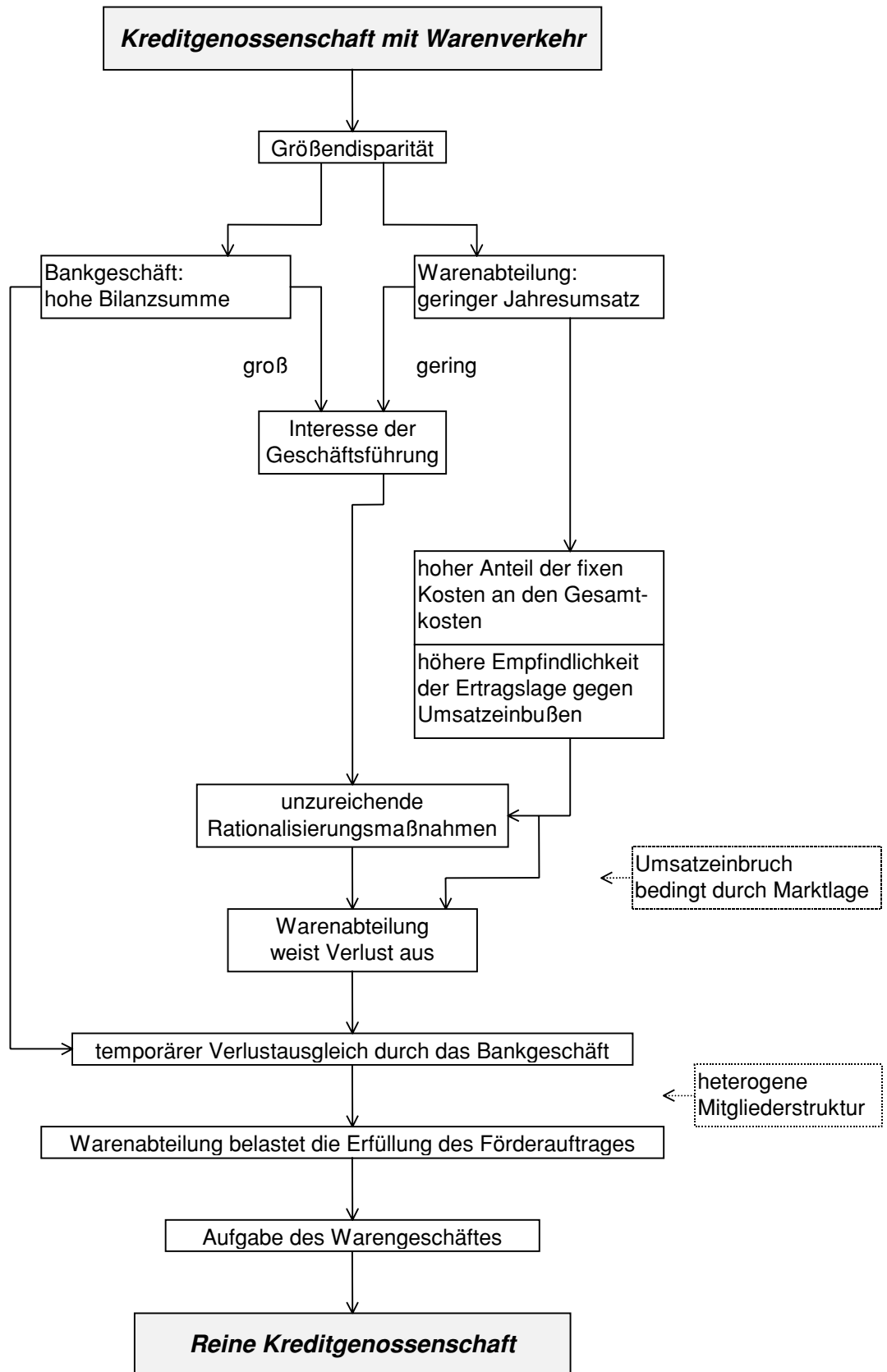
Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Nachdem im bisherigen Verlauf dieses Kapitels sowohl die Entwicklung der Anzahl als auch die der Umsatzwerte der Genossenschaften der ländlichen Warenwirtschaft beschrieben und analysiert wurden, ist es notwendig, die Bedeutung der einzelbetrieblichen Umsatzentwicklung speziell auf die Veränderung der Anzahl der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr herauszustellen. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus der Tatsache, daß zwischen der am Umsatzwert gemessenen durchschnittlichen Unternehmensgröße und der Anzahl der Genossenschaften ein unmittelbarer Zusammenhang besteht. Dabei wird deutlich, daß die durchschnittlichen Umsatzerlöse der Bezugs- und Absatzgenossenschaften stärker und auf ein sehr viel höheres Niveau als die der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr anstiegen, während ihre Anzahl prozentual in geringerem Maße abnahm.

Der durch die geringe Umsatzstärke der Warenabteilung induzierte Entwicklungsprozeß von einer gemischtwirtschaftlichen zu einer reinen Kreditgenossenschaft nimmt in der Regel den in Darstellung 4.10 skizzierten typischen Verlauf. Auslöser dieses Prozesses sind zum einen der verhältnismäßig hohe Anteil der fixen Kosten im Personal- und Sachbereich an den Gesamtkosten, zum anderen die höhere Sensibilität der Ertragslage gegenüber Umsatzeinbußen, die bei Unterschreiten einer Mindestumsatzgröße eine nachhaltige Sicherung der Rentabilität erschweren. Die daraus erwachsende Notwendigkeit von Rationalisierungsinvestitionen ist wiederum von einer Mindestgröße abhängig. Unterbleiben die Rationalisierungsmaßnahmen aufgrund einer zu geringen Betriebsgröße, wird die Warenabteilung unwirtschaftlich und gleitet in die Verlustzone ab. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die in der überwiegenden Anzahl der Fälle vorherrschende Größendisparität zwischen den Bereichen Geld und Ware, die das Hauptinteresse der Geschäftsführung auf das rentablere und das einen höheren sozialen Status versprechende Bankgeschäft richtet. Dies hat zur Folge, daß bestehende Strukturen konserviert und notwendige Sanierungen in Form von Strukturveränderungen und Rationalisierungsmaßnahmen in vielen Fällen nicht durchgeführt werden. Dies gilt um so mehr, als daß das i.d.R. wirtschaftlich stabilere und erfolgreichere Bankgeschäft die Verluste aus dem Warengeschäft problemlos über einen längeren Zeitraum hinweg ausgleichen kann, ohne die Stabilität der Gesamtunternehmung zu gefährden¹⁹.

¹⁹ vgl. SCHUMANN, F., a.a.O., Gießen 1992, S. 78 ff.

Darstellung 4.10: Die typische Entwicklung der Warengeschäfte bei Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr



Quelle: Darstellung in Anlehnung an SCHUMANN, F., a.a.O., Gießen 1992, S. 79

An dieser Stelle muß jedoch der Förderungsauftrag Berücksichtigung finden. Es gehört u.a. zu den Aufgaben der Genossenschaftsleitung, zu überprüfen, ob eine mit Verlust geführte Warenabteilung der optimalen Förderung der Mitglieder dient, da das Warengeschäft lediglich durch Subventionierung aus dem Bankgeschäft weiter betrieben werden kann. Optimale Förderung liegt allerdings nur in denjenigen Fällen vor, in denen zwischen den Kunden des Bank- und des Warengeschäftes absolute Identität besteht. Demgegenüber liegt eine suboptimale Mitgliederförderung vor, wenn die Anzahl der Mitglieder sowie die Größe des Geldbereiches die des Warenbereiches wesentlich übersteigt. Da in den wenigsten Fällen der gemischtwirtschaftlichen Institute weitgehende Identität zwischen Bank- und Warenkunden besteht²⁰ und eine Einschränkung der Förderungsleistung gegenüber der Mehrzahl der Mitglieder auf Dauer nicht akzeptiert werden kann, gaben zwischen 1970 und 1998 konsequenterweise durchschnittlich 8,0% p.a. der gemischtwirtschaftlichen Institute ihr Warengeschäft auf. Im Vergleich hierzu betrug die Abnahmerate bei den Bezugs- und Absatzgenossenschaften, deren Warengeschäfte im Durchschnitt mehr als den dreifachen Umsatz tätigen und die zudem über eine homogene Mitgliederstruktur verfügen²¹, durchschnittlich 4,8% jährlich.

Die bisherigen Überlegungen könnten leicht zu der Schlußfolgerung führen, daß in der Beziehung von Geld und Ware ausschließlich das Warengeschäft profitiert, und das zulasten des Bankenbereiches. Deshalb muß darauf hingewiesen werden, daß in gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften die Möglichkeit der Fixkostenverteilung genutzt werden kann, indem bestimmte Kapazitäten im Personal- und Sachbereich von beiden Geschäftszweigen genutzt werden, so daß die Fixkostenbelastung für den Bankenbereich vergleichsweise niedriger ist als im Falle der Eigenständigkeit²². Allerdings muß bei dieser Überlegung berücksichtigt werden, daß diese Möglichkeiten mit zunehmendem Grad der Spezialisierung der einzelnen Geschäftsbereiche zurückgehen.

Darüber hinaus darf nicht übersehen werden, daß der Warenbereich durchaus auch zur Akquisition neuer Bankkunden dient. Dies bezieht sich nicht nur auf den Zahlungsverkehr für die getätigten Warengeschäfte, sondern kann je nach Zufriedenheit der Kunden das gesamte Finanzdienstleistungsspektrum abdecken. Folglich muß es nicht zwangsläufig zu einer einseitigen Risikoverteilung und Subventionierung zulasten des Geldbereiches kommen, sondern aus der Verbindung von Geld

²⁰ vgl. hierzu Abschnitt 4.3 ‚Anzahl der Mitgliedschaften‘

²¹ vgl. hierzu Abschnitt 1.3 ‚Begriffe‘

²² vgl. SEUSTER, H., Zur Unternehmungsphilosophie für Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, in: ZfgG, Bd. 37, H. 2/1987, S. 128 ff.; GIPPER, O., Gemischtwirtschaftliche Kreditgenossenschaften, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 615

und Ware können durchaus ökonomische Vorteile für die Gesamtunternehmung erwachsen.

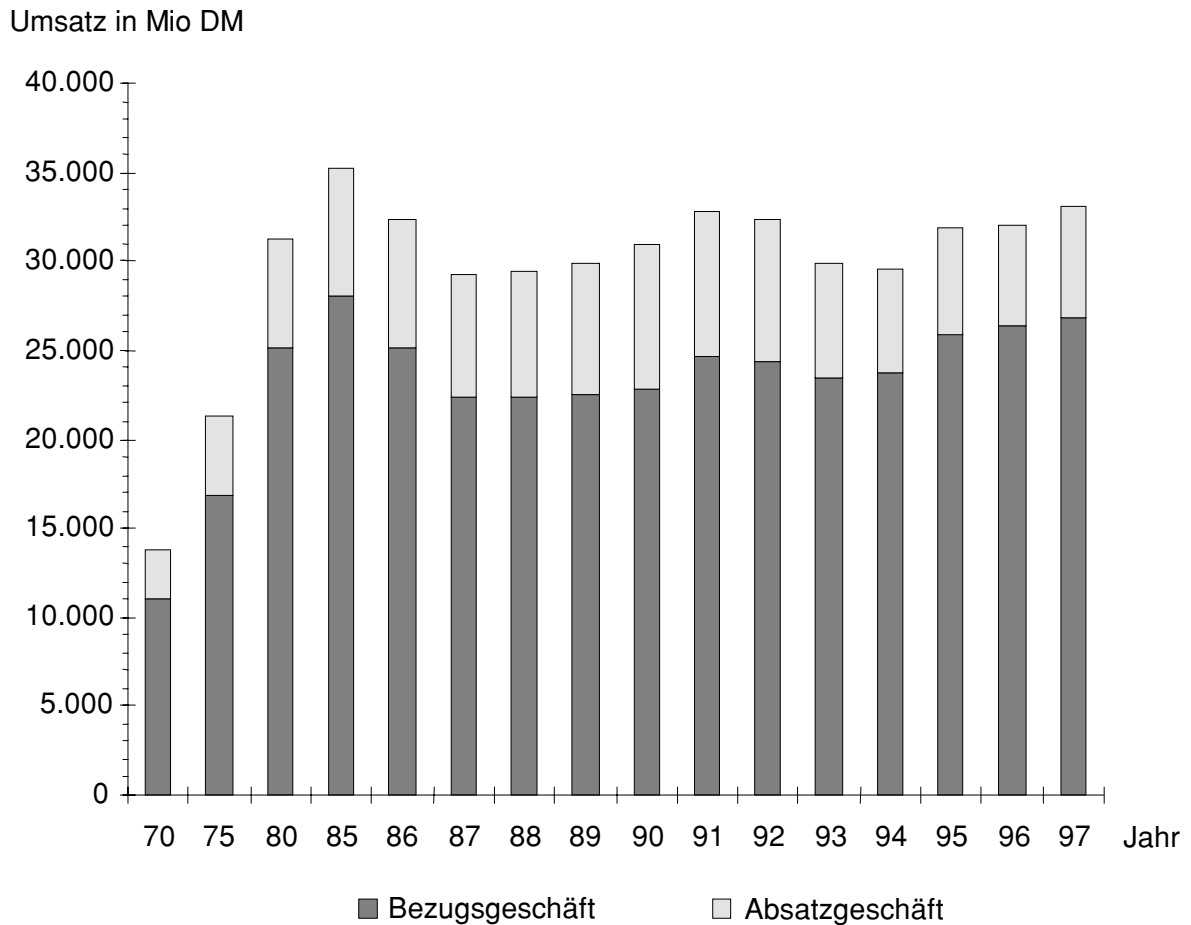
Ohne an dieser Stelle schon eine Strukturierung der Umsätze in einzelne Sparten vornehmen zu wollen, kann darauf hingewiesen werden, daß die Genossenschaften der Sparte 'Ländliche Ware' den überwiegenden Teil ihres Umsatzes im Bezugsgeschäft tätigen (vgl. Darstellung 4.11). Bezogen auf den gesamten Betrachtungszeitraum und über alle Genossenschaftsgruppen bzw. -typen hinweg bewegte sich der Anteil des Bezugsgeschäftes am Gesamtumsatz zwischen 64,7% und 86,7%, wobei der Schwerpunkt innerhalb der Spanne von 75% bis 85% lag. Für die jüngere Vergangenheit seit 1985 läßt sich generell feststellen, daß die Sekundär-genossenschaften einen höheren Anteil des Bezugsgeschäftes auf sich vereinigen als die Primärstufe. Gleiches gilt für die Beziehung gemischtwirtschaftlicher Genossenschaften zu reinen Warengenossenschaften, wobei die Aussage in diesem Fall für den gesamten Zeitraum von 1970 bis 1998 Bestand hat.

Im Jahr 1997 - für 1998 standen noch keine Daten zur Verfügung - lag der Anteil des Bezugsgeschäftes bezogen auf alle ländlichen Warengenossenschaften bei 80,8%, differenziert nach Sekundär- und Primärstufe betragen die entsprechenden Quoten 83,5% und 76,7%. Wird die Primärstufe nochmals in die Segmente gemischtwirtschaftliche und rein warenwirtschaftliche Genossenschaften untergliedert, ergeben sich für deren Anteile die Werte 83,2% und 74,2%.

Darüber hinaus wird deutlich, daß mit Beginn der Umsetzung der ersten Stufe der Agrarreform im Jahr 1993 der Anteil des Absatzgeschäftes bei allen Organisationsstufen bzw. -formen sprunghaft zurückging resp. der Anteil des Bezugsgeschäftes entsprechend anstieg. Gemessen an allen ländlichen Warengenossenschaften sank der Anteil des Absatzgeschäftes von 24,5% in 1992 auf 19,6% in 1994 und 19,2% in 1997 ab. Korrespondierend dazu stieg die Quote des Bezugsgeschäftes von 75,5% über 80,4% (1994) auf 80,8% in 1997 an. Auf den ersten Blick erscheint diese Entwicklung im Widerspruch zu der Tatsache zu stehen, wonach sowohl das Absatzgeschäft als auch das traditionelle, d.h. das landwirtschaftliche Bezugsgeschäft im gleichen Zeitraum absolute Einbußen zu erleiden hatte. Dem kann jedoch entgegengehalten werden, daß das Bezugsgeschäft nicht nur das agrarische Geschäft umfaßt, sondern auch die Diversifikationsparten, wobei letztere in der oben genannten Zeitspanne wertmäßiges Wachstum zu verzeichnen hatten und somit den größten Teil der Umsatzeinbußen des landwirtschaftlichen Geschäftes kompensieren konnten. Außerdem ist zu beachten, daß das Absatzgeschäft lediglich ca. ein Drittel des Volumens des Bezugsgeschäftes beträgt. In Kenntnis dieses Größenverhältnisses läßt sich nachvollziehen, daß sich gleiche absolute Änderungen - in diesem Fall Umsatzrückgänge - bei dem kleineren Segment - hier: dem Absatzgeschäft - in relativer

Schreibweise sehr viel stärker auswirken als bei der größeren Komponente (Bezugsgeschäft).

Darstellung 4.11: Umsatzwert der ländlichen Warengenossenschaften differenziert nach Bezugsgeschäft und Absatzgeschäft von 1970 bis 1997 in Mio DM (bis 1994 alte Bundesländer, ab 1995 Gesamtdeutschland)¹⁾



1) Für das Jahr 1998 standen noch keine Daten zur Verfügung.

Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Die Auswirkungen der Agrarreform auf das Umsatzniveau der genossenschaftlichen Warenwirtschaft zeigen sich besonders deutlich auf der Absatzseite, wo der wertmäßige Rückgang der Getreide- und Ölsaatenvermarktung - bedingt durch das Absinken des Preisniveaus und der durch die obligatorische Flächenstilllegung geringeren handelsfähigen Produktionsmenge - rund 93,7% des gesamten Rückganges der Jahre 1992 bis 1994 im Absatzgeschäft ausmacht. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Bezugsgeschäft, in dem sich der Umsatzrückgang vorwiegend auf diejenigen Be-

triebsmittel (Dünge- und Pflanzenschutzmittel, Saatgut) konzentriert, die für die Erzeugung derjenigen landwirtschaftlichen Erzeugnisse eingesetzt werden, deren Märkte durch die Agrarreform in besonderem Maße reglementiert werden.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß der in der Landwirtschaft eingetretene Strukturwandel sich auch bei den ländlichen Warengenossenschaften vollzogen hat. Stark rückläufige Unternehmenszahlen einerseits und parallel dazu verlaufende Zuwächse der einzelbetrieblichen Umsatzwerte andererseits sind Ausdruck eines ausgeprägten Konzentrationsprozesses, der sich auch zukünftig fortsetzen wird.

Diese Entwicklung spiegelt sich sowohl auf beiden Organisationstufen als auch innerhalb der Primärstufe bei beiden warenwirtschaftlichen Genossenschaftstypen wider. Unterschiede hierbei werden jedoch hinsichtlich der Intensität des Konzentrationsprozesses deutlich. Während die Anzahl der Institute auf der Sekundärebene um 25% abnahm und der Umsatz je Unternehmung gleichzeitig um 250% anstieg, reduzierte sich die Zahl der Primärgenossenschaften auf rund ein Fünftel bei gleichzeitiger Zunahme des durchschnittlichen Umsatzwertes um mehr als siebenhundert Prozent. Insgesamt verringerte sich das natürliche Gefälle der durchschnittlichen Umsatzgrößen zwischen den Zentralgenossenschaften und den Primärgenossenschaften von 657:1 auf 178:1. Die Konzentration der Genossenschaften ist also vor allem eine Konzentration der Kleinen (d.h. der Primärstufe). Bei diesem Vergleich muß allerdings berücksichtigt werden, daß das Potential hinsichtlich der Reduktion der Unternehmenszahlen auf Seiten der Primärgenossenschaften ungleich größer war als bei den Warenzentralen. In Bezug auf die am Umsatzwert gemessene Unternehmensgröße ist ein unmittelbarer Vergleich der Wachstumsraten zwischen Primär- und Sekundärebene ebenfalls nur eingeschränkt aussagefähig. Der Grund hierfür ist in der unterschiedlichen Höhe der Umsatzniveaus zu sehen.

Differenziert nach gemischtwirtschaftlichen und rein warenwirtschaftlichen Genossenschaften zeigt sich auch innerhalb der Primärstufe eine unterschiedlich starke Ausprägung des Konzentrationsprozesses. Während die Anzahl der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr in Gesamtdeutschland stärker abnahm (-88,5%) als die der Bezugs- und Absatzgenossenschaften (-66,9%), stieg der durchschnittliche Unternehmensumsatz der letztgenannten mit einer Steigerung auf annähernd den zehnfachen Umsatzwert (+870,7%) deutlicher an als der vergleichbare Wert der gemischtwirtschaftlichen Institute (+723,0%).

Darüber hinaus muß an dieser Stelle ergänzend angemerkt werden, daß die Betriebsgrößenstruktur der ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärebene entsprechend der landwirtschaftlichen Betriebsgrößenstruktur einem Nord-Süd-Ge-

fälle unterliegt²³. Demnach operieren die umsatzstärksten Primärgenossenschaften in den nördlichen Verbandsgebieten Schleswig-Holstein, Weser-Ems, Niedersachsen und Westfalen-Lippe, während die kleineren Genossenschaften im Süden der Republik in den Verbandsgebieten Baden und Bayern angesiedelt sind²⁴.

4.3 Anzahl der Mitgliedschaften

Die Entwicklung der Anzahl der Mitgliedschaften bei ländlichen Warengenossenschaften spiegelt zwei Tendenzen wider. Dabei handelt es sich zum einen um den bereits in Abschnitt 4.2 festgestellten Konzentrationsprozeß, der sich in diesem Zusammenhang in ansteigenden Mitgliederzahlen je Genossenschaft ausdrückt, zum anderen um den unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitgliedschaften und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

Wie in Darstellung 4.12 veranschaulicht nahm die Anzahl der Mitgliedschaften bei ländlichen Warengenossenschaften innerhalb des Zeitraumes von 1970 bis 1987 von 2,28 Mio um 1,43 Mio auf 3,71 Mio kontinuierlich zu. Dies entspricht einem relativen Wachstum von 62,6% bzw. einer durchschnittlichen jährlichen Steigerungsrate von 2,9%. Im Jahr 1988 war erstmals eine Abnahme der Mitgliedschaften zu verzeichnen. Dabei handelte es sich nicht um ein einmaliges Ereignis, sondern vielmehr um eine Trendwende, die bis zum Ende des Betrachtungshorizontes 1998 anhielt. Dies ist um so bemerkenswerter als die hier zugrundegelegten Daten ab 1993 zusätzlich die Mitgliedschaften bei Genossenschaften in den neuen Bundesländern beinhalten. Betrug die Anzahl der Mitgliedschaften im Jahr 1992, in dem letztmals getrennte Daten für das alte Bundesgebiet ausgewiesen wurden, noch 3,07 Mio, sank sie 1993 trotz der Gebietsstandserweiterung auf 2,87 Mio weiter ab. Zum Jahresende 1998 verfügten die ländlichen Warengenossenschaften auf der Primärebene lediglich noch über einen Mitgliederbestand von 2,16 Mio. Somit reduzierte sich die Anzahl der Mitgliedschaften gegenüber 1987 um 1,55 Mio oder 41,7%, die durchschnittliche Abnahmerate betrug 5,0% p.a.

²³ vgl. KUNZE, J., Stichwort: Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Ursprung und Entwicklung, in: MÄNDLE, E. und W. SWOBODA (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992, S. 77

²⁴ vgl. SCHUMANN, F., a.a.O., Gießen 1992, S. 190

Darstellung 4.12: Mitgliedschaften bei ländlichen Warengenossenschaften insgesamt und differenziert nach Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft sowie Bezugs- und Absatzgenossenschaften von 1970 bis 1998 in der Bundesrepublik Deutschland (bis 1992 altes Bundesgebiet, ab 1993 Gesamtdeutschland) in Tsd



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Auch an dieser Stelle muß eine Differenzierung in gemischtwirtschaftliche und rein warenwirtschaftliche Genossenschaften vorgenommen werden. Dies ist notwendig, weil die Entwicklung beider Genossenschaftstypen hinsichtlich ihres Mitgliedschaftsbestandes nicht parallel verlief. Vielmehr nahm die Zahl der Mitgliedschaften bei Absatz- und Bezugsgenossenschaften über den gesamten Zeitraum hinweg beständig ab, während die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr bis 1987 stetig Zuwächse zu verbuchen hatten, bevor auch bei dieser Gruppe ab 1988 sukzessive Abnahmen zu registrieren waren. Von 1970 bis 1998 hatten die Bezugs- und Absatzgenossenschaften Mitgliederabgänge im Umfang von 0,13 Mio zu verzeichnen. Trotz vereinigungsbedingten leichten Zugewinnen verblieben von den ursprünglich 0,29 Mio mit 0,16 Mio Mitgliedschaften lediglich noch 54,7% des Bestandes von 1970.

Im Unterschied hierzu nahm der Bestand der Mitgliedschaften bei dem gemischtwirtschaftlichen Genossenschaftstyp von 1,99 Mio 1970 auf 3,52 Mio 1987 um 76,6% zu. Mit Beginn des Jahres 1988 setzte allerdings auch bei den Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft ein massiver Schrumpfungsprozeß ein, der Ende 1998 einen zwischenzeitlichen Mitgliederbestand von 2,0 Mio erreichte. Bezogen auf 1987 entspricht dies einem Rückgang um 1,51 Mio oder 43,0%, gegenüber 1970 nur noch einem Plus von 12 Tsd Mitgliedern (0,6%).

Die Erklärung für den starken Mitgliederschwund der gemischtwirtschaftlichen Institute seit 1987 liegt nicht primär in aufgekündigten Mitgliedschaften, sondern vielmehr in der Systematik der Statistik des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. begründet. Der in Abschnitt 4.1 beschriebene Rückzug der Kreditgenossenschaften aus dem Warengeschäft hat zur Folge, daß deren Mitgliedschaften „... nicht mehr in der DRV-Statistik erfaßt werden - unabhängig davon, ob die jeweilige Mitgliedschaft bestehen bleibt oder nicht“²⁵, sondern in die Statistik des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) übergehen (statistischer Effekt). Während der Mitgliederzuwachs bei den gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften bis 1987 die Aufgabe des Warengeschäftes durch einzelne Institute - und demzufolge den Abgang der entsprechenden Mitgliedschaften aus der DRV-Statistik - noch überkompensieren konnte, wirkte sich die Beschleunigung der Rückzugsrate seit 1988 in Form eines massiven Mitgliederschwundes aus.

Aus den geschilderten Entwicklungen wird deutlich, daß der Verlauf der Gesamtzahl der Mitgliedschaften bei ländlichen Warengenossenschaften vorwiegend durch die Gruppe der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr geprägt wird. Diese Aussage trifft sowohl auf die Wachstumsphase bis 1987 als auch auf die daran anschließende Schrumpfungsphase zu. Dies wiederum weist auf den unmittelbaren Zu-

²⁵ loc. cit.

DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch 1996, Bonn 1997, S. 12

sammenhang zwischen gesamtwirtschaftlicher Entwicklung sowie Anzahl und Struktur der Mitgliedschaften bei ländlichen Warengenossenschaften hin.

Der tiefgreifende strukturelle Wandel in der deutschen Volkswirtschaft läßt einige deutliche Strukturverschiebungen zwischen den einzelnen Wirtschaftsbereichen erkennen, aus denen sich die Umstrukturierung im Mitgliederkreis der gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften erklären läßt. Die wirtschaftliche Bedeutung der zum Primärsektor zählenden Land- und Forstwirtschaft (ohne Berücksichtigung der vor- und nachgelagerten Bereiche) verringerte sich im Zeitablauf annähernd zu einer Residualgröße. Nahm die Anzahl der Haupterwerbsbetriebe zwischen 1970 und 1996²⁶ von 700,4 Tsd auf 285,6 Tsd ab²⁷, verminderten sich gleichzeitig die Beiträge der Land- und Forstwirtschaft zur Beschäftigung von 8,5% auf 2,7% (vgl. Übersicht 4.3) und zur Bruttowertschöpfung von 3,4% auf 1,2% (1996)²⁸. Aus dem Vergleich der relativen Änderungen (Anzahl der Haupterwerbsbetriebe: -59,2%, Anteil an den Erwerbstätigen: -68,2%, Anteil an der Bruttowertschöpfung: - 64,7%) wird deutlich, daß die Entwicklung der in diesem Zusammenhang relevanten Indikatoren nahezu im Gleichschritt verlief.

Vom Ursprung her gesehen dominierte die landwirtschaftliche Bevölkerung das Erscheinungsbild der ländlichen Warengenossenschaften. Verursacht durch den strukturellen Wandel wanderten aufgebende Landwirte und weitere landwirtschaftliche Erwerbspersonen in das produzierende und verarbeitende Gewerbe (Sekundärsektor) und den Dienstleistungssektor (Tertiärsektor) ab. Insbesondere der tertiäre Sektor, der neben Dienstleistungen den Handel und Verkehr sowie die Bereiche Staat und Private Haushalte umfaßt, wuchs zum mit Abstand wichtigsten Wirtschaftsbereich heran (vgl. Übersicht 4.3)²⁹.

Die intersektoralen Verschiebungen hatten zur Folge, daß sich die Anzahl der Mitgliedschaften mit landwirtschaftlichem Erwerb bei den gemischtwirtschaftlichen Instituten kontinuierlich von 0,55 Mio im Jahr 1970 auf 0,09 Mio 1998 verringerte. Bezogen auf alle ländlichen Warengenossenschaften nahm die Anzahl der landwirtschaftlichen Mitgliedschaften von 0,84 Mio um 70,7% bzw. durchschnittlich 4,48% p.a. auf 0,25 Mio ab. Aus der Gegenüberstellung mit den oben genannten agrarstrukturellen Indikatoren wird deutlich, daß sich die Entwicklung innerhalb des Agrar-

²⁶ Anmerkung: Mit dem Agrarbericht 1997 wurde eine neue sozialökonomische Abgrenzung eingeführt (vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG 1997, Materialband, Bonn 1997, S. 127), die eine Vergleichbarkeit der Datenreihe ‚Erwerbscharakter landwirtschaftlicher Betriebe‘ nach 1997 mit der Reihe bis 1996 erschwert. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf die Daten des Jahres 1996 zurückgegriffen.

²⁷ vgl. hierzu Abschnitt 2.4.1 ‚Exogene Determinanten‘ sowie Übersicht 3.2

²⁸ vgl. hierzu Abschnitt 2.4.1 ‚Exogene Determinanten‘ sowie Übersicht 3.1

²⁹ vgl. BANKGESELLSCHAFT BERLIN AG (Hrsg.), WirtschaftsReport, 2. Jg., Nr. 1/Juli 1995, Berlin 1995, S. 5 f.

sektors unmittelbar und in unverminderter Stärke auf den Mitgliederbestand der ländlichen Warengenossenschaften ausgewirkt hat.

Übersicht 4.3: Verteilung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen in den alten Bundesländern von 1970 bis 1998 (in Mio und %)

	70	80	90	91	92	93	94	95	96	98
Insgesamt (Mio)	26,6	27,0	28,5	29,2	29,5	29,0	28,7	28,5	28,2	29,3
Land- und Forstwirtschaft (%)	8,5	5,2	3,5	3,3	3,2	3,0	2,9	2,8	2,7	2,7
Produzierendes und verarbeitendes Gewerbe (%)	48,9	43,4	39,7	39,2	38,4	37,2	36,2	35,6	34,8	34,2
Dienstleistungen, Verkehr, Handel (%)	42,6	51,4	56,8	57,5	58,4	59,8	60,9	61,6	62,5	63,1

Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Wiesbaden, Tab. 6.4 'Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen', 6.4.2 'Früheres Bundesgebiet' und Tab. 6.5 'Erwerbstätige im April 1998'

Neben der Aufkündigung einzelner Mitgliedschaften - hiervon betroffen waren insbesondere die Bezugs- und Absatzgenossenschaften - blieben die meisten ehemaligen landwirtschaftlichen Mitglieder dem Raiffeisengedanken verbunden und fühlten sich auch in ihrer neuen beruflichen Umgebung bei den Raiffeisenbanken am besten betreut. Unter Hinzugewinnung neuer Mitglieder aus bisher dort wenig vertretenen Bevölkerungsschichten erfuhr die berufsbezogene Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft einen grundlegenden und nachhaltigen Wandel. Entsprechend dem Übergang Deutschlands vom landwirtschaftlich dominierten zum modern strukturierten Wirtschaftsraum gestaltete sich auch der Wandel der beruflichen Zusammensetzung des Mitgliederkreises der gemischtwirtschaftlichen Institute. Wie aus Übersicht 4.4 zu entnehmen ist sank der Mitgliederanteil der Land- und Forstwirte bis 1993 auf rund ein Fünftel (21,5%) desjenigen von 1970. Bemerkenswert hierbei ist, daß Ende 1993 den Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr ungleich mehr landwirtschaftliche Mitglieder (5,9%) angehörten als es dem Anteil der Landwirte an den Erwerbstätigen entsprach (3,0%). Letzteres dokumentiert den besonderen Rückhalt, den der Genossenschaftsgedanke Raiffeisen'scher Prägung im bäuerlichen Stand genießt.

Übersicht 4.4: *Berufsgruppengliederung der Mitglieder bei Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr in den alten Bundesländern von 1970 bis 1993 (in Mio und %)³⁰*

	70	80	90	91	92	93
Insgesamt (Mio)	1,99	2,93	3,28	3,12	2,88	2,69
Land- und Forstwirte (%)	27,4	12,7	6,8	6,6	6,6	5,9
Selbständige ¹⁾ (%)	12,6	9,3	6,2	6,3	6,8	6,3
Arbeitnehmer ²⁾ (%)	45,5	57,2	57,3	54,2	54,3	53,8
Sonstige ³⁾ (%)	14,5	20,8	29,7	32,9	32,3	34,0

1) Selbständige, Handwerker, Handel, Dienstleistungen etc.

2) Arbeiter, Angestellte, Beamte

3) Rentner, Pensionäre, Freie Berufe, Körperschaften und Anstalten etc.

Quelle: Eigene Berechnungen nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn; ders., Statistischer Bericht, verschiedene Jahrgänge, Bonn, Tab. 2.3.1 'Berufsgruppengliederung der Mitglieder bei Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr nach Regionalverbänden'

Während der prozentuale Anteil der Selbständigen zwischen 1970 und 1993 ebenfalls abnahm (von 12,6% auf 6,3%), verzeichnete die Gruppe der Arbeitnehmer einen hohen Mitgliederzuwachs. Innerhalb des Analysezeitraumes stieg der Anteil von 45,5% auf 53,8% an, während er zwischenzeitlich (1990) sogar bei 57,3% lag. Diese Umwälzungen wurden überwiegend durch die Aufgabe landwirtschaftlicher Betriebe und die Abwanderung der Arbeitskräfte in den Produktions- und Dienstleistungsbereich verursacht. Der leichte Rückgang seit 1990 ist auf die starke Anteilssteigerung der Gruppe der Sonstigen von 29,7% auf 34,0% zurückzuführen, die annähernd zur Hälfte aus Rentnern und Pensionären besteht. Ein exakter Anteil kann nicht angegeben werden, da die DRV-Statistik hierüber seit 1987 keine Angaben mehr ausweist. Trotzdem kann davon ausgegangen werden, daß ungefähr jedes sechste Mitglied (1986: 16,6%) bei gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften im Ruhestand lebt. Lag der Anteil der Rentner 1972 noch bei 8,0%, zeigt sich aus der oben beschriebenen Entwicklung, daß sich infolge der Altersstruktur in einer stagnierenden oder gar schrumpfenden Bevölkerung eine Gewichtsverlagerung der Alterspyramide nach oben ergibt³¹.

³⁰ Anmerkung: Aufgrund der Umstellung der verbandsinternen Statistiken sind Aussagen über die Berufsgruppengliederung der Mitglieder über das Jahr 1993 hinaus nicht mehr möglich.

³¹ vgl. NEUMANN, M., Theoretische Volkswirtschaftslehre III, München 1982, S. 118

Ergänzend muß an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß zwischen der offiziellen Statistik und der tatsächlichen berufsbezogenen Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr erhebliche Abweichungen bestehen können. Wie OMAR in einer Untersuchung u.a. feststellte, lag der tatsächliche Anteil der Pensionäre und Rentner bei der Raiffeisenbank eG Alsfeld im Jahr 1986 mit 21,7% um mehr als das Dreifache über dem von dem Bankinstitut angegebenen Wert (6,5%)³². Diese Diskrepanz wird zu einem maßgeblichen Teil auf die Erhebungstechnik der Genossenschaften hinsichtlich der Berufsgruppenzugehörigkeit ihrer Mitglieder zurückgeführt, die „... nur einmal, nämlich bei Beitritt als Mitglied, erfaßt wird“³³. Dies hat zur Folge, daß berufsbezogene Veränderungen nicht in Form von Umgruppierungen innerhalb der Mitgliederstruktur registriert werden können, woraufhin der Anteil der Rentner und Pensionäre tendenziell zu niedrig ausgewiesen wird.

Die zweite bemerkenswerte Entwicklung die Anzahl der Mitgliedschaften betreffend bestärkt die bereits in Abschnitt 4.1 getroffene Aussage hinsichtlich des zunehmenden Konzentrationsprozesses innerhalb der ländlichen Warenwirtschaft. Wie in Darstellung 4.13 veranschaulicht, drückt sich diese Tendenz in einem ansteigenden durchschnittlichen Mitgliederbestand je Genossenschaft bei gleichzeitig rückläufigen Unternehmenszahlen aus. Diese Feststellung ist nicht nur für die Primärstufe im allgemeinen zutreffend, sondern besitzt auch für die Untergliederung in Bezugs- und Absatzgenossenschaften und im besonderen für die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr Gültigkeit.

Der durchschnittliche Mitgliederbestand je Primärgenossenschaft erhöhte sich zwischen 1970 und 1998 von 342 um 1.550 oder 453,2% auf 1.892. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die DRV-Statistik bis 1992 ausschließlich die Entwicklung in den alten Bundesländern berücksichtigte, während seit 1993 gesamtdeutsche Daten ausgewiesen werden. Bis zum Jahr 1992 stieg die durchschnittliche Mitgliederanzahl je Genossenschaft bis auf 1.781 stetig an, bevor 1993 mit dem Rückgang auf 1.631 ein statistisch bedingter Bruch erfolgte. Dieser Rückgang läßt sich durch die Gründung neuer Warengenossenschaften in den ostdeutschen Bundesländern erklären, deren im Verhältnis zu etablierten Genossenschaften naturgemäß niedrigere Anzahl an (Gründungs-) Mitgliedern sich in Form einer Absenkung des durchschnittlichen Mitgliederbestandes - bezogen auf alle Warengenossenschaften - niederschlug. In der Zeit bis 1998 setzte sich das unternehmensbezogene Mitgliederwachstum allerdings wieder fort und übertraf Ende des Jahres mit durchschnittlich 1.892 Mitgliedern je genossenschaftlicher Unternehmung erstmals wieder das Niveau von 1992.

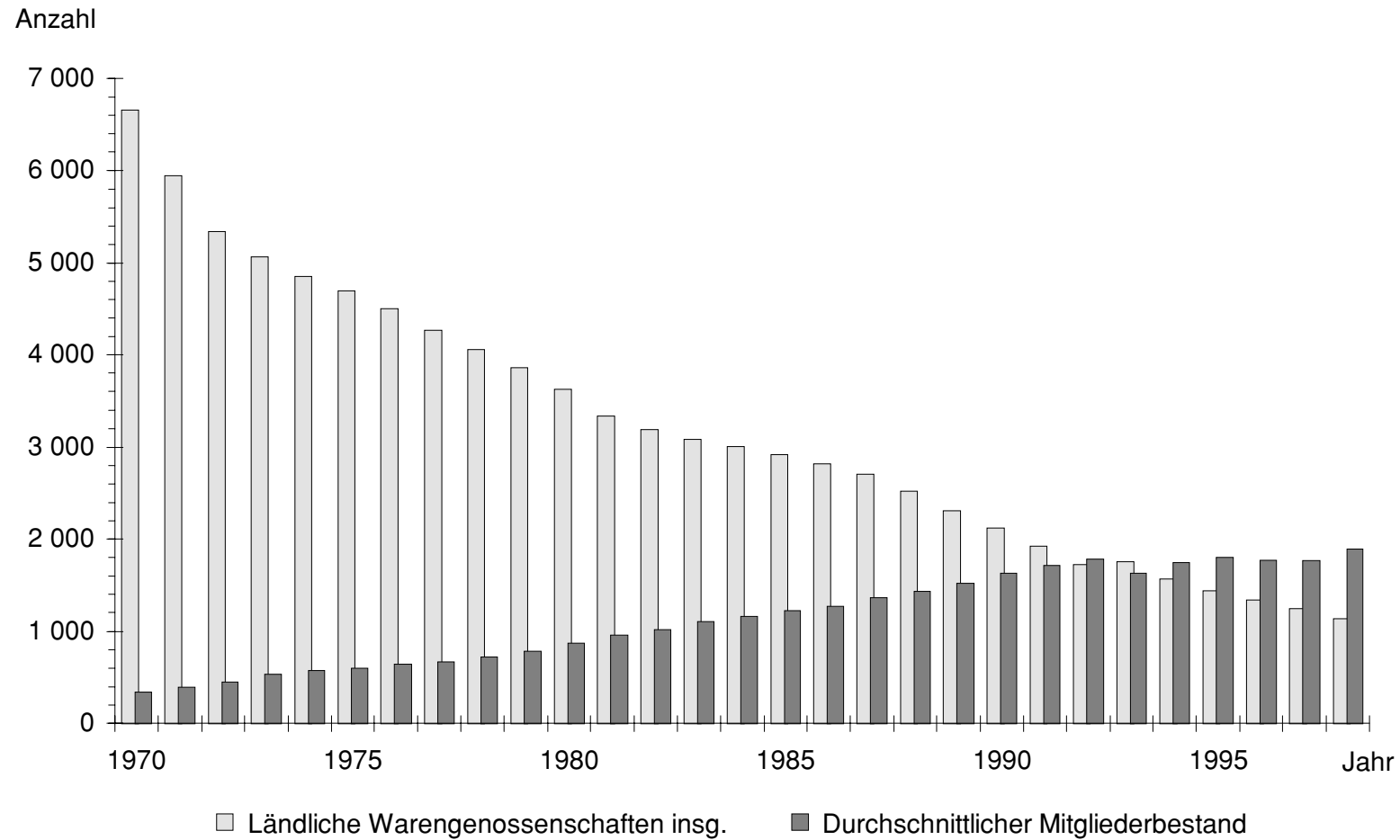
³² vgl. OMAR, CHR., Die Meinung der Mitglieder über ihre Genossenschaftsbank, Dissertation, Gießen 1988, S. 74

³³ loc. cit. ebenda

Weiterhin bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, daß der Trend der Mitgliederkonzentration trotz des Rückganges der Gesamtzahl der Mitgliedschaften seit 1988 anhielt. Ursache hierfür war die gleichzeitig einsetzende Beschleunigung der Abnahmerate der ländlichen Warengenossenschaften, die insbesondere durch den Typus der Kreditinstitute mit Warenverkehr ausgelöst und verstärkt wurde.

Die isolierte Betrachtung der beiden Ausprägungen ländlicher Warengenossenschaften auf der Primärebene macht deutlich, daß das relative Wachstum des durchschnittlichen Mitgliederbestandes bei den gemischtwirtschaftlichen Instituten mit mehr als der neunfachen Geschwindigkeit verlief als bei ihrem rein warenwirtschaftlichen Pendant. Vergrößerte sich zwischen 1970 und 1998 der durchschnittliche Mitgliederkreis der Bezugs- und Absatzgenossenschaften lediglich um 56,6% (von 175 auf 274 Mitglieder), wuchs derjenige der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft um 533,1% (von 559 auf 3.539 Mitglieder) an. Dieses Verhältnis resultiert aus der Tatsache, daß die Anzahl der reinen Warengenossenschaften zwischen 1970 und 1998 in vergleichsweise geringerem Umfang abnahm (-66,9%) als die der gemischtwirtschaftlichen Institute (-88,5%). Gleichzeitig verloren die Bezugs- und Absatzgenossenschaften einen großen Teil ihrer Mitglieder (-45,3)%, während die Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft 1998 über einen um 12 Tsd Mitglieder (+0,6%) höheren Bestand verfügten als zu Beginn des Untersuchungszeitraumes. Diese divergierende Entwicklung verdeutlicht wiederum die intersektoralen Strukturverschiebungen, die sich zulasten der Landwirtschaft und zugunsten des Sekundär- und insbesondere des Tertiärsektors vollzogen haben. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, daß die Entwicklung des durchschnittlichen Mitgliederbestandes der Bezugs- und Absatzgenossenschaften im Zuge der Erweiterung der DRV-Statistik um die neuen Bundesländer einen 'Rückschlag' infolge eines statistischen Bruches zu erleiden hatte, während die Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft davon nur marginal betroffen waren. Umfaßte der durchschnittliche Mitgliederkreis der erstgenannten 1992 noch 289 Genossenschaftler, reduzierte sich dieser Wert auf 233 im darauffolgenden Jahr. Zurückführen läßt sich dieser gegensätzliche Effekt auf die unterschiedlichen Umfänge der in die Statistik zu integrierenden ostdeutschen Genossenschaften. Standen den 556 rein warenwirtschaftlichen Genossenschaften in den alten Bundesländern 215 - bezogen auf den durchschnittlichen Mitgliederbestand - schwächere Unternehmen in den neuen Ländern gegenüber, lag dieses Verhältnis bei den Kreditgenossenschaften mit 984 zu 6 Unternehmen ungleich 'günstiger', so daß bei letztgenannten keine Auswirkungen sichtbar wurden.

Darstellung 4.13: Entwicklung der Anzahl der ländlichen Warengenossenschaften sowie des durchschnittlichen Mitgliederbestandes je Genossenschaft von 1970 bis 1998 in der Bundesrepublik Deutschland (bis 1992 altes Bundesgebiet, ab 1993 Gesamtdeutschland)



Quelle: Eigene Darstellung nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn

Abschließend bleibt festzustellen, daß im Bereich der ländlichen Warenwirtschaft sowohl die absolute Anzahl als auch der prozentuale Anteil der Mitglieder mit landwirtschaftlichem Erwerb stark abgenommen hat. Demgegenüber beschränkte sich der Zuwachs der Gruppen der Arbeitnehmer und der Sonstigen nicht nur auf die relative Anteilssteigerung, sondern führte zu einem ausgeprägten Mitgliederzuwachs im Bankenbereich der gemischtwirtschaftlichen Institute. Die nach dem Mitgliederzuwachs zwischen 1970 und 1987 erfolgte Trendwende im Jahr 1988 ist weniger auf die Kündigung von Mitgliedschaften als auf einen statistischen Effekt zurückzuführen, demzufolge die Mitglieder der das Warengeschäft aufgebenden Kreditgenossenschaften nicht mehr in der DRV-Statistik geführt werden. Neben der Umsatzkonzentration³⁴ vollzog sich auch im Mitgliederbereich ein Konzentrationsprozeß, der sich in einer zunehmenden durchschnittlichen Mitgliederzahl je Genossenschaft bei gleichzeitig rückläufigen Unternehmenszahlen ausdrückt. Darüber hinaus ist auffällig, daß der Anteil der Mitgliedschaften mit landwirtschaftlichem Erwerb in agrarstrukturell günstigeren Verbandsgebieten wie Oldenburg (15,6%) und Kiel (10,9%) sowie in Gebieten mit traditionell landwirtschaftlich geprägter Bevölkerung wie Bayern (8,7%) höher ist als in Verbandsgebieten mit einer vergleichsweise ungünstigen Agrarstruktur (z.B. Stuttgart: 2,7%, Saarbrücken: 2,7%, Karlsruhe: 2,5%)³⁵.

³⁴ vgl. hierzu Abschnitt 4.2 ‚Umsatzentwicklung der Genossenschaften‘

³⁵ Anmerkung: Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 1993.

5 Empirische Analyse der Entwicklung der Diversifikationsparten bei ländlichen Warengenossenschaften

Der vorausgegangene Teil der Arbeit hatte zunächst die Aufgabe, sich mit der Diversifikation bzw. Diversifizierung als strategischem Instrument der Unternehmensführung zur Erreichung unternehmerischer Gesamtziele auseinanderzusetzen und ihre unterschiedlichen Ausprägungs- und Realisationsformen sowie deren Bestimmungsgründe in allgemeiner Form darzustellen. Daran schloß sich eine Analyse der Rahmenbedingungen an, in der die wesentlichen exogenen und endogenen Anlässe warengenossenschaftlicher Diversifizierungsbestrebungen herausgearbeitet und die Kongruenz der durch die Diversifikationsstrategie angestrebten übergeordneten Ziele mit dem genossenschaftlichen Grundauftrag diskutiert wurden. Daraus ging unter anderem hervor, daß die genossenschaftliche Geschäftspolitik in hohem Maße durch die gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung im allgemeinen und den Agrarsektor im speziellen beeinflußt wird, so daß die Analyse des diversifizierungsrelevanten Umfeldes durch die Darstellung der strukturellen Entwicklung der ländlichen Warenwirtschaft ergänzt und vervollständigt wurde.

Nachdem nun also ein theoretisches Fundament für das Verständnis des Untersuchungsgegenstandes geschaffen und die Rahmenbedingungen erläutert worden sind, verbleibt für den empirischen Teil der Arbeit die Aufgabe, anhand einer Untersuchung zu klären, wie der Entwicklungsprozeß der genossenschaftlichen Diversifikationsanstrengungen bisher verlaufen ist, welche Problembereiche resp. signifikanten Unterschiede zum traditionellen Geschäft gegebenenfalls auftraten, welche wirtschaftliche Bedeutung - gemessen am Umsatz - die neuen Produkt-Markt-Bereiche einnehmen, welche Auswirkungen sie auf die interne Unternehmensorganisation und -konzeption haben, welche Unternehmensziele mit ihnen realisiert werden bzw. welchen Beitrag sie zur Zielerfüllung leisten können und wie die zukünftige Entwicklung einzuschätzen ist. Von größerem Interesse ist darüber hinaus die Beurteilung und Umsetzung des Förderungsauftrages im 'Tagesgeschäft' seitens der Genossenschaftspraxis, insbesondere vor dem Hintergrund des in der Genossenschaftswissenschaft diskutierten Spannungsfeldes von Diversifikation, Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes und genossenschaftlichem Förderungsauftrag.

5.1 Die Auswahl der Untersuchungsmethode

Nach der Klärung des Untersuchungsgegenstandes gilt es zunächst eine Entscheidung darüber zu treffen, mit Hilfe welcher Methode der empirischen Sozialforschung die Informationsbeschaffung erfolgen soll.

Unabhängig vom Ziel der Untersuchung, hingegen in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit erfolgt die Informations- bzw. Datengewinnung in Form der Primär- oder Sekundärforschung. Primärforschung ist in den Fällen zu betreiben, in denen hinsichtlich des relevanten Untersuchungsgegenstandes bzw. -sachverhaltes keine Informationen verfügbar sind, so daß neue resp. neuartige Daten zu beschaffen sind. Dagegen wird von Sekundärforschung gesprochen, wenn durch die Aufbereitung und Analyse von bereits vorhandenem Datenmaterial - beispielsweise durch das Anlegen anderer Kriterien - zusätzliche Informationen gewonnen werden können¹.

Die anzuwendende Methode wird durch die sachliche Aufgabenstellung bestimmt, wobei nach SEUSTER zwischen quantitativen und qualitativen Problemen und Aussagen differenziert werden muß². Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sind gemäß der Problemstellung sowohl quantitative als auch qualitative Daten zu erheben, für die nur partiell eine Datengrundlage vorhanden ist, so daß der Weg einer Sekundäranalyse nicht beschritten werden kann. Das verfügbare Datenmaterial besitzt somit allenfalls ergänzenden Charakter. Aufgrund dieses Sachverhaltes muß zur Analyse der Entwicklung der Diversifikationssparten bei ländlichen Warengenossenschaften die zeit- und kostenintensivere Primärdatenerhebung angewendet werden. Die zumeist praktizierten Methoden der empirischen Sozialforschung sind³:

- die Inhaltsanalyse,
- das Experiment,
- die Beobachtung sowie
- die Befragung.

Die *Inhaltsanalyse*, die unter den Methoden der empirischen Sozialforschung eher eine Randposition einnimmt, unterzieht in der Hauptsache schriftlich fixierte Texte aller Art (aber auch technisch konservierte Inhalte von Schallplatte, Bild, Video etc. sowie andere Objekte) einer quantifizierenden Analyse⁴. Wie bereits angesprochen ist die in diesem Zusammenhang relevante Datengrundlage nicht ausreichend, so daß dieser Methode lediglich eine ergänzende Funktion in Form der Dokumentenanalyse

1 vgl. HAMMANN, P. und B. ERICHSON, Marktforschung, Stuttgart, New York 1978, S. 25

2 vgl. SEUSTER, H., a.a.O., Hamburg und Berlin 1966, S. 14

3 vgl. SCHNELL, R., HILL, P. B. und E. ESSER, Methoden der empirischen Sozialforschung, München, Wien 1988, S. 291; KROMREY, H., Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen 1980, S. 160 ff.; FRIEDRICHS, J., Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Aufl., Opladen 1980, S. 189 ff.; ATTESLANDER, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Aufl. Berlin, New York 1984, 58 ff.

4 vgl. SCHNELL, R., HILL, P. B. und E. ESSER, a.a.O., München, Wien 1988, S. 370 sowie ATTESLANDER, P., a.a.O., Berlin, New York 1984, 58 f.

(z.B. Geschäftsberichte, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften) zugewiesen werden kann.

Das *Experiment* zeichnet sich dadurch aus, daß es durch beliebig wiederholbare Beobachtungen oder Messungen unter kontrollierbaren Bedingungen zu exakten Ergebnissen führt und kausale Zusammenhänge aufzeigt; es stellt somit die strengste Form der Hypothesenüberprüfung dar⁵. „Die Durchführung von Experimenten setzt voraus, daß die deskriptive Forschungsarbeit bereits abgeschlossen ist ... Insofern gehört das Experiment in eine relativ späte Phase des gesamten Forschungsprozesses“⁶. Folglich handelt es sich bei dem Experiment mehr um eine Forschungsanordnung, die in den Naturwissenschaften Verwendung findet, als um eine Datenerhebungstechnik, mit der in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften gearbeitet wird. Darüber hinaus hat die Untersuchung nicht die Verifizierung oder Falsifizierung bereits gebildeter Hypothesen zum Ziel, sondern sie wird vielmehr charakterisiert durch ihren deskriptiven und hypothesenerkundenden Charakter.

Unter alltäglicher und wissenschaftlicher *Beobachtung* „... ist die zielgerichtete Erfassung der aktuellen Umwelt [...] und die Registrierung des Erfaßten in Informationseinheiten“⁷ zu verstehen. Die Problematik der Beobachtung sozialer Prozesse und Verhaltensabläufe sowie der daran anschließenden Systematisierung besteht darin, daß beide Schritte - Beobachtung und Auswertung - durch eine subjektive Komponente geprägt sind⁸. Im Rahmen dieser Untersuchung erscheint diese Methode wenig geeignet, da teilnehmende Beobachtungen wie beispielsweise ein ‘Firmenrundgang’ oder ‘Sitzungsbeobachtungen’ zwar zur Erfassung sozialer Verhaltensprozesse, nicht aber zur Darstellung langfristiger Entwicklungen von Unternehmensstrategien geeignet sind.

Bei der in sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen am häufigsten angewendeten und bislang am weitesten entwickelten Methode der empirischen Sozialforschung handelt es sich um die *Befragung*⁹. Die Befragung ist das Standardinstrument der empirischen Sozialforschung; ein formalisiertes, zweckgerichtetes Instrument, das zur „... Ermittlung von Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellun-

5 vgl. ATTESLANDER, P., a.a.O., Berlin, New York 1984, 190 ff.

6 loc. cit. MAYNTZ, R., HOLM, K. und P. HÜBNER, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Köln und Opladen 1969, S. 168

7 loc. cit. ATTESLANDER, P., a.a.O., Berlin, New York 1984, S. 144

8 vgl. MAYNTZ, R., HOLM, K. und P. HÜBNER, a.a.O., Köln und Opladen 1969, S. 87 ff.; KÖNIG, R., Die Beobachtung, in: KÖNIG, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2: Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung, Erster Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1974, S. 1 ff.

9 vgl. SCHEUCH, E. K., Das Interview in der Sozialforschung, in: KÖNIG, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2: Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung, Erster Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1974, S. 1 ff.; KROMREY, H., Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen 1980, S. 189

gen oder Bewertungen im sozialwissenschaftlichen Bereich“¹⁰ dient. Die durch die Befragung gesammelten bzw. gewonnenen individuellen Daten werden in der Auswertung für gewöhnlich zu aggregierten Daten zusammengefaßt. Das Ziel der Auswertung besteht nicht allein in der Deskription, sondern auch in der Entdeckung und Überprüfung von Zusammenhängen sowie in der Aufstellung oder Verifizierung bzw. Falsifizierung von Hypothesen¹¹. Da „... die Wahl einer Erhebungstechnik **immer** an der Angemessenheit in Bezug auf das spezielle sozialwissenschaftliche Untersuchungsziel beurteilt werden“¹² sollte, wird die Befragung aufgrund ihrer besonderen Eignung zur deskriptiven Darstellung von Sachverhalten und der gemäß der Problemstellung guten Praktikabilität als Methode für diese Untersuchung ausgewählt.

5.1.1 Die Befragung als Untersuchungsmethode

Nach ATTESLANDER werden die verschiedenen Formen der Befragung anhand der Kriterien *Kommunikationsart* und *Kommunikationsform* differenziert¹³. Im Hinblick auf die gewählte Art der Kommunikation lassen sich folgende Unterscheidungen treffen:

- mündliche Erhebungen¹⁴ wie informelle Gespräche, Experteninterviews, Leitfadengespräche, Einzel- bzw. Gruppeninterviews,
- schriftliche Erhebungen wie informelle Anfragen, Expertenbefragungen, postalische Befragungen, gemeinsames Ausfüllen von Fragebögen und
- kombinierte mündlich-schriftliche Erhebungen wie die telefonische Ankündigung des Versandes von Fragebögen sowie die telefonische Kontrolle und Ergänzungsbefragung.

Nach der Kommunikationsform werden die verschiedenen Arten der Befragung unterteilt in¹⁵:

- wenig strukturierte,
- teilstrukturierte und
- stark strukturierte Befragungstypen.

¹⁰ loc. cit. SCHNELL, R., HILL, P. B. und E. ESSER, a.a.O., München, Wien 1988, S. 294

¹¹ vgl. MAYNTZ, R., HOLM, K. und P. HÜBNER, a.a.O., Köln und Opladen 1969, S. 103; HOLM, K., Zweck und Verlauf einer Befragung, in: HOLM, K. (Hrsg.), Die Befragung 1, Der Fragebogen - Die Stichprobe, Bd. 1, München 1975, S. 11 f.

¹² loc. cit. SCHNELL, R., HILL, P. B. und E. ESSER, a.a.O., München, Wien 1988, S. 293

¹³ vgl. ATTESLANDER, P., a.a.O., Berlin, New York 1984, S. 105

¹⁴ Anmerkung: Mündliche Befragungen einschließlich ihrer Sonderform 'Telefonische Befragung' werden auch als *Interviews* bezeichnet.

¹⁵ vgl. ATTESLANDER, P., a.a.O., Berlin, New York 1984, S. 105; Vgl. hierzu auch SCHNELL, R., HILL, P. B. und E. ESSER, a.a.O., München, Wien 1988, S. 296

Eine *wenig strukturierte* Befragung liegt vor, wenn ohne Fragebogen gearbeitet wird und es dem Forscher bzw. Befragenden überlassen bleibt, die Anordnung der Fragen und ihre Formulierung den Bedürfnissen und Vorstellungen des Befragten jeweils individuell anzupassen¹⁶. „Die Bezeichnung ‘wenig strukturiert’ deutet auch darauf hin, daß die Gesprächsführung flexibel ist, daß wohl Vorstellungen des Befragers vorhanden sind, daß er auch bestimmte Ziele mit seinen Fragen erreicht, daß er aber in hohem Maße den Erfahrungsbereich des Befragten zu erkunden sucht [...]. Im Grunde folgt das Gespräch nicht den Fragen des Interviewers, sondern die jeweils nächste Frage ergibt sich aus den Aussagen des Befragten“¹⁷. Wenig strukturierte Befragungstypen werden bei den meisten Formen des informatorischen sowie bei explorativen Formen des analytischen Interviews eingesetzt und dienen oftmals als Vorbereitung für eine stärker strukturierte Untersuchung¹⁸.

Dagegen wird bei einer *stark strukturierten* Befragung ein Fragebogen verwendet, der vor der eigentlichen ‘Feldarbeit’ konstruiert werden muß. „Eine exakte und sorgfältige Vorgehensweise ist hierbei besonders wichtig, da der Fragebogen die Freiheitsspielräume des Interviewers und des Befragten stark einschränkt, eben stark strukturiert“¹⁹. Das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zur wenig strukturierten Befragung besteht darin, daß durch die Festlegung der Fragen und i.d.R. auch der Antworten eine beliebig wiederholbare identische Interviewsituation geschaffen wird, um den Befragten nicht bereits durch unterschiedliche Formulierungen derselben Fragen unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten für ihre Antworten zu liefern. Der Vorzug der Gewährleistung der Anonymität des einzelnen Befragten, vor allem aber die Möglichkeit, innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne eine Vielzahl von Personen erreichen zu können (Breite der Erhebung), haben bewirkt, daß die stark strukturierte Befragung in schriftlicher Form die am häufigsten verwendete Erhebungsform in der empirischen Sozialforschung ist²⁰.

Dem Vorteil einer größeren Breite der stark strukturierten Erhebung steht tendenziell der Nachteil einer geringeren Tiefe gegenüber. Da der wesentliche Vorzug dieses Befragungsinstrumentes wegen des nicht sehr großen Stichprobenumfangs dieser Erhebung nicht zum Tragen kommt, die tiefere Erforschung der Frage-

¹⁶ vgl. SCHNELL, R., HILL, P. B. und E. ESSER, a.a.O., München, Wien 1988, S. 295

¹⁷ loc. cit. ATTESLANDER, P., a.a.O., Berlin, New York 1984, S. 109

¹⁸ vgl. MAYNTZ, R., HOLM, K. und P. HÜBNER, a.a.O., Köln und Opladen 1969, S. 104; SCHNELL, R., HILL, P. B. und E. ESSER, a.a.O., München, Wien 1988, S. 295; KOOLWIJK, J. van, Die Befragungsmethode, in: KOOLWIJK, J. van und WIEKENMAYSER, M. (Hrsg.), Techniken der empirischen Sozialforschung, Bd. 4, Erhebungsmethoden: Die Befragung, München 1974, S. 18

¹⁹ loc. cit. ATTESLANDER, P. und M. KOPP, Befragung, in: ROTH, E. (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, München 1984, S. 151

²⁰ vgl. SCHNELL, R., HILL, P. B. und E. ESSER, a.a.O., München, Wien 1988, S. 296 f., HAFERMALZ, O., Schriftliche Befragung - Möglichkeiten und Grenzen, Studienreihe Betrieb und Markt, Bd. XXI, Wiesbaden 1976, S. 23

stellung dagegen von großer Relevanz ist, wird in dieser Untersuchung die *teilstrukturierte* Form der Befragung als Methode präferiert. Dabei handelt es sich um Gespräche, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen strukturiert werden. Wie beim wenig strukturierten Interview hat der Forscher bzw. Interviewer die Möglichkeit, aus dem Gespräch sich ergebende Themen aufzunehmen und sie von den Antworten ausgehend weiter zu verfolgen, doch ist er gehalten, die vorgegebenen Fragen des Kataloges - i.d.R. offene Fragestellungen²¹ - vollständig 'abzuarbeiten'. Im allgemeinen basiert ein solches Gespräch auf einem *Gesprächsleitfaden* (Leitfadengespräch)²², in den die aus einer der Befragung vorgeschalteten Literaturlauswertung gewonnenen Erkenntnisse einfließen.

Entsprechend der durch das Forschungsproblem gestellten Anforderungen an die Befragungspersonen²³ bietet sich die *Expertenbefragung* als die adäquate Erhebungstechnik an. Unter einer Expertenbefragung ist die schriftliche bzw. mündliche Befragung einer kleinen Anzahl, i.d.R. nur zehn bis fünfzehn wirklich gut informierter Fachleute auf dem Problemgebiet zu verstehen²⁴. BROCKHOFF bezeichnet einen Experten als eine Person, „... die über Fachwissen verfügt und daraus fachliche Autorität begründet“²⁵. SCHEUCH und ZEHNPFENNIG charakterisieren einen Experten als eine Persönlichkeit, die so behandelt wird, als ob sie in objektiver Weise Aussagen über die zu beurteilenden Tatbestände abgeben könnte²⁶.

Die Zweckmäßigkeit einer Expertenbefragung setzt voraus, daß wirkliche Fachleute erreicht werden, die zum Thema fundierte und verlässliche Meinungen und Kenntnisse besitzen (z.B. Experten in Ministerien, Universitäten oder anderen Forschungsinstituten, Militär, Ingenieure in Unternehmen, ggf. auch Händler oder Großhändler etc.) und darüber hinaus bereit sind, diese zur Verfügung zu stellen. Dabei können die Experten in dreierlei Hinsicht helfen²⁷:

- 1) Experten können relevante Datengrundlagen und -quellen benennen und deren Zuverlässigkeit besser beurteilen.

²¹ Anmerkung: Näheres über offene und geschlossene Fragestellungen ist nachzulesen z.B. bei ATTESLANDER, P. und M. KOPP, Befragung, in: ROTH, E. (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, München 1984, S. 152 ff.

²² vgl. ATTESLANDER, P., a.a.O., Berlin, New York 1984, S. 110

²³ vgl. hierzu Abschnitt 5.1.2 'Die Auswahl der befragten Experten und die Durchführung der Befragung'

²⁴ vgl. BEUTELMEYER, W. und G. KAPLITZA, Die Sekundäranalyse, in: ROTH, E. (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, München 1984, S. 315

²⁵ loc. cit. BROCKHOFF, K., Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977, S. 75

²⁶ vgl. SCHEUCH, E. K. und H. ZEHNPFENNIG, Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: KÖNIG, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 3a: Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung, Zweiter Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1974, S. 107

²⁷ vgl. BEUTELMEYER, W. und G. KAPLITZA, a.a.O., München 1984, S. 315 ff.

- 2) Experten können bisherige Forschungsergebnisse bewerten, kommentieren, interpretieren, bestätigen oder ablehnen und neue Denkanstöße liefern bzw. neue Aspekte aufzeigen, die bislang noch nicht bedacht wurden.
- 3) Experten können Prognosen mit relativ hoher Genauigkeit stellen, weil sie ihren Markt besonders gut kennen.

Da im Rahmen der Untersuchung sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben werden, und das Wissen der Experten größtmöglichen Nutzen im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit liefern soll, wird die Befragung in Form einer *kombinierten mündlich-schriftlichen Erhebung* durchgeführt. Während die qualitativen Informationen auf dem Weg des bereits beschriebenen Leitfadengesprächs erhoben werden, überträgt der befragte Experte die Ermittlung der quantitativen Angaben *nach* dem jeweiligen Interview an das Fachpersonal der jeweiligen Fachabteilungen bzw. dem Rechnungswesen, das das benötigte Zahlenmaterial recherchiert, schriftlich fixiert und dem Forscher auf postalischem Weg zusendet.

Zusammenfassend stellen sich die ausschlaggebenden Vorteile dieser kombinierten Vorgehensweise - Erhebung der qualitativen Informationen mit Hilfe des Leitfadengesprächs und der quantitativen Daten in schriftlicher Form - wie folgt dar:

- Die offene Fragestellung des Leitfadeninterviews erweitert den Antwortspielraum der Befragten²⁸.
- Die relativ flexible Handhabung des Leitfadeninterviews bietet dem Forscher bzw. Interviewer die Möglichkeit, Informationen aus vergangenen Gesprächen in später folgende Interviews einfließen zu lassen, wodurch der Befragende, bei gleichzeitig positiver Wirkung auf das Befragungsergebnis, Lerneffekte nutzen kann²⁹.
- Die befragten Experten delegieren die Ermittlung der quantitativen Daten an die betreffenden Fachabteilungen weiter, so daß sie selbst mit der Datenrecherche nicht unnötig konfrontiert und belastet werden. Darüber hinaus erhöht die sorgfältige Nachforschung durch die jeweiligen Spezialisten die Wahrscheinlichkeit der Güte des benötigten Datenmaterials.

Insbesondere im Hinblick auf die zum Teil sehr voneinander abweichenden Ausgangssituationen bzw. unterschiedlichen Geschäftsentwicklungen der zu befragenden Genossenschaften, die Art der zu gewinnenden Daten und die zu erwartenden

²⁸ vgl. FRIEDRICHS, J., a.a.O., Opladen 1980, S. 224

²⁹ vgl. FASEN, W., Organisationsstrukturen von Stufenverbunden in der Landwirtschaft, Dissertation, Gießen 1974, S. 9

Kosten stellt die Expertenbefragung in der hier durchgeführten Form das adäquate methodische Instrument dar.

5.1.2 Die Auswahl der befragten Experten und die Durchführung der Befragung

Nachdem geklärt worden ist, daß die Entwicklung der Diversifikationssparten bei ländlichen Warengenossenschaften unter Anwendung einer kombinierten mündlich-schriftlichen Expertenbefragung untersucht werden soll, stellt sich im Anschluß daran die Frage nach der Auswahl der zu untersuchenden genossenschaftlichen Unternehmungen bzw. der sie repräsentierenden Experten.

Da zu der vorliegenden Fragestellung kein externer Forschungsauftrag zugrundeliegt, stand für die empirische Erhebung zunächst keine seitens eines Auftraggebers vorgesehene Zielgruppe zur Verfügung. Demzufolge trat an dieser Stelle für den Verfasser das Problem auf, für die Befragung adäquate Genossenschaften ausfindig zu machen. Während zu Beginn der Überlegungen die Idee entwickelt wurde, eine stark strukturierte schriftliche Befragung bei allen ländlichen Warengenossenschaften der Primärstufe innerhalb des Verbandsgebietes Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen durchzuführen, wurde dieses Vorhaben relativ schnell wieder aufgegeben. Die Gründe für das Abrücken von dieser Konzeption lagen zum einen in der zu erwartenden niedrigen Rücklaufquote und der mit der Durchführung einer Vollerhebung verbundenen Kosten. Zum anderen wurde dieser Ansatz wegen seiner mangelnden Praktikabilität verworfen, da nur ein Bruchteil der in Frage kommenden Bezugs- und Absatzgenossenschaften und Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr über eine hinreichende Entwicklung sowie über ein entsprechendes Umsatzvolumen innerhalb der Diversifikationssparten verfügt, so daß eine Befragung der oben definierten Grundgesamtheit wenig aussagekräftig wäre. Darüber hinaus stellt die stark strukturierte schriftliche Befragung in diesem Zusammenhang nicht die optimale Erhebungstechnik dar, da sie, wie in Abschnitt 5.1.1 bereits angesprochen, tendenziell eine geringere inhaltliche Tiefe mit sich bringt. Nicht zu vernachlässigen ist letztendlich die Tatsache, daß die wenigsten Geschäftsführer ohne ein persönliches Gespräch, in dem zwischen Forscher und Befragtem ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden sollte³⁰, nicht dazu bereit sein dürften, zum Teil sensible geschäftliche Daten bereitzustellen.

³⁰ Anmerkung: Das erste - und vielleicht wichtigste - Gesetz der demoskopischen Dramaturgie besagt, daß ein Vertrauensklima zwischen Befragter und Befragtem entstehen muß. Vgl. KIRSCHHOFER-BOZENHARDT, A. von und G. KAPLITZA, Der Fragebogen, in: HOLM, K. (Hrsg.), Die Befragung 1, Der Fragebogen - Die Stichprobe, Bd. 1, München 1975, S. 94

Aufgrund der gestellten Anforderungen wurde im weiteren Verlauf der Überlegungen schließlich die Konzeption entwickelt, das benötigte Informationsmaterial im Rahmen von Expertengesprächen zu erheben. Das für die Auswahl dieser Vorgehensweise ausschlaggebende Argument war, daß die Experten sowohl über das notwendige Fachwissen verfügen, als auch an exponierter Stelle innerhalb ihrer Unternehmen tätig sind, d.h. neben der fachlichen Kompetenz gleichzeitig über die entsprechende Autorität verfügen, die sie dazu in die Lage versetzt, die Bereitstellung des quantitativen Datenmaterials in eigener Verantwortung entscheiden, veranlassen und beschleunigen zu können.

Unter Berücksichtigung des bereits angesprochenen Kriteriums der hinreichenden Entwicklung innerhalb der Diversifikationssparten (in Bezug auf die historische Entwicklung, Umsatzvolumen, Sortimentsbreite) erfolgte die Vorauswahl der zu untersuchenden Genossenschaften mit Hilfe einer Dokumentenanalyse sowie eines Informationsgesprächs mit Vertretern des Genossenschaftsverbandes Rheinland e.V. in Köln.

Auf diese Weise wurden auf der Ebene der Sekundär-genossenschaften sieben Institute ausgewählt, die auf der obersten Führungsebene schriftlich bzw. bei bestehenden persönlichen Kontakten telefonisch angesprochen wurden. Von den potentiellen Befragungsteilnehmern zeigten sechs Unternehmen zunächst Interesse, während von der Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG in Hannover keine Reaktion zu verzeichnen war. Aufgrund ihrer sehr zurückhaltenden und restriktiven Informationspolitik stellte die Raiffeisen-Waren-Zentrale Rheinland eG in Köln keine quantitativen Informationen zur Verfügung. Begründet wurde diese Haltung u.a. damit, daß durch die Veröffentlichung dieser Arbeit die Möglichkeit besteht, daß gewerbliche Konkurrenten Informationen über die RWZ Rheinland eG erlangen könnten, auf die das genossenschaftliche Unternehmen im Gegenzug bei den Wettbewerbern keinen Zugriff hat. Darüber hinaus wurde im Gespräch deutlich, daß das Management im Falle der Veröffentlichung des Umsatzanteils im lukrativen Direktgeschäft (mehr als 50% des Gesamtumsatzes) - lukrativ wegen höherer Handelsspannen in den Diversifikationssparten³¹ - einen möglichen Konflikt mit den Mitgliedern scheut. Dies sieht die Genossenschaftsleitung vor dem Hintergrund, daß die Mitglieder schlußfolgern könnten, die Gewinne aus der expansiven Geschäftspolitik im Einzelhandelssegment kämen ausschließlich der Zentrale zugute, während die ureigenen Aufgaben einer Warenzentrale (z.B. Betreuung der Mitgliedsgenossenschaften, Verbesserung der Infrastruktur innerhalb des Verbundes [z.B. Fuhrpark, Lagerhaltung]) in den Hintergrund gedrängt und vernachlässigt werden würden.

³¹ vgl. hierzu Abschnitt 5.2.4.8 ‚Höhe der Handelsspannen‘

Die übrigen fünf Zentralinstitute erklärten schließlich ihr Interesse an einer Zusammenarbeit, wobei die Ergebnisse aus der Befragung der Raiffeisen Central-Genossenschaft Nordwest eG in Münster nur unter starken Einschränkungen in der Auswertung berücksichtigt werden konnten. Ursache hierfür ist die Fusion der drei Hauptgenossenschaften der Verbandsgebiete Weser-Ems (LZG Oldenburg eG, Zeveno Osnabrück eG) und Westfalen-Lippe (WCG Münster eG) im Jahr 1990, derzufolge die Zeitreihen der Geschäftsentwicklung der RCG Nordwest eG nur bis zum Fusionsjahr zurückgehen, d.h. für die Darstellung und Analyse langfristiger Entwicklungen nur äußerst bedingt geeignet sind.

Die oben beschriebene Selektion der Warenzentralen hinsichtlich ihrer Eignung sowie ihrer vorbehaltlosen Bereitschaft zur Mitarbeit hatte zur Konsequenz, daß die Ergebnisse der Expertenbefragung folgender Genossenschaften in vollem Umfang in die Auswertung eingehen können:

- Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH, Kassel,
- Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG, Frankfurt,
- WLZ Raiffeisen AG, Stuttgart sowie
- Raiffeisen Zentralgenossenschaft eG, Karlsruhe.

Neben der Befragung der o.g. Zentralinstitute wurden darüber hinaus Daten von ländlichen Warengenossenschaften der Primärstufe erhoben. Die Auswahl adäquater Primärgenossenschaften erfolgte dabei weitgehend nach den Kriterien der Umsatzhöhe und der Breite des Leistungsangebotes innerhalb der Diversifikationssparten. Daneben lag das Bestreben des Verfassers darin, daß beide Ausprägungen der ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, d.h. Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft in der Erhebung vertreten sind, um eventuell bestehende geschäftspolitische Unterschiede herausarbeiten zu können. Die Suche nach Primärgenossenschaften, die den o.g. Kriterien entsprechen, gestaltete sich zunächst schwierig, doch mit Hilfe persönlicher Referenzen konnten die beiden nachstehenden Unternehmen zur Mitarbeit gewonnen werden:

- VR Bank eG, Alsfeld,
- Genossenschaft Berg und Mark - Raiffeisen-Warengenossenschaft eG, Wipperfürth.

Die Expertenbefragung wurde im Zeitraum zwischen dem 12. Juni 1996 und dem 20. Februar 1998 durchgeführt³². Nach der bereits geschilderten ersten Kontaktaufnahme erfolgte dann jeweils eine telefonische Terminvereinbarung. Die Dauer der einzelnen Interviews variierte zwischen eineinhalb und viereinhalb Stunden. Bei zwei Genossenschaften wurden jeweils zwei Gespräche geführt. Die Dokumentation der Befragungsergebnisse wurde bereits während des Gespräches in Form von Stichpunkten vorgenommen, die direkt im Anschluß zu einem Protokoll ausformuliert wurden. Während die zumeist qualitativen Informationen direkt am Gesprächstermin erhoben werden konnten, wurden die quantitativen Daten im nachhinein postalisch zugesandt. Dabei war es bei der Mehrzahl der Experten vonnöten, nach einer angemessenen Frist telefonisch an die Befragung zu erinnern.

5.2 Die Darstellung der Befragungsergebnisse

5.2.1 Die Darstellung der an der Untersuchung beteiligten Genossenschaften

Bevor innerhalb dieses Kapitels auf die Ergebnisse des allgemeinen Teils und speziell der Befragung eingegangen werden soll, wird im Vorfeld ein Überblick über die historische Entwicklung der an der Erhebung beteiligten Genossenschaften, ihre Unternehmensstrukturen, ihre geschäftlichen Aktivitäten sowie die wirtschaftliche und agrarstrukturelle Situation in ihren Geschäftsgebieten gegeben.

5.2.1.1 Sekundär-genossenschaften

5.2.1.1.1 Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH Kassel

Die Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH (RWZ GmbH) wurde im Jahre 1895 als Filiale für Geld- (Außenstelle der Landwirtschaftlichen Zentral-Darlehnskasse) und Warenverkehr (Außenstelle der Neuwieder Warenzentrale der Firma 'Raiffeisen & Consorten')³³ gegründet. Funktion der Hauptgenossenschaft, deren Arbeitsgebiet zunächst „... die Ausdehnung des Regionalverbandes mit dem preußischen Regierungsbezirk Cassel und bis 1901 den Kreis Schmalkalden ...“³⁴ umfaßte,

³² Anmerkung: Einzeldaten zum Ablauf der Befragung können der Übersicht 8.1 im Anhang entnommen werden.

³³ vgl. Raiffeisen-WARENZENTRALE KURHESSSEN-THÜRINGEN GmbH, Geschäftsbericht 1994, Kassel 1995, S. 3

³⁴ loc. cit. ebenda

war die Bündelung des Betriebsmitteleinkaufes für die Darlehnskassen-Vereine, den Vorläufern der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr. Darüber hinaus oblag ihr die Aufgabe der Errichtung dezentraler kleiner Lagerhäuser, um auch den kleinsten Darlehnskassen die Vorteile des Großbezuges zugute kommen zu lassen³⁵. Die gemeinsame Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse schlug anfänglich fehl, da die Auffassung vorherrschte, „... daß sich die Darlehnskassen, wie auch die Warenzentrale, auf das Bezugsgeschäft zu beschränken hätten“³⁶.

Nachdem die Zentral-Darlehnskasse die Filiale der Firma 'Raiffeisen & Consorten' in Kassel übernommen und als Warenabteilung zehn Jahre weitergeführt hatte, kam man zu der Überzeugung, daß das Warengeschäft vom Geldgeschäft zu trennen sei. Daraufhin wurde im Jahr 1909 die Landwirtschaftliche An- und Verkaufsstelle Hessenland in der Rechtsform der GmbH gegründet. Hierdurch sollte die Stabilität der Gesellschaft gefestigt und zugleich dokumentiert werden, daß die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft den reinen Personenvereinigungen vorbehalten bleiben sollte. Trotz latenter Unterkapitalisierung nahm die Geschäftsentwicklung der Hessenland bis zum Ausbruch des 2. Weltkrieges einen erfolgreichen Verlauf³⁷.

Mit dem Neubeginn nach dem Krieg und der Ausweitung des Geschäftsspektrums auch auf nichtlandwirtschaftliche Bereiche sah sich die Geschäftsleitung 1951 zu einer neuen Namensgebung veranlaßt. Fortan firmierte man unter Raiffeisen-Warenzentrale Hessenland GmbH. Im Rahmen der Strukturentwicklung übertrugen die im ehemaligen Verbandsgebiet Kurhessen vorherrschenden gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften zunehmend ihr Warengeschäft auf das Zentralinstitut, so daß die Hessenland ihrem Ziel, der faktischen Einstufigkeit³⁸, sukzessive näher kam. Mit der Grenzöffnung und der späteren deutschen Wiedervereinigung nutzte die Hessenland die einmalige Chance, ihr Vertriebsgebiet auf Thüringen auszuweiten. Zum Zeitpunkt der Währungsunion am 01. Juli 1990 wurden von der Berliner Treuhandanstalt im Rahmen der Übernahmen von 'Materiell-technischen Versorgungseinheiten' (MTV) der ehemaligen DDR fünf Standorte in Erfurt, Nordhausen, Weimar, Gera und Ritschenhausen übernommen. Im Zuge des Ausbaus einer flächendeckenden Präsenz kamen in der Folgezeit weitere Standorte hinzu. Darüber hinaus wurde die Belieferung der vormals Bäuerlichen Handelsgenossenschaften (BHG), nach der Wende wieder Raiffeisenbanken, als Großhändler übernommen. Allerdings operiert die Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH nicht als einzige Warenzentrale in Thüringen, sondern sie steht vielmehr im Wettbewerb mit der RHG Nord AG Hannover, der RHG Frankfurt eG und der BAYWA AG München³⁹, d.h. das genos-

³⁵ vgl. ebenda

³⁶ loc. cit. ebenda, S. 4

³⁷ vgl. ebenda, S. 5 ff.

³⁸ vgl. SCHUMANN, F., a.a.O., Gießen 1992, S. 155

³⁹ vgl. STROTHER, A., a.a.O., Frankfurt/M. 1992, S. 143

senschaftliche Regionalitätsprinzip besitzt in den neuen Ländern de facto keine Gültigkeit mehr.

Infolge der realisierten Ausweitung des Geschäftsgebietes nahm die Raiffeisen-Warenzentrale Hessenland GmbH im Jahr 1992 eine weitere bedeutende Änderung vor, indem zum Zwecke der Identitätsschaffung der Firmenname in Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH angepaßt wurde.

Trotz der durch die deutsche Wiedervereinigung begünstigten Entwicklung zählt die RWZ Kurhessen-Thüringen GmbH gemeinsam mit der ZG Karlsruhe eG zu den kleinen Zentralinstituten im Bundesgebiet. Im Jahr 1996 tätigte sie einen Umsatz von 917,6 Mio DM. Neben der Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH gehören außerdem noch die Kornhaus Vertriebs-GmbH, Kassel und die Raiffeisen-Flachsverwertung Altmorschen GmbH, Kassel, an denen die RWZ GmbH jeweils zu 100% beteiligt ist, zum Konsolidierungskreis des Konzerns. Nach der Kapitalerhöhung um 5 Mio DM im Geschäftsjahr 1996 beträgt das Stammkapital der genossenschaftlich organisierten GmbH nunmehr 25 Mio DM, während das Eigenkapital insgesamt eine Höhe von 40,3 Mio DM aufweist⁴⁰. Die ohne größere Vorbehalte seitens der Anteilseigner durchgeführte Kapitalaufstockung dokumentiert eine der Stärken der Rechtsform der Kapitalgesellschaft gegenüber der eingetragenen Genossenschaft. Darüber hinaus profitiert die RWZ GmbH insbesondere von ihrer Gesellschafterstruktur, die in überwiegender Zahl aus Kreditgenossenschaften besteht, deren Eigenkapitalausstattung eine Erhöhung ihrer Beteiligung eher zuläßt, als dies bei reinen Warengenossenschaften der Fall wäre.

Die Agrarstruktur des Kurhessen und Thüringen umfassenden Geschäftsgebietes ist als äußerst heterogen zu bezeichnen. Während die Landwirtschaft auf der thüringischen Seite großbetrieblich strukturiert - bei einer durchschnittlichen Flächenausstattung von 151 ha LF (1996) bewirtschafteten 19,4% aller Betriebe 93,2% der Gesamtfläche⁴¹ - und stark marktfruktorientiert ist, liegt ein Großteil des Arbeitsgebietes auf hessischer Seite in Mittelgebirgslagen, dessen Struktur durch einen hohen Anteil flächenmäßig unterdurchschnittlich ausgestatteter Futterbaubetriebe bestimmt wird (z.B. Kreis Waldeck-Frankenberg 52,3%, Fulda 63,7%)⁴². Lediglich im Norden und Nordosten Hessens finden sich größerstrukturierte Betriebe mit guten Böden, auf denen vorwiegend Marktfruchtbau betrieben wird (Kassel 61,9%, Schwalm-Eder-Kreis 53,5%, Kreis Hersfeld-Rothenburg 48,8%, Werra-Meißner-Kreis 48,5%)⁴³.

⁴⁰ vgl. RAIFFEISEN WARENZENTRALE KURHESSEN-THÜRINGEN GMBH, Geschäftsbericht 1996, Kassel 1997, S. 10 u. S. 37

⁴¹ vgl. Eigene Berechnungen nach HEIMBURG, S., von, Wettbewerbsfähige Einheiten nicht verhindern, in: ERNÄHRUNGSDIENST, Ausgabe v. 27.08.1997, S. 4

⁴² vgl. KEUNECKE, K., Die zukünftige Entwicklung der Landwirtschaft in ausgewählten hessischen Landkreisen, Dissertation, Gießen 1997, S. 27

⁴³ vgl. ebenda, S. 28

5.2.1.1.2 Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG

Die Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG in der Form des Jahres 1996⁴⁴ entstand aus ursprünglich fünf hessischen und pfälzischen Warenzentralen. Ihre älteste Wurzel geht auf die 1890 gegründete Central Genossenschaft Darmstadt zurück, in der Geheimrat Wilhelm Haas als Aufsichtsratsvorsitzender amtierte. Die CG Darmstadt fungierte anfangs lediglich als reines Warenvermittlungsinstitut im Bezugsbereich für die angeschlossenen primär-genossenschaftlichen Mitglieder, mit der Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse befaßte sie sich grundsätzlich nicht. In Verbindung mit der Übernahme des Absatzgeschäftes ging man schließlich ab dem Jahr 1914 zum Eigengeschäft über⁴⁵.

Unter den Anforderungen der Zeit entwickelten sich Anfang der 30er Jahre aus den fünf Warenzentralen zwei Institute, mit der Bäuerlichen Hauptgenossenschaft (1934) auf der hessischen und der Ludwigshafener Hauptgenossenschaft (1933) auf der pfälzischen Seite. Die Entwicklung der beiden Genossenschaften war ab 1933 geprägt durch die damaligen politischen Verhältnisse, durch Krieg und Nachkriegszeit. Mit der Währungsunion 1948 begann der Neuaufbau der vom Krieg größtenteils zerstörten oder schwer beschädigten Bausubstanz⁴⁶.

Im Jahr 1970 schlossen sich die BGH Frankfurt und die RHG-Rheinpfalz-Ludwigshafen unter dem Namen BGH-Raiffeisen-Frankfurt zu einer Hauptgenossenschaft zusammen, die seit 1974 den heutigen Namen Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG trägt. Neben der Strukturveränderung auf der Sekundärebene wurden der RHG Frankfurt bzw. ihren Vorläuferinstituten zahlreiche Warengeschäfte von aufgebenden reinen Warengenossenschaften, vor allem aber Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr übertragen, die nach Anzahl und Umsatzwerten dominierten⁴⁷. Folglich zeichnet sich auch für die RHG in größeren Teilen ihres Geschäftsgebietes ein langfristiger Trend zur Einstufigkeit, ein Wandel von der traditionellen Großhandelsfunktion hin zum Einzelhandel ab.

Obwohl die RHG Frankfurt keine unmittelbare Nachbarschaft zu den neuen Bundesländern hat, dehnte sie ihr Geschäftsgebiet nach der Wiedervereinigung auf Thüringen und Sachsen aus. Mit diesem Engagement trat die RHG vor Ort auch mit der Kasseler Zentrale in Wettbewerb, nachdem man sich in der Getreideerfassung und

⁴⁴ Anmerkung: Infolge der wirtschaftlichen Destabilisierung des Frankfurter Zentralinstituts wurde im Jahr 1999 die Fusion mit der RWZ Rheinland eG, Köln durchgeführt. Seitdem firmieren die verschmolzenen Unternehmen unter Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main eG. Vgl. GENOSSENSCHAFTSVERBAND HESSEN/RHEINLAND-PFALZ/THÜRINGEN e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Frankfurt

⁴⁵ vgl. Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG, Geschäftsbericht 1989, Frankfurt 1990

⁴⁶ vgl. ebenda

⁴⁷ vgl. GENOSSENSCHAFTSVERBAND HESSEN/RHEINLAND-PFALZ/THÜRINGEN e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Frankfurt

der Futtermittelproduktion auf eine Kooperation nicht hatte einigen können⁴⁸. Darüber hinaus erstreckt sich ihr Engagement auf die osteuropäischen Märkte und hier insbesondere auf die Ukraine, in der 1996 mit einheimischen Partnern eine Zusammenarbeit in Form eines Joint-venture eingegangen wurde (Raiffeisen Hauptgenossenschaft Ukraine AG, Kiew)⁴⁹.

Im Jahr 1996 setzte die RHG Frankfurt eG 994,5 Mio DM um. Einschließlich ihrer zahlreichen Engagements (Tochterunternehmen, Beteiligungen) erreichten die Umsatzerlöse des Konzerns 1.236,7 Mio DM. Zum Konsolidierungskreis des Konzerns gehörten Ende 1996 folgende Unternehmen^{50,51}:

- Raiffeisen Kraftfutterwerk GmbH, Wiesbaden (100%),
- Nordthüringer Getreide- und Futtermittelhandel, Anlagenbau gemia GmbH (100%),
- Wühler & Hahn GmbH & Co. KG, Lauterbach (100%),
- Ostthüringer Saaten Verwaltungs- und Handelsgesellschaft mbH, Frankfurt (100%),
- Raiffeisen Handels GmbH, Rudolstadt (91,5%),
- RWR Raiffeisen Warenhandelsgesellschaft Rheinhessen mbH, Sprendlingen (80%),
- Freßnapf Heimtierbedarf GmbH (75%),
- ERI Garten Bauen Technik Handels GmbH, Darmstadt (70%),
- Raiffeisen Hauptgenossenschaft AG, Kiew (61%),
- Raiffeisen Vogelsberg GmbH, Schlitz (55%),
- Raiffeisen Parat GmbH, Dannstadt-Schauernheim (52%),
- Kaysser Heimtiernahrung GmbH, Waldfischbach-Burgalben (51%),
- gemia Raiffeisen Kraftfutterwerk GmbH, Ebeleben (100%ige Tochter der gemia GmbH),
- TULAS Transport-, Umschlag-, Lagerung- und Agrar-Service GmbH, Frohburg (100%ige Tochter der gemia GmbH),
- Ostthüringer Saaten GmbH, Gera (100%ige Tochter der Ostthüringer Saaten Verwaltungs- und Handelsgesellschaft mbH),

⁴⁸ vgl. STROTHER, A., a.a.O., Frankfurt/M. 1992, S. 210 f.

⁴⁹ vgl. AGRA-EUROPE, RHG Frankfurt auf dem Weg in die Globalisierung, H. 37/96, Länderberichte S. 44 ff.

⁵⁰ vgl. Die Zahlen in Klammern drücken die Kapitalanteile der RHG aus.

⁵¹ vgl. Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG, Geschäftsbericht 1996, Frankfurt 1997, S. 45

- Euro Agrar Wissembourg S.A.R.L., Wissembourg (75%ige Tochter von Raiffeisen Kraftfutterwerk GmbH und 25%ige Tochter von Raiffeisen Vogelsberg GmbH),
- Agro- und Gewerbedienst Neustadt/Orla GmbH, Neustadt/Orla (95,5%ige Tochter von Ostthüringer Saaten GmbH und 4,5%ige Tochter von Raiffeisen Handels GmbH),
- Lagerhaus 'Röder Tal' GmbH, Peritz (54%ige Tochter von TULAS Transport-, Umschlag-, Lagerung- und Agrar-Service GmbH).

Am Geschäftsguthaben der RHG Frankfurt eG waren Ende 1996 202 Mitglieder beteiligt. Durch den Beschluß der Generalversammlung, einen Geschäftsanteil um 50% auf 6.000 DM zu erhöhen und der gleichzeitigen Bereitschaft des Großteils der Mitglieder zur Volleinzahlung ihrer Anteile, konnte das gezeichnete Eigenkapital auf 30,0 Mio DM gesteigert werden, wodurch der Gesamtwert des Eigenkapitals auf 61,5 Mio DM zunahm⁵². Hierbei kam der RHG die Struktur ihrer Kapitaleigner zugute, die - ähnlich wie bei der RWZ Kurhessen-Thüringen GmbH - größtenteils aus reinen bzw. gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften besteht⁵³.

Das Vertriebsgebiet der RHG ist unterteilt in fünf Geschäftsgebiete⁵⁴ und erstreckt sich von Osten nach Westen über die Bundesländer Sachsen, Thüringen, Hessen und Rheinland-Pfalz. Demzufolge weist es eine stark unterschiedliche Agrarstruktur auf. Wie bereits in Abschnitt 5.2.1.1.1 geschildert, dominieren in den neuen Bundesländern marktfruchtorientierte Großbetriebe in der Rechtsform der juristischen Person. Demgegenüber ist die hessische und rheinland-pfälzische Landwirtschaft im Durchschnitt aller Betriebe als kleinstrukturiert einzustufen. Allerdings finden sich an besseren Ackerbaustandorten (z.B. Kreis Groß-Gerau, Wetteraukreis, Kreis Gießen, Kreis Limburg-Weilburg) und in stadtnahen Regionen (z.B. Kreis Darmstadt-Dieburg, Kreis Offenbach) größere Betriebe als auf schlechteren Standorten und in stadtfern gelegenen Gebieten. Die Größendisparität hinsichtlich der Stadtnähe ist auf differierende Intensitäten des Strukturwandels zurückzuführen, die in engem Zusammenhang zur regional unterschiedlichen außerlandwirtschaftlichen Arbeitsmarktlage stehen. Hierbei kommt insbesondere dem Ballungsraum Rhein-Main eine erhebliche Bedeutung zu, da das vergleichsweise große Arbeitsplatzangebot die Bereitschaft latent aufgabewilliger Landwirte zum Ausstieg aus der landwirtschaftlichen Erzeugung erhöht. Dadurch werden Produktionskapazitäten zugunsten wachstumsfähiger Be-

⁵² vgl. Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG, Geschäftsbericht 1996, Frankfurt 1997, S. 31

⁵³ Anmerkung: Ende des Jahres 1996 wurde 72% des gezeichneten Eigenkapitals von Volksbanken und Raiffeisenbanken zur Verfügung gestellt.

⁵⁴ Anmerkung: Thüringen-Sachsen, Wetterau, Südhessen, Nassauer Land und Rheinhessen-Pfalz

triebe freigesetzt, die wiederum den landwirtschaftlichen Strukturwandel beschleunigen.

In Mittelhessen halten sich die Betriebsformen Marktfruchtbau und Futterbau nahezu die Waage (Ausnahme: Vogelsbergkreis), während in Südhessen der Marktfruchtbau die bedeutendere Rolle spielt (Ausnahme: Odenwaldkreis). In den Weinbaugebieten Südhessens (Rheingau-Taunus-Kreis, Main-Taunus-Kreis) und in der Region Rheinhessen-Pfalz überwiegt die Anzahl der weinerzeugenden Dauerkulturbetriebe, die aufgrund ihrer arbeitsintensiven Wirtschaftsweise vergleichsweise kleinstrukturiert sind.

5.2.1.1.3 WLZ Raiffeisen AG Stuttgart

Die Württembergische Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft AG (WLZ) in Stuttgart konnte im Jahr 1998 auf ihr einhundertjähriges Bestehen zurückblicken. Nachdem in den achtziger und neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts ein erster Versuch der sogenannten Kaufstelle, einer verbandseigenen Einrichtung zur Zusammenfassung der primär-genossenschaftlichen Warenströme im Ein- und Verkauf, gescheitert war, wurde 1898 ein weiterer Anlauf unternommen, der schließlich von seiten der Ortsgenossenschaften Akzeptanz fand. Obwohl auch diese Institution eine Abteilung des Genossenschaftsverbandes (Verband landwirtschaftlicher Kreditgenossenschaften in Württemberg) war, gilt das Jahr 1898 als Gründungsdatum der heutigen WLZ AG. Dies ist vornehmlich auf die Tatsache zurückzuführen, daß diese Abteilung 1923 aus dem Verband ausgegliedert und in die Rechtsform einer AG (Kaufstelle der landwirtschaftlichen Genossenschaften A.G.) überführt wurde. Die Gründe für die Wahl der Aktiengesellschaft als Rechtsform lagen zum einen in der hohen Verbreitung der AG in der damaligen Zeit, zum anderen vertraten die Mitglieder, in der Hauptsache waren dies Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft, die Auffassung, daß mit dieser Rechtsform ein leichteres Einwerben weiterer Kapitalmittel möglich sei. Im Jahr 1936 wurde die provinziell klingende Bezeichnung Kaufstelle abgelegt, und es erfolgte die Umbenennung in Württembergische Warenzentrale landwirtschaftlicher Genossenschaften A.G. (Wüwa).

Nach dem 2. Weltkrieg und der Währungsreform 1948 wurde die Wüwa A.G. zunächst in die Württembergische landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft - Raiffeisen eGmbH (WLZ) umgegründet, die 1977 durch eine Modifizierung der Mitgliederhaftung in die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft überführt wurde⁵⁵. Der Warenzentrale gehörten sowohl Genossenschaften der Primärstufe als auch große-

⁵⁵ Anmerkung: Seit der Novelle des GenG im Jahr 1973 ist die Genossenschaft ohne Nachschußpflicht zugelassen, d.h. im Konkursfall entfällt jede Verpflichtung der Mitglieder zur Zahlung von Nachschüssen.

re Landwirtschaftsbetriebe als Mitglieder an. Im Zuge des Strukturwandels nahm die Anzahl größerer landwirtschaftlicher Betriebe zu, während die Anzahl der Genossenschaften zurückging. In der Folge veränderte sich das Verhältnis von Einzelmitgliedern zu kooperativen Unternehmungen zulasten letztgenannter. Um bei einem weiteren Rückgang der genossenschaftlichen Mitglieder nicht zukünftig Einzelmitglieder ausschließen zu müssen - die entsprechende gesetzliche Regelung sieht eine Grenze von 49,9% vor - sah man sich 1987 seitens der WLZ veranlaßt, die Rechtsform der eG in die der Aktiengesellschaft umzuwandeln.

Neben der Übernahme zahlreicher Warenabteilungen von Primärinstituten fusionierte die WLZ 1990 mit der Württembergischen Raiffeisen-Anlagen- und Vermarktungs AG (Anlagen AG), einer Leasinggesellschaft mit dem Schwerpunkt in der Erfassung landwirtschaftlicher Erzeugnisse (insbesondere Tafelobst). Durch diese Fusion konnte die WLZ nicht nur ihren Aktionärskreis erweitern und damit einhergehend ihre Eigenkapitalbasis stärken, sondern auch das Angebot ihrer Dienstleistungspalette ausbauen.

Die WLZ Stuttgart AG setzte im Jahr 1996 Waren und Dienstleistungen im Wert von 1.270,8 Mio DM um. Daraus entfielen 1.002,7 Mio DM auf das Bezugsgeschäft und 237,1 Mio DM auf das Absatzgeschäft. Einschließlich der in den Jahresabschluß einbezogenen Tochterunternehmen belief sich der Konzernumsatz auf 1.582,3 Mio DM. Damit zählt die WLZ AG zu den Zentralinstituten mittlerer Größe. Neben der Muttergesellschaft gehören folgende 100%ige Tochterunternehmen zum Konsolidierungskreis des Konzerns⁵⁶:

- AHG Autohandels-Gesellschaft mbH, Horb/Neckar (100%),
- Animedica, Tiergesundheitsmittel GmbH, Horb/Neckar (100%),
- Tessol Kraftstoffe, Mineralöle und Tankanlagen GmbH, Stuttgart (100%),
- W.K.TEX. GmbH Bekleidung + Schuhe Großhandel + Import, Kornwestheim (100%).

Darüber hinaus zählen zum Konzern der WLZ AG weitere Tochterunternehmen, ein ungarisches Gemeinschaftsunternehmen, an dessen Grundkapital die Muttergesellschaft zu 50% beteiligt ist sowie Kapitalbeteiligungen von bis zu 50% an assoziierten Unternehmen. Wegen ihrer insgesamt untergeordneten Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns erfolgte für diese Unternehmen allerdings keine Konsolidierung⁵⁷.

Die Höhe des gezeichneten Eigenkapitals der WLZ betrug 1996 56,7 Mio DM. Davon entfielen 50,6 Mio DM auf Stammaktien und 6,0 Mio auf Vorzugsaktien ohne

⁵⁶ vgl. WLZ Raiffeisen AG, Geschäftsbericht 1996, Stuttgart 1997, S. 44

⁵⁷ vgl. ebenda, S. 44 f.

Stimmrecht. Insgesamt belief sich das Eigenkapital auf 93,7 Mio DM⁵⁸. Bei den Anteilsscheinen handelt es sich ausschließlich um vinkulierte Namensaktien. Durch die Ausgabe dieser Sonderform der Namensaktie behält sich das emittierende Unternehmen die Kontrolle über seine Eigentümerstruktur und deren Fluktuation vor, da seine Zustimmung bei der Weitergabe (i.S. von Eigentumsübertragung) der Anteilsscheine notwendig ist⁵⁹. Nicht zuletzt dient das Instrument der vinkulierten Namensaktie dazu, den genossenschaftlichen Charakter der Warenzentrale auch in der Rechtsform der Aktiengesellschaft zu erhalten⁶⁰. Der Kreis der 5.528 WLZ-Aktionäre setzte sich zum 31.12.1996 wie folgt zusammen⁶¹:

- 361 Kreditgenossenschaften
51,8% des Grundkapitals
- 16 Bezugs- und Absatzgenossenschaften
12,4% des Grundkapitals
- 49 Sonstige Warengenossenschaften
1,2 % des Grundkapitals
- 46 Sonstige Gesellschaften
14,1 % des Grundkapitals
- 4.638 Landwirte
18,2 % des Grundkapitals
- 418 Belegschaftsaktionäre
2,3% des Grundkapitals

Das Arbeitsgebiet der WLZ Stuttgart AG befindet sich im württembergischen Teil Baden-Württembergs. Es ist geprägt durch den bevölkerungsreichen, dicht besiedelten und mit einem hohen Arbeitsplatzangebot in Industrie und dem Dienstleistungsgewerbe ausgestatteten Ballungsraum Heilbronn-Stuttgart-Reutlingen einerseits und andererseits durch einen ländlichen Raum, in dem, bedingt durch naturräumliche Gegebenheiten und der Realteilung als häufig praktizierten Form der Vererbung, äußerst kleinstrukturierte Betriebe angesiedelt sind. Dies wird aus der Betrachtung der durchschnittlichen Flächenausstattung deutlich, die im Jahr 1995 mit 15,3 ha LF bezogen auf alle Betriebe und 32,2 ha LF bei Haupterwerbsbetrieben deutlich unter dem bundesdeutschen Mittel (22,4 ha LF und 41,2 ha LF)⁶² lag. Die kleinbäuerliche

⁵⁸ vgl. ebenda, S. 37 u. S. 47

⁵⁹ vgl. SEUSTER, H., Die Finanzierung des landwirtschaftlichen Unternehmens, Hamburg, Berlin 1981, S. 240 f.

⁶⁰ vgl. WLZ Raiffeisen AG, Geschäftsbericht 1990, Stuttgart 1991, S. 48

⁶¹ vgl. WLZ Raiffeisen AG, Weil Leistung zählt. Kurzportrait der WLZ Raiffeisen AG, Stuttgart 1997

⁶² vgl. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG 1997, Agrar- und ernährungspolitischer Bericht der Bundesregierung, Materialband, Bonn 1998, S. 17

Struktur Baden-Württembergs ist neben den genannten Faktoren nicht zuletzt auf die große Bedeutung der naturgemäß kleinflächigeren Weinbaubetriebe (im Durchschnitt Baden-Württembergs 3,7 ha LF) zurückzuführen, denen neben den Futterbaubetrieben als dominierender Betriebsform ein erheblicher wirtschaftlicher Stellenwert zukommt. Allerdings zählt die Weinvermarktung nicht zum Tätigkeitsbereich der WLZ, sondern sie wird von den im Württembergischen ansässigen Winzergenossenschaften (1996: 82)⁶³ übernommen. Darüber hinaus wirtschafteten in Baden-Württemberg eine relativ große Anzahl an Gartenbaubetrieben, die vornehmlich am Bodensee und am Neckar in Form obsterzeugender Betriebe angesiedelt sind und deren durchschnittliche Betriebsgröße mit 3,6 ha LF noch die der Weinbaubetriebe unterschreitet.

5.2.1.1.4 Raiffeisen Zentralgenossenschaft eG Karlsruhe

Die Raiffeisen Zentralgenossenschaft eG Karlsruhe (ZG) hat ihren Ursprung in der zur Jahreswende 1910/11 gegründeten Zentral-Bezugs- und Absatzgenossenschaft des Badischen Bauernvereins Freiburg. Daneben nahm im Badischen 1921 eine weitere Sekundär-genossenschaft, die Badische landwirtschaftliche Hauptgenossenschaft Karlsruhe, ihren Geschäftsbetrieb auf. Unter dem wirtschaftlichen Druck kam es 1929 zum Zusammenschluß dieser beiden Warenzentralen, der fortan als Badische landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft Karlsruhe eG firmierte. Die Entwicklung dieser neuen Hauptgenossenschaft war anfangs geprägt durch die damaligen politischen Verhältnisse, durch Krieg und Nachkriegszeit. Mit der Währungsreform 1948 begann der Neuaufbau der ZG, die durch die Zerstörungen des Krieges ca. zwei Drittel ihrer Bausubstanz verloren hatte⁶⁴.

Um den Strukturwandel in der ländlichen Warenwirtschaft in Baden zu unterstützen, gründete die ZG Karlsruhe eG eine Vorschalt- resp. Auffanggenossenschaft, die ZG-Raiffeisen-Warengenossenschaft (ZG-RWG). Ziel und gleichzeitig Vorteil dieser Auffanggenossenschaft ist es, den Primär-genossenschaften - in Baden sind dies überwiegend reine Warengenossenschaften - einen Fusionspartner zu bieten, der sowohl das Warengeschäft als auch die Mitglieder und folglich deren Kapital übernehmen kann, ohne daß die Anzahl der Einzelmitgliedschaften der Hauptgenossenschaft die gesetzliche Grenze von 49,9% überschreitet. Während der Hauptgenossenschaft in 1996 793 Mitglieder angehören, sind bei der ZG-RWG mittlerweile rd. 12 Tsd Mitglieder registriert. Aufgrund der Unternehmens- und Mitgliederstruktur so-

⁶³ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Jahrbuch 1996, Bonn 1997, S. 68

⁶⁴ vgl. RAIFFEISEN ZENTRALGENOSSENSCHAFT eG Karlsruhe, 75 Jahre im Dienste der Landwirtschaft 1911 - 1986, Jubiläumsschrift, Karlsruhe 1986, S. 22

wie des starken Rückgangs der Primärgenossenschaften im Gebiet des Badischen Genossenschaftsverbandes zeigt sich, daß die Tendenz zur Einstufigkeit im Geschäftsgebiet der ZG schon relativ weit vorangeschritten ist. Diese Entwicklung hat dazu geführt, daß die ZG Karlsruhe eG bereits vereinzelt auch als Primärgenossenschaft bezeichnet wird⁶⁵.

Das Geschäftsgebiet der ZG Karlsruhe eG erstreckt sich auf das ehemalige Baden. Das flächenmäßig kleine Gebiet, das ähnlich wie bei der RHG Frankfurt eG in fünf Arbeitskreise bzw. Vertriebsgruppen unterteilt ist⁶⁶, wird im Osten von Württemberg und somit durch das Arbeitsgebiet der WLZ Stuttgart AG, im Süden durch die Schweiz, im Westen durch das Elsaß und im Norden durch Rheinland-Pfalz und das Vertriebsgebiet der RWZ Rheinland eG eingegrenzt.

Neben zahlreichen positiven Aspekten in Form von Kooperationen mit in Frankreich ansässigen genossenschaftlichen Partnern sowie Beteiligungen an gewerblichen Unternehmen bereitet der ZG Karlsruhe die Nachbarschaft zu Frankreich allerdings auch Probleme. Ursächlich hierfür sind unterschiedliche Rechtsverhältnisse innerhalb der EU beim Verkehr von Pflanzenschutzmitteln. Dies drückt sich darin aus, daß es für denselben Wirkstoff unterschiedliche umweltrechtliche Zulassungen gibt, Handel und Privatpersonen ungleich behandelt werden und in den EU-Staaten unterschiedliche Mehrwertsteuersätze gelten. Daraus resultieren Rechtsunsicherheit und Wettbewerbsverzerrungen, die tendenziell zulasten der mit strengeren Auflagen konfrontierten deutschen Agrarwirtschaft gehen. Diese nationalen Unterschiede haben in der Grenzregion Baden/Elsaß dazu geführt, daß es Privatpersonen möglich ist, in Deutschland verbotene und in Frankreich genehmigte Pflanzenschutzmittel (z.B. Atrazin) vom Elsaß nach Baden zu importieren (noch dazu begünstigt durch den niedrigeren französischen Mehrwertsteuersatz), während Handelsunternehmen wie der ZG Karlsruhe solche Transaktionen untersagt sind.

Mit im Jahr 1996 erzielten Umsatzerlösen in Höhe von 907,0 Mio DM reiht sich die ZG Karlsruhe eG hinter der RHG Frankfurt eG als kleinstes Institut in die Umsatzrangliste aller Warenzentralen ein. Sie besitzt mehrere Beteiligungen in Baden und dem Elsaß sowie ein Gemeinschaftsunternehmen mit den beiden anderen süddeutschen Hauptgenossenschaften (Raiffeisen Kraftfutterwerke Süd GmbH, Würzburg), für die allerdings keine Kapitalkonsolidierung durchgeführt wurde. Der Gesamtwert des Eigenkapitals belief sich Ende 1996 auf 34,4 Mio DM, wovon 17,8 Mio DM auf die von den 793 Mitgliedern gezeichneten Anteilsscheine entfielen⁶⁷.

⁶⁵ vgl. STROTHER, A., a.a.O., Frankfurt/M. 1992, S. 141 u. S. 220; Expertengespräche

⁶⁶ Anmerkung: Bodensee-Baar, Schwarzwald-Hochrhein, Südlicher Oberrhein, Nördliches Rheintal, Nordbaden

⁶⁷ vgl. RAIFFEISEN ZENTRALGENOSSENSCHAFT eG Karlsruhe, Geschäftsbericht 1996, Karlsruhe 1997, S. 27 ff.

Die Ausführungen des Abschnitts 5.2.1.1.3 hinsichtlich der Agrarstruktur im Geschäftsgebiet der WLZ AG treffen in weiten Teilen auch für das Arbeitsgebiet der ZG Karlsruhe eG zu. Die Region wird charakterisiert durch einen relativ hohen Anteil an Sonderkulturen bei gleichzeitig kontinuierlich abnehmender Bedeutung der klassischen Landwirtschaft (Marktfruchtbau, Tierhaltung), wobei das badische Zentralinstitut allerdings weder die Vermarktung von Wein noch den Absatz von Obst zu seinen originären Aufgaben zählt, sondern diese den Spezialgenossenschaften überläßt.

5.2.1.2 Primärgenossenschaften

5.2.1.2.1 VR Bank eG Alsfeld

Die VR Bank eG Alsfeld geht auf die im Jahr 1904 zum Zwecke des Getreideabsatzes in und um Alsfeld sowie weiteren Gebietsteilen Oberhessens gegründete Oberhessische Kornhausgenossenschaft eGmbH zurück⁶⁸, d.h. das heute gemischtwirtschaftliche Institut wurde ursprünglich als Spezialgenossenschaft nach Haas'scher Prägung ins Leben gerufen.

Ausgelöst durch die Geld- und Kreditknappheit der Landwirte in den zwanziger Jahren wurde auf Initiative des Kornhaus-Geschäftsführers 1924 eine Spar- und Darlehnskasse für Alsfeld und Umgegend eGmbH gegründet, da Mitgliederverluste zugunsten vorhandener oder neugegründeter gemischtwirtschaftlicher Kreditgenossenschaften zu befürchten waren⁶⁹. Während die Kornhausgenossenschaft lediglich für das Warengeschäft zuständig war, erstreckte sich der Funktionsbereich der Spar- und Darlehnskasse ausschließlich auf das Geldgeschäft. Obwohl sich die Zusammenarbeit beider Institute zunehmend verstärkte, bestand zunächst keine direkte Verbindung. Bis zum Jahr 1968 wurden die Geschäftsbeziehungen zwischen beiden Instituten jedoch derart intensiviert, daß sie de facto als eine Unternehmung bezeichnet werden konnten. Folgerichtig wurde 1968 die Fusion vollzogen. Die hierdurch entstandene Universalgenossenschaft Raiffeisen'scher Prägung firmierte fortan als Kornhaus und Genossenschaftskasse eGmbH Alsfeld⁷⁰.

Um dem Prinzip von Geld und Ware besser Rechnung zu tragen, aber vorwiegend um an den Werbemaßnahmen des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. parti-

⁶⁸ vgl. GEERLINGS, R., Die Genese einer ländlichen Genossenschaft von einer 'traditionellen' zu einer 'integrierten' Unternehmung (Die Entwicklung der Raiffeisenbank eG Alsfeld), Dissertation, Gießen 1982, S. 64 f.

⁶⁹ vgl. ebenda, S. 64; DREXLER, R., Die Meinung der Mitglieder über die Tätigkeit ihrer Raiffeisenbank (Das Bild der Raiffeisenbank eG Alsfeld aus der Sicht ihrer Mitglieder), Dissertation, Gießen 1983, S. 5; OMAR, CHR., a.a.O., Gießen 1988, S. 10

⁷⁰ vgl. GEERLINGS, R., a.a.O., Gießen 1982, S. 68

zipieren zu können, wurde 1973 eine Umbenennung in Raiffeisenbank eG Alsfeld vorgenommen⁷¹.

Neben der Übernahme vieler kleinerer Genossenschaften durch die Raiffeisenbank eG Alsfeld bzw. deren Vorläuferinstitute⁷² erfolgte im Jahr 1991 durch die Verschmelzung mit der Nachbargenossenschaft VR-Bank Volksbank Alsfeld eG der bislang letzte bedeutende Zusammenschluß zur heutigen VR Bank eG Alsfeld. Die Bündelung der Kräfte, durch die die gegenseitige Konkurrenzsituation vor Ort behoben und das Erschließen von Rationalisierungspotentialen ermöglicht wurde, war notwendig geworden, um sowohl im Bank- als auch im Warenbereich leistungsfähige Größeneinheiten zu schaffen, die den Markterfordernissen auch zukünftig gerecht werden können.

Während die VR-Bank Volksbank Alsfeld eG das gemessen an der Bilanzsumme größere Bankgeschäft (354,9 Mio DM, Raiffeisenbank eG: 234,3 Mio DM) einbrachte, trug die Raiffeisenbank eG das umsatzmäßig bedeutendere Warengeschäft (62,3 Mio DM, VR-Bank Volksbank Alsfeld eG: 16,2 Mio DM) bei⁷³.

Im Jahr 1996 betrug die Bilanzsumme 896,8 Mio DM, und es wurden Waren im Wert von 76,4 Mio DM umgesetzt, wovon 7,4 Mio DM auf das Absatz- und 69,0 Mio DM auf das Bezugsgeschäft entfielen. Die Höhe der von den 14.448 Mitgliedern gezeichneten Geschäftsguthaben belief sich auf 8,9 Mio DM bei einem Gesamtwert des Eigenkapitals von 36,7 Mio DM⁷⁴.

Das Geschäftsgebiet der VR Bank Alsfeld eG ist der nördliche Teil des Vogelsbergkreises, der sich in Osthessen befindet. Das insgesamt sehr große Einzugsgebiet, das sich von Norden nach Süden über ca. 30 km und von Osten nach Westen über ca. 40 km erstreckt, ist durch seinen ländlichen Charakter geprägt⁷⁵. Während kleine Ortschaften dominieren, bildet die Stadt Alsfeld mit ihrem kleinstädtischen Charakter die Ausnahme.

Auf der 1.458,98 qkm großen Fläche des Vogelsbergkreises lebten Ende 1995 118,6 Tsd Einwohner. Damit ist er der flächenmäßig zweitgrößte Landkreis Hessens und mit rd. 81 Einwohnern je qkm gleichzeitig derjenige mit der niedrigsten Besiedlungsdichte (im Vergleich: Hessen 282 Einwohner je qkm)⁷⁶. Knapp die Hälfte der

⁷¹ vgl. ebenda, S. 69

⁷² vgl. ebenda, S. 70

⁷³ vgl. RAIFFEISENBANK EG ALSFELD, Geschäftsbericht 1991, Alsfeld 1992, S. 30 f.; VR-BANK VOLKSBANK ALSFELD EG, Geschäftsbericht 1991, Alsfeld 1992; VR BANK EG ALSFELD, Geschäftsbericht 1992, Alsfeld 1993, S. 11 ff.

⁷⁴ vgl. VR BANK EG ALSFELD, Geschäftsbericht 1996, Alsfeld 1997, S. 27

⁷⁵ Anmerkung: Ländliche Kreise sind durch Besiedlungsdichten unter 150 Einwohnern je qkm und das Fehlen einer Gemeinde mit mehr als 50.000 Einwohner definiert. Vgl. BUNDESFORSCHUNGSANSTALT FÜR LANDESKUNDE UND RAUMORDNUNG, Regionalstatistische Informationen aus der laufenden Raumbearbeitung, in: Informationen zur Raumentwicklung, H. 11/12, 1991, S. 780

⁷⁶ vgl. HESSISCHES STATISTISCHES LANDESAMT, Hessische Gemeindestatistik 1995, Ausgewählte Strukturdaten aus Bevölkerung und Wirtschaft, 17. Ausgabe,

Bevölkerung lebt im näheren Einzugsgebiet der VR-Bank, wobei die Stadt Alsfeld mit etwas über 17.600 Einwohnern den Schwerpunkt bildet.

Mit 42,4% war 1994 ein im Vergleich zum alten Bundesgebiet (36,2%)⁷⁷ hoher Anteil der Arbeitnehmer im produzierenden und verarbeitenden Gewerbe tätig. Die Agrarquote lag mit 7,3% ebenfalls deutlich über dem Durchschnittswert in den alten Bundesländern (2,9%). Dem stand ein mit 50,3% verhältnismäßig niedriger Anteil der Beschäftigten im tertiären Sektor gegenüber (altes Bundesgebiet 60,9%)⁷⁸. Aus dieser Struktur resultiert das vergleichsweise niedrige Durchschnittseinkommen, das einen deutlichen Abstand zum Bundesdurchschnitt aufweist.

Im Vogelsbergkreis wird ein vergleichsweise großer Anteil der Fläche landwirtschaftlich (50,4%) und forstwirtschaftlich (38,4%) genutzt. Aufgrund seiner natürlichen Standortbedingungen (Höhenlagen zwischen 207 m und 774 m über NN, Niederschlagsschwankungen zwischen 600 mm und 1.100 mm jährlich, magere Böden) zählt der Vogelsbergkreis zu den sogenannten benachteiligten Gebieten. Die geringe Ertragsfähigkeit dieses Gebietes spiegelt sich in dem hohen Grünlandanteil von über 50% wider und macht den Futterbaubetrieb zur wichtigsten Betriebsform (1991: 59,3%). Trotz des sich auch im Vogelsbergkreis vollziehenden Strukturwandels ist die dort angesiedelte Landwirtschaft verhältnismäßig kleinbetrieblich strukturiert⁷⁹.

77 vgl. Wiesbaden 1996; VOGELSBERGBKREIS (Hrsg.), Bürger Info Vogelsbergkreis, 4. Aufl., Alpe, Lien 1996, S. 2 u. S. 12
hierzu Übersicht 3.3 'Verteilung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen in den alten Bundesländern von 1970 bis 1996 (in Mio und %)'

78 vgl. HESSISCHES STATISTISCHES LANDESAMT, Hessische Kreiszahlen, Ausgabe I/1996, 41. Jg., Wiesbaden 1996, S. 11 ff.; FULDAER ZEITUNG/HÜNFELDER ZEITUNG, Abwanderung der jungen Generation macht Sorgen, Ausgabe v. 06.01.96, S. 4

79 vgl. Expertengespräch, DR. KÖHLER, Amt für Regionalentwicklung, Landschaftspflege und Landwirtschaft Vogelsberg in Alsfeld, 28.08.1996

5.2.1.2.2 Genossenschaft Berg und Mark - Raiffeisen-Warengenossenschaft eG Wipperfürth

Die Genossenschaft Berg und Mark - Raiffeisen-Warengenossenschaft eG Wipperfürth wurde im Jahre 1907 als eine der ersten Bezugs- und Absatzgenossenschaften im Verbandsgebiet Rheinland unter dem Namen Landwirtschaftliche Genossenschaft eGmbH Wipperfürth ins Leben gerufen. Die Zielsetzung der 13 landwirtschaftlichen Gründungsmitglieder war die gemeinschaftliche Lösung der wirtschaftlichen Probleme durch die Verbesserung der Bezugsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Bedarfsstoffe sowie der Absatzmöglichkeiten für landwirtschaftliche Erzeugnisse⁸⁰.

Bis zum Ausbruch des 1. Weltkrieges wuchs der Mitgliederkreis auf ca. 100 Mitglieder an, und es wurden Waren im Umfang von rd. 50 TDM umgesetzt. Durch die Kriegs- und Nachkriegsverhältnisse kam der Betrieb jedoch infolge der Inflation 1922 zum Erliegen. Mit der Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes im Jahr 1924 setzte sich die erfolgreiche Entwicklung fort, die durch den Ausbruch des 2. Weltkrieges jedoch erneut unterbrochen wurde. Der wirtschaftliche Aufschwung nach der Währungsreform 1948 schlug sich auch bei der Genossenschaft Berg und Mark nieder. Um den steigenden Umsatz bewältigen und die zunehmend differenziertere Nachfrage befriedigen zu können, wurden die Kapazitäten kontinuierlich ausgebaut und das Leistungsangebot marktgerecht erweitert⁸¹.

Der Zusammenschluß mit zwei benachbarten Bezugs- und Absatzgenossenschaften im Jahr 1976 sowie die Übernahme des Warengeschäftes einer gemischtwirtschaftlichen Genossenschaft (Raiffeisenbank Radevormwald eG) 1991 verhalfen der Genossenschaft Berg und Mark - Raiffeisen-Warengenossenschaft eG Wipperfürth zur Ausdehnung ihres Geschäftsgebietes und der Erweiterung ihrer geschäftlichen Aktivitäten. Im Jahr 1996 summierte sich der Gesamtumsatz auf 45,4 Mio DM. Das sich aus den Geschäftsguthaben, den Rücklagen sowie dem Gewinn zusammensetzende Eigenkapital betrug 2,9 Mio DM, wovon 1,0 Mio DM auf die Geschäftsanteile der 832 Mitglieder entfielen.

Das Geschäftsgebiet erstreckt sich landkreisübergreifend (Rheinisch-Bergischer Kreis, Kreis Mettmann, Oberbergischer Kreis, Märkischer Kreis) von Norden nach Süden über ca. 30 km und von Osten nach Westen über rd. 45 km, wobei der Schwerpunkt auf dem nördlichen Teil des Oberbergischen Kreises liegt. Bei einer Gesamtfläche von 918,08 qkm und einer Bevölkerung von rd. 281 Tsd lag die Bevöl-

⁸⁰ vgl. LANDWIRTSCHAFTLICHE BEZUGS- UND ABSATZGENOSSENSCHAFT eGmbH Wipperfürth, 50 Jahre Landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgenossenschaft eGmbH Wipperfürth, Jubiläumsschrift, Wipperfürth 1957, S. 12

⁸¹ vgl. ebenda, S. 12 f. und S. 17 f.

kerungsdichte des Oberbergischen Kreises Ende 1995 bei 306 Einwohnern je qkm⁸². In diesem Zusammenhang ist jedoch zu berücksichtigen, daß der nördliche Teil (z.B. Wipperfürth: 189,5 Einwohner je qkm) dünner besiedelt ist als der südliche, in dem u.a. auch die Kreisstadt Gummersbach (553,9 Einwohner je qkm) liegt.

Die Beschäftigungsmöglichkeiten in der Region sind verhältnismäßig günstig. Die Arbeitslosenquote lag 1995 bei 9,8% gegenüber 10,6% in Nordrhein-Westfalen und 10,4% in Gesamtdeutschland⁸³. Dem mit überdurchschnittlichen Steigerungsraten wachsenden mittelständisch geprägten Verarbeitungsgewerbe kommt hierbei die tragende Rolle zu, während die Landwirtschaft und das gesamtwirtschaftlich besonders stark expandierende Dienstleistungsgewerbe unterrepräsentiert sind. Mit 2,8% in 1987 und prognostizierten 1,7% für das Jahr 2000 bewegt sich die Agrarquote deutlich unter dem Bundesdurchschnitt⁸⁴. Entsprechendes gilt für den Anteil der Land- und Forstwirtschaft zur Bruttowertschöpfung, der sich 1992 bei 0,9% bewegte, während er im Durchschnitt für die alten Bundesländer 1,3% betrug⁸⁵.

Aufgrund der im Vergleich zum Vogelsberg höheren Besiedlungsdichte wird im Kreis Oberberg ein geringerer Anteil der Fläche landwirtschaftlich (34,6%) und forstwirtschaftlich (26,7%) genutzt. Die durchschnittliche Flächenausstattung der landwirtschaftlichen Betriebe lag mit 17,8 ha 1994 deutlich unter dem Durchschnitt aller Betriebe in Nordrhein-Westfalen (26,0 ha) und in Deutschland (29,8 ha)⁸⁶. Die naturräumlichen Gegebenheiten des Bergischen Landes machen die Region zu einem typischen Grünlandstandort. Dies drückt sich im außerordentlich hohen Anteil des Dauergrünlandes (91,7%) an der landwirtschaftlichen Nutzfläche (LF) aus. Demzufolge ist der Futterbaubetrieb die dominierende Betriebsform. Die Besatzdichte bei Rindvieh (177,1 Rindvieh/100 ha LF) und speziell bei Milchvieh (71,5 Milchkühe/100 ha LF) lag im Jahr 1994 deutlich über dem Landesdurchschnitt Nordrhein-Westfalens (105,8 Rindvieh/100 ha LF und 36,8 Milchkühe/100 ha LF)⁸⁷.

⁸² vgl. OBERBERGISCHER KREIS/OBERBERGISCHE AUFBAU GmbH (Hrsg.), Oberbergischer Kreis, Gummersbach 1996, S. 2

⁸³ vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1997, Wiesbaden 1997, Tab. 6.12.1, S. 123 u. Tab. 6.14.1, S. 125; OBERBERGISCHER KREIS/OBERBERGISCHE AUFBAU GmbH (Hrsg.), a.a.O., Gummersbach 1996, S. 18

⁸⁴ vgl. ECKEY, H.-F., Wirtschaftsstandort Oberberg, in: OBERBERGISCHE AUFBAU GmbH/OBERBERGISCHER KREIS (Hrsg.), Gummersbach 1992, S. 17 ff.

⁸⁵ vgl. LANDWIRTSCHAFTSKAMMER RHEINLAND, Rheinland Aktuell, Die Kreisstelle Oberbergischer Kreis, 6. Ausgabe, Bonn 1996; BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch, Bonn, 1993

⁸⁶ vgl. LANDWIRTSCHAFTSKAMMER RHEINLAND, a.a.O., Bonn 1996, S. 4

⁸⁷ vgl. Eigene Berechnungen nach LANDWIRTSCHAFTSKAMMER RHEINLAND, a.a.O., Bonn 1996, S. 5 u. S. 9

5.2.2 Geschäftsentwicklung

In Kapitel 4.2 wurden die waren-genossenschaftliche Umsatzentwicklung auf der aggregierten DRV-Ebene analysiert und allgemeine Trends herausgearbeitet. Im folgenden Abschnitt wird diese Untersuchung weitergeführt und anhand der in der Befragung gewonnenen Daten spezifiziert bzw. konkretisiert.

Ausgangspunkt dieser Betrachtung ist wiederum die Entwicklung der Gesamtumsatzvolumina, an die eine differenzierte Analyse der Entwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche anschließt, in deren Mittelpunkt - der Aufgabenstellung zufolge - die Diversifikationssparten stehen werden.

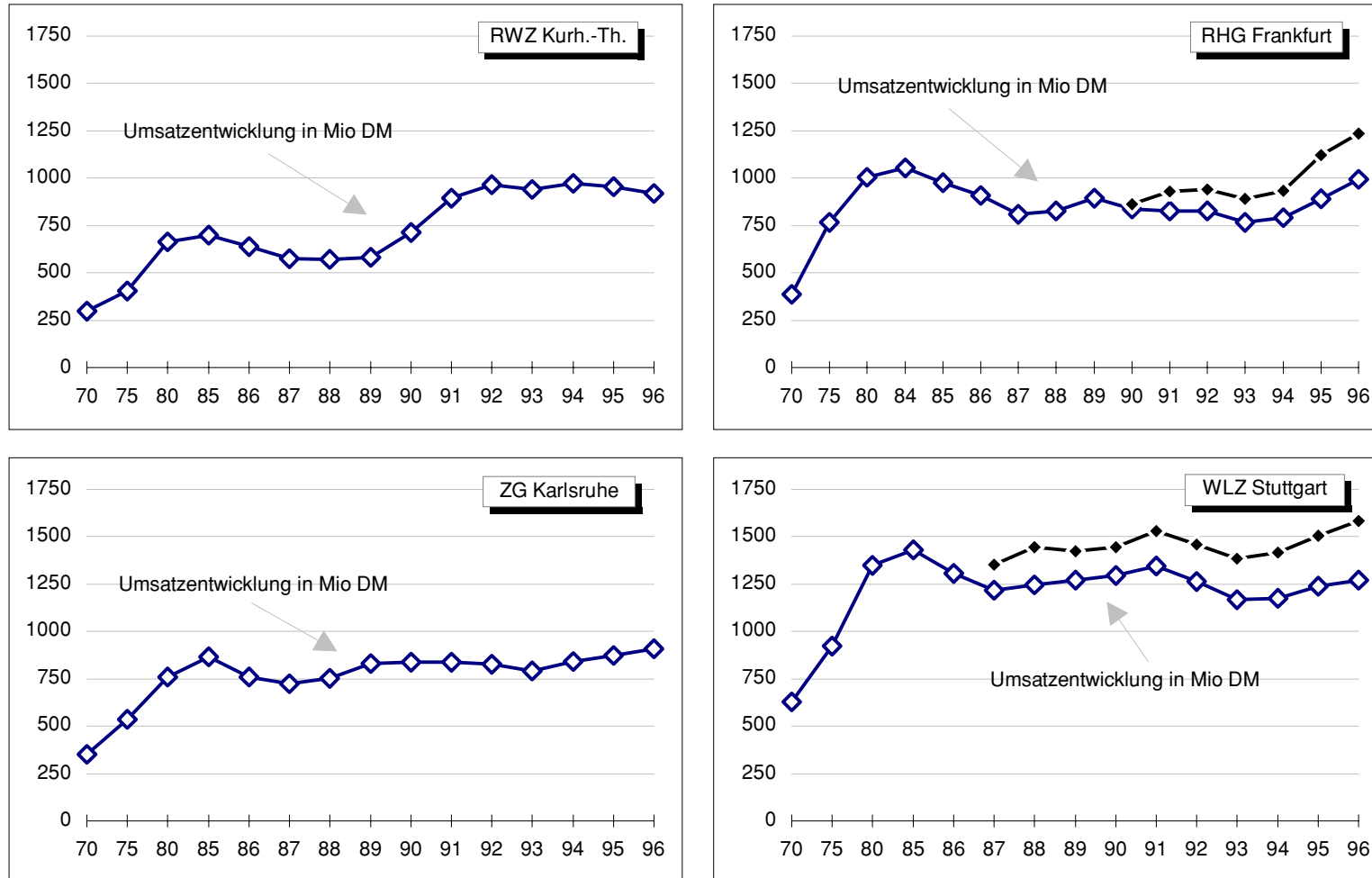
5.2.2.1 Gesamtumsatzentwicklung

In den Darstellungen 5.1 bis 5.4 werden - differenziert nach der Organisationsstufenzugehörigkeit - die Umsatzverläufe der untersuchten Haupt- und Primär-genossenschaften veranschaulicht. Dabei wird neben der absoluten (Darstellung 5.1 und 5.3) zusätzlich auch die relative Darstellungsweise (Darstellung 5.2 und 5.4) gewählt, um die Entwicklung von der Höhe des jeweiligen Umsatzniveaus zu abstrahieren und einen direkten Vergleich der Entwicklungsdynamik zu ermöglichen.

5.2.2.1.1 Sekundär-genossenschaften

Die Darstellungen 5.1 bis 5.4 bestätigen die in Abschnitt 4.2 getroffene Aussage, daß sich der Umsatzverlauf der ländlichen Waren-genossenschaften und speziell derjenige der Warenzentralen (Darstellungen 5.1 und 5.2) im Zeitraum von 1970 bis 1994 in vier resp. bis 1996 in fünf Phasen untergliedern läßt.

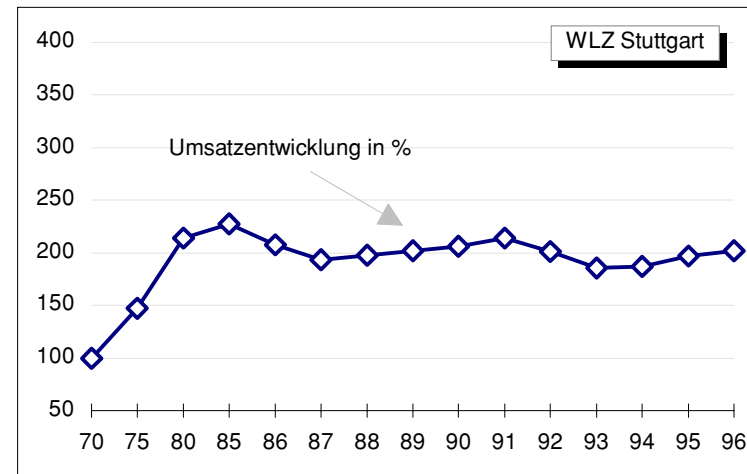
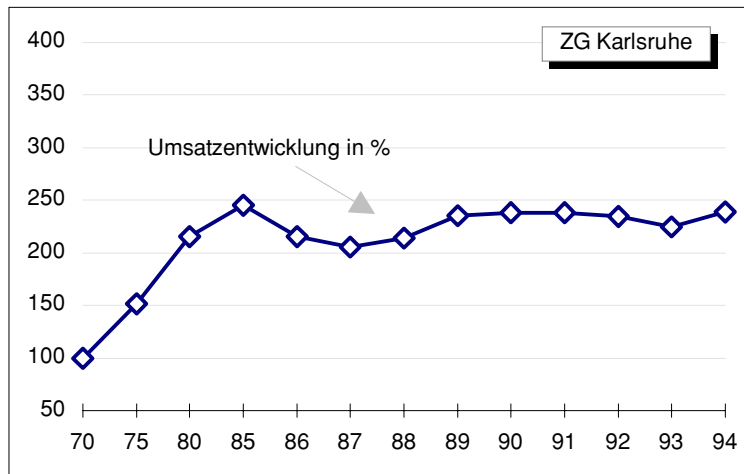
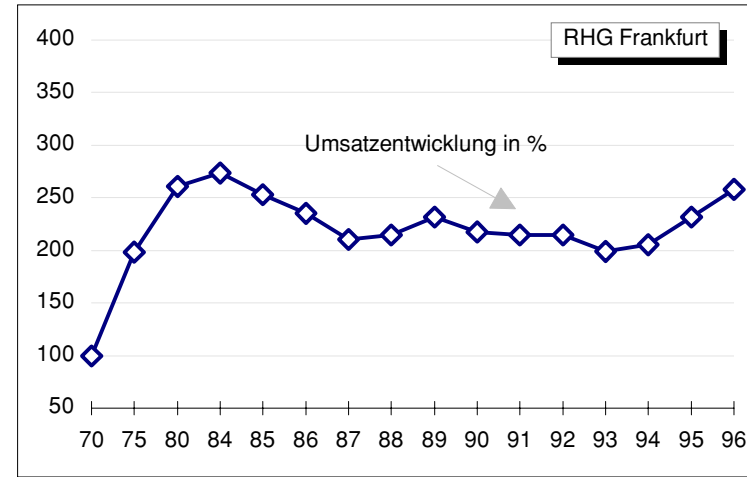
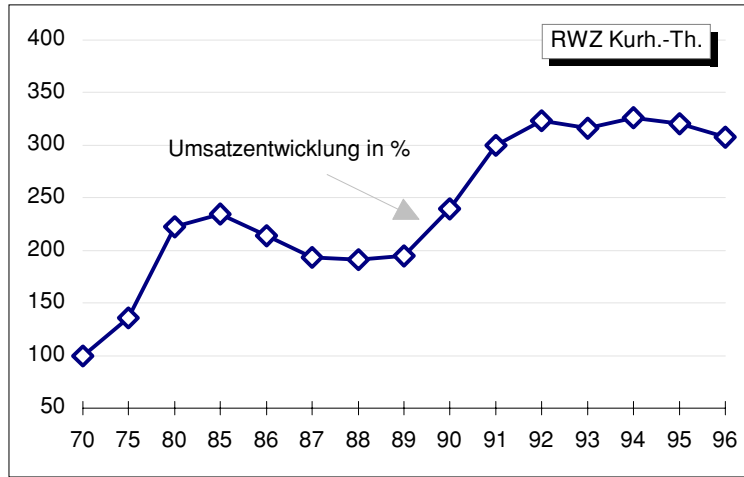
Darstellung 5.1: Entwicklung der Umsatzwerte der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in Mio DM



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

—◆— Muttergesellschaft -◆- Konzern

Darstellung 5.2: Entwicklung der Umsatzwerte der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Diese Feststellung wird gestützt durch Übersicht 5.1, in der die durchschnittlichen jährlichen Änderungsraten für die Warenzentralen insgesamt (DRV-Aggregat) sowie für die untersuchten Zentralinstitute dargestellt sind. Zwar bestehen hinsichtlich der Dauer der einzelnen Phasen bzw. den Zeitpunkten der Phasenwechsel erwartungsgemäß geringfügige Abweichungen zwischen den untersuchten Genossenschaften; die jeweils gleichen Vorzeichen der Änderungsraten innerhalb der Phasen dokumentieren jedoch eindrucksvoll die grundsätzlich gleichgerichtete Entwicklung. Aus der Übersicht geht aber auch hervor, daß die Umsatzentwicklung trotz parallelen Phasenverlaufs einer unterschiedlich starken Dynamik unterlag, wobei dies weniger auf die beiden ersten Perioden als vielmehr auf die Entwicklung zu Beginn der dritten Phase zutrifft.

Übersicht 5.1: Durchschnittliche jährliche Änderungsraten der Umsatzentwicklung der Zentralgenossenschaften auf DRV-Ebene sowie der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 (in %)

	1970-85	1986-87	1988-92	1993	1994-96	1970-96
Zentralen insgesamt	7,19	-8,57	8,13	-6,45	1,93	4,90
RWZ Kurhessen-Thüringen	5,84	-6,53 ²⁾	14,04 ⁴⁾	-2,31	3,12 ⁹⁾	4,42
RHG Frankfurt ^{a)}	7,46 ¹⁾	-8,44 ³⁾	5,01 ⁵⁾	-3,76 ⁷⁾	9,06	3,71
ZG Karlsruhe	6,17	-8,60	3,78 ⁶⁾	-2,87 ⁸⁾	4,65	3,70
WLZ Stuttgart ^{a)}	5,63	-7,79	2,57 ⁶⁾	-6,88 ⁸⁾	2,85	2,74

a) Änderungsraten des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns

1) 1970 - 1984 2) 1986 - 1988 3) 1985 - 1987 4) 1989 - 1992

5) 1988 - 1989 6) 1988 - 1991 7) 1990 - 1993 8) 1992 - 1993

9) 1994 = 3,12%, 1995-96 = -2,78%

Quelle: Eigene Berechnungen nach DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn, sowie eigene Erhebung und Berechnungen

Aus Übersicht 5.1 wird ersichtlich, daß der durchschnittliche Unternehmensumsatz aller ländlichen Warenzentralen auf DRV-Ebene langfristig stärker angestiegen ist als bei den hier befragten Genossenschaften. Dieser Sachverhalt läßt sich im wesentlichen als die Summe zweier voneinander unabhängiger Entwicklungen erklären:

- Die Konzentration der Zentralgenossenschaften führte statistisch gesehen zu einer Steigerung der Durchschnittsumsätze aller Warenzentralen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß sich infolge der Fusionen ausschließlich die Umsatzwerte der verschmelzenden bzw. der übernehmenden Unternehmen erhöhten, während die unbeteiligten Zentralen - das betrifft ausnahmslos alle hier

befragten Hauptgenossenschaften - kein externes Umsatzwachstum auf der Sekundärstufe zu verzeichnen hatten⁸⁸.

- Die Grenzöffnung der ehemaligen DDR ermöglichte den angrenzenden Warenzentralen (RWZ Kurhessen-Thüringen, RHG Frankfurt⁸⁹) expansive Umsatzsteigerungen. Entsprechend der o.g. Konzentrationstendenz schlug sich diese Entwicklung in der DRV-Statistik in Form eines sprunghaften Anstieges der Durchschnittsumsätze nieder, obwohl auch hier lediglich die betroffenen Genossenschaften profitieren konnten. Infolgedessen zeichnet die Statistik für die Phase zwischen 1988 und 1992 ein verzerrtes Bild, da die aggregierte Änderungsrate deutlich über jenen der (wegen ihrer regionalen Lage) nicht tangierten Zentralen (ZG Karlsruhe, WLZ Stuttgart⁹⁰) lag.

Aufgrund der additiven Wirkung der o.g. Effekte werden in der DRV-Statistik durchschnittliche Änderungsraten ausgewiesen, die über dem 'natürlichen' Wachstum, d.h. dem Wachstum, wie es ohne Fusionen und Wiedervereinigung stattgefunden hätte, liegen. Unter der Annahme, daß keine Fusionen vollzogen worden wären, errechnet sich für den Zeitraum von 1970 bis 1996 eine durchschnittliche jährliche Änderungsrate von lediglich 3,74% gegenüber tatsächlichen 4,90%. Analog könnte bei der Wiedervereinigung verfahren werden, allerdings ist der Umsatzeffekt schwerlich zu quantifizieren. Um einen aussagefähigen Vergleich einzelner Unternehmen mit den Durchschnittswerten des DRV vornehmen zu können, muß deshalb eruiert werden, ob und in welchem Ausmaß das jeweilige Unternehmen von den erläuterten Effekten betroffen war. Dabei ist zu berücksichtigen, daß lediglich die WLZ Stuttgart und die ZG Karlsruhe an keiner dieser Entwicklungen partizipieren konnten, während die übrigen Hauptgenossenschaften zumindest partiell Nutznießer einer Fusion oder der deutschen Wiedervereinigung waren.

Nachdem allgemeine Trends sowie statistische Besonderheiten hinreichend erläutert worden sind, befaßt sich die folgende Analyse im wesentlichen mit der individuellen Umsatzentwicklung der befragten Genossenschaften.

Aus den in Abschnitt 5.1.2 geschilderten Gründen umfaßt der Kreis der untersuchten Hauptgenossenschaften - abgesehen von der WLZ Stuttgart AG - ausschließlich die kleineren Unternehmen⁹¹. Dabei handelt es sich jedoch nicht um das Resultat einer unterdurchschnittlich verlaufenen Entwicklung, sondern dieser Status quo bestand bereits zu Beginn des Untersuchungszeitraumes (vgl. Übersicht 4.2 und Dar-

⁸⁸ vgl. hierzu Abschnitt 4.2 'Umsatzentwicklung der Genossenschaften'

⁸⁹ Anmerkung: Neben den o.g. Warenzentralen sind das die RHG Nord AG Kiel, RHG Nord AG Hannover und die BayWa AG München.

⁹⁰ Anmerkung: Neben den o.g. Warenzentralen sind das die RCG Nordwest eG Münster und die RWZ Rheinland eG Köln.

⁹¹ vgl. hierzu auch die Abschnitte 5.2.1.1.1 bis 5.2.1.1.4

stellung 5.1). Während im Jahr 1970 lediglich die WLZ Stuttgart den durchschnittlichen Umsatz aller Hauptgenossenschaften (rd. 620 Mio DM) mit 629,2 Mio DM geringfügig übertraf, reihten sich die RWZ Kurhessen-Thüringen GmbH mit 297,9 Mio DM, die ZG Karlsruhe eG mit 352,5 Mio DM und die RHG Frankfurt eG mit 385,5 Mio DM schon zu diesem Zeitpunkt auf den hinteren Positionen der Umsatzrangliste ein. Allerdings ist zwischen der am Umsatz gemessenen Unternehmensgröße und der Höhe der durchschnittlichen Wachstumsraten kein signifikanter Zusammenhang festzustellen, denn die Wachstumsraten der hier betrachteten Unternehmen liegen im Bereich des 'fusionsbereinigten' DRV-Durchschnittes. Demnach stehen den bereinigten 3,73% p.a. im Durchschnitt aller Zentralgenossenschaften mittlere jährliche Änderungsraten der RWZ Kurhessen-Thüringen in Höhe von 4,42%, der RHG Frankfurt von 3,71%, der ZG Karlsruhe von 3,70% und der WLZ Stuttgart von 2,74% gegenüber. Bevor an einer nachfolgenden Stelle näher darauf eingegangen wird, sei bereits hier angemerkt, daß die positive Abweichung der RWZ primär durch die Wiedervereinigung erklärt werden kann, während das unterdurchschnittliche Wachstum der WLZ auf der Ausgliederung einzelner Unternehmensbereiche aus der Muttergesellschaft in den Konzern beruht.

Wird der Umsatzverlauf wiederum in vier resp. fünf Wachstumsphasen unterteilt, so zeigt sich, daß die Entwicklungsdynamik innerhalb der beiden ersten Phasen bei allen befragten Genossenschaften eine weitgehende Übereinstimmung aufwies. Den stärksten relativen Zuwachs innerhalb der ersten Periode hatte die RHG Frankfurt zu verzeichnen, deren Umsatzvolumen zwischen 1970 und 1984 um durchschnittlich 7,46% p.a. zunahm. In dieser Phase, die bei der RHG im Gegensatz zu den übrigen Zentralen ein Jahr früher beendet war, nahm der absolute Umsatzwert von o.g. 385,5 Mio DM auf annähernd 1,056 Mrd DM und somit um 670,4 Mio DM zu. Demgegenüber konnte die WLZ Stuttgart trotz der niedrigsten Wachstumsrate unter den untersuchten Unternehmen (5,63% p.a.) mit 802,3 Mio DM die stärkste absolute Zunahme registrieren. Allerdings reichte der Zuwachs auf 1,431 Mrd DM (1985) nicht aus, um die aus dem Jahr 1970 datierende leicht überdurchschnittliche Stellung im DRV-Vergleich halten zu können, da der gemittelte Umsatz aller ländlichen Warenzentralen im gleichen Zeitraum durchschnittlich um 7,19% pro Jahr auf rd. 1,757 Mrd DM anstieg. Selbst unter Vernachlässigung der zwischen den beiden rheinländischen Hauptgenossenschaften in Köln und Koblenz im Jahr 1983 erfolgten Fusion hätte der fiktive Umsatz je Unternehmen mit 1,610 Mrd DM deutlich über dem der WLZ gelegen. Da die Tochterunternehmen der 1985 noch als eingetragene Genossenschaft firmierenden WLZ zu diesem Zeitpunkt noch keine größere wirtschaftliche Bedeutung hatten, bleibt für diese Periode festzuhalten, daß die WLZ in dieser Periode relativ an Größe verloren hat. Auch das zweite in Baden-Württemberg ansässige Zentralinstitut, die ZG Karlsruhe, konnte in besagtem Zeitraum lediglich un-

terdurchschnittliches Wachstum realisieren. Zwischen 1970 und 1985 wurde der wertmäßige Umsatz von 352,5 Mio DM auf 865,6 Mio DM ausgedehnt; das entspricht einer Zunahme von 513,1 Mio DM oder durchschnittlich 6,17% pro Jahr. Die RWZ Kurhessen-Thüringen konnte ihr Umsatzvolumen auf 697,9 Mio DM ebenfalls nur unterdurchschnittlich steigern (5,84% jährlich bzw. 400,0 Mio DM) und verblieb damit auf dem letzten Platz der Umsatzrangliste. Der Abstand zur unmittelbar davor platzierten Hauptgenossenschaft, der ZG Karlsruhe, nahm sogar noch zu, da die Zuwachsrate um durchschnittlich 0,33% p.a. unter derjenigen der Badener lag.

Im Anschluß an die langjährige Wachstumsphase vollzog sich 1986 eine Trendwende. Die in der Folge erlittenen Umsatzeinbußen waren derart stark ausgeprägt, daß, obwohl diese Periode bei der überwiegenden Anzahl der Warenzentralen nur bis 1987 andauerte, der Wert der umgesetzten Waren und Dienstleistungen bei allen Unternehmen deutlich unter das Niveau von 1980 zurückfiel. Während der durchschnittliche Umsatzrückgang aller Unternehmen der Sekundärstufe um jährlich 8,57% auf 1,468 Mrd DM ('bereinigt': 1,346 Mrd DM) abnahm, hatte die WLZ im Stammhaus lediglich Einbußen in Höhe von 7,79% p.a. auf 1,217 Mrd DM zu verbuchen. Demgegenüber bewegte sich der Umsatzverlust der ZG Karlsruhe mit 8,60% pro Jahr auf 723,2 Mio DM leicht über dem Bundestrend. Die relativen Umsatzverluste der beiden hessischen Hauptgenossenschaften lagen merklich (RWZ: 6,53%) bzw. leicht (RHG: 8,44%) unter dem DRV-Durchschnitt. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, daß sich diese Periode im Unterschied zu den übrigen Warenzentralen über einen Zeitraum von drei Jahren erstreckte (RHG Frankfurt 1985-1987, RWZ Kurhessen-Thüringen 1986-1988). Daraus resultierte, daß sich der Umsatzwert der RWZ bis 1988 um insgesamt 18,33% oder 127,9 Mio DM auf 569,9 Mio DM verringerte, während die RHG den Verlust von nahezu einem Viertel (23,23%) ihres Umsatzvolumens auf 810,6 Mio DM zu verschmerzen hatte.

Basierten die Umsatzzunahmen zwischen 1970 und 1985 vor allem auf kontinuierlichem organischem Wachstum, so wurde den ländlichen Warengenossenschaften in den Jahren 1986 und 1987 nachhaltig ihre (Krisen-) Anfälligkeit gegenüber agrarpolitischen Entscheidungen und globalen Entwicklungen vor Augen geführt⁹². Insbesondere bei der RHG Frankfurt zeigte der Abbau der Marktordnungspreise für Getreide umsatzmindernde Wirkung. Wie bei den anderen Agrarhandelsunternehmen wurden auch hier die Getreidebestände im Geschäftsjahr 1985 spürbar reduziert, um Ertragseinbußen aus dem Abbau des Grenzausgleichs vorzubeugen. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen konnte die RHG den Minderumsatz im Getreide- und Futtermittelhandel (84,8 Mio DM) nicht annähernd durch die anderen Geschäftsbereiche kompensieren, so daß der Rückgang der Gesamtleistung um 80,4 Mio DM bereits 1985 die Trendwende einleitete.

⁹² vgl. hierzu Abschnitt 4.2 'Umsatzentwicklung der Genossenschaften'

Während sich die Getreideumsätze in den darauffolgenden beiden Geschäftsjahren wieder stabilisierten, wurden die Umsatzeinbrüche neben sinkenden Düngemittelpreisen durch die Dollarschwäche und den Preisverfall am internationalen Rohölmarkt bestimmt. Davon betroffen war insbesondere die RWZ Kurhessen-Thüringen, die nach massiven Einbußen in den Jahren 1986 (-8,62%) und 1987 (-9,57%) auch 1988 noch einen auf -1,17% gebremsten Umsatzrückgang zu verzeichnen hatte.

Mit Beginn der dritten Umsatzphase setzte unter den untersuchten Unternehmen eine divergierende Wachstumsdynamik ein. Bewegten sich die Abweichungen der jährlichen Änderungsraten bis 1986/87 lediglich im Rahmen von bis zu zwei Prozent, entwickelten sie sich nach 1987/88 mit stark unterschiedlich ausgeprägter Intensität. Den durchschnittlichen jährlichen Umsatzsteigerungen der beiden baden-württembergischen Sekundärgenossenschaften in Höhe 2,57% (WLZ) und 3,78% (ZG) standen expansive Zuwächse der RWZ Kurhessen-Thüringen in Höhe von durchschnittlich 14,04% p.a., im Jahr 1991 sogar in Höhe von 25,32% gegenüber. Während die WLZ und die ZG ihre Umsatzerlöse konsolidieren und im Rahmen des natürlichen Wachstums ausbauen konnten, profitierte die RWZ als unmittelbarer Nachbar Thüringens von der Wiedervereinigung Deutschlands. Nach der Erweiterung des Geschäftsgebietes durch die Übernahme bzw. Gründung von fünf neuen Betriebsstätten zum 1. Juli 1990⁹³ wurden in der Folgezeit weitere Betriebsstätten eröffnet, erweitert und ausgebaut mit der Zielsetzung, eine ähnliche Flächendeckung wie in Kurhessen zu erreichen. Dabei wurde gleichermaßen in die Errichtung von Getreideerfassungs- und -lagerstellen wie auch in die Installation von Tankstellen und -lager, den Bau von Technikcentern und Bau-, Baustoff- sowie Gartenmärkten investiert. Im Jahr 1991, in dem die höchsten wertmäßigen Umsatzsteigerungen erzielt werden konnten, beliefen sich die Investitionen der RWZ in Sachanlagen auf ca. 36 Mio DM, wovon rd. 70% des Volumens in den thüringischen Teil des Geschäftsgebietes flossen. Neben der Ausdehnung der Geschäftstätigkeit auf Thüringen wurde die positive Umsatzentwicklung auch durch die Umstrukturierung des Warengeschäftes in Kurhessen getragen. Allein zwischen 1990 und 1992 gaben 29 vorwiegend gemischtwirtschaftliche Primärgenossenschaften ihr Geschäft an die RWZ ab, die hierdurch der angestrebten Einstufigkeit und somit der Stärkung des Einzelhandelsgeschäftes einen entscheidenden Schritt näher kam. Bis 1992, dem letzten Jahr ihrer Expansionsphase, baute die Kasseler Zentrale ihren wertmäßigen Umsatz auf 963,8 Mio DM aus. Damit konnte sie sowohl die ZG Karlsruhe mit 838,9 Mio DM (1991) als auch die RHG Frankfurt, die bereits 1989 mit 893,8 Mio DM ihr vorläufiges Umsatzhoch hatte, deutlich überholen und den Rückstand gegenüber der WLZ (1991: 1,347 Mrd DM im Stammhaus und 1,529 Mrd DM in der AG) erheblich verkürzen. Aus den Dar-

⁹³ vgl. hierzu Abschnitt 5.2.1.1.1 'Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH Kassel'

stellungen 5.1 und 5.2 wird ersichtlich, daß das relative Wachstum der RWZ im Vergleich zu den anderen Hauptgenossenschaften noch weitaus dynamischer verlief, als es durch die absolute Entwicklung ausgedrückt wird. Während die anderen Zentralen ihren Ausgangsumsatz (1970) nur etwas mehr als verdoppeln konnten (RHG [1989]: 231,83%, WLZ: [1991]: 214,08%, ZG [1991]: 237,97%), steigerte die RWZ ihr Umsatzvolumen auf mehr als den dreifachen Wert (323,53%).

In Bezug auf die RHG Frankfurt ist zu bemerken, daß sie trotz ihres Engagements in Thüringen und Sachsen nicht in ähnlichem Umfang an dieser Entwicklung partizipieren konnte wie ihr kurhessisches Pendant. Vielmehr überlagerte sich die bei ihr bereits im Jahr 1990 - und somit zwei bis drei Jahre früher als bei den übrigen Hauptgenossenschaften - einsetzende Periode der Umsatzrückgänge mit der Grenzöffnung. Allerdings handelt es sich hierbei um eine isolierte Betrachtung des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns der RHG Frankfurt. Wurde der Geschäftsverlauf des Konzerns bis 1990 maßgeblich durch das Stammhaus beeinflusst, erhielt er ab 1991 eine eigenständige, vom Abschluß der eG abweichende Dynamik, indem durch den Erwerb eines Getreide- und Futtermittelhandelsunternehmens in Nordthüringen⁹⁴ und die Mehrheitsbeteiligung an zwei Landhandelsunternehmen an der nordwestlichen Grenzlinie ihres Arbeitsgebietes zusätzliches Umsatzpotential in Höhe von rd. 150 Mio DM geschaffen wurde. Während die durch die vorhandenen Tochterunternehmen erwirtschafteten sowie durch weitere Akquisitionen, Beteiligungen und Kooperationen gewonnenen Umsatzwerte kontinuierlich anstiegen (1990: 25,2 Mio DM, 1993: 126,0 Mio DM, 1996: 242,2 Mio DM), reduzierte sich das entsprechende Volumen der eG bis 1993 im Durchschnitt um 3,76% p.a. auf 766,7 Mio DM. Vor dem Hintergrund, daß die RHG in diesem Zeitraum die Warengeschäfte von 35 Primär-genossenschaften und privaten Landhändlern übernommen hat, ist diese Stagnation um so bemerkenswerter und darf als temporäre Unternehmenskrise interpretiert werden. In offiziellen Stellungnahmen wurde der Negativtrend zwar auf die Bereiche Getreide und Brennstoffe zurückgeführt⁹⁵, im wesentlichen sind jedoch nicht näher spezifizierte Fehlentwicklungen im Managementbereich sowie das Versagen der unternehmensinternen Steuerungs- und Kontrollinstrumente verantwortlich zu machen⁹⁶. Das gilt insbesondere unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die anderen Genossenschaften in den o.g. Sparten im gleichen Zeitraum keine wesentlichen Rückgänge, einige hingegen sogar Zuwächse zu verzeichnen hatten.

⁹⁴ Anmerkung: Im August 1991 hat die RHG per 01. Juli 1990 die Nordthüringer Getreide- und Futtermittelhandel, Anlagenbau gemia GmbH von der Treuhandanstalt Berlin erworben.

⁹⁵ vgl. RAIFFEISEN HAUPTGENOSSENSCHAFT FRANKFURT eG, Geschäftsbericht 1990, Frankfurt 1991, S. 8

⁹⁶ vgl. EXPERTENGESPRÄCHE sowie STROTHER, A., Agrarwirtschaft im Umbruch, 4. Aufl., Frankfurt/M. 1992, S. 205

Demgegenüber läßt sich der außergewöhnlich starke Verlust des Jahres 1993 (-60,0 Mio DM) primär auf die Umsetzung der EU-Agrarreform zurückführen⁹⁷.

Ausnahmslos alle Genossenschaften hatten unter den Auswirkungen der Agrarreform zu leiden. Insbesondere die WLZ Stuttgart war zwischen 1992 und 1993 durch überproportionale Umsatzeinbußen in Höhe von 190,2 Mio DM oder 6,88% p.a. auf 1,168 Mrd DM (AG: 1,386 Mrd DM) betroffen. Der reformbedingte Verlust des Agrarhandelsvolumens, der sich bei den übrigen Hauptgenossenschaften in vergleichbarem prozentualen Ausmaß niederschlug, konnte im Stammhaus der WLZ lediglich in geringem Umfang (11,2 Mio DM) unternehmensintern, d.h. spartenübergreifend kompensiert werden, so daß sich der Rückgang des Gesamtumsatzes bis Ende 1993 auf 179,0 Mio DM belief. In abgeschwächter Form trifft diese Aussage auch auf die RHG Frankfurt zu, deren stark rückläufiges Geschäft mit der Landwirtschaft im Jahr 1993 (75,1 Mio DM) nur zu rd. einem Fünftel durch Zuwächse (15,1 Mio DM) der anderen Geschäftsbereiche aufgefangen werden konnte. Dagegen bewegten sich die Einbußen der ZG Karlsruhe mit durchschnittlich 2,87% p.a. (1992-93) deutlich unter den Vergleichswerten der anderen Warenzentralen. Verlusten von 65,8 Mio DM in den Segmenten Agrar und Landtechnik standen Zugewinne in den übrigen Sparten in Höhe von 18,4 Mio DM gegenüber, so daß der Gesamtumsatz Ende 1993 per Saldo 791,4 Mio DM erreichte. Dagegen war die RWZ Kurhessen-Thüringen als einzige der befragten Warenzentralen nicht durch die erste Stufe der Reform betroffen. Dank der beträchtlichen Steigerung der Getreideerfassung und -vermarktung sowie der Erschließung neuer Marktpotentiale in Thüringen konnte die RWZ 1992 noch deutliche Zuwächse (7,77% bzw. 69,5 Mio DM) verbuchen, bevor sich 1993 auch bei ihr Rückgänge um 2,31% auf 941,5 Mio DM niederschlugen.

Die fünfte und gleichzeitig letzte Umsatzphase innerhalb des Untersuchungszeitraumes ist ebenfalls durch einen heterogenen Verlauf gekennzeichnet. Während auf DRV-Ebene, bei der RHG Frankfurt, der WLZ Stuttgart und der ZG Karlsruhe eine konstante Aufwärtsentwicklung zu erkennen war, zeigte der Umsatzverlauf der RWZ Kurhessen-Thüringen keine eindeutige Tendenz.

Nach einem kurzen Zwischenhoch im Jahr 1994 (+3,12%) setzte bei der RWZ 1995 abermals eine Rückwärtsentwicklung ein, derzufolge der Wert der umgesetzten Waren und Dienstleistungen bis Ende 1996 auf 917,6 Mio DM sank. Für die nachlassende Absatz- und Umsatzentwicklung 1995 zeichneten im wesentlichen die rezessive Baukonjunktur sowie das speziell in den neuen Bundesländern geringe gesamtwirtschaftliche Wachstum verantwortlich. Im Jahr 1996 wurde diese Tendenz zusätzlich durch das stagnierende landwirtschaftliche Geschäft verstärkt, das insbe-

⁹⁷ vgl.

hierzu auch FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Unsere Zukunft liegt in der Landwirtschaft, Ausgabe v. 27.03.1995, S. 21

sondere durch widrige Witterungsverhältnisse in den Erntemonaten und einen rückläufigen Futtermittelabsatz⁹⁸ negativ beeinflusst wurde.

Dem stand eine durchgehend positive, aber mit unterschiedlicher Intensität verlaufene Geschäftsentwicklung der übrigen drei Warenzentralen gegenüber. Während das Mutterunternehmen der WLZ mit durchschnittlichen jährlichen Zuwachsraten von 2,85% auf 1,271 Mrd DM (1996) den Verlust der vorangegangenen Phase nicht ganz kompensieren konnte, traf Gegenteiliges für den Konzern der WLZ Stuttgart (4,53% p.a. auf 1,582 Mrd DM), die ZG Karlsruhe (4,65% p.a. auf 907,0 Mio DM) und insbesondere die RHG Frankfurt (eG: 9,06% p.a. auf 994,5 Mio DM, Konzern: 11,48% p.a. auf 1,237 Mrd DM) zu, die allesamt ihr Umsatzniveau der jeweiligen letzten Hochphase übertreffen konnten. Zu dem Wachstum, das überwiegend in stagnierenden Märkten erzielt wurde, trugen im Gegensatz zur kurhessischen Zentrale nahezu alle Sparten gleichmäßig bei, wobei die Zuwächse der nichtlandwirtschaftlichen Geschäftsfelder noch herausragten.

Nach der Rezessionsphase zwischen 1990 und 1993 fällt insbesondere der Umschwung und das darauffolgend stark ausgeprägte Wachstum der RHG Frankfurt ins Auge, das die Zuwächse der baden-württembergischen Warenzentralen mit durchschnittlich 9,06% p.a. (Konzern 11,48% p.a.) um den zwei- bis dreifachen Wert übertraf. Voraussetzung für die Überwindung der Schwächeperiode war eine Neustrukturierung der Unternehmensorganisation, die u.a. eine Neuordnung der Geschäftsgebiete und der Vertriebsorganisation beinhaltete. Durch die Übernahme weiterer primärgenossenschaftlicher Warengeschäfte konnte das ertragsstärkere Einzelhandelsgeschäft ausgebaut werden, während das Geschäftsstellennetz gleichzeitig um unrentable Standorte ausgedünnt wurde. Darüber hinaus wurde das Investitionsvolumen deutlich angehoben mit der Zielsetzung, die Wettbewerbsposition im klassischen Geschäft auszubauen und mit Hilfe von Unternehmensbeteiligungen neue Geschäftsfelder zu erschließen.

5.2.2.1.2 Primärgenossenschaften

Im Gegensatz zu den analysierten Zentralinstituten lagen die Umsatzerlöse der befragten Primärgenossenschaften, der VR Bank eG Alsfeld und der Genossenschaft Berg und Mark - Raiffeisen-Warengenossenschaft eG Wipperfürth, erheblich über den entsprechenden Bezugsgrößen auf DRV-Ebene. Während die Bezugs- und Absatzgenossenschaft im letztmöglichen Vergleichsjahr 1994 mit 41,7 Mio DM (1996: 45,4 Mio DM) den mittleren Umsatzwert der Bezugs- und Absatzgenossenschaften

⁹⁸ Anmerkung: Die Gründe hierfür waren im wesentlichen stetig sinkende Tierzahlen, die anhaltende BSE- und Schweinepestdiskussion sowie der permanenten Verdrängungswettbewerb in der Futtermittelindustrie.

(13,3 Mio DM) um den 2,1-fachen Wert übertraf, setzte die VR Bank eG Alsfeld mit 77,0 Mio DM (1996: 76,4 Mio DM) deutlich mehr als das sechzehnfache mit Waren und Dienstleistungen um als der Durchschnitt der gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften (4,7 Mio DM). Gemessen an der Entwicklungsgeschwindigkeit bis zum Jahr 1994 zeigt sich dagegen, daß insbesondere die Genossenschaft Berg und Mark (+441,56%, bis 1996: +489,61%), aber auch die VR Bank Alsfeld (+584,74%, bis 1996: 579,58%) langsamer wuchsen als der Durchschnitt (+698,46% bzw. +588,21%)⁹⁹. Die Diskrepanz zwischen absoluter und relativer Wachstumsgeschwindigkeit läßt sich darauf zurückführen, daß beide Genossenschaften schon zu Beginn des Analysezeitraumes (1970) mit 7,7 Mio DM (Wipperfürth) und 11,2 Mio DM (Alsfeld) weit überdurchschnittliche Umsätze tätigten (gegenüber 1,7 Mio DM bzw. 0,7 Mio DM)¹⁰⁰, von deren Niveau aus eine vergleichbare relative Steigerung nicht zu realisieren war¹⁰¹.

Aus den Darstellungen 5.3 und 5.4 geht hervor, daß die am Umsatz gemessene Geschäftsentwicklung beider Primär-genossenschaften annähernd dem gleichen Phasenverlauf unterlag wie die zuvor schon analysierten Warenzentralen. Dies trifft insbesondere auf die reine Warengenossenschaft zu, deren Umsatzentwicklung den typischen fünfphasigen Verlauf zeigt.

In der von 1970 bis 1985 andauernden Wachstumsphase konnten die beiden genannten Institute ihre Umsätze um im Mittel 10,54% p.a. (Wipperfürth) und 10,46% p.a. (Alsfeld) auf mehr als den vierfachen Wert (Wipperfürth: 34,6 Mio DM, Alsfeld: 50,0 Mio DM) steigern. Obwohl das relative Wachstum im Vergleich zur aggregierten Betrachtung (12,41% p.a. auf 9,7 Mio DM bzw. 11,99% p.a. auf 3,8 Mio DM)¹⁰² unterdurchschnittlich ausfiel, vergrößerte sich die absolute Umsatzdifferenz im genannten Zeitraum beträchtlich. Betrag der Unterschied zwischen der Genossenschaft Berg und Mark bzw. der VR Bank Alsfeld und dem Durchschnitt der entsprechenden DRV-Aggregate im Jahr 1970 noch 6,0 Mio DM bzw. 10,5 Mio DM, so weitete sich dieser bis 1985 auf 24,9 Mio DM bzw. 46,2 Mio DM aus.

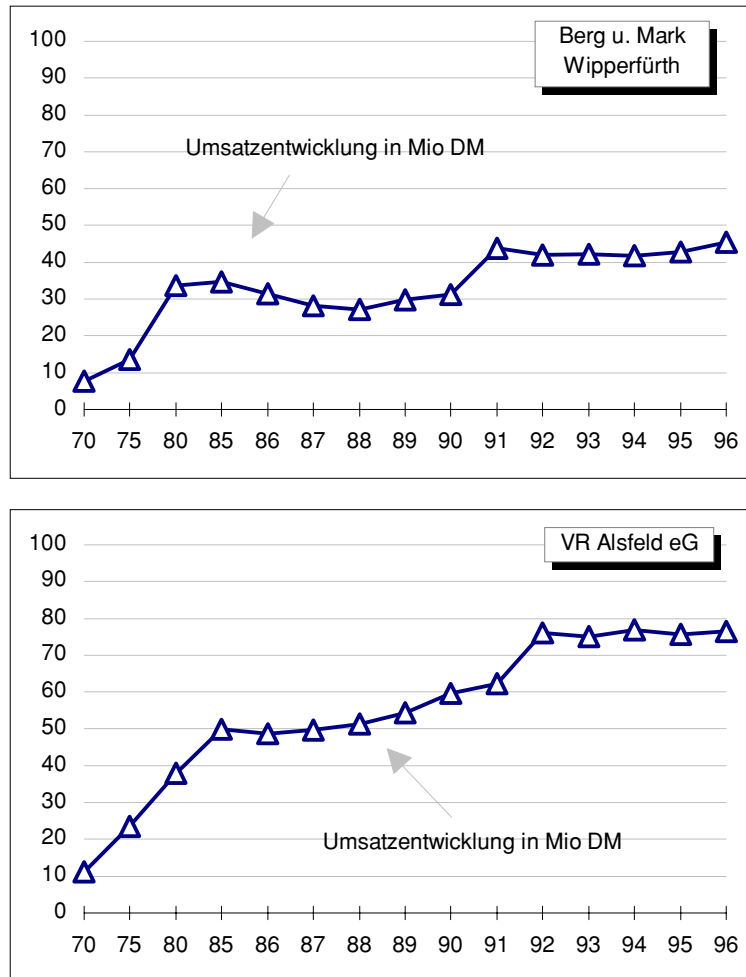
⁹⁹ Anmerkung: Der erstgenannte Wert bezieht sich auf die Bezugs- und Absatzgenossenschaften, der letztgenannte auf die Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft.

¹⁰⁰ Anmerkung: Der erstgenannte Wert bezieht sich auf die Bezugs- und Absatzgenossenschaften, der letztgenannte auf die Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft.

¹⁰¹ vgl. hierzu Abschnitt 4 'Strukturwandel des ländlichen Genossenschaftswesens'

¹⁰² Anmerkung: Der erstgenannte Wert bezieht sich auf die Bezugs- und Absatzgenossenschaften, der letztgenannte auf die Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft.

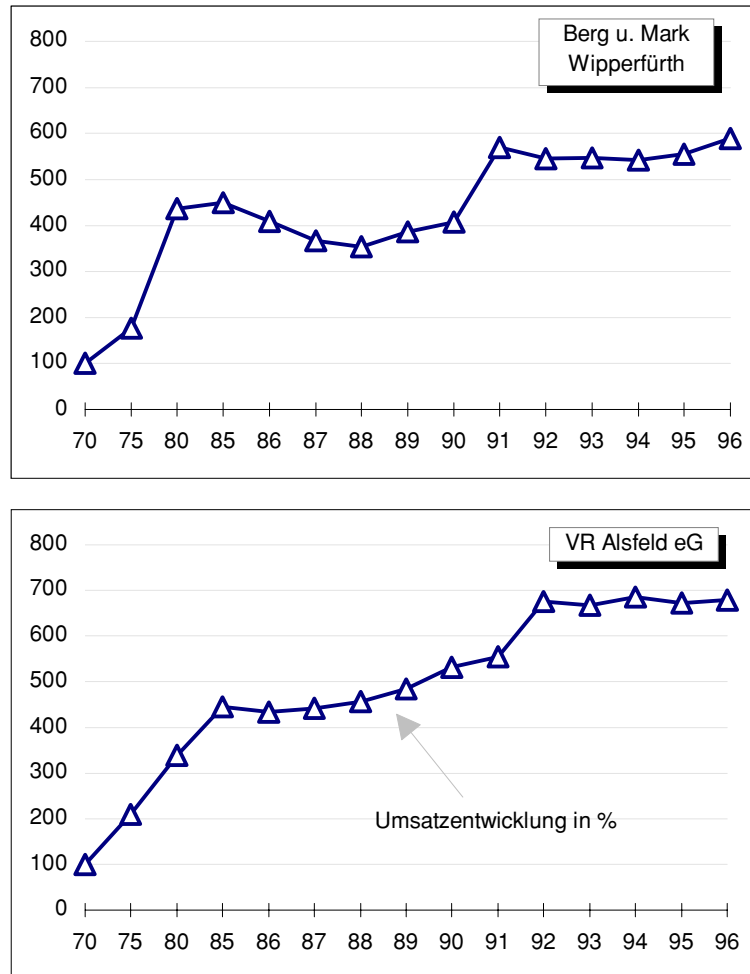
Darstellung 5.3: Entwicklung der Umsatzwerte der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996 in Mio DM



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Die Rezessionsphase zwischen 1985 und 1987 dokumentiert einerseits die Ausnahmestellung der VR Bank Alsfeld unter den gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften und bringt andererseits die relative Unempfindlichkeit beider Unternehmen gegenüber agrarsektoralen Konjunkturschwankungen zum Ausdruck.

Darstellung 5.4: Entwicklung der Umsatzwerte der untersuchten Primär-genossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Während im Durchschnitt der reinen Warengenossenschaften der Primärstufe zwischen 1985 und 1987 ein Umsatzrückgang von 7,54% auf 8,9 Mio DM je Unternehmen zu registrieren war, mußte die Genossenschaft Berg und Mark bis 1988 Einbußen in Höhe von 21,39% auf 27,2 Mio DM hinnehmen. Aufgrund des außerordentlich hohen Anteils des Dauergrünlandes an der landwirtschaftlichen Nutzfläche innerhalb ihres Geschäftsgebietes schlug im Geschäftsbereich Agrar lediglich das rückläufige Preisniveau bei Futter- und Düngemitteln negativ (-2,0 Mio DM) zu Buche, während die administrativen Eingriffe in den Getreidemarkt umsatzneutral blieben. Daraus folgt, daß die Umsatzeinbußen in Höhe von insgesamt 7,4 Mio DM nur zu 27% durch die Agrarsparte verursacht wurden, wogegen der bedeutendere Anteil (73% bzw. 5,4 Mio DM) den nichtlandwirtschaftlichen Geschäftsfeldern zuzuschreiben ist.

Die VR Bank Alsfeld hatte entgegen dem Trend (1985-1987: -14,55% auf 3,2 Mio DM) nur im Jahr 1986 eine leichte Verringerung ihres Handelsvolumens um 1,3 Mio DM resp. 2,61% auf 48,7 Mio DM zu verzeichnen. Begünstigt durch die von Futterbaubetrieben dominierte Agrarstruktur in ihrem Arbeitsgebiet schlug sich die Senkung der Getreide-Marktordnungspreise nicht umsatzmindernd nieder. Dem standen allerdings ein Erlösrückgang bei Futtermitteln um 0,5 Mio DM sowie Einbußen im Geschäft mit Brenn-, Treib- und Schmierstoffen in Höhe von 1,9 Mio DM gegenüber, die aber dank Zuwächsen in den restlichen Sparten auf o.g. Minus von 1,3 Mio DM begrenzt werden konnten.

Von 1987 an nahm das Umsatzvolumen der VR Bank wieder kontinuierlich zu. Begünstigt durch die Fusion der beiden ehemaligen gemischtwirtschaftlichen Alsfelder Kreditinstitute im Jahr 1991 setzte das gemeinsame Unternehmen 1992 Waren und Dienstleistungen im Wert von 76,0 Mio DM um; das entspricht einer Steigerung um 26,3 Mio DM gegenüber 1987 oder dem 6,76-fachen des Ausgangswertes (676,36%). Analog hierzu verlief die Entwicklung der Bezugs- und Absatzgenossenschaft in Wipperfürth, deren Umsatz bis 1990 (31,3 Mio DM) kontinuierlich und durch die Übernahme der Warenabteilung der Raiffeisenbank Radevormwald eG 1991 abrupt bis auf 43,8 Mio DM anstieg.

Obwohl der Umsatz in den Sparten Getreide- und Ölsaatenvermarktung sowie Dünge- und Pflanzenschutzmittelbezug als Folge der Agrarreform deutlich zurückging (1992: 19,4 Mio DM, 1994: 13,0 Mio DM), konsolidierte sich der Gesamtumsatz der VR Bank Alsfeld im Zeitraum bis 1996 auf dem Niveau von 1992. Ende 1996 betrug der Gesamtwert aller bilanziell erfaßten Leistungen 76,4 Mio DM. Hieraus wird deutlich, daß der Einbruch im Agrargeschäft durch Zuwächse in den anderen Sparten zwar kompensiert werden konnte, aber auch, daß ohne die Übernahme weiterer Warengeschäfte kein Nettowachstum mehr zu realisieren gewesen wäre.

Aufgrund der marginalen Bedeutung der Getreidevermarktung am Gesamtumsatz (ca. 0,1%) hinterließ die Agrarreform bei der Warengenossenschaft Wipperfürth nur geringe Spuren. Von 1991 bis 1994 gingen die Umsatzerlöse zwar von 43,8 Mio DM auf 41,7 Mio DM zurück, wovon allerdings nur 1,0 Mio DM auf das Düngemittelgeschäft entfielen, während der größere Anteil dem Brennstoffgeschäft zuzuschreiben ist. In den Jahren 1995/96 stieg der Wert der umgesetzten Waren und Dienstleistungen trotz leichter Rückgänge in der Agrarsparte wiederum an und erreichte zum Bilanzstichtag 1996 45,4 Mio DM.

5.2.2.2 Bezugs- und Absatzgeschäft

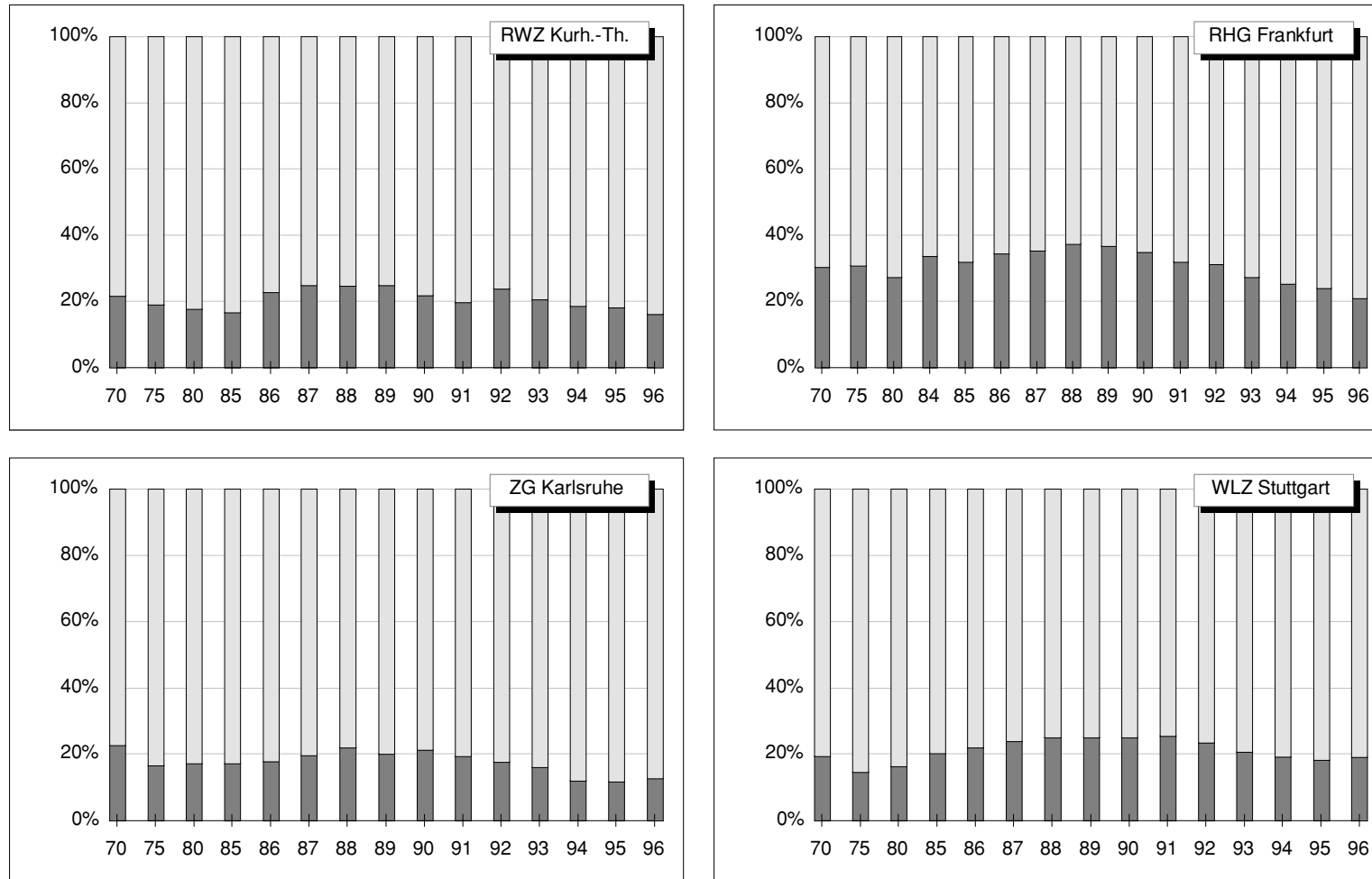
In den Darstellungen 5.5 und 5.6 ist die Entwicklung der relativen Anteile des Bezugs- und des Absatzgeschäftes am Gesamtumsatz für die untersuchten Genossenschaften veranschaulicht. Hieraus wird ersichtlich, daß der Anteil des Bezugsumsatzes bei beiden Primärgenossenschaften über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg deutlich über bzw. der Anteil des Absatzgeschäftes merklich unter dem vergleichbaren Wert der Sekundärgenossenschaften lag.

Während sich die Warenzentralen 1994 mit (Absatzgeschäfts-) Quoten zwischen 12,0% (ZG Karlsruhe [1996: 12,8%]) und 25,4% (RHG Frankfurt [1996: 20,9%]) annähernd im Bereich der in Abschnitt 3.2 ermittelten Durchschnittswerte (16,7%) bewegten, lagen die beiden Primärgenossenschaften mit 1,0% (Wipperfürth, 1996: 0,7%) und 9,7% (Alsfeld, 1996: 9,7%) erheblich unter dem korrespondierenden Vergleichswert (24,5%). Noch offensichtlicher ist die Abweichung zwischen aggregierten Durchschnittswerten und Befragungsergebnissen differenziert nach rein wirtschaftlichen und gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften. Kam die Analyse auf DRV-Ebene zu dem Resultat, daß das Absatzgeschäft bei reinen Warengenossenschaften mit einem Anteil von 28,4% am Gesamtvolumen einen deutlich höheren Stellenwert besitzt als bei den Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr (17,8%), so kam die Untersuchung der Genossenschaften Berg und Mark und VR Alsfeld mit o.g. Werten zu einem dem widersprechenden Ergebnis.

Erklären läßt sich dieses Untersuchungsergebnis durch die bewußte Auswahl der befragten Primärgenossenschaften. Da sich die Geschäftstätigkeit der ländlichen Warengenossenschaften in den Diversifikationssparten ausschließlich auf das Bezugsgeschäft beschränkt und beide Unternehmen unter der Prämisse eines hohen Diversifikationsanteils ausgewählt wurden, ist der Stellenwert des Bezugsgeschäftes zwangsläufig höher als im Durchschnitt aller Primärgenossenschaften.

Die marginale Bedeutung des Absatzgeschäftes bei der Raiffeisen-Warengenossenschaft Wipperfürth, die das Unternehmen de facto zu einer reinen Bezugsgenossenschaft macht (1996: 99,3% Bezugsanteil), wird weitgehend durch die von Futterbaubetrieben dominierte Agrarstruktur bestimmt. Dies hat zur Folge, daß die landwirtschaftlichen Erzeugnisse der Region fast ausschließlich über Molkereien sowie Viehhandels- und -verwertungsunternehmen vermarktet werden, während wegen des fehlenden Marktfruchtanbaus für Landhändler wie die Genossenschaft Berg und Mark nahezu kein Vermarktungspotential besteht.

Darstellung 5.5: Entwicklung der relativen Anteile des Bezugs- und Absatzgeschäftes am Gesamtumsatz der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996

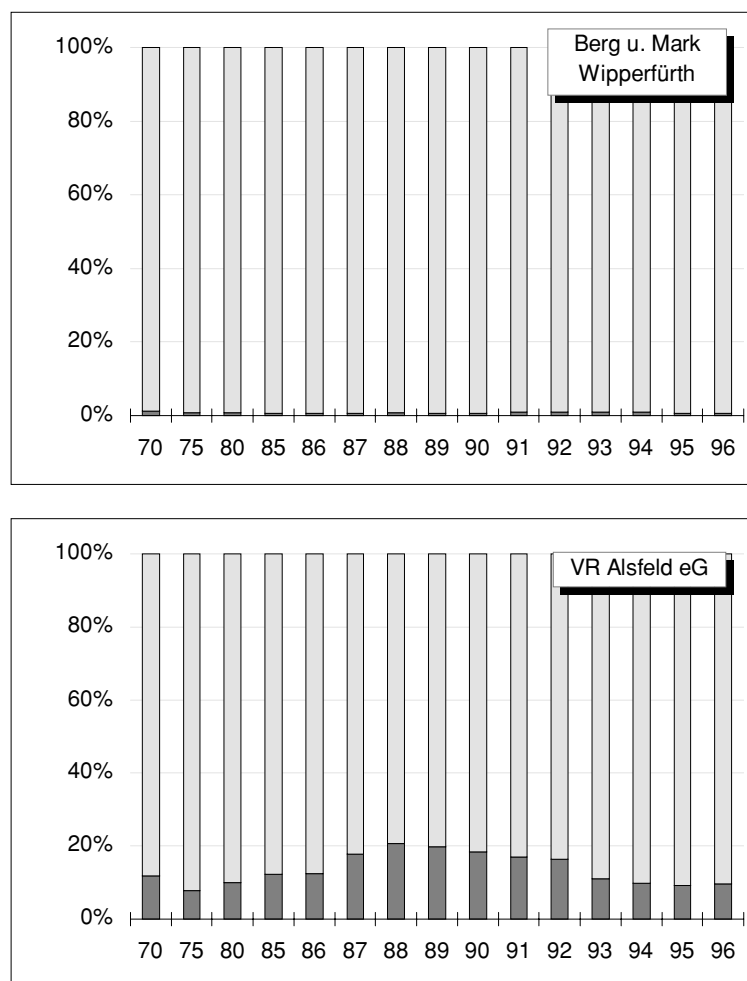


Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

□ Bezugsgeschäft ■ Absatzgeschäft

Aus dem Vergleich der Anteile des Bezugs- und Absatzgeschäftes bei den Warenzentralen fällt die überdurchschnittlich hohe Absatzquote der RHG Frankfurt in der Vergangenheit auf, die sich auf die vergleichsweise große Bedeutung des Marktfruchtanbaus in ihrem Geschäftsgebiet zurückführen läßt. Als Folge der Agrarreform und der Forcierung der Aktivitäten im außerlandwirtschaftlichen Geschäft reduzierte sich der Abstand zu den anderen Zentralgenossenschaften bis zum Ende des Untersuchungszeitraumes jedoch sukzessive (20,9%).

Darstellung 5.6: Entwicklung der relativen Anteile des Bezugs- und Absatzgeschäftes am Gesamtumsatz der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

□ Bezugsgeschäft

■ Absatzgeschäft

Darüber hinaus wird ersichtlich, daß die in Baden-Württemberg agrarstrukturell bedingte relativ geringe Bedeutung der Vermarktung pflanzlicher Erzeugnisse zu einer untergeordneten Bedeutung des Absatzgeschäftes bei der ZG Karlsruhe (12,8%) geführt hat. Im Unterschied zu den unter dem Konzerndach der RHG Frankfurt zu-

sammengefaßten Tochterunternehmen, die in den neuen Bundesländern stark in der Getreidevermarktung engagiert sind, erwirtschafteten die zum Konsolidierungskreis der WLZ Stuttgart zählenden Unternehmen ihre Umsätze nahezu ausnahmslos im nichtlandwirtschaftlichen Bereich, so daß der Anteil des Absatzgeschäftes im Konzern der WLZ 1996 lediglich 15,0% betrug.

5.2.2.3 Entwicklung der Diversifikationssparten

5.2.2.3.1 Problematik des Datenmaterials

Den größten Problembereich der Untersuchung stellte das von den Unternehmen zur Verfügung gestellte quantitative Datenmaterial dar. Das betraf sowohl die Vollständigkeit der Zeitreihen als auch die Qualität.

Die Erfassung der relevanten Daten in Handelsunternehmen erfolgt mit Hilfe eines sog. Warenwirtschaftssystems. Dabei handelt es sich um ein i.d.R. computergestütztes System, das zur artikelgenauen sowie mengen- und wertmäßigen Verfolgung der Warenströme dient. Neben der Steuerung von Bestellung, Wareneingang, Lagerung, Verkauf und Disposition fungiert es zusätzlich als Informationsbasis für andere Funktionskreise wie Finanzbuchhaltung, Inventur, Statistik, Führungsinformationssystem (FIS) etc¹⁰³.

Um i.S. der Fragestellung eindeutige und statistisch abgesicherte Aussagen treffen zu können, muß das Zahlenmaterial folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Es muß ein den Anforderungen i.S. einer differenzierten Abgrenzung und Erfassung der Umsatzdaten in den einzelnen Sparten entsprechendes Warenwirtschaftssystem angewandt worden sein.
- Das Warenwirtschaftssystem sollte im Zeitablauf nicht verändert worden sein, oder bei einem Wechsel muß die Möglichkeit bestehen, das neue System auf das alte übertragen, d.h. zurückrechnen zu können.
- Alle Unternehmen müssen ein einheitliches oder zumindest vergleichbares Warenwirtschaftssystem verwenden bzw. verwandt haben.

Bei der Auswertung der Daten zeichnete sich relativ schnell ab, daß die gestellten Anforderungen nicht hinreichend erfüllt werden konnten. Die Ursachen hierfür sind vielschichtig, und die Mängel konnten im nachhinein nicht mehr behoben werden. Zum einen war es für die genossenschaftlichen Unternehmen bei dem Aufbau der

¹⁰³ vgl.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, 13. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 3710

Diversifikationssparten nicht vorhersehbar, welchen monetären Umfang sie zukünftig einnehmen und durch welche Sortimentsvielfalt sie charakterisiert sein würden. Zum anderen wurde aber auch deutlich, daß die relativ späte Einführung adäquater Warenwirtschaftssysteme nicht zuletzt auf die tendenziell konservative Haltung und die nicht ganz ausgereifte Professionalität der (diversifizierenden) Genossenschaften im Umgang mit Neuentwicklungen zurückzuführen sind.

Da die früher verwendeten Warenwirtschaftssysteme noch nicht für eine differenzierte Abgrenzung zwischen dem traditionellen Angebot und den neuen, aber artverwandten Produktbereichen konzipiert waren, wurde das gesamte ländliche Bezugsgeschäft unter den klassischen Agrarsparten (Futter-, Dünge- und Pflanzenschutzmittel sowie Technik) subsumiert. Daraus folgt, daß insbesondere das Datenmaterial der Anfangsjahre nicht detailliert genug aufgezeichnet bzw. die Datenerfassung erst zu einem späteren Zeitpunkt begonnen wurde¹⁰⁴. Um die Entwicklung dennoch weitgehend präzise darstellen zu können, mußten die quantitativen Daten durch qualitative Informationen der Experten ergänzt werden.

Darüber hinaus trifft für die Techniksparte zu, daß bei den meisten Genossenschaften bis zum Ende des Erhebungszeitraumes keine oder keine hinreichende Differenzierung in Agrartechnik und Diversifikationstechnik vorgenommen wurde, so daß eine klare Abgrenzung zwischen traditionellem Bezugsgeschäft und Diversifikationssparten lediglich unter Ausschluß der Techniksparte möglich war.

5.2.2.3.2 Umsatzentwicklung

Im Unterschied zu den Umsatzträgern der Agrarsparte (Getreide, Ölsaaten, Futter-, Dünge- und Pflanzenschutzmittel, Saatgut, Landtechnik etc.), die das Wesen und den Kernbereich einer landwirtschaftlichen Warengenossenschaft ausmachen und von Beginn an die Eckpunkte des genossenschaftlichen Angebots waren, wurden die Diversifikationssparten (vgl. Übersicht 5.2) als neue Unternehmensbereiche sukzessive in das genossenschaftliche Leistungsprogramm aufgenommen. Dabei wurde deutlich, daß die Genossenschaften zunächst ihre jahrzehntelange Erfahrung und Kompetenz für Diversifikationsansätze in den klassischen Bereichen nutzten, bevor im zweiten Schritt auch gewinnversprechende nichtlandwirtschaftliche Geschäftsfelder erschlossen wurden.

¹⁰⁴ vgl.

hierzu Abschnitt 5.2.2.3.3.1 'Einführungszeitpunkte bzw. -zeiträume' und die Übersichten 8.1 bis 8.7 im Anhang

Übersicht 5.2: Diversifikationsparten der Untersuchungsgruppe

Unternehmen	RWZ	RHG	WLZ	ZG	Berg u. Mark Wipperf.	Alsfeld
Brenn-, Treib- und Schmierstoffe, Tankstellen	X	X	X	X	X	X
Baustoffe	X	X	X	X	X	X
Bau- und Heimwerkermärkte	1)	1)	1)	1)		X
Haus- und Gartenmärkte	X	X	X	X	X	X
KFZ-Handel			X		X	
Reifendienst	X					
Kommunal-, Forst-, Gewerbe- und Umwelttechnik	X		X			
Wertstoff-Recycling	X					
Sanitär- und Heizungsbau			X			
Tierarzneimittel			X			
Textilien und Schuhe			X			
Lebensmittel, Getränke						1)

1) Keine eigenen Standorte; Umsätze sind in Baustoff-, Haus- und Garten- sowie Techniksportimenten enthalten.

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

5.2.2.3.2.1 Geschäftsfeld Energie

Aus Übersicht 5.3 geht hervor, daß der Handel mit Brenn-, Treib- und Schmierstoffen schon vor Beginn des Untersuchungszeitraumes fester Bestandteil des Angebotsprogrammes aller Genossenschaften war. Die Energiesparte wurde zwar über die Belieferung der genossenschaftlichen Mitglieder mit festen Brennstoffen schon seit der Gründungszeit betrieben, intensiviert wurde sie jedoch erst in den 50er und 60er Jahren, als die privaten Haushalte mit der Umstellung auf mineralölbetriebene Hausfeuerungsanlagen begannen und die Landwirtschaft zunehmend mechanisiert und technisiert wurde. Die aktuelle genossenschaftliche Produktpalette umfaßt den Betrieb von Tankstellen (einschl. Serviceleistungen wie Waschstraßen, Nachtschalter etc.) sowie das Vermittlungsgeschäft und den Groß- und Einzelhandel mit festen und flüssigen Brenn-, Treib- und Schmierstoffen.

Bereits zu Beginn des Analysezeitraumes setzten die Genossenschaften einen beachtlichen Anteil ihres Umsatzes in der Energiesparte um (Übersicht 5.3). Demnach erzielten die Genossenschaft Berg und Mark mit 1,2 Mio DM und die VR Bank Alsfeld mit 1,4 Mio DM 15,6% (Wipperfürth) bzw. 12,9% (Alsfeld) ihres Umsatzvolumens in der Energiesparte (vgl. Übersicht 5.4). Dagegen nahm der Vertrieb fossiler Energieträger bei den Sekundär-genossenschaften trotz der auf einem 20- bis 50-fach höheren Niveau liegenden Umsatzwerte (RWZ: 30,0 Mio DM, RHG: 38,4 Mio DM, WLZ: 70,3 Mio DM, ZG: 26,4 Mio DM) einen bezogen auf das Gesamtumsatzvolumen geringeren Stellenwert ein (RWZ: 10,1%, RHG: 10,0%, WLZ: 11,2%, ZG: 7,5%).

Übersicht 5.3: Entwicklung der absoluten Umsatzwerte in der Energiesparte der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in Mio DM)

	1970	1985	1988	1991	1993	1995	1996
RWZ Kurhessen-Thüringen	30,0	204,9	91,3	163,4	170,2	144,	161,7
RHG Frankfurt ^{a)}	38,4	161,7	78,5	127,7 ¹⁾	146,8	158,4	221,4
WLZ Stuttgart ^{a)}	70,3	300,4	142,4 ¹⁾	195,2	175,5	180,9	215,5
ZG Karlsruhe	26,4	222,2	120,5	176,5 ¹⁾	178,0	224,0	256,0
Berg und Mark Wipperfürth	1,2	14,3	7,5	14,6	13,6	13,7	15,4
VR Bank Alsfeld	1,4	8,0	4,8	8,0	11,0	9,9	12,0

a) Umsatzwerte des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns

1) 1989

Quelle: Eigene Erhebung

In der Phase zwischen 1970 und 1985 setzte bei allen Genossenschaften im Energiegeschäft ein dynamisches Wachstum ein, das im Vergleich zu den Gesamtumsatzwerten (vgl. Darstellungen 5.7 bis 5.8) durch weit überdurchschnittliche Zuwachsraten gekennzeichnet war. An dieser Entwicklung, die insbesondere durch die fortschreitende Verdrängung fester Brennstoffe durch alternative Energieträger und den kontinuierlich ansteigenden KFZ-Bestand in der Bundesrepublik getragen wurde, konnten aus dem Kreis der Warenzentralen die ZG Karlsruhe und die RWZ Kurhessen-Thüringen und von den Instituten der Primärstufe die Genossenschaft Berg und Mark am stärksten partizipieren. Durch die Optimierung ihrer infrastrukturellen und logistischen Voraussetzungen (Erweiterung der Tanklager- und Fuhrparkkapazitäten, Lieferkontrakte etc.) konnten sie auf die sprunghaft ansteigende Nachfrage nach Heizöl und den kontinuierlich zunehmenden Bedarf an Kraftstoffen reagieren und mit durchschnittlichen jährlichen Zuwächsen in Höhe von 15,3% (ZG), 13,7%

(RWZ) und 18,0% (Wipperfürth) ihr Umsatzvolumen in der Energiesparte auf 222,2 Mio DM (ZG), 204,9 Mio DM (RWZ) und 14,3 Mio DM (Wipperfürth) steigern; das entspricht 840,6% (ZG), 682,9% (RWZ) und 1.191,7% (Wipperfürth) der Basiswerte (1970). Im Jahr 1985 betrug der Anteil des Treibstoffhandels (incl. Tankstellen) am Mineralölgeschäft bei der RWZ Kurhessen-Thüringen 19,0% und der Genossenschaft Berg und Mark 31,5%, während die ZG Karlsruhe hierüber keine Angaben machen konnte. Die Folge dieses stürmischen Wachstums war, daß der Geschäftsbereich Energie bereits 1980 die klassischen Sparten Getreidevermarktung und Futtermittel als stärkste Umsatzträger überflügelt hatte. Im Jahr 1985 lagen die Anteile des Mineralölgeschäftes an den Gesamterlösen bei 25,7% (ZG), 29,4% (RWZ) und 41,3% (Wipperfürth).

Übersicht 5.4: Entwicklung der Umsatzanteile der Energiesparte am Gesamtumsatz der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in %)

	1970	1985	1988	1991	1993	1995	1996
RWZ Kurhessen-Thüringen	10,1	29,4	16,0	18,3	18,1	15,1	17,6
RHG Frankfurt ^{a)}	10,0	16,6	9,5	14,3 ¹⁾	19,1	17,7	22,3
WLZ Stuttgart ^{a)}	9,1	21,0	11,2 ¹⁾	14,5	15,0	14,6	17,0
ZG Karlsruhe	7,5	25,7	16,0	21,3 ¹⁾	22,5	25,7	28,2
Berg und Mark Wipperfürth	15,6	41,3	27,6	33,3	32,3	32,1	33,9
VR Bank Alsfeld	12,9	15,9	9,3	10,6	14,7	13,1	15,7

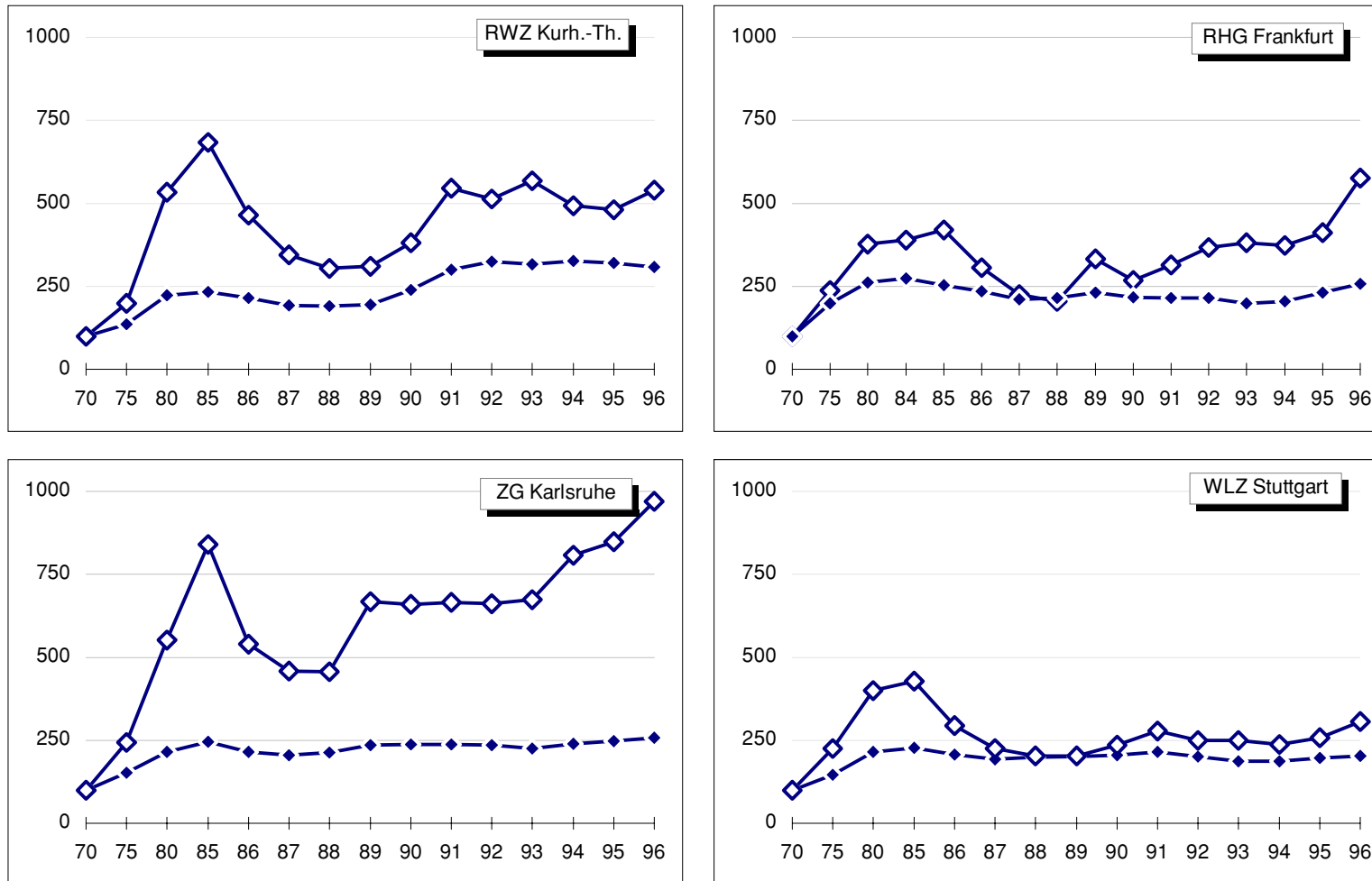
a) Umsatzanteile des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns

1) 1989

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Ein auf etwas niedrigerem Niveau befindliches, aber verglichen mit der Gesamtumsatzentwicklung ebenfalls überdurchschnittliches Wachstum konnten auch die übrigen Genossenschaften verbuchen. Mit mittleren jährlichen Steigerungsraten in Höhe von 10,1% (RHG Frankfurt), 10,2% (WLZ Stuttgart) und 12,0% (VR Bank Alsfeld) bauten sie ihre Energieumsätze auf 161,7 Mio DM (RHG), 300,4 Mio DM (WLZ) und 8,0 Mio DM (Alsfeld) und somit auf 420,7% (RHG), 427,1% (WLZ) und 550,1% (Alsfeld) der Basiswerte deutlich aus. Die daraus resultierende Steigerung der Umsatzanteile auf 16,6% (RHG), 21,0% (WLZ) und 15,9% (Alsfeld) genügte allerdings nur bei der WLZ Stuttgart zu einem Überflügeln des bis zu diesem Zeitpunkt dominierenden Futtermittelgeschäftes, während bei der RHG die Getreidevermarktung weiterhin das umsatzstärkste Geschäftsfeld blieb und bei der VR Bank Alsfeld der Bereich Haus und Garten die führende Position einnahm.

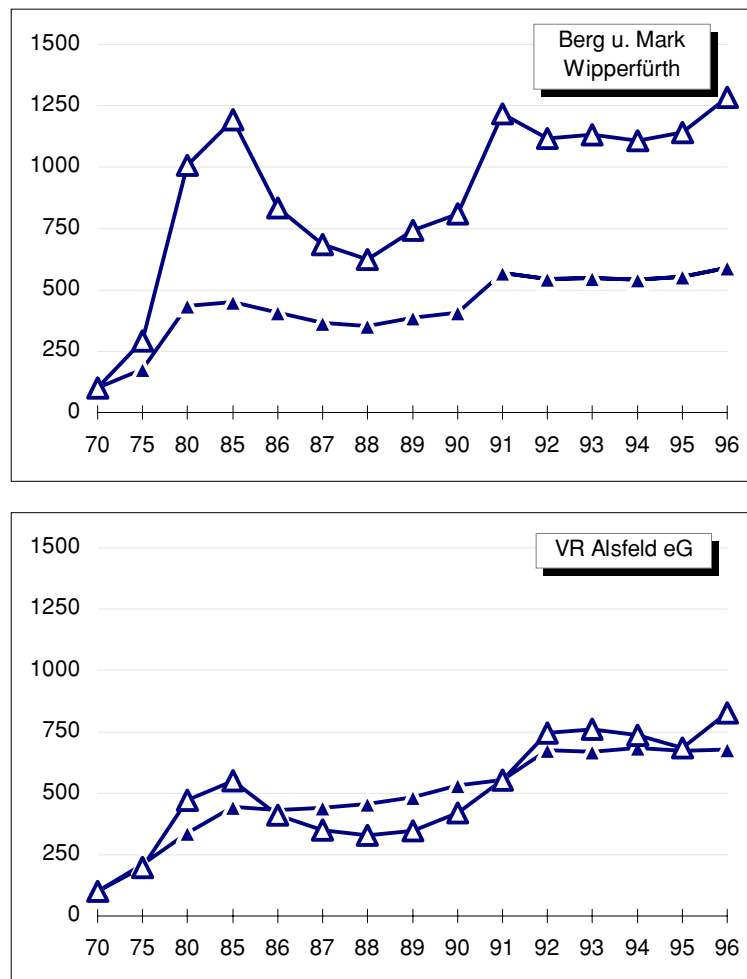
Darstellung 5.7: Entwicklung der Umsatzwerte in der Energiesparte sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

—◇—◇— Energie -◆-◆- Gesamt

Darstellung 5.8: Entwicklung der Umsatzwerte in der Energiesparte sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

—▲—▲— Energie

-▲-▲- Gesamt

War der vorgehende Zeitraum durch unregelmäßige Preis- und Mengenschwankungen charakterisiert, setzte im Jahr 1986 ein drastischer Preisverfall an den internationalen Rohölmärkten ein. Auslöser waren der historische Tiefstand des US-Dollars, insbesondere aber Kontroversen innerhalb der OPEC, die zu einer temporären Erhöhung der Fördermenge bei gleichzeitiger Reduzierung des Rohölpreises führten.

Wie aus den Darstellungen 5.7 und 5.8 sowie Übersicht 5.3 zu entnehmen ist, büßten die untersuchten Genossenschaften allein in 1986 rd. ein Drittel (RWZ: 31,9%, RHG: 27,0%, WLZ: 27,2%, ZG: 35,7%, Wipperfürth: 30,1%, Alsfeld: 25,6%) ihres Spartenumsatzes ein. Lag die Ursache für den Umsatzeinbruch 1986 allein im rapiden Preisverfall, wurde der Rückgang im Jahr 1987 durch die schleppende Nachfrage infolge der starken Bevorratung der Privathaushalte im Vorjahr noch verstärkt. Überlagert wurde die preispolitische Entwicklung zudem durch den fortgesetzten Trend zu leitungsgebundenen Energieformen (Erdgas, Fernwärme), die ihren Markt-

anteil trotz günstiger Heizölpreise kontinuierlich steigern konnten. Bis zur Talsohle im Jahr 1988 hatten die Unternehmen einen Verlust von z.T. deutlich mehr als der Hälfte ihres Spartenumsatzes (RWZ: 55,4% auf 91,3 Mio DM, RHG: 51,5% auf 78,5 Mio DM, WLZ: 49,9% auf 142,4 Mio DM [1989], ZG: 45,8% auf 120,5 Mio DM, Wipperfürth: 47,6% auf 7,5 Mio DM, Alsfeld: 40,2% auf 4,8 Mio DM) zu verkraften, d.h. die Energieumsätze des Jahres 1988 (WLZ: 1989) fielen noch unter das Niveau von 1980 zurück. In nahezu gleichem Ausmaß wirkte sich der Umsatzeinbruch auf die Höhe der Umsatzanteile aus (RWZ: 16,0%, RHG: 9,5, WLZ: 11,2% [1989], ZG: 16,0%, Wipperfürth: 27,6%, Alsfeld: 9,3%). Hatte die Energiesparte bei der RWZ Kurhessen-Thüringen, der ZG Karlsruhe und der Genossenschaft Berg und Mark seit 1980 und bei der WLZ Stuttgart seit 1985 die Rolle als stärkster Umsatzträger inne, konnte sie diese 1988 (WLZ: 1989) lediglich noch bei der Bezugs- und Absatzgenossenschaft behaupten, während sie bei den übrigen Unternehmen an die zweite, dritte oder wie bei der VR Bank Alsfeld an die fünfte Position zurückfiel.

Entsprechend verlief die Umsatzentwicklung der seit 1986 zum Konzern der WLZ Stuttgart AG zählenden Tessol GmbH, deren Umsatz von 305,3 Mio DM (1986) um 43,1% bzw. 131,5 Mio DM auf 173,8 Mio DM 1990 zurückging.

Obwohl das Mineralölgeschäft durch die Anhebung der Mineralölsteuer und höhere Weltmarktpreise belastet wurde, konnten die Genossenschaften mit Ausnahme der WLZ Stuttgart 1989 erstmals wieder Umsatzsteigerungen im Energiebereich verbuchen (RWZ: 2,2%, RHG: 62,7%, WLZ: -1,0% [Tessol GmbH: -24,9%], ZG: 46,5%, Wipperfürth: 18,7%, Alsfeld: 5,1%). Das vergleichsweise hohe Wachstum der Frankfurter Hauptgenossenschaft begründete ihr Repräsentant mit Maßnahmen wie der Intensivierung des Verbund- und Direktgeschäftes sowie der Neuorganisation der Versorgung im Heizölbereich, wodurch sich insbesondere die außerordentliche Steigerung im Heizölsegment (107,2% bzw. 50,7 Mio DM auf 98,0 Mio DM) erklären läßt.

Aus den Darstellungen 5.7 und 5.8 wird ersichtlich, daß der Umschwung des Jahres 1989 den Beginn einer erneuten Wachstumsphase einleitete, die tendenziell bis zum Ende des Untersuchungszeitraumes andauerte. Von dieser Trendwende profitierten aus dem Kreis der untersuchten Unternehmen insbesondere die RHG Frankfurt und die VR Bank Alsfeld, die mit durchschnittlichen jährlichen Zuwachsraten von 13,8% (RHG) und 12,2% (Alsfeld) ihre Umsatzwerte auf 221,4 Mio DM (RHG) und 12,0 Mio DM (Alsfeld) bzw. 576,0% (RHG) und 826,1% (Alsfeld) der Basiswerte deutlich mehr als verdoppeln konnten. Die stärkste absolute Erlössteigerung dieses Zeitabschnittes verbuchte hingegen die ZG Karlsruhe, die durch die Schaffung neuer Vertriebsstrukturen im Handelsbereich und die Forcierung ihres Treib- und Schmierstoffgeschäftes ihren Umsatz um 135,5 Mio DM bzw. 9,9% p.a. auf 256,0 Mio DM bzw. 968,8% des Basiswertes ausbauen konnte. Neben den genannten Unternehmen zählte auch die Genossenschaft Berg und Mark mit einer durchschnittlichen

jährlichen Zunahme in Höhe von 9,4% auf 15,4 Mio DM (1.283,3%) zu der Gruppe, deren Umsatzvolumen Ende 1996 den Wert aus dem Jahr 1985 übertreffen konnte. Hatte die Bezugs- und Absatzgenossenschaft den bis dahin geltenden Umsatzrekord (1985: 14,3 Mio DM) bereits 1991 (14,6 Mio DM, daraus 7,9 Mio DM aus dem Heizölhandel) überflügelt, mußte sie infolge der sukzessiven Anbindung der Haushalte der umliegenden Gemeinden Wipperfürths an die Erdgasversorgung temporäre Erlöseinbußen in den Jahren 1992 bis 1994 (13,3 Mio DM, daraus 6,2 Mio DM aus dem Heizölhandel) hinnehmen, bevor sich der Aufschwung ab 1995 fortsetzte (1996: 15,4 Mio DM, daraus 7,1 Mio DM aus dem Heizölhandel).

Trotz der deutschen Wiedervereinigung hatte die RWZ Kurhessen-Thüringen mit im Mittel 7,4% p.a. eine vergleichsweise geringe Steigerung auf 161,7 Mio DM bzw. 539,1% des Ausgangswertes von 1970 zu verzeichnen. Dabei lag der Schwerpunkt der Umsatzsteigerung in den Jahren 1990 und 1991, in der die RWZ nach der Grenzöffnung zunächst als Großhandelspartner der thüringischen Bäuerlichen Handelsgenossenschaften in Erscheinung trat. Darüber hinaus wurde mit dem Bau eigener Tanklagerkapazitäten und der Errichtung von Tankstellen ein flächendeckendes Vertriebsnetz über Thüringen gespannt, durch das die sprunghafte Nachfrage im östlichen Teil des Arbeitsgebietes bedient werden konnte. Auch der Handel mit Festbrennstoffen erlebte 1990/91 eine vorübergehende Renaissance (1991: +361,9% auf 25,5 Mio DM), die infolge der zunehmenden Installation heizöl- und erdgasbetriebener Heizungsanlagen bis 1996 allerdings wieder abflaute (11,2 Mio DM). Die Stagnation des Energieumsatzes zwischen 1992 und 1995, lediglich unterbrochen durch ein kurzes Zwischenhoch in 1993 (Bevorratungseffekt wegen der Erhöhung der Mineralölsteuer zum 01. Januar 1994) führte der Genossenschaftsvertreter auf rückläufigen Absatzzahlen im kurhessischen Stammgebiet, anhaltende Strukturverschiebungen im Wärmemarkt zugunsten leitungsgebundener Energien und das relativ niedrige Preisniveau zurück, so daß der Spartenumsatz trotz positiver Mengenentwicklung und Marktanteilssteigerung in Thüringen 1995 lediglich 144,2 Mio DM erreichte.

Mit einer durchschnittlichen Steigerungsrate in Höhe von 5,2% p.a. auf 215,5 Mio DM (306,3% des Basiswertes) hatte die WLZ Stuttgart das geringste relative Wachstum der analysierten Genossenschaften in dieser Periode aufzuweisen. Nach einem Zuwachs um 37,1% auf 195,2 Mio DM in den Jahren 1990/91, zeichnete sich ein der RWZ entsprechender Umsatzrückgang bis 1995 auf 180,9 Mio DM ab, der dank eines deutlichen Umsatzplus im Treibstoffsegment in vertretbarem Rahmen gehalten werden konnte. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, daß ein Teil des Mineralölgeschäftes aus dem Mutterunternehmen ausgegliedert und auf die Tessol GmbH übertragen wurde, wodurch sich deren Umsatzvolumen bis 1996 auf 340,2 Mio DM fast verdoppelte; das entspricht einer durchschnittlichen Zuwachsrate von 15,1% p.a. Infolge einer weiteren Absatzsteigerung bei Kraftstoffen und der langen

Kälteperiode im Winter 1995/96 konnte auch das Stammhaus WLZ wieder deutliche Zuwächse (19,1% bzw. 34,6 Mio DM) vermelden, als deren Resultat Ende 1996 215,5 Mio DM umgesetzt wurden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß sich die Energiesparte bei zwei Dritteln der untersuchten Unternehmen (RHG, WLZ, ZG und Wipperfürth) zum bedeutendsten Geschäftsbereich entwickelt hat. Aufgrund der im Vergleich zum Gesamtumsatz überproportional hohen durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten (1970-96: RWZ: 6,7%, RHG: 7,0%, WLZ: 4,4%, ZG 9,1%, Wipperfürth: 10,3%, Alsfeld: 8,5%) konnte der Anteil am Gesamtumsatz bei allen Unternehmen deutlich ausgedehnt werden (vgl. Darstellung 5.4). Als Träger dieses Wachstums ist insbesondere der Kraftstoffbereich hervorzuheben, der sowohl im Großhandels- (Industrie, mittelständische Unternehmen, Kommunen und Mitgliedsgenossenschaften) als auch im Einzelhandelsbereich (Tankstellen) konstant hohe Absatzsteigerungen zu verzeichnen hatte. Demnach erreichte das Treibstoffgeschäft Ende 1996 einen Anteil zwischen 40% und 50% am Spartenumsatz (RWZ: 39,9%, RHG: 40,1%, WLZ: 39,6%, ZG: k.A., Wipperfürth: 50,0%, Alsfeld 49,1%) und hatte bei den beiden Primär-genossenschaften das Geschäft mit flüssigen Brennstoffen überflügelt. Hieraus wird deutlich, daß sich die ehemals durch das Strecken- und Vermittlungsgeschäft dominierte Sparte weitgehend zu einem Einzelhandelsgeschäft gewandelt hat.

Das Mineralölgeschäft unterliegt z.T. extremen externen Einflüssen (z.B. Währungsinstabilitäten, politische Unruhen in Förderländern [z.B. Iran-Irak-Konflikt, Golfkrieg), inhomogene OPEC-Politik, Witterungseinflüsse, Fiskalpolitik etc.), die schwer kalkulierbare Umsatzschwankungen herbeiführen können. Darüber hinaus machten die Experten deutlich, daß es sich bei dem Geschäft mit fossilen Energieträgern um einen durch Verdrängungswettbewerb und Konzentrationstendenzen charakterisierten Markt handelt, in dem die Genossenschaften insbesondere im Tankstellenbereich lediglich Nischen ausfüllen können. Die Befragten waren übereinstimmend der Ansicht, daß die Genossenschaften auf die durch Preiskämpfe der großen Mineralölgesellschaften beeinträchtigte Erlössituation mit einer Gemeinschaftsstrategie, die Elemente wie einen zentralisierten Einkauf, Marketing, ausgefeilte Logistiklösungen, effiziente Vertriebsstrukturen und striktes Kostenmanagement etc. beinhaltet, reagieren müssen, um die Wirtschaftlichkeit des Energiegeschäftes nicht nachhaltig zu beeinträchtigen.

5.2.2.3.2 Geschäftsfeld Raiffeisenmarkt

Das Geschäftsfeld 'Haus und Garten' bzw. 'Raiffeisen-Märkte' gilt als die 'eigentliche Domäne' der Raiffeisen-Genossenschaften und bot daher die naheliegendste Möglichkeit zur Diversifikation. In Analogie zur Sparte Brenn- und Treibstoffe war sie in Form der Deckung des Bedarfs für den bäuerlichen Garten schon frühzeitig im genossenschaftlichen Warenangebot enthalten. Mit zunehmender Nachfrage wurden in den 60er und verstärkt in den 70er Jahren weitere Sortimentsartikel in das Angebotsprogramm vieler Genossenschaften aufgenommen.

Bevor 'Haus und Garten' als eigenständige Abteilung zusammengefaßt wurde, fristete dieser Bereich bei vielen Genossenschaften ein Nischendasein innerhalb der landwirtschaftlichen Sparten. Von den befragten Unternehmen führten 1970 lediglich die WLZ Stuttgart sowie die klassischen Einzelhändler Wipperfürth und Alsfeld eine entsprechende Abteilung. Bei der RWZ Kurhessen-Thüringen und der RHG Frankfurt dauerte der Aufbau eines eigenständigen Bereichs bis 1975, während die ZG Karlsruhe erst mit der Umstellung auf das neue Warenwirtschaftssystem Anfang 1995 die Abteilung Raiffeisen-Märkte aus den Agrarsparten herauslöste und separat darstellte.

Das Kernprogramm dieser Sparte beinhaltet Gartenbedarfsartikel (Geräte, Sämereien etc.), Lebendes Grün, Elektro-Gartengeräte (z.B. Rasenmäher, Häcksler etc.), Heimtierbedarf, Werkzeuge sowie Bekleidung und Schuhe, komplettiert durch ein Sammelsurium aus Freizeitartikeln, Saisonartikeln, Getränken und sonstigen Waren.

Aus den Übersichten 5.5 und 5.6 ist zu entnehmen, daß die WLZ Stuttgart im Jahr 1970 29,0 Mio DM und damit 4,6% ihrer Umsatzerlöse in der Sparte Raiffeisenmarkt erzielte. Ein deutlich höheres Gewicht hatte der Handel mit Bedarfsartikeln für Haus und Garten bei den beiden Primärgenossenschaften. Mit 0,7 Mio DM (Wipperfürth) bzw. 2,2 Mio DM (Alsfeld) lag der Anteil des Geschäftsfeldes Raiffeisenmarkt bereits zu Beginn des Untersuchungszeitraumes bei 9,1% (Wipperfürth) bzw. 19,7% (Alsfeld) des Gesamtumsatzes. Einen geringeren Stellenwert besaß der Bereich Haus und Garten hingegen bei den beiden hessischen Warenzentralen, deren im Jahr 1975 erstmals separat dargestellte Spartenumsätze (RWZ Kurhessen-Thüringen: 3,8 Mio DM, RHG Frankfurt: 6,3 Mio DM) lediglich 0,9% (RWZ) bzw. 0,8% (RHG) ihrer Gesamtumsatzvolumina entsprachen.

Der Zeitraum zwischen 1970 und 1985 läßt sich als Phase eines konsequenten Auf- und Ausbaus der Sparte Haus und Garten bezeichnen. Bestärkt durch den Erfolg, der zunächst auf der Umwidmung freier räumlicher und personeller, ehemals für das klassische Geschäft genutzter Kapazitäten (Lager- und Verkaufsflächen zwi-

schen 50 und 200 qm) basierte, und mobilisiert durch das enorme Marktpotential¹⁰⁵ entwickelten die ländlichen Warengenossenschaften Marktbearbeitungsstrategien, die u.a. die Entwicklung größerer Betriebsformen mit Flächen zwischen 300 qm und 600 qm, eine umfassende Produktpalette, kundenfreundliche Fachberatung, moderne Warenpräsentation, Werbekampagnen etc. beinhalteten, durch die sie sich innerhalb kurzer Zeit als Fachsortimenter profilieren und etablieren konnten. Resultat dieser Anstrengungen war die Steigerung ihrer Spartenumsätze bis 1985 auf 11,6 Mio DM bzw. 302,7% des Basiswertes (RWZ), 17,0 Mio DM bzw. 269,3% (RHG), 92,0 Mio DM bzw. 317,2% (WLZ), 1,8 Mio DM bzw. 257,1% (Wipperfürth) und 17,3 Mio DM bzw. 781,5% (Alsfeld); das entspricht durchschnittlichen jährlichen Zuwachsraten in Höhe von 11,7% (RWZ), 10,4% (RHG), 8,0% (WLZ), 6,5% (Wipperfürth), 14,7% (Alsfeld).

Übersicht 5.5: Entwicklung der absoluten Umsatzwerte in der Sparte Raiffeisenmarkt der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in Mio DM)

	1970	1985	1989	1992	1995	1996
RWZ Kurhessen-Thüringen	3,8 ¹⁾	11,6	11,7	24,3	14,3	12,1
RHG Frankfurt ^{a)}	6,3 ¹⁾	17,0	17,2	22,4	26,0	27,6
WLZ Stuttgart ^{a)}	29,0	92,0	125,4	135,8	150,6	152,7
ZG Karlsruhe	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	85,4	92,3
Berg und Mark Wipperfürth	0,7	1,8	2,0 ²⁾	4,0	4,1	4,4
VR Bank Alsfeld	2,2	17,3	18,6 ²⁾	26,2 ³⁾	20,9	20,3

a) Umsatzwerte des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns

1) 1975 2) 1988 3) 1993

Quelle: Eigene Erhebung

Bemerkenswert hierbei ist, daß in dieser Phase die Genossenschaft Berg und Mark als einziges der analysierten Unternehmen eine unterdurchschnittliche Zunahme zu verzeichnen hatte (vgl. Darstellungen 5.9 und 5.10). Demzufolge verringerte sich der Anteil am Gesamtumsatz auf 5,2%, während er bei den hessischen Hauptgenossenschaften auf 1,7%, der WLZ Stuttgart auf 6,4% und bei der VR Bank Alsfeld auf mehr als ein Drittel (34,7%) des Umsatzvolumens gesteigert werden konnte. Die

¹⁰⁵ Anmerkung: Nach Angaben der Deutsche Gartenbau-Gesellschaft betragen die Ausgaben der Bundesbürger für Gartenbedarf im Jahr 1996 ca. zehn Milliarden DM. Vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Noch nie haben die Deutschen so viel Geld für ihre Gärten ausgegeben, Ausgabe v. 13.10.1997, S. 22

herausragende Bedeutung der Sparte Haus und Garten bei der VR Bank Alsfeld kommt nicht nur in ihrer seit 1975 bestehenden Stellung als bedeutendster Umsatzträger zum Ausdruck, sondern vor allem darin, daß sie ebenfalls seit 1975 ein höheres Umsatzvolumen besitzt als beide hessischen Warenzentralen. Die Letztgenannten konnten ihren Umsatzanteil bis 1985 zwar verdoppeln, dennoch kam das Geschäftsfeld Haus und Garten in ihrem Portfolio über einen marginalen Anteil am Gesamtumsatz nicht hinaus.

Übersicht 5.6: Entwicklung der Umsatzanteile der Sparte Raiffeisenmarkt am Gesamtumsatz der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in %)

	1970	1985	1989	1992	1995	1996
RWZ Kurhessen-Thüringen	0,9 ¹⁾	1,7	2,0	2,5	1,5	1,3
RHG Frankfurt ^{a)}	0,8 ¹⁾	1,7	1,9	2,7	2,9	2,8
WLZ Stuttgart ^{a)}	4,6	6,4	9,9	10,7	12,2	12,0
ZG Karlsruhe	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	9,8	10,2
Berg und Mark Wipperfürth	9,1	5,2	7,4 ²⁾	9,5	9,6	9,7
VR Bank Alsfeld	19,7	34,7	36,3 ²⁾	34,9 ³⁾	27,7	26,6

a) Umsatzanteile des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns

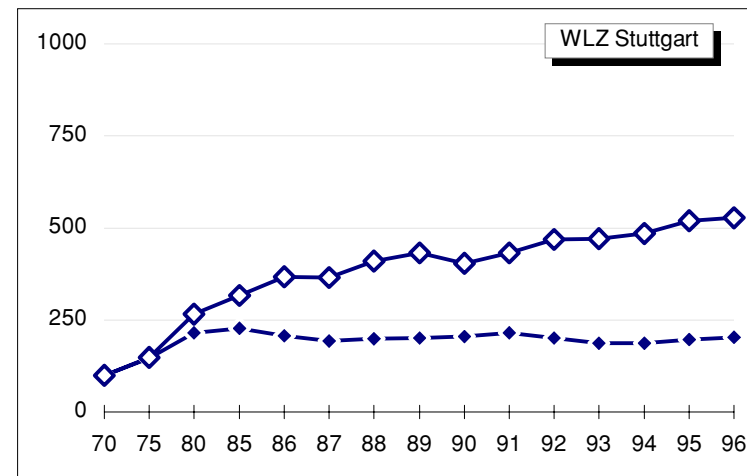
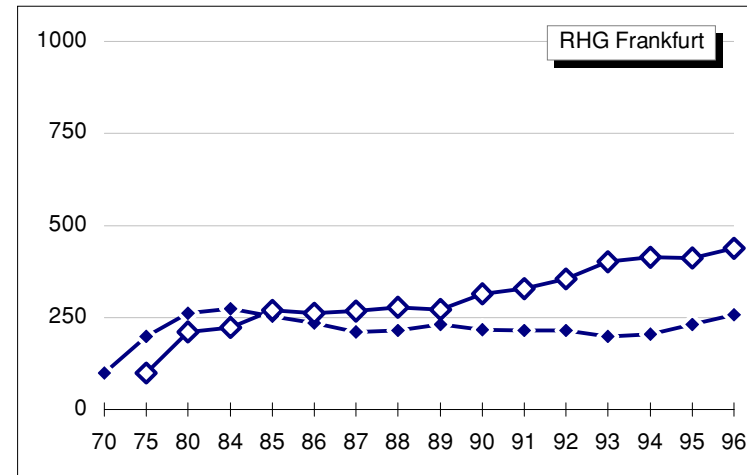
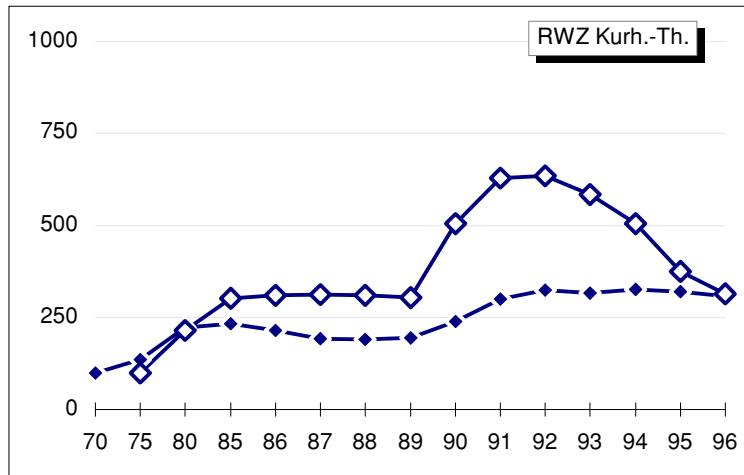
1) 1975 2) 1988 3) 1993

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Während die WLZ Stuttgart ihren Spartenumsatz zwischen 1986 und 1989 um mehr als ein Drittel (36,3% bzw. 33,4 Mio) auf 125,4 Mio DM bzw. 432,4% des Basiswertes ausbauen konnte, hatten die RWZ Kurhessen-Thüringen und die RHG Frankfurt eine temporäre Phase der Umsatzstagnation (RWZ: + 0,1 Mio DM auf 11,7 Mio DM bzw. 304,4%, RHG: + 0,2 Mio DM auf 17,2 Mio DM bzw. 272,5%) zu verzeichnen. Aufgrund des in dieser Phase parallel verlaufenden Rückgangs der Gesamtumsätze erhöhte sich der Umsatzanteil allerdings nicht nur bei der WLZ (9,9%), sondern auch bei der RWZ und der RHG war ein relativer Bedeutungsgewinn (RWZ: 2,0%, RHG: 1,9%) des Raiffeisenmarkt-Segmentes zu registrieren.

Auch die Primärebene hatte im Zeitraum zwischen 1986 und 1988 nur ein moderates Spartenwachstum (Wipperfürth: 0,2 Mio DM auf 2,0 Mio DM bzw. 285,7%, Alsfeld: 1,3 Mio DM auf 18,6 Mio DM bzw. 838,6%) zu verbuchen, das - entsprechend der Entwicklung auf der Sekundärstufe - zu einer weiteren Erhöhung der Umsatzanteile (Wipperfürth: 8,1%, Alsfeld: 35,9%) führte.

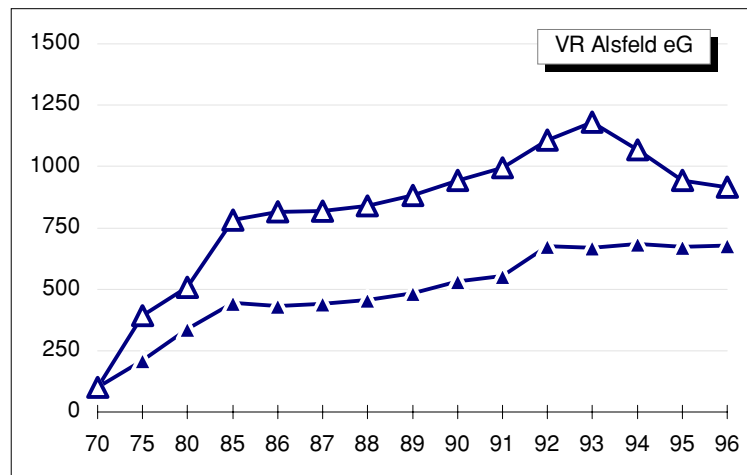
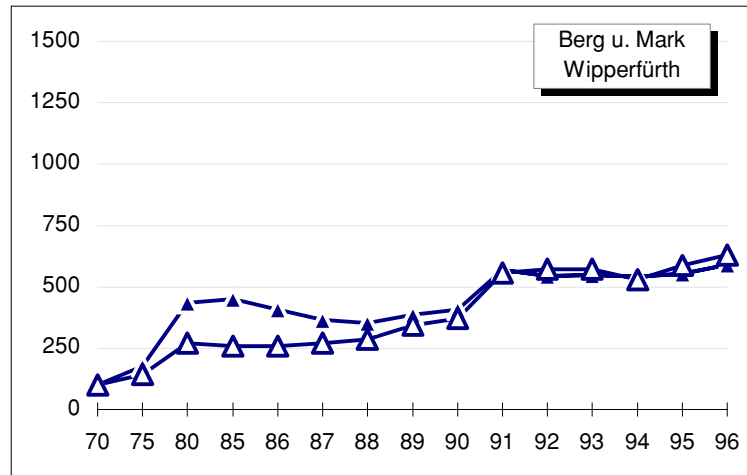
Darstellung 5.9: Entwicklung der Umsatzwerte in der Sparte Raiffeisenmarkt sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

—◇—◇— Raiffeisenmarkt -◆-◆- Gesamt

Darstellung 5.10: Entwicklung der Umsatzwerte in der Sparte Raiffeisenmarkt sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Primärgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

—▲—▲— Gesamt —△—△— Raiffeisenmarkt

Wie aus den Darstellungen 5.9 und 5.10 hervorgeht, nahm die Wachstumsgeschwindigkeit bei den Primärgenossenschaften ab 1989 und bei den Warenzentralen ab 1990 wieder zu. Insbesondere die RWZ Kurhessen-Thüringen konnte zwischen 1990 und 1992 infolge der deutschen Wiedervereinigung und der damit verbundenen Erweiterung ihres Geschäftsgebietes auf Thüringen ihr Umsatzvolumen um 12,6 Mio DM bzw. 108,3% auf 24,4 Mio DM - das entspricht 634,2% des Basiswertes - mehr als verdoppeln. Da die RWZ eine vergleichbare Umsatzsteigerung in nahezu allen Unternehmensbereichen realisieren konnte (vgl. Übersicht 8.2 im Anhang), erhöhte sich der Anteil des Geschäftsfeldes Raiffeisenmarkt am Gesamtumsatz nur leicht auf 2,5%. Im Jahr 1993 setzte eine Trendwende ein, in deren Verlauf sich der Umsatz bis zum Ende des Analysezeitraumes sukzessive um 12,2 Mio DM bzw. 50,3% auf 12,1 Mio DM (315,1% des Basiswertes) halbierte und damit auf das Niveau von

1989 zurückfiel. Bei nur leicht rückläufigen Gesamterlösen reduzierte sich der Umsatzanteil entsprechend auf 1,3%. Ursächlich für die Umsatzeinbußen und den Verlust von Marktanteilen war vor allem der durch einen zunehmenden Verdrängungswettbewerb gekennzeichnete Markt, der eine Strukturbereinigung in Form von Liquidationen und Konkursen bei den Thüringer Warengenossenschaften und die Aufgabe eigener unrentabler Standorte zur Folge hatte. Insbesondere die hohe Kostenbelastung durch die in den Jahren der dynamischen, teilweise hektisch verlaufenen Aufwärtsbewegung entwickelte Distributions- und Logistikvariante eines eigenen Haus- und Garten-Zentrallagers stellte einen gravierenden Nachteil im Wettbewerb mit Filialgroßmärkten um die Kostenführerschaft dar, den die RWZ mit der Umstellung auf Sortiments-Lieferanten zu kompensieren versuchte.

Daneben sah der RWZ-Experte einen weiteren Mangel in der nicht ausgereiften Professionalität der Marketingkonzeption für den thüringischen Teil des Geschäftsgebietes, die sich insbesondere in zu geringen Verkaufsflächen, nicht kundengerechter Warenpräsentation, unzureichender Kommunikationspolitik und einer falschen Positionierung im Markt ausdrückte. Trotz der Konzentration auf prosperierende Regionen, einer zielgruppenorientierten Kommunikationspolitik und der Einführung eines modular aufgebauten Systemkonzeptes ‚Haus und Garten‘ im Jahr 1994 konnte bis zum Ende des Analysezeitraumes keine Trendumkehr, sondern lediglich eine Verringerung der Geschwindigkeit der Umsatzrückgänge erreicht werden.

Vergleichbar mit der Umsatzentwicklung der RWZ Kurhessen-Thüringen verlief die Erlöskurve der VR Bank Alsfeld. Zwischen 1988 und 1993 nahm der Umsatz kontinuierlich um insgesamt 7,6 Mio DM bzw. 40,9% auf 26,2 Mio DM (1.181,5% des Basiswertes) zu, bevor durch die sich verschärfende Wettbewerbssituation infolge der Ansiedlung eines Filial-Großmarktes empfindliche Einbußen von 5,9 Mio DM auf 20,3 Mio DM (916,3% des Basiswertes) in 1996 hingenommen werden mußten. Trug die Sparte Haus und Garten 1993 noch 34,9% des Umsatzes bei, reduzierte sich ihr Anteil bis 1996 auf 26,6%, womit sie dennoch umsatzstärkstes Segment des Warengeschäftes der gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaft blieb.

Im Gegensatz zur RWZ Kurhessen-Thüringen und der VR Bank Alsfeld hatten die RHG Frankfurt, die WLZ Stuttgart und die Bezugs- und Absatzgenossenschaft in Wipperfürth einen in der Tendenz gleichgerichteten, wenn auch in der Höhe der Zuwachsraten stark differenzierten Anstieg ihrer Spartenerlöse zu verzeichnen. Während die WLZ Stuttgart ihre sich auf hohem Niveau bewegenden Umsätze bis zum Jahr 1996 um 27,3 Mio DM bzw. 21,8% auf 152,7 Mio DM (526,4% des Basiswertes) steigern konnte, bauten die RHG Frankfurt und die Genossenschaft Berg und Mark ihre vergleichsweise geringen Umsatzvolumina um mehr als die Hälfte (RHG: 60,1% bzw. 8,4 Mio DM auf 27,6 Mio DM) bzw. auf mehr als den doppelten Wert (Wipperfürth: 120% bzw. 2,4 Mio DM auf 4,4 Mio DM) aus. Nachdem die ZG Karlsruhe im

Jahr 1994 alle Aktivitäten des Geschäftsfeldes Haus und Garten aus der klassischen Agrarsparte (v.a. Düngemittel, Pflanzenschutzmittel, Saatgut, Technik) herausgelöst und in der neu geschaffenen Abteilung Raiffeisenmärkte gebündelt hatte, wurde 1995 erstmals ein spartenspezifischer Umsatzwert von 85,4 Mio DM ausgewiesen, der im Jahr 1996 um 6,9 Mio DM bzw. 8,1% auf 92,3 Mio DM verbessert werden konnte.

Als Ergebnis dieses Abschnittes kann festgehalten werden, daß sich die Entwicklungsgeschichte des Geschäftsfeldes Raiffeisenmarkt - abstrahiert von einer Vielzahl kleinerer, mit kaufmännischer Vorsicht vorgenommener Zwischenschritte - grob schematisch in drei Stufen unterteilen läßt:

- 1) Umwidmung frei gewordener räumlicher (Flächen zwischen 50 und 200 qm) und personeller, ehemals für das klassische Geschäft genutzter Kapazitäten.
- 2) Entwicklung größerer Betriebsformen (Flächen zwischen 300 qm und 600 qm), ausgestattet mit Registrierkassen und EDV, spezialisierten Fachberatern, für Gabelstapler befahrbare Gängen, Stellplätze für Paletten etc.
- 3) Mittel- und großflächige Fachmärkte (ca. 1.000 qm, in Kombination mit der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte mind. 1.500 qm) mit modularem Sortimentsaufbau und einheitlichem Erscheinungsbild.

Darüber hinaus ging aus der Expertenbefragung hervor, daß der Unternehmensbereich Raiffeisenmarkt mit durchschnittlichen jährlichen Steigerungsraten von 5,6% (RWZ), 7,3% (RHG), 6,6% (WLZ), 7,3% (Wipperfürth) und 8,9% (Alsfeld) ein im Verhältnis zur Gesamtumsatzentwicklung überdurchschnittliches und relativ kontinuierliches Wachstum aufzuweisen hat. Bei vier der sechs untersuchten Unternehmen entwickelte sich der Handel mit Bedarfsartikeln für Haus und Garten zu einer bedeutenden wirtschaftlichen Größe mit Umsatzanteilen im Jahr 1996 in Höhe von 12,0% (WLZ), 10,2% (ZG), 9,7% (Wipperfürth) und 26,6% (Alsfeld). Bemerkenswert hingegen ist die geringe Bedeutung bei den hessischen Warenzentralen (RWZ: 1,3%, RHG: 2,8%), die von ihren Repräsentanten übereinstimmend mit der hohen Wettbewerbsintensität in weiten Teilen ihrer Geschäftsgebiete (Ballungsraum Rhein-Main, neue Bundesländer) begründet wurde. Daß die Sparte erst Mitte der siebziger Jahre aufgebaut wurde und die Umsatzanteile zu keinem Zeitpunkt des Analysezeitraumes die Grenze der monetären Bedeutungslosigkeit durchbrechen konnten, kann allerdings auch auf einen relativ geringen Stellenwert innerhalb der Unternehmensstrategie oder auf die Vernachlässigung dieses Geschäftsfeldes hindeuten.

Entsprechend der Entwicklung in der Energiesparte nahm auch im Bereich Haus und Garten der Anteil des Einzelhandelsumsatzes stetig zu, während die Großhandelsfunktion der Warenzentralen infolge des Strukturbereinigungsprozesses auf der

Ebene der Ortsgenossenschaften sukzessive an Bedeutung verlor. Zur Problemlösung stand zum Befragungszeitpunkt bei den Hauptgenossenschaften ein filialisierendes Einzelhandels-Betriebstypenkonzept im Zentrum ihrer Vertriebsstrategien, das durch einen modularen Sortimentsaufbau eine Anpassung an Betriebsgrößen und Marktpotentiale sowie einen einheitlichen Marktauftritt ermöglichen und Synergieeffekte im Beschaffungsbereich und Marketing schaffen sollte.

5.2.2.3.2.3 Geschäftsfeld Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte

Mit Baustoffen, der dritten bedeutenden Diversifikationssparte, handelten ebenfalls alle der befragten Genossenschaften. Allerdings beschränkte sich das Engagement der Genossenschaft Berg und Mark in diesem Geschäftsfeld auf ein Minimum (Umsatzanteil 1996: ca. 0,4%), da in ihrem Geschäftsgebiet drei Großbaumärkte (Hagebau, OBI, Profi) präsent sind. Aus diesem Grund wurde auf die Darstellung ihrer Spartenumsatzentwicklung weitgehend verzichtet.

In Analogie zu den Sparten Energie und Raiffeisenmarkt entstand das Baustoffgeschäft aus dem agrarischen Kernbereich, dem Bedarf landwirtschaftlicher Unternehmen an Baumaterialien für Wohn- und Wirtschaftsgebäude. Mit der Aufnahme bzw. der Ausweitung des Baustoffgeschäftes sahen die Genossenschaften zunächst eine Möglichkeit, den - durch die Verschiebung des landwirtschaftlichen Bezugsgeschäftes vom Lager- zum Streckengeschäft - rückläufigen Umsatz zu kompensieren und eine bessere Kapazitätsauslastung der bestehenden Einrichtungen und des vorhandenen Personals zu erreichen. Die Anstrengungen wurden nicht nur von den unmittelbar betroffenen Primärgenossenschaften, sondern gleichermaßen von den Warenzentralen unternommen, die damit ihre Beratungsfunktion gegenüber ihren Mitgliedsgenossenschaften wahrnahmen und darüber hinaus zusätzliches Umsatzpotential zu erschließen versuchten. In der Ausbauphase wurde davon ausgegangen, das Baustoffgeschäft neben den traditionellen Handelsgeschäften mit den vorhandenen Kapazitäten betreiben zu können. Das war ausreichend, solange sich die Genossenschaften auf die eigentlichen Grundbaustoffe wie Zement, Kalk, Mauersteine, Kies und Sand beschränkten. Mit der Verbreiterung des Angebotes auf ein Vollsortiment, das neben Schwerbaustoffen u.a. chemische Baustoffe, Isolierbaustoffe, Bedachung, Türen, Tore und Fenster, den kompletten Innenausbau, Küchen und den Sanitärbereich beinhaltet, wurde eine Spezialisierung und somit eine Loslösung vom klassischen Geschäft notwendig.

Die Hälfte der untersuchten Unternehmen (WLZ, RWZ, Alsfeld) spezialisierte sich infolge des 'Do-it-yourself'-Trends zusätzlich auf Bau- und Heimwerkermärkte, wodurch die Bereiche Baustoffe und Baumarkt zu einer organischen Einheit verknüpft wurden. Damit in direktem Zusammenhang stehend und durch die kundengerechte

Warenpräsentation, kompetente Beratung, die Verbesserung des Logistiksystems und flankiert durch Imagewerbung wie beispielsweise „Raiffeisen – Ihr Partner am Bau“ trat eine Veränderung der Kundenstruktur ein. So zählen nicht mehr nur Landwirte, sondern vor allem Handwerker, Bauunternehmen (Key-account), private Bauherren und Heimwerker zum heutigen Kundenkreis.

Wie aus Übersicht 5.7 zu entnehmen ist, agierten zu Beginn des Analysezeitraumes allein die WLZ Stuttgart und die Genossenschaft Berg und Mark in der Baustoffsparte und setzten hierin 13,3 Mio DM (WLZ) bzw. 0,1 Mio DM (Wipperfürth) um; das entspricht 2,1% (WLZ) bzw. 1,3% (Wipperfürth) ihrer Umsatzwerte von 1970 (vgl. Übersicht 5.8). Bei der RHG Frankfurt, der ZG Karlsruhe und der VR Bank Alsfeld erfolgte der Aufbau einer eigenständigen Abteilung bis 1975, während die RWZ Kurhessen-Thüringen erstmalig für 1980 Umsatzdaten zur Verfügung stellte. Bei dem Vergleich mit der Sparte Raiffeisenmarkt fällt auf, daß sich die aus der Relation von Spartenerlösen (RWZ: 27,9 Mio DM, RHG: 18,5 Mio DM, ZG: 12,1 Mio DM, Alsfeld: 0,7 Mio DM) zu Gesamterlösen ermittelten Umsatzanteile (RWZ: 4,2%, RHG: 2,4%, ZG: 2,3%, Alsfeld: 3,0%) eine deutlich geringere Variationsbreite aufweisen.

Übersicht 5.7: Entwicklung der absoluten Umsatzwerte in der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwertermärkte der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in Mio DM)

	1970	1980	1986	1987	1989	1994	1995	1996
RWZ Kurhessen-Thüringen	k.A.	27,9	56,0	54,7	67,4	264,6	252,5	244,7
RHG Frankfurt ^{a)}	18,5 ¹⁾	59,4	35,5	33,4	33,4	57,6	67,9	76,6
WLZ Stuttgart ^{a)}	13,3	36,9	39,2	37,5	38,3	69,8	74,3	73,0
ZG Karlsruhe	12,1 ¹⁾	34,7	40,9 ²⁾	36,5	42,5	89,4	89,7	82,0
Berg und Mark Wipperfürth	0,1	0,6	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
VR Bank Alsfeld	0,7 ¹⁾	4,1	5,2	5,8	6,2	22,4	25,1	23,6

a) Umsatzwerte des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns

1) 1975 2) 1985

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

In Analogie zu den bereits erläuterten Diversifikationssparten setzte auch im Unternehmensbereich Baustoffe/Bau- und Heimwertermärkte eine positive Umsatzentwicklung ein, die trotz der von 1981 bis 1988 andauernden Rezessionsphase in der Bauwirtschaft tendenziell bis 1994/95 anhielt. Die einzige Ausnahme hierbei bildete

die RHG Frankfurt, die zwischen 1975 und 1980 mit 221,2% bzw. 40,9 Mio DM auf 59,5 Mio DM (321,2% des Basiswertes) zwar den stärksten Umsatzanstieg der untersuchten Hauptgenossenschaften zu verzeichnen hatte, deren Umsatzwert zwischen 1981 und 1989 aber entgegen der genossenschaftlichen Entwicklung dem Branchentrend folgte und bis auf 33,4 Mio DM bzw. 180,5% des Basiswertes zurückging. Der bis 1980 auf 5,9% gestiegene Umsatzanteil reduzierte sich daraufhin sukzessive auf 3,7%.

Übersicht 5.8: Entwicklung der Umsatzanteile der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte am Gesamtumsatz der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in %)

	1970	1980	1986	1987	1989	1994	1995	1996
RWZ Kurhessen-Thüringen	k.A.	4,2	8,8	9,5	11,6	27,3	26,5	26,7
RHG Frankfurt ^{a)}	2,4 ¹⁾	5,9	3,9	4,1	3,7	7,3	7,6	7,7
WLZ Stuttgart ^{a)}	2,1	2,7	3,0	3,1	3,0	5,9	6,0	5,7
ZG Karlsruhe	2,3 ¹⁾	4,6	4,7 ²⁾	5,0	5,1	10,6	10,3	9,0
Berg und Mark Wipperfürth	1,3	1,8	1,3	1,1	1,0	0,7	0,7	0,4
VR Bank Alsfeld	3,0 ¹⁾	10,7	10,6	11,6	11,4	29,1	33,2	30,8

a) Umsatzanteile des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns

1) 1975 2) 1985

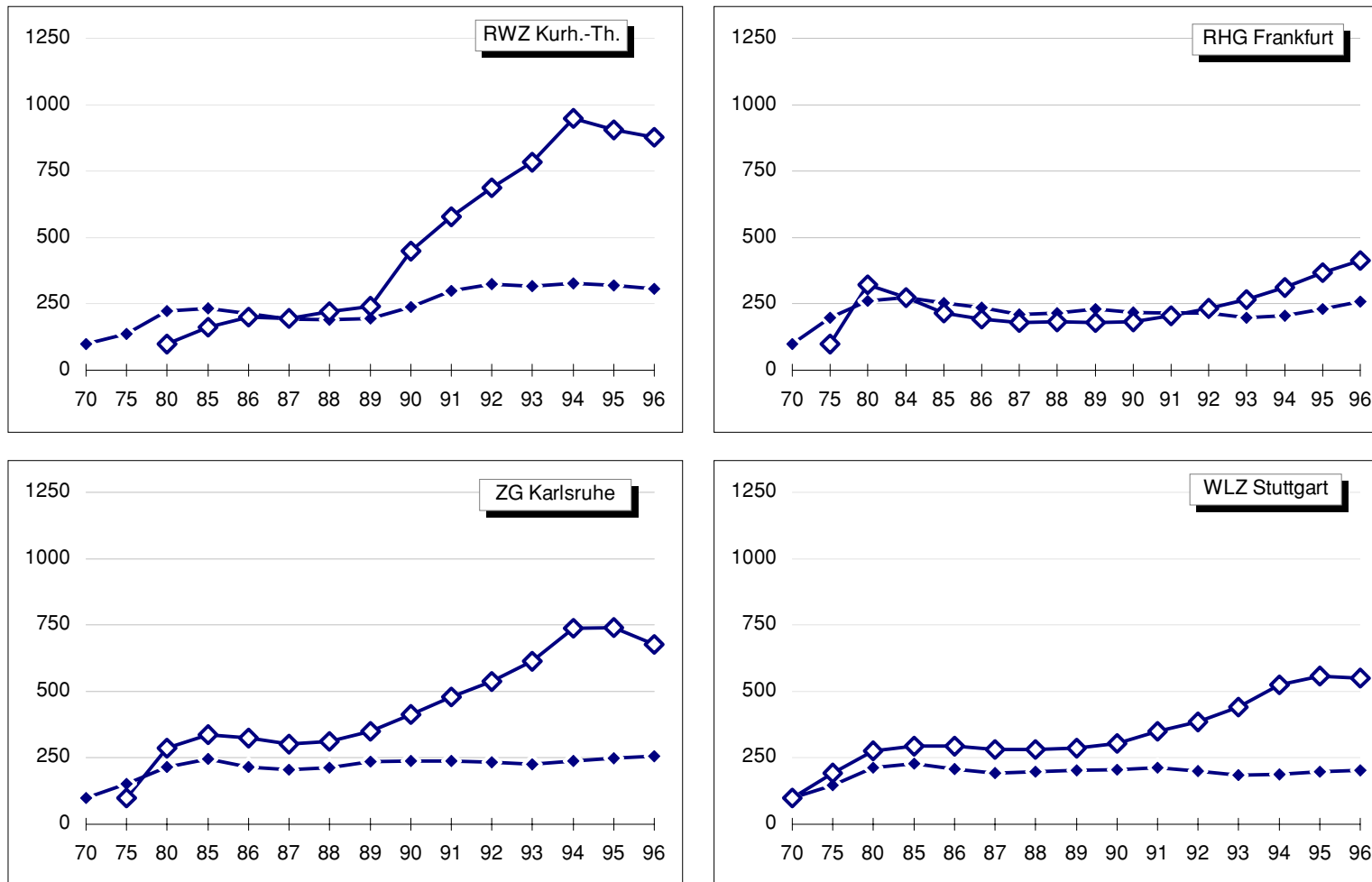
Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Bei den übrigen Warenzentralen wurde die positive Umsatzentwicklung lediglich durch eine kurzzeitige Stagnationsphase in den Jahren 1986/87 unterbrochen. Nach Zugewinnen in Höhe von 28,8 Mio DM bzw. 237,0% erreichte die ZG Karlsruhe im Jahr 1985 mit 40,9 Mio DM (337,0% des Ausgangswertes) ihr zwischenzeitliches Umsatzmaximum, bevor in den Jahren 1986 und 1987 leichte Einbußen hingenommen werden mußten. Demgegenüber dauerte die Wachstumsphase bei der RWZ Kurhessen-Thüringen und der WLZ Stuttgart bis 1986 an, so daß lediglich 1987 eine Umsatzstagnation zu verzeichnen war. Die Zugewinne bis 1986 betragen 28,1 Mio DM bzw. 100,7% (RWZ) sowie 25,9 Mio DM bzw. 194,7% (WLZ), wodurch sich die Umsatzvolumina der in der Baustoffsparte umgesetzten Waren und Dienstleistungen auf 56,0 Mio DM bzw. 200,7% des Basiswertes (RWZ) und 39,2 Mio DM resp. 294,7% (WLZ) vergrößerten. Infolge des im Vergleich zur Gesamtumsatzentwicklung (vgl. Darstellungen 5.11 und 5.12) überdurchschnittlichen Zugewinns konnten die Umsatzanteile der Baustoffsparte auf 8,8% (RWZ), 3,0% (WLZ) und 4,7% (ZG) ebenfalls kräftig ausgedehnt werden. Bemerkenswert ist, daß, obwohl die ZG Karls-

ruhe in den Jahren 1986/87 (-4,4 Mio DM auf 36,5 Mio DM bzw. 300,9%) sowie die RWZ Kurhessen-Thüringen und die WLZ Stuttgart in 1987 absolute Umsatzeinbußen (RWZ: -1,3 Mio DM auf 54,7 Mio DM bzw. 196,0%, WLZ: -1,7 Mio DM auf 37,5 Mio DM bzw. 282,0%) zu verbuchen hatten, die unternehmensinterne Bedeutung der Baustoffsparte infolge des relativ stärkeren Rückgangs der Gesamterlöse weiter anstieg und Ende 1987 9,5% (RWZ), 3,1% (WLZ) und 5,0% (ZG) erreichte.

Im Jahr 1988 fand die Bauwirtschaft wieder Anschluß an die positive gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Mit Ausnahme der RHG Frankfurt, deren Umsatzentwicklung erst ab 1990 wieder mit einem positiven Vorzeichen versehen war, setzte daraufhin bei den Zentralinstituten eine weitere Wachstumsperiode ein. Wie auch in den Energie- und Raiffeisenmarkt-Segmenten konnte die RWZ Kurhessen-Thüringen temporär die höchsten Zunahmen erzielen, da sie nach der deutschen Wiedervereinigung zusätzlich am Nachholbedarf in den neuen Bundesländern partizipierte. Mit durchschnittlichen Zuwachsraten in Höhe von 25,3% p.a. konnte die RWZ ihr Umsatzvolumen von 54,7 Mio DM in 1987 auf 264,6 Mio DM (948,0% des Basiswertes) in 1994 nahezu verfünffachen. Resultat dieses expansiven Wachstums war eine Steigerung des Spartenumsatzes auf mehr als ein Viertel (27,3%) der Gesamterlöse, wodurch im Jahr 1993 das traditionelle Absatzgeschäft (Getreide, Ölsaaten, Leguminosen) als umsatzstärkstes Geschäftsfeld abgelöst wurde. Aus Darstellung 5.11 geht weiterhin hervor, daß die Wachstumsperiode bei den baden-württembergischen Sekundärergenossenschaften bis 1995 und damit ein Jahr länger andauerte als bei der RWZ Kurhessen-Thüringen. Mit 11,9% p.a. (ZG) und 8,9% p.a. (WLZ) lagen die mittleren Zuwachsraten zwar auf einem niedrigeren Niveau, dennoch hatten auch die ZG Karlsruhe und die WLZ Stuttgart weit überdurchschnittliches Wachstum zu verzeichnen. In absoluten Werten ausgedrückt entspricht dies Umsatzsteigerungen auf 74,3 Mio DM bzw. 558,9% des Basiswertes (WLZ) und 89,7 Mio DM resp. 739,1% des Basiswertes (ZG). Dadurch konnte die WLZ ihren Umsatzanteil mit 6,0% annähernd und die ZG mit 10,3% etwas mehr als verdoppeln.

Darstellung 5.11: Entwicklung der Umsatzwerte in der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte sowie des Gesamtumsatzes der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)

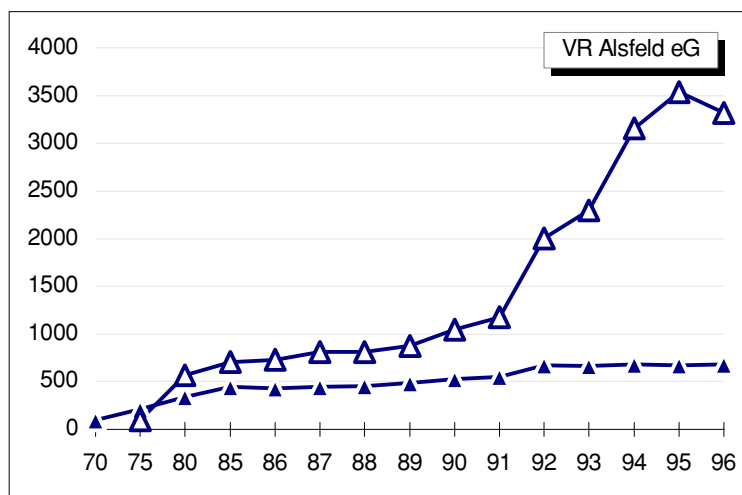


Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

—◇— Baustoffe -◆- Gesamt

Wie bereits in Abschnitt 3.1.1 erläutert, verlor die Baukonjunktur 1994 spürbar an Schwung und mußte ihre Rolle als Konjunktur-Lokomotive abgeben. Während die beiden baden-württembergischen Warenzentralen sich dieser Entwicklung im Jahr 1995 noch entziehen konnten und erst 1996 Umsatzeinbußen (WLZ: -1,3 Mio DM auf 73,0 Mio DM bzw. 549,4% des Basiswertes, ZG: -7,7 Mio DM auf 82,0 Mio DM bzw. 676,1%) hinnehmen mußten, schlug sich die Konjunkturschwäche bei der RWZ bereits 1995 nieder, und ihr Umsatzwert verringerte sich bis Ende 1996 um 19,9 Mio DM auf 244,7 Mio DM (876,5% des Basiswertes). Reduzierten sich die Umsatzzanteile bei der Stuttgarter und der Karlsruher Warenzentralen bis zum Ende des Untersuchungszeitraumes auf 5,7% (WLZ) bzw. 9,0% (ZG), konnte die kurhessische Warenzentrale nach dem Rückgang auf 26,5% im Jahr 1995 infolge des relativ stärkeren Gesamtumsatzverlustes in 1996 wieder einen leichten Anstieg auf 26,7% verbuchen.

Darstellung 5.12: Entwicklung der Umsatzwerte in der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte sowie des Gesamtumsatzes der VR Bank Alsfeld von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen



Baustoffe



Gesamt

Nach dem von 1980 bis 1989 währenden Abwärtstrend in der Baustoffsparte setzte bei der RHG Frankfurt im Jahr 1990 eine Aufwärtsentwicklung ein, die im Unterschied zu den übrigen Untersuchungsobjekten bis zum Ende des Analysezeitraumes anhielt. Nach einer zaghaften Zunahme in 1990 beschleunigte sich das Wachstum infolge der Erschließung neuer Marktsegmente in den östlichen Bundesländern ab 1991¹⁰⁶, so daß die Umsatzerlöse bis Ende 1996 um 129,3% resp. 43,2 Mio DM -

¹⁰⁶ vgl.

hierzu Abschnitt 5.2.2.1.1 ‚Sekundärgenossenschaften‘

das entspricht einer durchschnittlichen Steigerungsrate von 12,6% p.a. - auf 76,6 Mio DM anstiegen und damit ein größeres Volumen besaßen als die der WLZ Stuttgart. Dementsprechend nahm das unternehmensinterne Gewicht deutlich zu und erreichte 1996 einen Anteil von 7,7% am Gesamtumsatz.

Aus dem Vergleich der Darstellungen 5.11 und 5.12 geht hervor, daß die VR Bank Alsfeld die mit Abstand höchste prozentuale Steigerung aller befragten Genossenschaften in der Baustoffsparte zu verzeichnen hatte. Ausgehend von 0,7 Mio DM in 1975 wurde der Umsatz bis 1995 sukzessive um 24,4 Mio DM bzw. 3.436,8% auf 25,1 Mio DM (3.536,8% des Ausgangswertes) ausgebaut; das entspricht einer mittleren Zuwachssrate von 19,5% p.a. Aus dieser expansiven Umsatzentwicklung noch herausragend waren die Umsatzsprünge der Jahre 1992 (5,9 Mio DM) und 1994 (6,1 Mio DM), die zu einem großen Teil auf der Fusion der Raiffeisenbank eG Alsfeld mit der VR-Bank Volksbank Alsfeld (1992)¹⁰⁷ und der Eröffnung des Bau- und Wohnmarktes in Alsfeld (1994) beruhen. Nach 1995 bekam auch die VR Bank Alsfeld die Auswirkungen der rückläufigen Baukonjunktur zu spüren, indem sie in 1996 Umsatzeinbußen in Höhe von 1,5 Mio DM auf 23,6 Mio DM zu verschmerzen hatte. Demzufolge verringerte sich der Anteil dieser Sparte am Gesamtumsatz leicht auf 30,8%, nachdem er im Vorjahr noch bei rd. einem Drittel (33,2%) gelegen hatte.

Entsprechend der Ergebnisse der beiden vorhergehenden Abschnitte läßt sich an dieser Stelle festhalten, daß die Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte deutlich höhere durchschnittliche jährliche Steigerungsraten (RWZ: 14,5%, RHG: 7,0%, WLZ: 6,8%, ZG: 9,5%, Alsfeld: 18,2%) aufzuweisen hatte als die Gesamtumsatzentwicklung, wobei die Wachstumsraten der VR Bank Alsfeld und der RWZ Kurhessen-Thüringen noch deutlich herausragten. Folge des überdurchschnittlichen Wachstums war ein kräftiger Ausbau der Umsatzanteile auf den drei- bis vierfachen Wert bei der RHG Frankfurt, der WLZ Stuttgart und der ZG Karlsruhe. Herausragend auch in diesem Zusammenhang waren die RWZ Kurhessen-Thüringen und die VR Bank Alsfeld, bei denen sich das Baustoff- und Heimwerker-Segment mit Steigerungen auf mehr als das sechsfache (RWZ) bzw. zehnfache (Alsfeld) Niveau zum umsatzstärksten Geschäftsfeld entwickelte. Bemerkenswert ist, daß der Umsatz der kurhessischen Warenzentrale im Jahr 1994 ein größeres Volumen besaß als die Summe der Umsatzwerte der übrigen Untersuchungsobjekte.

Darüber hinaus war den Experteninterviews zu entnehmen, daß die Baustoff- und die Energiesparte Parallelen aufweisen, da ihre Umsatzentwicklung in hohem Maße durch wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen (u.a. Zinsniveau, Grundstückspreise, Finanzlage der öffentlichen Haushalte, Gesetzgebung) beeinflusst wird. Dies läßt sich exemplarisch an der Rezessionsphase zwischen 1981 und 1988 und

¹⁰⁷ vgl.

hierzu Abschnitt 5.2.1.2.1 ‚VR Bank eG Alsfeld‘

der Periode des gesamtwirtschaftlichen Aufschwungs nach 1989 nachvollziehen, denn in diesen Zeitabschnitten gleicht der Verlauf der Spartenumsätze dem Spiegelbild der konjunkturellen Entwicklung.

5.2.2.3.2.4 Sonstige Geschäftsfelder

Neben den schon beinahe als traditionell zu bezeichnenden Bereichen Energie, Raiffeisenmarkt und Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte handelt es sich bei den übrigen in Übersicht 5.2 aufgeführten Diversifikationssparten vornehmlich um unternehmensspezifische Geschäftsfelder. Lediglich der KFZ-Bereich sowie die nichtlandwirtschaftliche Techniksparte (Kommunal-, Forst-, Förder-, Gewerbe- und Umwelttechnik) werden von jeweils zwei der befragten Unternehmen betrieben.

Die Wurzeln der *KFZ-Sparte* lagen bei der Genossenschaft Berg und Mark in der zunehmenden Mechanisierung und Technisierung der Landwirtschaft. Nach dem Aufbau der Landtechnik-Werkstatt zeigte sich, daß die zur Verfügung gestellten Kapazitäten ausschließlich während der Arbeitsspitzen in der Grünlandwirtschaft (Frühling, Sommer) ausgelastet wurden. Als Konsequenz daraus und weil man von einer positiven Entwicklung im KFZ-Sektor überzeugt war, wurden die Landtechnik-Fachkräfte in der Folgezeit zusätzlich in der KFZ-Technik ausgebildet. Aus dem weitgehend kontinuierlichen Geschäftsverlauf im KFZ-Bereich versprach man sich allerdings nicht nur einen saisonalen Ausgleich, sondern auch zusätzliches Marktpotential. Zu Beginn (1968) wurde die KFZ-Technik mit der Agrartechnik in einer gemeinsamen Werkstatt durchgeführt, doch mit zunehmender Spezialisierung und der Aufnahme von Reparaturleistungen im Bereich der Bau- und Kommunaltechnik wurde eine räumliche Trennung notwendig. Im Jahr 1972 folgte der Entschluß zur Aufnahme des KFZ-Handels, und es wurde eine Vertretung der RENAULT AG übernommen. Im Jahr 1975, für das erstmals Umsatzdaten zur Verfügung gestellt wurden, nahmen die Erlöse in Höhe von 1,6 Mio DM 11,8% des Gesamtumsatzvolumens ein, womit die KFZ-Sparte bereits in den Anfangsjahren an die zweite Stelle der unternehmensinternen Umsatzrangliste innerhalb der Diversifikationssparten rückte. Mit im Vergleich zur Gesamtumsatzentwicklung überdurchschnittlichen Zuwachsraten in Höhe von 8,1% p.a. konnte der Spartenumsatz bis 1991 auf 5,6 Mio DM (350% des Basiswertes) gesteigert werden, wodurch der Anteil am Gesamtumsatz auf 12,8% ebenfalls ausgedehnt werden konnte. Zwischen 1992 und 1994 hatte die KFZ-Sparte der Genossenschaft Berg und Mark eine vorübergehende Durststrecke zu verkraften, in der sie nahezu ein Viertel (23,2% bzw. 1,3 Mio DM) ihres Umsatzwertes einbüßte, so daß lediglich noch 4,3 Mio DM (268,8% des Basiswertes) erzielt wurden. In den letzten beiden Jahren des Untersuchungszeitraumes konnte dieser Einbruch durch einen Zuwachs um 1,1 Mio DM auf 5,4 Mio DM weitgehend wieder

kompensiert werden. Demzufolge nahm der Umsatzanteil, der 1994 mit 10,3% seinen Tiefststand erreicht hatte, auf 11,9% zu.

Die hinter der Aufnahme des KFZ-Handels (FIAT, BMW) durch die WLZ Stuttgart stehende Vision war, daß der PKW als Betriebsmittel auf dem landwirtschaftlichen Betrieb eine sinnvolle Ergänzung zur Agrarsparte darstellen würde. Allerdings wurde diese Idee sukzessive aufgegeben, da es der WLZ als Landhändler nicht in ausreichendem Maße gelang, im KFZ-Geschäft fachliche Kompetenz zu vermitteln und ein positives Image aufzubauen. Lag der Umsatz im Jahr 1975 bei rd. 7,2 Mio DM, konnte er bis 1987 um 6,9 Mio DM auf 14,1 Mio DM (198,0% des Basiswertes) ausgedehnt werden. Der Anteil der KFZ-Sparte am Unternehmensumsatz nahm damit zwar von 0,8% auf 1,2% zu, dennoch handelte es sich um einen relativ unbedeutenden Geschäftsbereich. Insbesondere für die Luxusmarke BMW fand die WLZ keine breite Akzeptanz, so daß der BMW-Vertrieb 1987 aus dem Mutterunternehmen ausgegliedert und auf das 1986 gegründete und unabhängig von der WLZ firmierende Tochterunternehmen AHG Autohandelsgesellschaft mbH übertragen wurde. Daneben übernahm die AHG zusätzlich eine Vertragswerkstatt für IVECO-Nutzfahrzeuge. Infolge der Umstrukturierung hatte die WLZ Stuttgart zwar annähernd eine Halbierung (-46,4% bzw. -6,5 Mio DM) der Spartenerlöse auf 7,6 Mio DM bzw. 106,2% des Ausgangswertes (0,7% Umsatzanteil) zu verkräften, gleichzeitig konnte der Umsatzwert der AHG jedoch von 4,4 Mio DM in 1987 auf 24,0 Mio DM in 1988 nahezu versechsfacht werden. Während das Umsatzvolumen der AHG bis Ende 1996 auf 60,2 Mio DM kräftig expandierte, hatte die WLZ lediglich eine leichte Steigerung (2,9 Mio DM) auf 10,5 Mio DM bzw. 146,7% des Basiswertes (0,8% Umsatzanteil) zu verzeichnen. Als Folge dieser divergierenden Entwicklung war nach Angaben des WLZ-Experten für den FIAT-Vertrieb ein der Ausgliederung der Marke BMW entsprechender Schritt in Planung.

Entsprechend der Genossenschaft Berg und Mark erschloß die RWZ Kurhessen-Thüringen den KFZ-Service durch die Aufnahme von Reparatur- und Wartungsarbeiten in Landtechnik-Werkstätten, in die im zweiten Schritt *Reifendienste* integriert wurden. Mit der wachsenden Bedeutung des Reifengeschäftes (incl. Serviceleistungen) wurde im Jahr 1990 eine räumliche Trennung zwischen Reifenstationen und der Landtechnik vorgenommen. Nach den 1990 erstmals separat ausgewiesenen Umsatzdaten erzielte die RWZ im Reifensegment einen Umsatz in Höhe von 13,1 Mio DM; das entspricht einem Anteil von 1,8% am Gesamtvolumen. Die positiven Effekte der deutschen Wiedervereinigung trugen maßgeblich dazu bei, daß der Umsatz bis 1993 kontinuierlich auf 20,8 Mio DM (2,2% Umsatzanteil) gesteigert werden konnte, bevor infolge des preislich hart umkämpften Marktes sowie eines geänderten Kaufverhaltens (Bevorzugung preiswerterer Fabrikate) in 1994 ein Erlösrückgang um 0,9 Mio DM auf 19,9 Mio DM (152,7% des Basiswertes) sowie eine Verringerung des

Umsatzanteils (2,1%) zu verzeichnen waren. Im Jahr 1995 konnte wiederum ein deutlicher Zuwachs von 10,5% bzw. 2,1 Mio DM auf 22,0 Mio DM verbucht werden, der insbesondere auf den räumlichen und personellen Auf- und Ausbau eines Reifen-Zentrallagers (Bad Hersfeld) und der durch die Intensivierung der Marketingmaßnahmen hervorgerufenen Steigerung des Bekanntheitsgrades zurückzuführen war. Entgegen der Branchenentwicklung konnte die RWZ ihren Umsatzwert in 1996 nicht nur behaupten, sondern geringfügig um 0,1 Mio DM auf 22,1 Mio DM (168,8% des Basiswertes) ausdehnen, wodurch der Anteil des Spartenumsatzes ebenfalls leicht auf 2,4% gesteigert werden konnte.

Zur Kompensation des schrumpfenden landtechnischen Marktes engagierte sich die RWZ Kurhessen-Thüringen zudem in den Bereichen *Kommunal-, Forst- und Fördertechnik*. Nachdem die Kommunaltechnik (z.B. Kommunalschlepper) bereits seit längerer Zeit zur Angebotspalette der Landtechnik zählte, erweiterte die RWZ diese Abteilung 1989 um die Geschäftsfelder Forst- (z.B. Forstmaschinen) und Fördertechnik (z.B. Gabelstapler, Lagergeräte, Regalsysteme). Konnte der Umsatz in der Kommunal- und Forsttechnik bis 1992 auf 4,6 Mio DM (0,5% Umsatzanteil) gesteigert werden, ging er infolge der restriktiven Investitionspolitik der öffentlichen Haushalte und der Probleme in der Holzwirtschaft zwischen 1993 und 1996 um 36,9% bzw. 1,7 Mio DM auf 2,9 Mio DM (102,8% des Ausgangswertes) wieder zurück. Dementsprechend reduzierte sich der Umsatzanteil auf 0,3%. Etwas differenzierter verlief die Umsatzentwicklung im Bereich der Fördertechnik. Zwischen 1991 und 1993 konnten die Erlöse von 2,6 Mio DM auf 3,9 Mio DM ausgebaut werden, bevor aufgrund der gesamtwirtschaftlich rezessiven Lage in 1994 und 1995 das Neugeschäft mit Gabelstaplern stark beeinträchtigt wurde, so daß der Spartenumsatz auf 2,6 Mio DM absackte. Dieser Trend konnte 1996 wieder umgekehrt werden, indem durch einen Zuwachs beim Neugeschäft ein Umsatzplus von rd. 0,9 Mio DM auf 3,5 Mio DM verbucht werden konnte, womit die Fördertechnik einen Umsatzanteil von 0,4% erreichte.

Auf nahezu dem gleichen Niveau bewegte sich der Umsatz der WLZ Stuttgart AG, deren Engagement sich innerhalb dieser Sparte auf die *Kommunal- und Gewerbeteknik* konzentriert. Im Unterschied zur RWZ konnte die WLZ ihren Spartenumsatz zwischen 1988 und 1994 von 2,3 Mio DM auf 4,3 Mio DM stetig ausbauen, bevor auch sie infolge des zögerlichen Investitionsverhaltens der Kommunen im Jahr 1995 von einem leichten Umsatzrückgang auf 4,2 Mio DM betroffen war. In 1996 war allerdings wieder eine Aufwärtsentwicklung zu registrieren, in deren Verlauf der Umsatzwert um 0,2 Mio DM auf 4,4 Mio DM (0,3% Umsatzanteil) anstieg.

Komplettiert werden die Diversifikationssparten der WLZ Stuttgart AG durch die Geschäftsfelder *Sanitär- und Heizungsbau, Textilien und Schuhe* sowie *Tierarzneimittel*. Die Abteilung Sanitär- und Heizungsbau, deren Umsatzentwicklung entspre-

chend der Sparten Energie und Baustoffe maßgeblich durch die konjunkturellen Rahmenbedingungen beeinflusst wird, zählte bereits 1970 mit einem Umsatzwert von 8,2 Mio DM und einem Umsatzanteil von 1,3% zum Angebotsprogramm der WLZ. Konnte der Umsatz bis 1975 auf 12,4 Mio DM (151,1% des Basiswertes) gesteigert werden, war bis 1980 ein leichter Rückgang auf 12,1 Mio DM zu verzeichnen, der sich bis 1985 auf 6,1 Mio DM (74,8% des Basiswertes) massiv fortsetzte und damit den Wert von 1970 deutlich unterschritt. Nach einer Konsolidierungsphase bis 1989 (6,7 Mio DM bzw. 81,6% des Basiswertes) war in den Jahren bis 1994 eine erneute Aufwärtsentwicklung auf 12,3 Mio DM (151,0% des Basiswertes) zu verzeichnen, bevor auch die WLZ sich der rückläufigen Baukonjunktur nicht entziehen konnte. Damit einher ging auch ein unternehmensinterner Bedeutungsverlust des Sanitär- und Heizungsbaus, denn die Erlöse in Höhe von 8,9 Mio DM (108,7% des Basiswertes) Ende 1996 entsprachen lediglich noch 0,7% des Gesamtvolumens.

Nachdem die Bedürfnisse des bäuerlichen Haushaltes als wirtschaftliches Potential für das Bezugsgeschäft wahrgenommen wurden, erfolgte Anfang der siebziger Jahre nach dem Vorbild einer in St. Gallen (Schweiz) ansässigen Warengenossenschaft die Aufnahme des Spezialgroßhandels für Bekleidung. Daß es sich hierbei um einen richtigen Schritt handelte, läßt sich an der Umsatzentwicklung ablesen, die mit einem Zuwachs von 13,3 Mio DM in 1975 auf 29,9 Mio DM bzw. 225,3% des Basiswertes (2,4% Umsatzanteil) in 1995 einen positiven Verlauf nahm (vgl. Übersicht 8.4 im Anhang). Aus Imagegründen - der Produktname WLZ fand in gewerblichen Baumärkten nur geringe Akzeptanz - und um das genossenschaftliche Regionalitätsprinzip im Rahmen des überregionalen Handels nicht zu verletzen, lagerte die WLZ ihre Großhandelsaktivitäten in die zum 01. Januar 1996 gegründete Tochtergesellschaft W.K.TEX Bekleidung + Schuhe Großhandel + Import aus. Als Folge dieser Umstrukturierung reduzierten sich Spartenumsatz und Umsatzanteil des Mutterunternehmens auf 10,3 Mio DM bzw. 0,8%, während die W.K.TEX im ersten Jahr ihres Bestehens 23,6 Mio DM umsetzte.

Den Vertrieb von Tiergesundheitsmitteln mit den Schwerpunkten Mineralstoff-Ergänzungsfuttermittel und Tierarzneimittel betreibt die WLZ Stuttgart über ihr Tochterunternehmen Animedica Tiergesundheitsmittel GmbH bereits seit Ende der sechziger Jahre. Während der Umsatz zwischen 1970 und 1991 von 5,7 Mio DM auf 22,3 Mio DM (392,4% des Basiswertes) annähernd vervierfacht werden konnte, mußten infolge rückläufiger landwirtschaftlicher Tierbestände sowie restriktiver arzneimittelrechtlicher Regelungen in den Jahren 1992 und 1993 Umsatzrückgänge auf 18,9 Mio DM (332,2% des Basiswertes) hingenommen werden. Durch die Intensivierung des Geschäftes im Hobbytierbereich konnten Ausfälle im Bereich Nutztiere aufgefangen bzw. überkompensiert werden, so daß bis 1996 wieder eine Zunahme auf 21,3 Mio DM (376,9% des Basiswertes) verbucht werden konnte.

Die neueste Diversifikationssparte der RWZ Kurhessen-Thüringen ist der *Recycling-Service*. Infolge strengerer gesetzlicher Umweltauflagen und eines veränderten Bewußtseins im Umgang mit Wertstoffen bietet die kurhessische Zentrale seit 1994 ein System zur Erfassung und Rückführung von Wertstoffen (Silofolien, Düngemittelsäcke, Styropor, Kartonagen, Altreifen, Elektronikabfälle etc.) in den Wertstoffkreislauf an. Zunächst als Selbstzweck zur Verminderung der betrieblichen Entsorgungskosten initiiert, wurde bald deutlich, daß die RWZ sowohl gegenüber der Landwirtschaft als auch gegenüber ihren Mitgliedsgenossenschaften, kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Industrie und Handel ein gefragter Dienstleister ist. Nach den 1995 erstmals ausgewiesenen Daten erreichte der Spartenumsatz auf Anhieb 1,1 Mio DM. Obwohl der Mengenumschlag in 1996 gegenüber der Vorjahresperiode mehr als verdoppelt wurde, stagnierte das Umsatzvolumen aufgrund drastisch gesunkener Wertstoffpreise.

Eine nicht unbedeutende Diversifikationssparte der VR Bank Alsfeld ist der *Lebensmittel- und Getränkehandel*. Für diesen Bereich konnte allerdings kein differenziertes Datenmaterial zur Verfügung gestellt werden, da er fest im Bereich Haus und Garten integriert ist und nach Angaben ihres Repräsentanten nicht ohne erheblichen Aufwand aus dem Bereich Einzelhandel herauszurechnen gewesen wäre.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die untersuchten Unternehmen neben den ‚Klassikern‘ Energie, Raiffeisenmarkt und Baustoffe eine Reihe weiterer Diversifikationssparten betreiben. Mit Ausnahme der Bezugs- und Absatzgenossenschaft in Wipperfürth, deren KFZ-Segment mit einem Umsatzanteil von 11,9% (absolut: 5,6 Mio DM) in 1996 zweitbedeutendste nichtagrарische Unternehmenssparte war, und den Tochterunternehmen der WLZ Stuttgart, auf die die Mehrzahl der nicht mit dem Kerngeschäft der Muttergesellschaft harmonisierenden Geschäftsfelder übertragen wurden (Umsatz der sonstigen Diversifikationssparten der Tochterunternehmen: 105,4 Mio DM), nahmen die sonstigen Diversifikationssparten bei den übrigen Genossenschaften lediglich eine untergeordnete Rolle ein. Während in 1996 der Umsatzanteil bei der RWZ Kurhessen-Thüringen 3,4% (absolut: 31,0 Mio DM) und dem Stammhaus der WLZ Stuttgart 2,8% (absolut: 35,5 Mio DM) betrug, konnte für die VR Bank Alsfeld und die zum Konsolidierungskreis des Konzerns der RHG Frankfurt zählenden Unternehmen kein entsprechender Wert ermittelt werden. Das Stammhaus der RHG Frankfurt und die ZG Karlsruhe betrieben keine weiteren Diversifikationssparten.

5.2.2.3.2.5 Zusammenfassung

Nachdem in den vorhergehenden Abschnitten die Umsatzentwicklung der neuen Leistungsbereiche separat beschrieben wurde, wird in diesem Kapitel eine aggregierte Darstellung aller Diversifikationsparten vorgenommen. Während der Verlauf der absoluten Umsatzwerte aus Übersicht 5.9 und den Darstellungen 5.13 und 5.15 zu entnehmen ist, ist die relative Entwicklung - auch im Vergleich zur Agrarsparte und zum Gesamtumsatz - aus den Darstellungen 5.14 und 5.16 sowie Übersicht 5.10 zu ersehen.

Übersicht 5.9: *Entwicklung der absoluten Umsatzwerte in den Diversifikationsparten der untersuchten Unternehmen von 1970 bis 1996 (in Mio DM)*

	1970	1985	1988	1990	1992	1994	1996
RWZ Kurhessen-Thüringen ^{a)}	36,6	270,2	170,2	277,1	402,3	466,2	455,9
RHG Frankfurt ^{b)c)}	38,9	218,8	129,7	157,0	206,6	227,0	326,6
WLZ Stuttgart ^{a)c)}	122,2	465,7	336,5	368,3	415,6	433,3	476,8
ZG Karlsruhe ^{b)}	26,5	263,0	157,6 ¹⁾	224,6	239,8	302,8	430,4
Berg und Mark Wipperfürth ^{a)}	2,4	20,5	14,4	18,5	25,4	24,5	28,9
VR Bank Alsfeld ^{a)}	3,7	30,3	29,0 ¹⁾	34,4	49,6	56,8	55,9

a) incl. Technikumsatz

b) ohne Technikumsatz

c) Umsatzwerte des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns

1) 1987

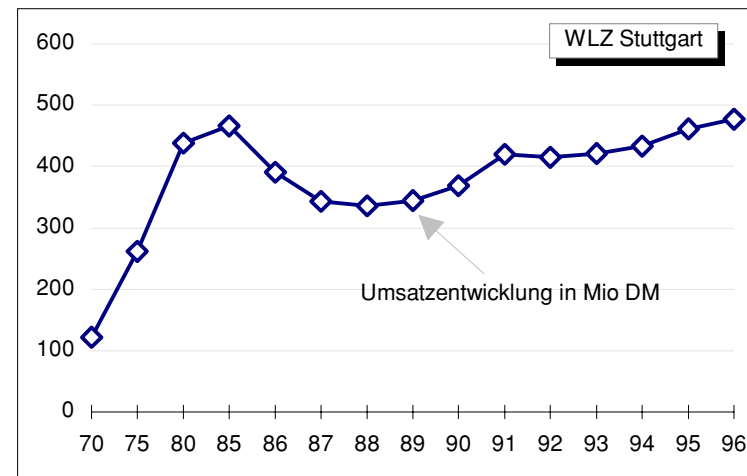
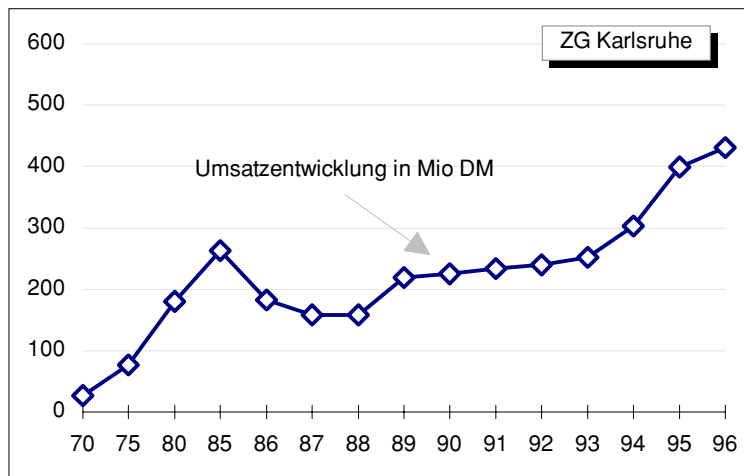
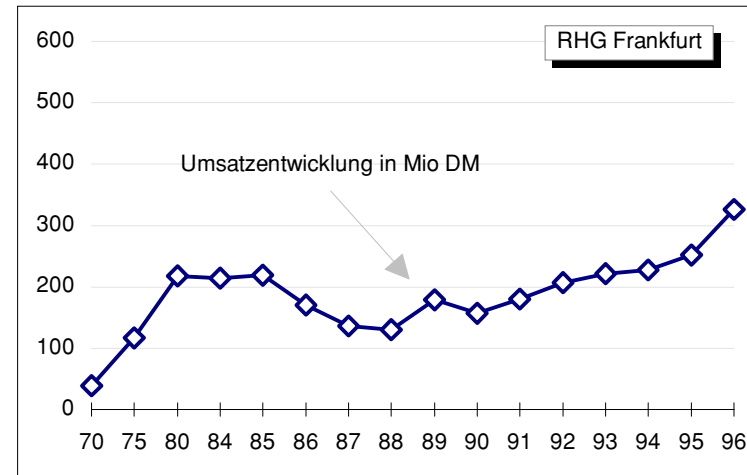
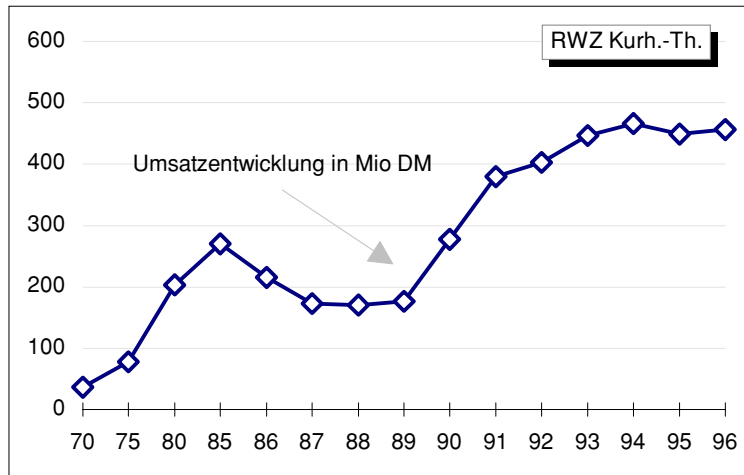
Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Wie aus dem Vergleich der Darstellungen 5.7 bis 5.12 mit den Darstellungen 5.14 und 5.16 hervorgeht, wurden die Umsatzenschwankungen in den Diversifikationsparten zwischen 1970 und 1988 in hohem Maße durch die Entwicklungen in der Energiesparte geprägt. Während die Geschäftsfelder Raiffeisenmarkt und Baustoffe in dieser Phase durch eine verhaltenere Aufwärtsentwicklung gekennzeichnet waren, sind die expansiven Umsatzsteigerungen zwischen 1970 und 1985 (RWZ: 638,3%, RHG: 462,5%, WLZ: 281,1%, ZG: 892,5%, Wipperfürth: 754,2%, Alsfeld: 718,9%) zum größten Teil auf die Energiesparte zurückzuführen. Entsprechendes gilt für den Umsatzeinbruch in den Jahren 1986 bis 1988, der fünf von sechs befragten Genossenschaften zwischen einem Viertel und zwei Fünftel des Umsatzvolumens kostete (RWZ: -37,0%, RHG: -40,7%, WLZ: -27,7%, ZG: -40,0%, Wipperfürth: -29,8%). Dies

hatte zur Folge, daß die Diversifikationsumsätze bei den o.g. Unternehmen deutlich unter das Niveau von 1980 zurückfielen. Die einzige Ausnahme bildete dabei die VR Bank Alsfeld (-4,3%), die ihre Einbußen im Energiegeschäft durch Zuwächse in den Geschäftsfeldern Raiffeisenmarkt und Baustoffe fast vollständig kompensieren konnte.

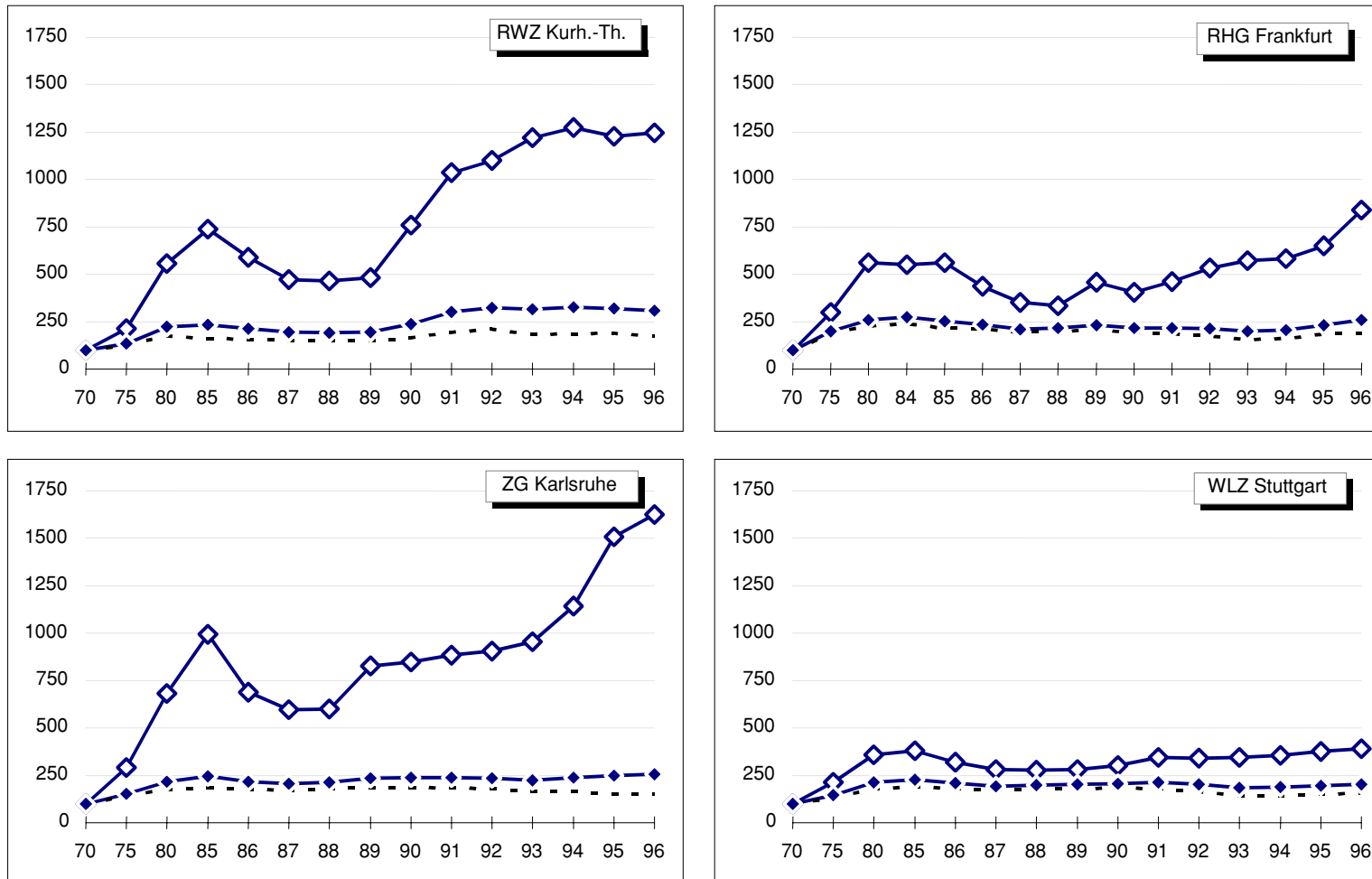
Nach Überwindung der temporären Stagnationsphase im Energiesegment setzte in den Diversifikationssparten in 1989 eine erneute Wachstumsperiode ein, die bis zum Ende des Untersuchungszeitraumes andauerte. Den höchsten Zuwachs dieses Zeitraumes realisierte die ZG Karlsruhe, die ihren Umsatz bis 1996 um 173,2% auf 430,4 Mio DM ausbauen konnte. Damit lag die ZG noch vor den durch die deutsche Wiedervereinigung begünstigten hessischen Hauptgenossenschaften, deren Umsatzsteigerungen im entsprechenden Zeitraum 167,9% (RWZ) bzw. 151,8% (RHG) betragen, wodurch sie Ende 1996 Umsätze mit nichtlandwirtschaftlichen Waren und Dienstleistungen in Höhe von 455,9 Mio DM (RWZ) bzw. 326,6 Mio DM erzielten.

Darstellung 5.13: Entwicklung der Umsatzwerte in den Diversifikationsparten der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in Mio DM



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

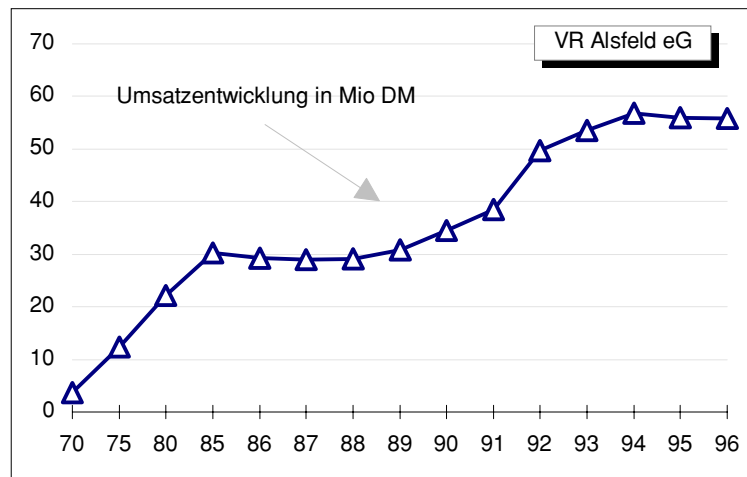
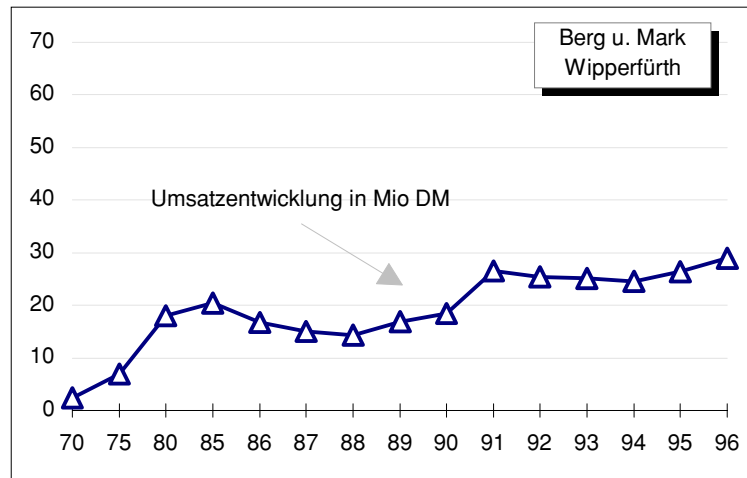
Darstellung 5.14: Entwicklung der Umsatzwerte in den Diversifikationsparten, der Agrarsparte und des Gesamtumsatzes der untersuchten Zentralgenossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)



Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

—◆— Diversifikation - - - Agrar -◆- Gesamt

Darstellung 5.15: Entwicklung der Umsatzwerte in den Diversifikationssparten der untersuchten Primär Genossenschaften von 1970 bis 1996 in Mio DM

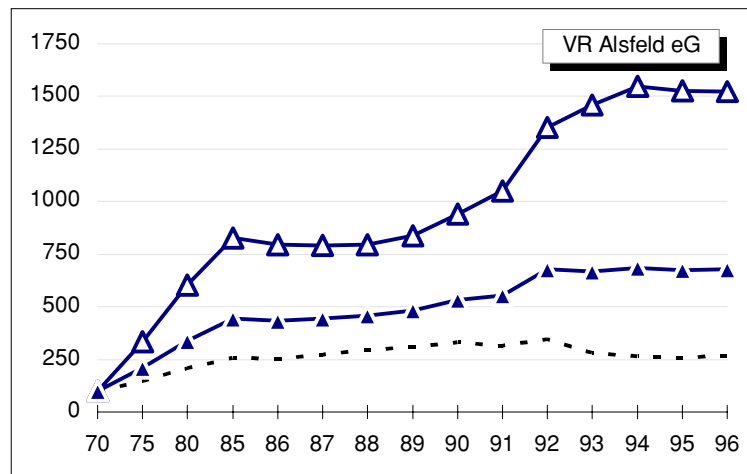
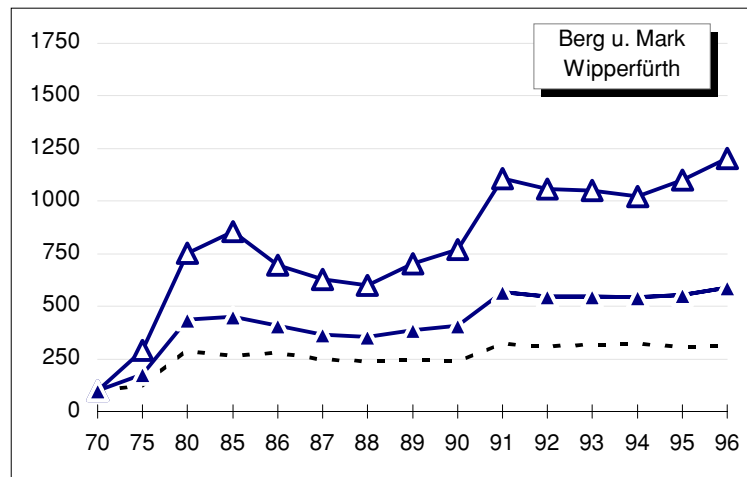


Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Vergleichsweise gering fiel dagegen der Zuwachs der WLZ Stuttgart mit 41,7% auf 476,8 Mio DM aus. Hierbei ist jedoch zum einen das verhältnismäßig hohe Umsatzniveau und zum anderen die Ausgliederung von Teilbereichen der Sparten KFZ sowie Bekleidung und Schuhe auf Tochterunternehmen zu berücksichtigen, die eine den übrigen Warenzentralen vergleichbare Steigerung verhinderten.

Auch die Primär Genossenschaften hatten zwischen 1989 und 1996 hohe Zugewinne zu verzeichnen, die bei der VR Bank Alsfeld mit einem Umsatzplus von 92,8% annähernd und der Genossenschaft Berg und Mark mit 100,7% zu einer Verdoppelung ihrer Umsatzvolumina auf 55,9 Mio DM (Alsfeld) bzw. 28,9 Mio DM (Wipperfürth) führten.

Darstellung 5.16: Entwicklung der Umsatzwerte in den Diversifikationsparten, der Agrarsparte und des Gesamtumsatzes der untersuchten Primär-genossenschaften von 1970 bis 1996 in % (1970 = 100%)



—▲—▲— Diversifikation - - - Agrar -▲-▲- Gesamt

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Als Ergebnis aus dem Abschnitt ‚Umsatzentwicklung‘ bleibt festzuhalten, daß die befragten Unternehmen einen Teil der Diversifikationsparten schon zu Beginn des Untersuchungszeitraumes führten. Dazu zählten mit den Sparten Energie, Raiffeisenmarkt und Baustoffe im wesentlichen die Geschäftsfelder, die unmittelbar aus dem traditionellen Angebotsprogramm heraus entwickelt wurden (horizontale Diversifizierung).

In der wirtschaftlichen Entwicklung hat die Bedeutung der Diversifikationsparten, die 1970 bei der Hälfte der analysierten Genossenschaften (RWZ Kurhessen-Thüringen, RHG Frankfurt, ZG Karlsruhe) noch relativ gering war, deutlich an Gewicht hinzugewonnen. Dies ist sowohl aus den Darstellungen 5.14 und 5.16 als auch aus der

Übersicht 5.10 zu ersehen, in der die Gesamtentwicklung sowie die mittleren jährlichen Änderungsraten in der Agrarsparte, der Diversifikationssparte und des Gesamtumsatzes zusammengefaßt sind. Danach stiegen die Umsatzwerte in der Diversifikationssparte überproportional an (RWZ: 1.147,4%, RHG: 739,4%, WLZ: 290,2%, ZG: 1.525,3%, Wipperfürth: 1.104,2%, Alsfeld: 1.423,1%), während die Agrarsparte nur in verhältnismäßig geringem Maße (RWZ: 75,1%, RHG: 92,7%, WLZ: 56,6%, ZG: 52,5%, Wipperfürth: 211,3%, Alsfeld: 171,1%) ausgebaut werden konnte. Bemerkenswert an dieser Stelle ist, daß die hauptgenossenschaftlichen Agrarumsätze im Jahr 1996 z.T. deutlich unter dem Niveau von 1980 lagen (RWZ: 0,3%, RHG: 15,2%, WLZ: 12,8%, ZG: 14,0%). Demgegenüber konnten die Primärgenossenschaften auch in dieser Periode Zugewinne verbuchen (Wipperfürth: 6,4%, Alsfeld: 29,6%).

Übersicht 5.10: Entwicklung der Umsatzwerte und der durchschnittlichen jährlichen Änderungsraten in der Agrarsparte, der Diversifikationssparte und des Gesamtumsatzes der untersuchten Genossenschaften von 1970 bis 1996 in %

	Umsatzentwicklung zwischen 1970 und 1996 in %					
	Agrarsparte		Diversifikationssparte		Unternehmen insg.	
	Sparten- umsatz 1970=100	Ø jährliche Ände- rungsraten	Sparten- umsatz 1970=100	Ø jährliche Ände- rungsraten	Gesamt- umsatz 1970=100	Ø jährliche Ände- rungsraten
RWZ Kurhessen-Thüringen ^{a)}	175,1	2,18	1.247,4	10,19	308,0	4,42
RHG Frankfurt ^{b)c)}	192,7	2,55	839,4	8,53	258,0	3,71
WLZ Stuttgart ^{a)c)}	156,6	1,74	390,2	5,38	202,0	2,74
ZG Karlsruhe ^{b)}	152,5	1,64	1.625,3	11,32	257,3	3,70
Berg und Mark Wipperfürth ^{a)}	311,3	4,46	1.204,2	10,04	589,6	7,06
VR Bank Alsfeld ^{a)}	271,1	3,91	1.523,1	11,04	679,6	7,65

a) incl. Technikumsatz

b) ohne Technikumsatz

c) Werte des Mutterunternehmens, nicht des Konzerns

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Weiterhin läßt sich der Übersicht 5.10 entnehmen, daß die Diversifikationssparte der ZG Karlsruhe im Durchschnitt mit 6,90-fach höherer Geschwindigkeit (Ø Änderungsrate Agrar: 1,64% p.a., Ø Änderungsrate Diversifikation: 11,32% p.a.) wuchs als ihr landwirtschaftliches Geschäft. Der entsprechend für die RWZ Kurhessen-Thüringen ermittelte Quotient betrug 4,67 (Ø Änderungsrate Agrar: 2,18% p.a., Ø Änderungsrate Diversifikation: 10,19% p.a.), während die RHG Frankfurt mit 3,35 (Ø Änderungs-

rate Agrar: 2,55% p.a., Ø Änderungsrate Diversifikation: 8,53% p.a.), die WLZ Stuttgart mit 3,09 (Ø Änderungsrate Agrar: 1,74% p.a., Ø Änderungsrate Diversifikation: 5,38% p.a.) sowie die VR Bank Alsfeld mit 2,82 (Ø Änderungsrate Agrar: 3,91% p.a., Ø Änderungsrate Diversifikation: 11,04% p.a.) und die Genossenschaft Berg und Mark mit 2,25 (Ø Änderungsrate Agrar: 4,46% p.a., Ø Änderungsrate Diversifikation: 10,04% p.a.) deutlich niedrigere Werte zu verzeichnen hatten.

Aus dem vorgenannten wird deutlich, daß mit der ZG Karlsruhe die Warenzentrale die höchsten Wachstumsraten in der Diversifikationssparte aufzuweisen hatte, deren Geschäftsgebiet das geringste landwirtschaftliche Wachstumspotential besitzt. Auf dem zweiten Rang der Sekundärgenossenschaften folgt die kurhessische Warenzentrale, deren Wachstumschancen in der Agrarsparte sich mit der Öffnung der innerdeutschen Grenze zwar erheblich vergrößerten, gleichzeitig erschloß sich der RWZ aber auch ein Markt für ihre nichtlandwirtschaftliche Produktpalette, der ihr aufgrund des Nachholbedarfs in den neuen Bundesländern enorme Entwicklungsmöglichkeiten bot. Während die geringen Wachstumsraten und der niedrige Quotient aus mittlerer jährlicher Änderungsrate Diversifikation und mittlerer jährlicher Änderungsrate Agrar bei der RHG Frankfurt mit Versäumnissen als Folge einer temporären Unternehmenskrise zu erklären sind¹⁰⁸, muß bei der WLZ Stuttgart das verhältnismäßig hohe Umsatzniveau sowie die Ausgliederung von Teilbereichen der Sparten KFZ sowie Bekleidung und Schuhe auf Tochterunternehmen Berücksichtigung finden, durch die eine den übrigen Hauptgenossenschaften vergleichbare Steigerung im Mutterunternehmen verhindert wurde.

Demgegenüber hatten die Primärgenossenschaften sowohl vergleichsweise hohe durchschnittliche Steigerungsraten im Agrargeschäft (Wipperfürth: 4,46% p.a., Alsfeld: 3,91% p.a.) als auch in der Diversifikationssparte (Wipperfürth: 10,04% p.a., Alsfeld: 11,04% p.a.) zu verzeichnen. Die daraus resultierenden niedrigen Quotienten (Wipperfürth: 2,25, Alsfeld: 2,82) können somit nicht isoliert beurteilt werden, da sie im Unterschied zur RHG Frankfurt und der WLZ Stuttgart vielmehr Ausdruck intensiver Wachstumsbestrebungen in beiden Segmenten sind.

Aufgrund der divergierenden Entwicklung des landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzgeschäftes einerseits und der neuen Leistungsbereiche andererseits waren die Diversifikationssparte bereits im Jahr 1975 so stark umsatzwirksam, daß sie eine stärkere Zunahme des Gesamtumsatzes bewirken und nach 1980 trotz negativer Wachstumsraten in der Landwirtschaftssparte ein Gesamtumsatzplus herbeiführen konnten (vgl. Darstellungen 5.14 und 5.16).

¹⁰⁸ vgl.

Folge dieser wirtschaftlichen Destabilisierung, die nicht unmittelbar auf die Höhe des Diversifizierungsgrades zurückzuführen ist, war die in Abschnitt 5.2.1.1.2 ‚Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG‘ beschriebene Fusion mit der RWZ Rheinland eG, Köln im Jahr 1999.

Wie in Übersicht 5.11 veranschaulicht, nahm während des Untersuchungszeitraumes nicht nur der absolute Umfang, sondern auch die relative Bedeutung der neuen Leistungsbereiche zu. Ausdrücken läßt sich die relative Bedeutung durch den *Diversifikationsgrad*, der in diesem Kontext als Quotient aus dem in den Diversifikationsparten erzielten Umsatz und den Gesamterlösen, d.h. dem prozentualen Anteil der Diversifikationsparten am Gesamtumsatzvolumen (Umsatzanteil) definiert ist.

Übersicht 5.11: Entwicklung des Diversifikationsgrades der untersuchten Genossenschaften sowie der Genossenschaften auf DRV-Ebene von 1970 bis 1996 (in %)

	1970	1975	1980	1985	1990	1994	1996
DRV insgesamt ^{a)}	k.A.	14,75	19,38	19,58	24,33	35,61	k.A.
RWZ Kurhessen-Thüringen ^{b)}	12,27	19,20	30,61	38,72	38,83	48,01	49,69
RHG Frankfurt ^{a)}	10,09	15,20	21,67	22,43	18,75	28,26	32,84
ZG Karlsruhe ^{a)}	7,51	14,32	23,81	30,39	26,77	35,93	47,45
WLZ Stuttgart, Stammhaus ^{b)}	21,62	31,08	34,94	35,06	31,97	41,34	41,79
WLZ Stuttgart, Konzern ^{b)}				37,42 ¹⁾	38,36	51,33	53,25
Berg und Mark Wipperfürth ^{b)}	31,17	51,47	53,87	59,25	59,11	58,75	63,66
VR Alsfeld ^{b)}	32,63	52,04	58,34	60,59	58,34	73,79	73,13

a) Ohne Diversifikationstechnik

b) Incl. Diversifikationstechnik

1) 1987

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Danach verfügte die ZG Karlsruhe in 1970 mit 7,51% über den niedrigsten Diversifikationsgrad, allerdings nur leicht übertroffen von der RHG Frankfurt (10,09%) und der RWZ Kurhessen-Thüringen (12,27%). Im Unterschied zu den übrigen Untersuchungsobjekten war den drei Zentralen nicht nur der geringe Diversifikationsanteil, sondern - wie bereits an anderer Stelle beschrieben - auch das enge Spektrum ihres außerlandwirtschaftlichen Engagements gemein. Bei dieser Bewertung müssen allerdings die zur damaligen Zeit verwendeten Warenwirtschaftssysteme Berücksichtigung finden, die die - aus heutiger Sichtweise - diversifikationsrelevanten Umsätze der Agrarsparte zuordneten (vgl. ZG Karlsruhe). Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, daß die Diversifikationsgrade nicht nur bei den genannten Zentralinstituten, sondern auch bei den übrigen Genossenschaften über den berechneten Werten lagen. Dagegen verfügte die WLZ Stuttgart bereits zu Beginn des Unter-

suchungszeitraumes über eine große Bandbreite nichtlandwirtschaftlicher Sparten, die mit 21,62% mehr als ein Fünftel zum Gesamtumsatz beitrugen.

Die höchsten Diversifikationsgrade konnten hingegen bei den Primärogenossenschaften festgestellt werden, die 1970 mit 31,17% (Wipperfürth) und 32,63% (VR Bank Alsfeld) fast ein Drittel ihres Umsatzes im nichtlandwirtschaftlichen Marktsegment tätigten.

Dieser Sachverhalt hatte bis zum Ende des Analysezeitraumes Bestand, denn mit 63,66% (Wipperfürth) und 73,13% (Alsfeld) hatten die beiden Primärinstitute auch in 1996 die mit Abstand höchsten Umsatzanteile der Diversifikationssparten aufzuweisen. Innerhalb der Gruppe der Hauptgenossenschaften verfügten die RWZ Kurhessen-Thüringen (49,69%) und die ZG Karlsruhe (47,45%) - letztgenannte hatte den stärksten Anstieg der Zentralinstitute zu verzeichnen - über die höchsten Diversifikationsgrade. Mit dem vergleichsweise geringsten Zuwachs erreichte das Mutterunternehmen der WLZ Stuttgart einen Wert von 41,79%. Allerdings ist aus den genannten Gründen der Diversifikationsgrad des Konzerns heranzuziehen, der mit 53,25% die Werte der RWZ, der ZG und des eigenen Stammhauses deutlich übertraf. Dagegen erzielte die RHG Frankfurt weniger als ein Drittel ihres Umsatzes (32,84%) in den Diversifikationssparten. Während der diversifikationsrelevante Umsatzanteil bis 1986 noch über dem DRV-Durchschnitt gelegen hatte, unterschritt er im Jahr 1987 erstmals das DRV-Mittel, bevor sich der Abstand bis 1994 sukzessive vergrößerte (RHG: 28,26%, DRV: 35,61%). Demgegenüber lagen die Diversifikationsgrade der übrigen Befragungsteilnehmer - mit Ausnahme der ZG Karlsruhe, deren neues Warenwirtschaftssystem erst 1995 eingeführt wurde, so daß der Wert von 1994 ein verfälschtes Bild ergibt - deutlich über dem Durchschnitt aller ländlichen Warengenossenschaften (vgl. Übersicht 5.11).

Auf der Basis der Diversifikationsgrade von 1996 und des ihnen zugrunde liegenden Trends, der für die Zukunft eine entsprechende oder zumindest ähnliche Weiterentwicklung erwarten läßt, kann abschließend festgestellt werden, daß sich infolge der Umsetzung der Diversifikationsstrategie eine Transformation der ökonomischen Aktivitäten der untersuchten Genossenschaften von dem landwirtschaftlichen in den nichtlandwirtschaftlichen Bereich, ein Wandel von ehemals ausschließlich landwirtschaftlichen zu ländlichen Genossenschaften stattgefunden hat. Daraus folgt, daß es sich bei Unternehmen wie der RWZ Kurhessen-Thüringen, der ZG Karlsruhe, der WLZ Stuttgart und den Primärogenossenschaften in Wipperfürth und Alsfeld nicht mehr um landwirtschaftliche Spezialunternehmen, sondern vielmehr um Mischunternehmen mit landwirtschaftlichem Schwerpunkt handelt.

5.2.3 Realisationsformen und Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation

Da es sich bei der Diversifikation keineswegs um eine normale und sich permanent vollziehende Erweiterung des Leistungsprogrammes im Rahmen der Marktnachfrage, sondern - auch bei aller Verwandtschaft zum bisherigen Angebot - um etwas Neues und Spezifisches handelt, galt es herauszufinden, auf welchem Weg die untersuchten Unternehmen ihre neuen Geschäftsfelder erschlossen und welche Folgen daraus für die Unternehmensorganisation resultierten.

Für Diversifikationsbestrebungen bieten sich alternative Möglichkeiten, die grundsätzlich zwei verschiedenen Kategorien zuzuordnen sind. Dabei wird nach *interner* und *externer* Diversifikation unterschieden. Erfolgt die Erweiterung des Leistungsprogrammes durch die Unternehmung selbst, ohne daß An- bzw. Eingliederungen unternehmensfremder Wirtschaftssubjekte vorgenommen werden, handelt es sich um interne Diversifikation. Im Gegensatz dazu werden Akquisition und Kooperation als externe Diversifikation bezeichnet, durch die Produktionsanlagen, Technologien, Know-how, Vertriebswege, Geschäftsbeziehungen etc. von außen in die Unternehmung hereingeholt werden¹⁰⁹.

Um eventuellen Mißverständnissen vorzubeugen, muß eine eindeutige Abgrenzung zwischen externer Diversifikation und externem Wachstum vorgenommen werden. Während externe Diversifikation in jedem Fall externes Wachstum bewirkt, ist externes Wachstum hingegen nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit externer Diversifikation. Davon betroffen sind insbesondere Akquisitionen, Übernahmen von Warenabteilungen anderer Genossenschaften, Fusionen, Kooperationen etc., durch die keine neuen Geschäftsfelder begründet, sondern lediglich bereits bestehende Diversifikationssparten erweitert bzw. ergänzt werden.

Die Beantwortung der Fragestellung ergab, daß Diversifikationen sowohl auf internem als auch auf externem Weg durchgeführt wurden. Dieses Ergebnis wird durch Übersicht 5.12 dokumentiert. Allerdings geht hieraus auch hervor, daß dem externen Weg lediglich marginale Bedeutung zugesprochen werden kann, da lediglich die RHG Frankfurt angab, einmalig in Form der Akquisition eines Großhandelsunternehmens für Heimtierbedarf externe Diversifikation betrieben zu haben. Bemerkenswert hierbei ist, daß es sich bei der RHG um das in geringstem Umfang diversifizierte Unternehmen der Untersuchungsgruppe handelt, während alle anderen, stärker diversifizierte Genossenschaften ihr Angebotsprogramm ausschließlich aus dem bestehenden Kern heraus erweiterten.

¹⁰⁹ vgl.

GROSCHKE, K., a.a.O., Berlin 1967, S. 139; WEYAND, R., a.a.O., Baden-Baden, Bad Homburg 1976, S. 11; BORSCHBERG, E. (1), a.a.O., Berlin 1967, S. 50

Übersicht 5.12: Realisationsformen der Diversifikation

Unternehmen	RWZ	RHG	WLZ	ZG	Berg und Mark Wipperf.	Alsfeld
Realisationsformen						
Interne Diversifikation durch:						
- Eigenentwicklung bzw. -aufbau	X	X	X	X	X	X
- Vertrieb von Handelsware	X	X	X	X	X	X
Externe Diversifikation durch:						
- Akquisition/Konzernbildung		X				

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Das hohe Maß an Eigeninitiative bei der Erschließung neuer Sparten führten die Befragten hauptsächlich auf die traditionell schwache Kapitalausstattung ihrer Unternehmen zurück, die den Erwerb zukunftsreicher Geschäftsfelder praktisch ausschloß. Zugleich sahen sie aber auch in der in Eigenregie entwickelten Breite des Angebotsspektrums das den ländlichen Warengenossenschaften immanente Innovationspotential. Dies kommt nach Ansicht der Genossenschaftsvertreter insbesondere durch laterale Diversifikationen wie wie KFZ-Handel, Kommunal-, Forst-, Gewerbe- und Umwelttechnik, Wertstoff-Recycling, Sanitär- und Heizungsbau, Tierarzneimittel sowie Textilien und Lebensmittel zum Ausdruck, mit denen von Beginn an vornehmlich auf das nichtlandwirtschaftliche Klientel abgezielt wurde.

Eine Diversifizierung, sei sie intern oder extern durchgeführt worden, hat in jedem Fall Auswirkungen auf die Organisationsstruktur. Dies gilt nicht nur für die An- bzw. Eingliederung fremder Wirtschaftseinheiten, sondern auch dann, wenn sie innerhalb der bestehenden Unternehmensorganisation vollzogen wurde. Von der Vielzahl der in der Literatur genannten organisatorischen Auswirkungen fanden sich bei den untersuchten Genossenschaften nachstehende Formen:

- 1) Aufbau einer neuen Abteilung bzw. Sparte mit eigener Führungs- und Ergebnisverantwortung im Rahmen der bestehenden Unternehmensorganisation (Profit-Center).
- 2) Akquisition eines Unternehmens des betreffenden Diversifikationssektors, Übernahme von Warengeschäften anderer Genossenschaften bzw. Fusion mit solchen Unternehmen.
- 3) Ausgliederung bestehender Sparten in eine neuzugründende, eigenständige Gesellschaftsform.

Wie aus Übersicht 5.13 deutlich wird, ist die Diversifizierungsstrategie als eine Determinante der Unternehmensstruktur zu verstehen. Davon waren weniger die den traditionellen Funktionen entsprechenden Neuaufgaben (z.B. Buchhaltung, EDV, Personalwesen, Fuhrpark, etc.), als vielmehr zum bisherigen Leistungserstellungsprozeß zusätzlich anfallende Aufgaben betroffen. Während kompatible und geichartige Neuaufgaben vorhandenen Stellen bzw. Abteilungen zentral zugeordnet werden konnten, führten insbesondere die neuartigen Aufgabenbereiche zu strukturellen Veränderungen im Rahmen der bestehenden Organisation.

Aus den Interviews ging hervor, daß alle Unternehmen - zumindest für die bedeutenden Umsatzträger Energie, Haus- und Garten sowie Baustoffe - eigenständige Abteilungen bzw. Sparten geschaffen haben. Während die Primärgenossenschaften wegen ihres vergleichsweise geringen Geschäftsvolumens Fachabteilungen einrichteten, die unmittelbar der Unternehmensführung unterstellt wurden, haben die Zentralinstitute den Ausbau des operativen Geschäftes zum Anlaß genommen, ihren Unternehmen mit der Sparten- bzw. Sparten-Matrix-Organisation¹¹⁰ eine den veränderten Verhältnissen entsprechende Organisationsstruktur zu geben.

Übersicht 5.13: Organisatorische Auswirkungen der Diversifikation

Unternehmen	RWZ	RHG	WLZ	ZG	Berg u. Mark Wipperf.	Alsfeld
Realisationsformen						
Abteilungs-/Spartenbildung	X	X	X	X	X	X
Akquisition/Übernahme/Fusion	X	X	X	X	X	X
Ausgliederung			X			X ¹⁾

1) Ausgliederung in neuzugründende Gesellschaften war 1996 in Planung.

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Hinsichtlich des Zielerreichungsgrades stimmten die Experten der Warenzentralen in ihrer Beurteilung überein, daß sich diese Organisationsstruktur durch eine hohe Effizienz auszeichnet. Begründet wurde dies mit der Führung der Sparten in Form des Profit-Centers, wodurch die Führungs- und Ergebnisverantwortung der jeweiligen Spartenleitung (Profit-Center-Leitung) erhöht und ihnen ein erweiterter Kompetenzrahmen eingeräumt wurde. Diese Struktur, die sich an das Management by objectives anlehnt, ist derart konzipiert, daß jede Profit-Center-Leitung unter Einhaltung der von der Unternehmensführung vorgegebenen strategischen Zielsetzungen

¹¹⁰ Anmerkung: Die WLZ Stuttgart verfügt über eine Sparten-Matrix-Organisation, in die bis auf die Bereiche Technik und Obst alle Unternehmenssparten eingebunden sind.

(Umsatz, Gewinn, Marktanteil etc.) und Restriktionen (Leistungsart, Qualität, Service etc.) selbständig und weitgehend unabhängig von den anderen Unternehmensbereichen die Wahl der Mittel zur individuellen Zielerreichung festlegen kann. Das bedeutet, daß die jeweiligen Sparten im Rahmen des operativen Geschäftes als autonome wirtschaftliche Einheit am Markt agieren können.

Aus vorstehender Übersicht ist weiterhin zu entnehmen, daß alle Genossenschaften an Akquisitionen, Übernahmen und/oder Fusionen beteiligt waren. Während eine Fusion in der Entwicklung der beiden Primärgenossenschaften stets einen Meilenstein darstellte, entfiel die überwiegende Anzahl der Unternehmenszusammenschlüsse auf die Zentralinstitute, die infolge des Strukturwandels eine Routine in der Übernahme primärgenossenschaftlicher Warenabteilungen entwickelt haben.

Unabhängig von der Häufigkeit erwachsen aus jedem Zusammenschluß eine Vielzahl organisatorischer Problembereiche, die von handels- und genossenschaftsrechtlichen Aspekten über das Finanzwesen, die Zusammenlegung sich überschneidender und den Aufbau neuer Abteilungen, die Anpassung der EDV, der Warenwirtschaftssysteme und des Rechnungswesens, die Straffung des Vertriebsnetzes bis hin zu personalpolitischen Entscheidungen und der Eingliederung der hinzukommenden Mitglieder reichten.

Befragt nach der Bedeutung der sogenannten 'weichen Faktoren' bei Unternehmenszusammenschlüssen gaben fünf der sechs befragten Genossenschaftsvertreter an, daß der Erfolg einer Fusion oder Übernahme ganz entscheidend vom Faktor Mensch determiniert wird. Da sich diese Erkenntnis erst im Zeitablauf durchsetzte, hatten die Genossenschaften in der Vergangenheit einige Fehlentwicklungen zu verzeichnen, die auf offensichtlichen Versäumnissen in den Bereichen der Integration und Identifikation des Personals und der Mitglieder in bzw. mit dem neuen Unternehmen beruhten. Die Fehlerquelle wird retrospektiv im wesentlichen darin gesehen, daß am Anfang eines jeden Integrationsprozesses viel Zeit in die Strategieentwicklung, das Sondieren potentieller Übernahme- bzw. Fusionspartner einschließlich möglicher Synergieeffekte in die Verhandlungen gesteckt wurde, während für die Phase nach der Integration, die sog. 'Post-Merger-Phase', wenig Zeit und Geduld blieb.

Daß der wirtschaftliche Erfolg solcher Transaktionen in einigen Fällen die Erwartungen nicht erfüllen konnte, lag zum Teil an der Reduktion der Synergiepotentiale auf das bloße Ausschöpfen von Kostensynergien, wobei sich diese Kostensynergien überwiegend auf den Personalabbau konzentrierten. Nach Meinung der Experten lagen die bedeutenderen Ursachen allerdings im Bereich einer unzureichenden und intransparenten Kommunikations- und Informationspolitik des Managements gegenüber dem Personal und den Mitgliedern, vor allem aber in der mangelnden Bewältigung unterschiedlicher Unternehmenskulturen und -philosophien.

Besonders deutlich zeigt sich diese Problematik bei der VR Bank Alsfeld, die durch zahlreiche Fusionen im Zeitraum von weniger als drei Jahrzehnten den Wandel von einer kleinen reinen Bezugs- und Absatzgenossenschaft (Kornhaus Alsfeld) zu einer großen vom Bankgeschäft deutlich dominierten gemischtwirtschaftlichen Genossenschaft vollzogen hat¹¹¹. Obwohl die Fusionen schon mehrere Jahre zurückliegen, hat die Mehrzahl der alteingesessenen Mitglieder die Veränderung noch nicht verinnerlicht und bezeichnet ihre Genossenschaft weiterhin als 'Kornhaus'. Eine ähnliche Teilung in zwei Lager zieht sich durch denjenigen Teil der Belegschaft, der bereits vor dem letzten Zusammenschluß im Jahr 1992 bei den Fusionspartnern beschäftigt war. Beide Gruppen fühlen sich nach wie vor ihrer ehemaligen Raiffeisenbank bzw. Volksbank zugehörig, so daß sich trotz identifikationsfördernder Maßnahmen noch keine Corporate Identity eingestellt hat.

Daraus läßt sich folgende Schlußfolgerung ziehen: Eine Fusion kann erst dann als gelungen bezeichnet werden, wenn alle Mitarbeiter und Mitglieder an einem Strang ziehen. Und das Ziel ist erst dann erreicht, wenn es im täglichen Sprachgebrauch keine „Kornhaus“-Leute, „Raiffeisenbank“-Leute oder „Volksbank“-Leute mehr gibt, sondern nur noch von der VR-Bank gesprochen wird.

Bei der ZG Karlsruhe und der WLZ Stuttgart hatten die zahlreichen Übernahmen von Warenabteilungen der Primärstufe gesellschaftsrechtliche Auswirkungen, da die vorgeschriebene Höchstgrenze der Einzelmitgliedschaften überschritten zu werden drohte. Während die ZG eine Vorschalt- bzw. Auffanggenossenschaft als Fusionspartner für die Primärstufe gründete, um bei zukünftigen Fusionen Einzelmitgliedern und deren Kapital nicht den Zugang verschließen zu müssen, wählte man bei der WLZ den Weg der Umfirmierung in eine Aktiengesellschaft bei gleichzeitiger Ausgliederung einzelner Unternehmensbereiche in Tochterunternehmen.

Demnach wurden bei der WLZ Stuttgart die im Kreis der befragten Genossenschaften weitreichendsten diversifikationsrelevanten Umstrukturierungen durchgeführt. Im Rahmen der Umwandlung in die Rechtsform der Aktiengesellschaft (1987) gelangte man zu der Auffassung, daß der Verwandtschaftsgrad der Diversifikationsparten zum traditionellen Leistungserstellungsprozeß als entscheidendes Kriterium für Art und Umfang der erforderlichen organisatorischen Umstrukturierungen anzulegen ist. Das hatte zur Folge, daß die mit dem landwirtschaftlichen Kerngeschäft in engem Zusammenhang stehenden Geschäftsfelder als eigenständige Sparten im Mutterunternehmen erhalten blieben, während diejenigen Unternehmensbereiche, die nicht in unmittelbarem Kontakt zum Agrargeschäft standen oder nicht aus ihm hervorgegangen sind, ausgegliedert und unter dem Dach des Konzerns zusammen-

¹¹¹ vgl.

hierzu Abschnitt 5.2.1.2.1 VR Bank eG Alsfeld

gefaßt wurden. Nachfolgend werden die wesentlichen Beweggründe zusammengefaßt, die der Neustrukturierung zugrunde lagen:

- 1) Für bestimmte Produkte ist ein neutraler Marktauftritt notwendig bzw. vorteilhaft. Dies war die Schlußfolgerung aus einer Kundenbefragung, die ergab, daß der WLZ als landwirtschaftlich geprägtem Unternehmen für bestimmte Produkte keine Kompetenz zugesprochen wurde. Hiervon betroffen waren insbesondere die KFZ-Sparte mit der Exklusivmarke BMW und der Großhandel für Bekleidung und Schuhe sowie Tiergesundheitsmittel, die nach der Umstrukturierung in eigenständige Unternehmen mit eigenem Firmen- bzw. Produktnamen besser am Markt positioniert werden konnten.
- 2) Durch die Gründung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) reduzierte sich das finanzielle Risiko des Mutterunternehmens in den entsprechenden Sparten auf die Höhe des gezeichneten Grundkapitals. Darüber hinaus bietet die veränderte Unternehmensstruktur neue Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung und erleichtert die Kooperationsfähigkeit mit gewerblichen Partnern.
- 3) Aus dem Leitbild der WLZ geht hervor, daß sich das Mutterunternehmen ausdrücklich dem genossenschaftlichen Regionalitätsprinzip verpflichtet fühlt¹¹². Dem stand allerdings die wirtschaftliche Notwendigkeit gegenüber, in einzelnen Branchen (Energie, Textilien, Tiergesundheitsmittel) überregional agieren zu müssen, so daß die Neustrukturierung eine adäquate Möglichkeit bot, Ideologie und Ökonomie gleichermaßen gerecht zu werden.

Eine in der Zielrichtung und Umsetzung vergleichbare Vorgehensweise war 1996 bei der VR Bank Alsfeld in Planung. Diese sah eine Ausgliederung der Diversifikationsparten in mehrere, in der Rechtsform der GmbH geführten Tochterunternehmen vor. Die Zielsetzungen entsprachen im wesentlichen den unter den Punkten eins und zwei genannten Beweggründen der WLZ, wobei die an erwerbswirtschaftliche Marktteilnehmer anzupassende Unternehmensstruktur zum Zwecke von Kooperationen oder Veräußerungen im Vordergrund der Konzeption stand.

Wie aus dem Interview zu entnehmen war, wurde der neutrale Marktauftritt des Warengeschäftes insbesondere durch den Bankbereiches forciert. Diese Strategie wurde bereits bei der - wirtschaftliche Unabhängigkeit suggerierenden - Benennung der beiden Einkaufszentren (AEZ: Alsfelder Einkaufszentrum, LEZ: Lauterbacher Einkaufszentrum) umgesetzt mit dem Ziel, potentiellen Interessenskonflikten mit

¹¹² vgl.

WLZ RAIFFEISEN AG, Das Leitbild der WLZ, Stuttgart, S. 4 f.

Bankkunden, die als ortsansässige Geschäftsleute zugleich in Konkurrenzbeziehung zur Warenabteilung stehen, vorzubeugen¹¹³.

5.2.4 Stellung der Diversifikation innerhalb der Unternehmenskonzeption

Diversifikationsbestrebungen sind in eine unternehmerische Gesamtkonzeption eingebettet, mit der bestimmte Unternehmensziele verfolgt werden sollen. Da Diversifikationsaktivitäten unterschiedlichen, weil unternehmensindividuell formulierten Zielsetzungen unterliegen, fallen die Einschätzungen hinsichtlich des Erfolges von Diversifikationen entsprechend differenziert aus. Um die relevanten Zielvorstellungen für die Durchführung der Diversifikationsstrategie zu erfassen, wurde nach den Beweggründen für die Diversifikationsanstrengungen gefragt (vgl. Übersicht 5.14). Während im Gesprächsleitfaden noch nach Motiven für die Aufnahme und die Beibehaltung der Diversifikationssparten unterschieden wurde, zeigte sich im Verlaufe der Interviews, daß sie keinem wesentlichen Wandel unterlagen. Daher wird in den nachstehenden Ausführungen nicht nach vergangenheitsorientierten und gegenwärtigen Motiven differenziert.

¹¹³ Anmerkung: Die zum Befragungszeitpunkt geplante Ausgliederung der Diversifikationssparten in vier Tochterunternehmen scheiterte, da die Mitgliedervertreter nicht mit der hierfür notwendigen Mehrheit (mind. 75% der abgegebenen Stimmen [vgl. §16, Abs. 2, Satz 1 GenG]) zustimmten. Daraufhin gründete die VR Bank Alsfeld mit der damaligen RHG Frankfurt ein Tochterunternehmen in der Rechtsform der GmbH, an der die Kreditgenossenschaft zu 30% und die Warenzentrale zu 70% beteiligt sind. Auf die GmbH wurden jedoch nicht alle Diversifikationssparten der VR Bank Alsfeld, sondern lediglich der Bereich Haus und Garten übertragen.

Übersicht 5.14: Gründe der Diversifikationsbestrebungen

Gründe	Anzahl der Nennungen	
	absolut	in %
- Gewinnerzielung	6	100,0
- Umsatzstabilisierung bzw. -ausbau	6	100,0
- Stagnation/Schrumpfung des traditionellen Bezugsgeschäftes	5	83,3
- Risikostreuung bzw. -minderung	5	83,3
- Synergieeffekte	5	83,3
- Erschließung von Marktnischen/Ausnutzen von Marktpotential	5	83,3
- Höhe der Handelsspannen	4	66,7
- Versorgung des ländlichen Raumes	4	66,7
- Erfüllung des Förderungsauftrages	3	50,0
- Kapazitätsauslastung	2	33,3
- Kostendegression	2	33,3
- Werbung neuer Mitglieder	1	16,7
- Freie Finanzmittel	0	0,0
- Sonstige	0	0,0

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die in Abschnitt 2.5 getroffene Aussage, wonach die aufgelisteten Gründe trotz der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Zielebenen untereinander zum Teil hohe Interdependenzen aufweisen (z.B. wenn der Umsatz des traditionellen Bezugsgeschäftes rückläufig ist, sinkt der Gewinn und die Kapazitäten werden nicht mehr ausreichend ausgelastet), wurde von den Experten bestätigt. Allerdings war es den Befragten mit Ausnahme der Benennung der obersten Unternehmensmaxime nicht möglich, eine Rangfolge der für sie relevanten Motive zu erstellen. Aus diesem Grund wurden in Übersicht 5.14 die zur Auswahl gestellten Beweggründe für die Aufnahme von Diversifikationsbestrebungen nach der Häufigkeit ihrer Nennung in eine Rangfolge gebracht.

5.2.4.1 Gewinnerzielung und Umsatzstabilisierung bzw. -ausbau

Auf die Frage nach dem obersten unternehmerischen Leitmotiv gaben die Befragungsteilnehmer übereinstimmend den dauerhaften Erhalt ihres Unternehmens bei

gleichzeitiger Steigerung der Leistungsfähigkeit an. Folglich entsprach es der Erwartung, daß die *Erwirtschaftung von Gewinn* und damit in unmittelbarem Zusammenhang stehend die *Stabilisierung bzw. der Ausbau des Umsatzes* als die wichtigsten Gründe für eine Diversifikationsentscheidung genannt wurden. Daraus geht hervor, daß die in der Genossenschaftsliteratur anhand des Kriteriums Gewinnerzielung vorgenommene Abgrenzung zwischen erwerbswirtschaftlichen und genossenschaftlichen Unternehmen in der modernen Wirtschaftspraxis an Gültigkeit verloren hat. Denn während privatwirtschaftliche Unternehmen seit jeher nach dem Prinzip der Gewinnerwirtschaftung (-maximierung) agieren, haben sich die Genossenschaften den wirtschaftlichen Erfordernissen angepaßt und die Mitgliederförderung (im idealtypischen Sinne) dem Gewinnstreben untergeordnet.

5.2.4.2 Erfüllung des Förderungsauftrages

Korrespondierend zu den im vorhergehenden Abschnitt genannten Gründen fiel die Bewertung des Motivs *Erfüllung des Förderungsauftrages* aus, das aber lediglich von der Hälfte der Experten als für Diversifikationsmaßnahmen relevant eingestuft wurde. Bemerkenswert hierbei ist, daß sich von den vier Warenzentralen lediglich die WLZ Stuttgart AG der Mitgliederförderung verpflichtet fühlt, während die Primärgenossenschaften ihre Geschäftspolitik grundsätzlich (Genossenschaft Berg und Mark) bzw. weitgehend (VR Bank Alsfeld) am genossenschaftlichen Grundauftrag ausrichten. Dieses Befragungsergebnis läßt die Schlußfolgerung zu, daß die unternehmenspolitische Bedeutung des Förderungsauftrages mit zunehmender Entfernung zum Einzelmitglied und steigendem Anteil nichtlandwirtschaftlicher Mitglieder sukzessive abnimmt.

Erwähnenswert ist, daß die Diversifikationsbestrebungen aufgrund ihres höheren Ertragspotentials von allen befragten Experten als adäquate Strategie zur Stützung bzw. Aufrechterhaltung des gesamten Warengeschäftes eingestuft wurden. Daraus läßt sich schließen, daß das traditionelle Geschäft im Bedarfsfall, d.h. bei negativer Ertragssituation durch die neuen Leistungsbereiche subventioniert werden kann, so daß durchaus eine Förderung i.S. des Förderungsauftrages vorliegt¹¹⁴.

5.2.4.3 Stagnation/Schrumpfung des traditionellen Bezugsgeschäftes

Das *stagnierende bzw. schrumpfende traditionelle Bezugsgeschäft* war ebenfalls ein wesentlicher Beweggrund für den Aufbau der Diversifikationssparten. Vor dem Hin-

¹¹⁴ vgl. hierzu Abschnitt 5.2.7 'Genossenschaftlicher Förderungsauftrag versus Diversifikation'

tergrund, daß der Gesamtumsatz in zunehmendem Maße durch das Bezugsgeschäft bestimmt wird bei gleichzeitig schrumpfendem Anteil der originären Agrarsparte, kann dieses Motiv auch als Maßnahme zur Stabilisierung des Bezugsgeschäftes bezeichnet und unter dem Oberziel der Umsatzstabilisierung subsumiert werden.

Erwähnenswert ist an dieser Stelle, daß dieses Motiv bei beiden hessischen Zentralgenossenschaften (RHG Frankfurt, RWZ Kurhessen-Thüringen) in den Jahren nach der deutschen Wiedervereinigung lediglich eine untergeordnete Rolle spielte, da dem Aufbau einer schlagkräftigen Infrastruktur in den neuen Bundesländern zwischenzeitlich höchste Priorität eingeräumt wurde. Daß diese Anstrengungen auch den Ausbau der Diversifikationssparten beinhalteten, läßt sich nicht primär auf rückläufige Agrarumsätze zurückführen - denn zunächst war das Gegenteil der Fall - sondern war Teil der Gesamtstrategie zur Ausschöpfung vorhandener Marktpotentiale und der Sicherung von Marktanteilen.

5.2.4.4 Risikostreuung bzw. -minderung

Die *Risikostreuung/-minderung* wurde von fünf der sechs Experten als Grund für die Aufnahme und Beibehaltung der Diversifikation genannt. Sie stimmten darin überein, daß die Diversifikationssparten einen Risikoausgleich herbeiführen können, da sich das Gesamt-Unternehmensrisiko auf mehrere Betriebszweige verteilt. Befanden sich die ländlichen Warengenossenschaften ehemals in alleiniger Abhängigkeit zur Landwirtschaft und waren unmittelbar an deren ökonomische Entwicklung gekoppelt, haben sie mit der Erweiterung ihres Produkt-Portfolios um Waren und Dienstleistungen verschiedener Branchen unternehmensinterne Kompensationsmöglichkeiten zum Ausgleich sektoraler Schwankungen geschaffen.

Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß der potentielle Risikostreuungseffekt einerseits vom Größenverhältnis der Ergebniswerte (Umsatz, Gewinn) und andererseits von der Anzahl der unabhängigen Märkte abhängig ist, auf denen die Genossenschaften agieren. Im Falle verbundener Märkte wird die risikoreduzierende Wirkung zusätzlich durch die Art (positiv oder negativ) und die Stärke der zwischen den Märkten bestehenden Korrelationen bestimmt.

Der die Risikostreuung als relevanten Diversifikationsgrund negierende Genossenschaftsvertreter brachte zum Ausdruck, daß auch mit unabhängigen Produkt-Markt-Bereichen neue unkalkulierbare Einzelrisiken in das Unternehmen geholt werden, die eine gegenteilige Wirkung des angestrebten Ziels bewirken können. Begründet wurde diese Ansicht mit zeitgleichen Schwächeperioden in der Landwirtschaft, Bauwirtschaft und dem Einzelhandel am Ende des Erhebungszeitraumes, d.h. in Sektoren, in denen die ländlichen Warengenossenschaften überwiegend tätig sind. Allerdings schränkte auch er ein, daß die Wahrscheinlichkeit relativ gering ist,

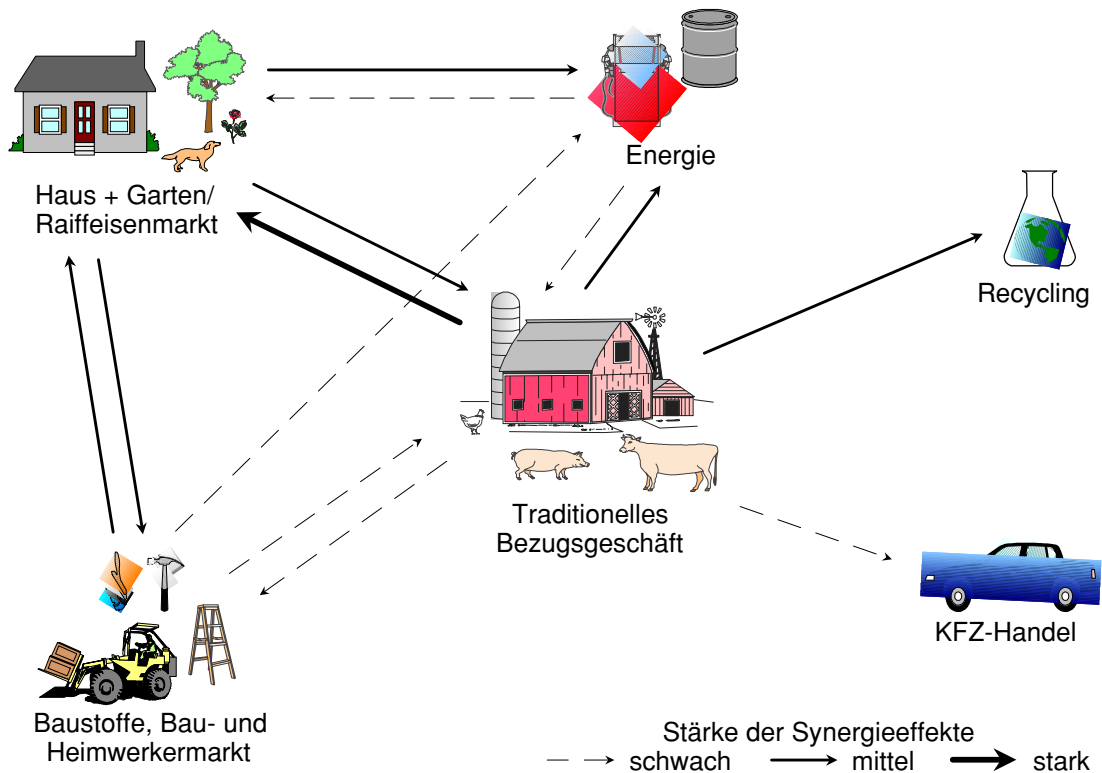
daß sich alle von einer diversifizierenden Genossenschaft bearbeiteten Branchen zeitlich parallel in einer Depressionsphase befinden, so daß diese Aussage letztendlich eine Zustimmung zur Risikominderung durch Diversifikation impliziert.

5.2.4.5 Synergieeffekte

Wie aus Übersicht 5.14 hervorgeht, räumten die Befragten der Ausnutzung von *Synergieeffekten* ebenfalls einen hohen Stellenwert als Diversifikationsgrund ein. In der allgemeinen Wirtschaft hat sich das Ausschöpfen von Synergiepotentialen als Hauptargument weltweit zunehmender Unternehmenszusammenschlüsse etabliert, wobei sie in den meisten Fällen auf das bloße Ausschöpfen von Kostensynergien (Rationalisierungsgewinne, Personaleinsparungen) reduziert werden. Entgegen dieser Motivation liegt die Bedeutung im ländlichen Genossenschaftswesen vielmehr in der Nutzung des vorhandenen Unternehmungs- bzw. Leistungspotentials, das sich insbesondere im Marketingbereich eröffnet. In Darstellung 5.17 sind die positiven Wirkungen der Diversifikationssparten untereinander und im Wechsel mit der Agrarsparte exemplarisch skizziert.

Nach Einschätzung der Experten ziehen die meisten Diversifikationssparten einen Vorteil aus der Nähe zum landwirtschaftlichen Kernbereich. Umgekehrt profitiert das traditionelle Bezugsgeschäft insbesondere von den Raiffeisenmärkten, aber auch von den Geschäftsfeldern Energie, Baustoffe und Bau- und Heimwerkermärkte gehen positive Wirkungen auf die Agrarsparte aus. Einer der Befragungsteilnehmer bezeichnete die zwischen der Landwirtschaft und der ländlichen Bevölkerung einerseits und den Genossenschaften andererseits gewachsene Beziehung als 'traditionelles Geflecht', das als wertvoller Fundus durch die Vernetzung der verschiedenen Sparten sinnvoll genutzt werden kann (Kundenkartei z.B. für Brennstoffe).

Darstellung 5.17: Synergieeffekte durch Diversifikation



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Dagegen ist das Verhältnis zwischen landwirtschaftlichem Geschäft und anderen Diversifikationssparten wie z.B. Recycling und KFZ-Handel durch einseitige Nutzenstiftung zugunsten der Diversifikation geprägt. Die Diversifikationssparten profitieren ebenfalls nicht alle voneinander. Die Höhe der Ausschöpfung der Synergiepotentiale wird im wesentlichen durch nachfolgende Faktoren bestimmt:

- Imageeffekte/Firmenimage,
- Kompetenz in den Augen der Kunden,
- Marktauftritt,
- Räumliche Anordnung der Verkaufsstätten und
- Verbundenheit der Branchen/Märkte (Diversifikationsart).

Voraussetzung für die synergistische Ausnutzung des der Raiffeisen-Gruppe immanenten Images eines leistungsstarken, kompetenten und allgegenwärtigen Dienstleisters der Landwirtschaft¹¹⁵ ist ein einheitliches, für die Kunden eindeutig erkennbares

¹¹⁵ vgl.

DLG-TRENDMONITOR, in: RCG aktuell, Ausgabe 4/96, Münster, S. 5

Erscheinungsbild. Mit Ausnahme der in Abschnitt 5.2.3 genannten Geschäftsfelder (WLZ Stuttgart, VR Bank Alsfeld), für die aus den beschriebenen Gründen ein neutraler Marktauftritt gewählt wurde, präsentierten alle untersuchten Genossenschaften ihre Diversifikations-Produktpalette unter dem gemeinsamen Raiffeisen-Logo¹¹⁶.

Darüber hinaus genießt die Raiffeisen-Gruppe in der Bevölkerung eine aus dem landwirtschaftlichen Geschäft abgeleitete natürliche Kompetenz im Sektor Haus- und Gartenartikel. Unterstützt durch Image-Kampagnen unter dem Dach des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. ('Wir öffnen Märkte'), der regionalen Genossenschaftsverbände (z.B. 'Für Stadt und Land RAIFFEISENMARKT ein Geschäft für alle', Genossenschaftsverband Rheinland e.V.) sowie in Kooperation zwischen den Warenzentralen und den Primärgenossenschaften wurde der Bekanntheitsgrad des nichtlandwirtschaftlichen Angebotes erhöht, und als Zielgruppen wurden neben den Mitgliedern und Landwirten speziell die Endverbraucher (Haus- und Gartenbesitzer, Heimtierhalter, Bauherren) im unmittelbaren und erweiterten Einzugsgebiet angesprochen.

Den untersuchten Genossenschaften ist es nach Auskunft ihrer Repräsentanten gelungen, ihren hohen landwirtschaftlichen Beratungsstandard auf die Diversifikationsparten zu übertragen, wovon in erster Linie die Sparte Raiffeisenmarkt begünstigt wurde, aber auch der Vertrieb von Energieträgern, Baustoffen, Bau- und Heimwerkermärkte, der KFZ-Handel und die Entsorgung von Wertstoffen konnten von diesem Imageeffekt profitieren.

Daß die interdependenten Beziehungen auch negative Auswirkungen haben können, wurde von den Interviewpartnern bestätigt. Demnach kann mangelnde Professionalisierung in einzelnen Sparten zu Imageschäden führen, und es besteht die Gefahr, daß die Kunden den partiellen Reputationsverlust auf das Gesamtunternehmen übertragen. Außerdem wiesen die Experten der beiden baden-württembergischen Zentralinstitute explizit auf den engen Zusammenhang zwischen der Unzufriedenheit der Landwirte mit der EU-Agrarpolitik und ihren Unternehmen als Vermarkter der den Marktordnungen unterliegenden Erzeugnissen hin. Folge dieser Beziehung ist die ungerechtfertigte Projektion der bäuerlichen Unzufriedenheit auf die Genossenschaften, die sich ebenfalls in einer spartenübergreifenden Imageschädigung niederschlagen kann.

Ein weiterer potentieller Synergievorteil ist die sog. 'Full-Line-Diversification', mit der dem Kunden umfassende Problemlösungen (der Kunde bezieht viele Leistungen aus einer Hand) in unmittelbarer räumlicher Nähe ('Alles-unter-einem-Dach-Konzept') angeboten werden. Ziel des Full-Service-Denkens ist die Erwirtschaftung zu-

¹¹⁶ Anmerkung: Das Raiffeisen-Logo besteht seit 1976 aus drei Grundelementen: dem Namenszug Raiffeisen, eine von einem Kreis umschlossene Giebelspitze und der Hausfarbe, für die ein Grünton mit starker Leuchtkraft und hohem Aufmerksamkeitswert gewählt wurde.

sätzlicher Umsätze durch die Reduzierung der Fremdablenkung von Kunden und Mitglieder. Die Konzentration von z. B. Raiffeisenmarkt, Baustoffcenter, Bau- und Heimwerkermarkt, Tankstelle und klassischem Bezugsgeschäft an einem Standort steigert die Frequenz der Kontakte zur Genossenschaft und wirkt sich positiv auf das Kunden-Mitarbeiter-Vertrauensverhältnis aus. Darüber hinaus können den Kunden und Landwirten regelmäßig Informationen zur Verfügung gestellt und Angebote unterbreitet werden.

Daß die Möglichkeit der Ausschöpfung von Synergiepotentialen auch durch die Art der Diversifikation bestimmt wird, ging bereits aus der Begriffsbestimmung hervor und wurde in diesem Sinne von allen Praktikern bestätigt. So ist es zu erklären, daß zwischen der Agrarsparte einerseits und den Bereichen Raiffeisenmarkt, Baustoffe und Energie andererseits positive Wechselwirkungen bestehen (horizontale Diversifikation), während laterale Diversifikationen wie Sanitär- und Heizungsbau, Kommunal-, Forst-, Gewerbe- und Umwelttechnik, Tierarzneimittel, Textilien und Lebensmittel nicht und der KFZ-Handel nur bedingt von der Agrar- bzw. den anderen Diversifikationssparten profitieren können. Ausnahmen von dieser Regel sind nur dann zu beobachten, wenn die betroffene Sparte (z.B. KFZ-Handel) wie etwa bei der Genossenschaft Berg und Mark in das übrige Geschäft integriert ist und für die entsprechenden Produkte Akzeptanz bei den Kunden geschaffen werden konnte.

Die Art und Stärke der Synergieeffekte zwischen den Diversifikationssparten lassen sich auf die gleichen Ursachen zurückführen. Entsprechend der Beziehung des landwirtschaftlichen Geschäftes zu den Diversifikationssparten profitieren vor allem diejenigen Diversifikationssparten voneinander, die wie beispielsweise die Sortimente von Haus und Garten, Baustoffe und Bau- und Heimwerkermärkte sachlich eng miteinander verknüpft oder die in unmittelbarer räumlicher Nähe zueinander angeordnet sind.

Als bedeutendster Nutznießer von anderen Geschäftsfeldern ist die Sparte Energie hervorzuheben. Durch die Integration einer Energieberatung (incl. Bestellsannahme für Brennstoffe) in viele Raiffeisen- sowie Bau- und Heimwerkermärkte konnte der Brennstoffabsatz gesteigert werden, während im Gegenzug nur geringe positive Effekte zugunsten anderer Bereiche zu verzeichnen sind. Entsprechendes gilt für die genossenschaftlichen Tankstellen, die durch einseitige Mitnahmeeffekte vom Konsumentenstrom zu anderen genossenschaftlichen Betriebsstätten profitieren.

5.2.4.6 Erschließung von Marktnischen/Ausnutzung vorhandenen Marktpotentials

In der *Erschließung von Marktnischen* bzw. der *Ausnutzung vorhandener Marktpotentiale* sahen ebenfalls fünf der Befragten einen Grund für Diversifikationsbestrebungen. Abgesehen von wirklich neuen, marktlückenfüllenden Produkten und Dienstleistungen (z.B. Recycling) vertraten die Experten allerdings die Ansicht, daß dieses Motiv bei den bereits bestehenden Diversifikationssparten sukzessive an Bedeutung verloren hat, da auch Wettbewerber wie beispielsweise Baumarktketten (OBI, PRAKTIKER, BAUHAUS, HORNBACH, HAGEBAU, TOOM etc.) das Marktpotential des ländlichen Raumes 'entdeckt' haben und mittlerweile bis in Mittelzentren wie Alsfeld und Wipperfürth vorgedrungen sind.

Ähnlich verlief die Entwicklung nach der Grenzöffnung der ehemaligen DDR. Waren Sekundärgenossenschaften wie die RWZ Kurhessen-Thüringen und die RHG Frankfurt Pioniere im Aufbau einer Infrastruktur zur Erschließung des ländlichen Raumes, wurden sie schnell mit der übermächtigen Konkurrenz in Form von Baumarktketten konfrontiert, die mit Großmärkten (2.000-5.000 qm Verkaufsfläche) und einem für genossenschaftliche Verhältnisse nicht erreichbaren preispolitischen Instrumentarium den Markt bearbeiten.

Befragt nach ihrer Verteidigungsstrategie gaben die Praktiker übereinstimmend an, daß die ländlichen Warengenossenschaften ihre Marktstellung nur dann dauerhaft und erfolgreich sichern können, wenn es ihnen gelingt, sich durch qualitative Komponenten wie z.B. einen hohen Beratungsstandard und die Kundenbeziehungen pflegende Serviceleistungen von den Wettbewerbern abzuheben und abzugrenzen. Das heißt, daß die Zielsetzung der ländlichen Warengenossenschaften nicht darin bestehen kann, über Preispolitik mit den Discountern zu konkurrieren, sondern sich vielmehr Marktanteile im Segment der hochwertigen Fachmärkte zu sichern. Darüber hinaus brachten die Experten zum Ausdruck, daß das Potential des genossenschaftlichen Verbundes in Form einer Gemeinschaftsstrategie effizienter genutzt werden müsse. In diesem Zusammenhang wurde die Intensivierung von Marketingmaßnahmen genannt, zum anderen birgt die Optimierung eines zentral gesteuerten Einkaufs weiteren Spielraum, um im Konditionenwettbewerb mit den Großfilialisten bestehen zu können.

5.2.4.7 Versorgung des ländlichen Raumes

In unmittelbarem Zusammenhang zur Erschließung von Marktnischen und der Ausnutzung vorhandenen Marktpotentials steht die *Versorgung des ländlichen Raumes*, der vier der untersuchten Unternehmen einen hohen Stellenwert einräumten. Im

Unterschied zur Genossenschaft Berg und Mark, die in der Versorgung des ländlichen Raumes eine aus ihrem Förderungsauftrag abgeleitete Verpflichtung sieht (Förderung der ländlichen Region), argumentierten die anderen Befürworter (RHG Frankfurt, ZG Karlsruhe, VR Bank Alsfeld) mit der (noch) vergleichsweise geringen Wettbewerbsintensität auf dem Lande. Begünstigt durch das ‚traditionelle Geflecht‘ verfügen die Genossenschaften über einen strukturellen Vorteil gegenüber gewerblichen Konkurrenten, der es ihnen ermöglicht, sich wie die ZG Karlsruhe von den Ballungszentren fernzuhalten und die Schwerpunkte der Marktbearbeitung gezielt auf die kleineren und mittleren Kommunen zu setzen. Daß dieser strategische Ansatz gerechtfertigt ist, zeigen Erfahrungswerte der RHG Frankfurt. Dieser ist es trotz hoher Markteintrittskosten und Marketingaufwendungen bislang nicht gelungen, im Ballungsraum Rhein-Main in die Phalanx der führenden Anbieter einzubrechen. Stattdessen rangiert sie weiterhin im Bereich der zehnten Position, während sie auf dem Lande zu den Marktführern gezählt werden kann.

Erwähnenswert ist an dieser Stelle, daß die für die Primär-genossenschaften vergleichsweise große Bedeutung der Versorgung des ländlichen Raumes den Erwartungen entsprach. Dies läßt sich auf die strukturellen Voraussetzungen ihrer Arbeitsgebiete zurückführen, die keine räumlichen Ausweichmöglichkeiten bzw. alternative Marktbearbeitungsstrategien zulassen.

5.2.4.8 Höhe der Handelsspannen

*Höhere Handelsspannen*¹¹⁷ als Grund für Diversifikationsbestrebungen wurden nach der Organisationsstufenzugehörigkeit sehr differenziert beurteilt. Während die Primär-genossenschaften die Höhe der Handelsspannen als nahezu bedeutungslos bewerteten, wurde sie von den Experten der Zentralinstitute als wichtiges Diversifikationsmotiv angesehen.

Die gegensätzlichen Positionen beruhen vor allem auf der historisch gewachsenen Aufteilung der Handelsfunktionen zwischen Primär- und Sekundärstufe. Während sich die Zentralinstitute traditionell auf den mit niedrigeren Margen behafteten Großhandel beschränkten, blieb der durch höhere Handelsspannen begünstigte Einzelhandel den Primär-genossenschaften vorbehalten. Obwohl die Handelsspannen keinen unmittelbaren Rückschluß auf den Kosteninhalt und den realisierten Gewinn zulassen, wird vor diesem Hintergrund deutlich, daß insbesondere die Sekundärge-

¹¹⁷ Anmerkung: Die Handelsspanne ist ein Element des preispolitischen Instrumentariums und stellt definitionsgemäß die Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis, also eine Deckungsspanne (Rohgewinn) dar, durch die Kosten gedeckt und Gewinnansprüche befriedigt werden sollen.

nossenschaften Diversifikationsbestrebungen unter Berücksichtigung dieses Aspektes beurteilen.

5.2.4.9 Kostendegression und Kapazitätsauslastung

Neben der Realisierung von *Kostendegressionseffekten* wurde die *Kapazitätsauslastung* als Grund für den Aufbau neuer Geschäftsfelder zur Auswahl gestellt. Entgegen der Erwartungen brachten vier der Befragungsteilnehmer die untergeordnete Bedeutung der beiden Motive für eine Diversifikationsmaßnahme zum Ausdruck, d.h. lediglich zwei Genossenschaftsrepräsentanten (WLZ Stuttgart, Genossenschaft Berg und Mark) stuften sie als entscheidungsrelevanten Grund ein. Bemerkenswert hierbei ist, daß - unabhängig von ihrem Stellenwert auf die Diversifikationsentscheidung - bei allen der untersuchten Genossenschaften Kosteneinsparungen infolge gleichmäßigerer Kapazitätsauslastung eintraten.

Eine bessere Kapazitätsausnutzung und damit verbundene Kostensenkungen lassen sich insbesondere im Personal- und im Sachbereich erzielen. Für die Kapazitätsauslastung im personellen Bereich gilt, daß sie durch die Auswahl von Geschäftsfeldern mit saisonal gegenläufigem Nachfrageverhalten verbessert werden kann. Inwieweit dies mit den Diversifikationssparten erreicht werden konnte, wird im nachfolgenden Abschnitt 'Unterschiede zwischen der originären Agrarsparte und den neuen Leistungsbereichen' noch näher erläutert.

Grundvoraussetzung für die Auslastung personeller Kapazitäten durch Diversifikationsanstrengungen ist die Möglichkeit eines flexiblen, d.h. spartenübergreifenden Einsatzes der im operativen Geschäft tätigen Belegschaft. Danach befragt, gaben die Experten übereinstimmend an, daß ein flexibler Einsatz grundsätzlich zu realisieren ist; allerdings nur unter der Prämisse, daß die Mitarbeiter über die erforderlichen Qualifikation verfügen.

Während die Befragten das heutige genossenschaftseigene Know-how in allen Bereichen selbstbewußt beurteilten, stand zur Zeit der Einführung der Diversifikation nur in denjenigen Sparten das entsprechende Fachwissen zur Verfügung, die unmittelbar aus dem originären Geschäft entstanden sind (Energie, Baustoffe, Haus und Garten).

Mit dem Aufbau weiterer Geschäftsfelder und der zunehmenden Spezialisierung innerhalb der Sparten entwickelte sich zunehmend ein Bedarf an qualifiziertem Fachpersonal, dem die untersuchten Unternehmen mit einer zweigleisigen personalpolitischen Strategie begegneten. Zum kurzfristigen Abbau des Know-how-Defizites und der Reduzierung von Anlaufverlusten beinhaltete Teil eins der Strategie die Akquisition erfahrener Spezialisten. Diese Vorgehensweise wandten insbesondere die

Hauptgenossenschaften an, die neben dem Mangel an fachlichem Know-how zusätzlich durch ihren traditionellen Großhandelsstatus gehandicapt waren. Sie verfügten zwar in ausreichender Form über routiniertes Großhandels-Verkaufspersonal, das aber mangels Erfahrung nur bedingt im Einzelhandel eingesetzt werden konnte. Diese Problematik stellte einer der Gesprächspartner plakativ dar, indem er die Eignung der Großhandelskaufleute für den Einzelhandel mit der mangelnden Befähigung der Zimmerleute für die Präzisionsarbeit der Schreiner verglich. Neben der Neueinstellung versierter Fachkräfte bestand die zweite Zielsetzung der Personalpolitik in der Entwicklung der genossenschaftseigenen Mitarbeiter. Zu diesem Zweck wurden fachspezifische Fortbildungsmaßnahmen konzipiert, die in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen der Verbände, durch externe Trainer sowie Hersteller und Lieferanten durchgeführt wurden resp. werden. Befragt nach dem Stellenwert der personalpolitischen Alternativen gaben die Experten an, daß aufgrund des sich kurzfristig schneller einstellenden Erfolgs die Akquisition neuer Mitarbeiter i.d.R. Priorität genießt.

Obwohl die Meinungen hinsichtlich des Qualifikationsprofils der Mitarbeiter in einzelnen Sparten z.T. deutlich voneinander abwichen - z.B. hält die ZG Karlsruhe eine fachspezifische Ausbildung in der Sparte Energie für nicht zwingend erforderlich, während die RHG Frankfurt ausgebildete Mineralölkaufleute einsetzt -, ging aus den Antworten hervor, daß zunehmend Spezialisten benötigt werden, die aufgrund ihrer spezifischen Kenntnisse ausschließlich in ihrem Arbeitsgebiet eingesetzt werden können. Von der die Genossenschaften in ihrer Flexibilität einengenden Spezialisierungstendenz sind hauptsächlich die Bereiche Technik (einschl. KFZ-Handel, Elektrogeräte etc.) und Baustoffe betroffen. In weniger hoch spezialisierten Geschäftsfeldern (z.B. Haus und Garten) wird das Personal ebenfalls fachspezifisch geschult, doch sehen insbesondere die WLZ Stuttgart und die Genossenschaft Berg und Mark für diesen Teil der Belegschaft eine spartenübergreifende Verwendung vor (z.B. Heimtier, Bekleidung, Freizeitbedarf, Lebensmittel/Getränke, Energie).

Darüber hinaus wurde deutlich, daß die Notwendigkeit von Fachpersonal in den umsatzschwächeren Primärgenossenschaften anders beurteilt wurde als in den umsatzstärkeren Zentralen. Hierbei ist zu beachten, daß die gegensätzlichen Positionen vor dem Hintergrund des individuellen Auslastungsgrades und der damit verbundenen Kosten der nicht universell einsetzbaren Fachkräfte zu bewerten sind, die sich bei kleineren Unternehmen i.d.R. stärker auswirken als bei größeren.

Die im Sachbereich realisierbaren Einsparpotentiale (durch bessere Kapazitätsauslastung) erstrecken sich im wesentlichen auf die Bereiche Gebäude, Lagerhaltung, Fuhrpark/Logistik und die EDV. In diesem Zusammenhang lag die Motivation zur Aufnahme neuer Geschäftsfelder zum einen in der Umwidmung unrentabler bzw. nicht mehr benötigter Lager- und Verkaufsflächen der Agrarsparte in Kapazitäten der

Diversifikation (z.B. Lagerfläche in Verkaufsfläche für Baustoffe oder Raiffeisenmarkt). Zum anderen nutzen die beiden diesem Motiv zustimmenden Genossenschaften die Kongruenz einzelner Funktionen wie Lagerhaltung, Fuhrpark und EDV, um vorhandene Kapazitäten effizienter auszulasten (z.B. paarige Frachten: Hintransport mit Futtermitteln, Rücktransport mit Wertstoffen wie z.B. gebrauchte Silofolie) und um die Amortisation bevorstehender Investitionen zu gewährleisten.

Die ablehnende Haltung der übrigen Praktiker gegenüber der Kapazitätsauslastung als Diversifikationsmotiv beruht vor allem auf sich überschneidenden Arbeitsspitzen einzelner Sparten sowie auf der zunehmenden Spezialisierung der Sachanlagen (z.B. Spezial-Transportfahrzeuge), durch die eine parallele Nutzung erschwert wird oder ausgeschlossen ist.

5.2.4.10 Werbung neuer Mitglieder

Aus Übersicht 5.14 ist zu entnehmen, daß die *Werbung neuer Mitglieder* lediglich von einem der untersuchten Unternehmen als Grund für Diversifikationsbestrebungen genannt wurde. Bemerkenswert ist, daß es sich hierbei nicht um die Bezugs- und Absatzgenossenschaft in Wipperfürth, die sich als Genossenschaft der Landwirte ansieht und deshalb ausschließlich landwirtschaftliche Mitglieder aufnimmt, sondern um die VR Bank Alsfeld handelt. Bemerkenswert deshalb, weil das Kreditinstitut ansonsten großen Wert auf einen neutralen Marktauftritt ihrer Diversifikationsparten legt (vgl. Abschnitt 5.2.3) und darüber hinaus im Bankbereich über das effizientere Instrumentarium zur Mitgliederakquisition verfügt.

Dagegen spielt die Gewinnung von Mitgliedern bei den in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft geführten Zentralinstitute naturgemäß keine Rolle. Obwohl die WLZ Stuttgart als AG zum einen über die Möglichkeit und zum anderen über einen großen Stamm an Einzelmitgliedern verfügt, wurden auch bei ihr die Diversifikationssparten nicht primär wegen der Werbung neuer Mitglieder aufgebaut.

5.2.4.11 Freie Finanzmittel

Wie es aufgrund der latent schwachen Kapitalausstattung der ländlichen Warengenossenschaften den Erwartungen entsprach, wurden *freie Finanzmittel* von keinem der Genossenschaftsvertreter als relevantes Diversifikationsmotiv eingestuft, so daß auf diesen Aspekt nicht näher eingegangen wird.

5.2.4.12 Zusammenfassung

Zusammenfassend sind nach Einschätzung der Experten ökonomische Ziele wie Gewinnerwirtschaftung, Umsatzstabilisierung und Risikoausgleich unter der Maxime der Erhaltung und des Wachstums der Unternehmung von höchster Priorität, während metaökonomische Zielsetzungen wie die Erfüllung des Förderungsauftrages, Versorgung des ländlichen Raumes und Werbung neuer Mitglieder von untergeordneter Bedeutung für eine Diversifikationsentscheidung sind.

5.2.5 Unterschiede zwischen der originären Agrarsparte und den neuen Leistungsbereichen

Diversifikationssparten und traditionelles Bezugs- und Absatzgeschäft unterscheiden sich durch mehr Aspekte als allein durch unterschiedliche Kundengruppen. In diesem Abschnitt soll erläutert werden, inwieweit sich die für die untersuchten Genossenschaften neuen Produkt-Markt-Bereiche von dem klassischen landwirtschaftlichen Geschäft unterscheiden und worin diese Unterschiede liegen. Um den Umfang der Ausführungen nicht zu sprengen, wird dabei auf die Darstellung von Übereinstimmungen weitgehend verzichtet, und es werden lediglich die Besonderheiten herausgestellt.

5.2.5.1 Arbeitsspitzen

Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits angesprochen, daß bei entsprechender Qualifikation der Belegschaft die Kapazitätsauslastung im personellen Bereich durch die gezielte Auswahl von Geschäftsfeldern mit *saisonal unterschiedlichen Arbeitsspitzen* verbessert werden kann. Die zu diesem Themenkreis gestellten Fragen dienen der Ermittlung von eventuell gegenläufigen saisonalen Schwankungen der Diversifikationssparten zum Agrargeschäft sowie innerhalb der neuen Leistungsbereiche. Der homogenen Bewertung bezüglich der Saisonalität in der Agrarsparte mit Arbeitsspitzen im Frühjahr (Aussaat: Saatgut, Düngemittel, Pflanzenschutzmittel), Spätsommer (Ernte) und Herbst (Aussaat) stand eine differenziertere Beurteilung der Diversifikationssparten gegenüber.

Die Sparte Raiffeisenmarkt, in deren Sortiment der Gartenbereich eine dominante Rolle einnimmt, läßt sich nach Aussage der Experten ebenfalls durch einen saisonalen Nachfrageverlauf charakterisieren. Entsprechend der für die Landwirtschaft geltenden biologischen Prozesse liegen die Nachfragespitzen für Sämereien, Setzlinge, Torfe und Erden, Dünge- und Pflanzenschutzmittel, Gartenwerkzeuge etc. im

Frühjahr sowie im Spätsommer und Herbst. Wurde die extreme Saisonalität des landwirtschaftlichen Geschäftes als Problem bezeichnet, das hohe Anforderungen an die Flexibilität und Belastbarkeit der Mitarbeiter und das Unternehmen stellt, trägt der Bereich Garten nicht zur Entzerrung bei, sondern verschärft die Situation zusätzlich. Demgegenüber haben Sortimentsmodule wie Werkzeuge, Textilien, Freizeitbedarf, Heimtierartikel, Getränke, Geschenkartikel, 'Weiße Ware', Unterhaltungselektronik etc. durch ihren relativ kontinuierlichen Nachfrageverlauf eine entlastende, die Arbeitsspitzen glättende Wirkung, wobei sich lediglich das Vorweihnachtsgeschäft deutlich abhebt.

Der Nachfrageverlauf in der Sparte Baustoffe/Bau- und Heimwerkermärkte wird übergeordnet von der allgemeinen Baukonjunktur und saisonal durch die Witterungsbedingungen mit hoher Bautätigkeit in den Frühlings-, Sommer- und Herbstmonaten und einem Rückgang im Winter bestimmt. Allerdings beobachteten die Experten in den letzten Jahren eine zunehmende Verschiebung der Innenarbeiten am Bau in die kalte Jahreszeit, wodurch Bauunternehmen ihre personellen Kapazitäten effizienter auslasten und gleichermaßen zur Glättung der Arbeitsspitzen bei den Genossenschaften beitragen. Darüber hinaus leistet die Verlagerung der Nachfrage von den Bauherren zu den Heimwerkern in den Wintermonaten einen maßgeblichen Beitrag zur Kontinuität des genossenschaftlichen Personalbedarfs in dieser Sparte.

Das Geschäftsfeld Energie weist differenziert nach Treib- und Schmierstoffen einerseits und Brennstoffen andererseits unterschiedliche Nachfrageverläufe auf. Während der Bedarf an Treib- und Schmierstoffen keinerlei saisonalen Schwankungen unterliegt, haben Brennstoffe ihren Saisonhöhepunkt in den Wintermonaten: flüssige Brennstoffe vor und nach der Heizperiode, feste zu Beginn und während der kalten Jahreszeit. Arbeitstaler, die aufgrund des gegenläufigen Nachfrageverhaltens in den Arbeitsspitzen der oben aufgeführten Geschäftsfelder liegen, dienen zum einen der Entlastung anderer Sparten, zum anderen werden sie von den meisten der untersuchten Genossenschaften dazu genutzt, um mit Hilfe ihrer Kundenkarteien ('traditionelles Geflecht') eigeninitiativ Aufträge zu akquirieren.

Die übrigen Sparten, die hinsichtlich ihres Umsatzvolumens und ihrer personalwirtschaftlichen Bedeutung nachrangig zu beurteilen sind, verfügen mit Ausnahme einzelner Nachfragespitzen über einen weitgehend gleichmäßigen Verlauf. Hervorzuheben sind hierbei lediglich die Sparten KFZ und Reifendienste. Während der Handel mit Neu- und Gebrauchtwagen vom Beginn der warmen Jahreszeit (Frühling, Sommer) positiv beeinflusst wird, liegt der Saisonhöhepunkt für Reifen und damit in Zusammenhang stehenden Dienstleistungen im Spätherbst und den ersten Wintermonaten.

Aus den Antworten der Genossenschaftsvertreter ging hervor, daß ein flexibler, d.h. spartenübergreifender Einsatz der Belegschaft nur sehr begrenzt möglich ist, da

die Nachfragespitzen und der durch sie bedingte Personalbedarf für das klassische Agrargeschäft wie auch die bedeutenden Diversifikationssparten Raiffeisenmarkt und Baustoffe/Bau- und Heimwerkermarkt in den gleichen Jahreszeiten (Frühling, Herbst) liegen. Darüber hinaus ist die Zielsetzung der Kapazitätsauslastung im Personalbereich auch insofern in Frage zu stellen, als freie personelle Kapazitäten mit steigendem Spezialisierungsgrad nicht ad libitum in anderen Sparten eingesetzt werden können.

Aus diesem Grund haben alle befragten Genossenschaften ein der Flexibilisierung dienendes Arbeitszeitmodell für ihre gewerblichen Mitarbeiter eingeführt. Das Modell beinhaltet ein Jahresarbeitszeitkonto, das den Ausgleich der in der Hochsaison geleisteten Mehrarbeit durch Freizeit in Phasen geringeren Personalbedarfs herbeiführt. Der wesentliche Vorteil für die Mitarbeiter besteht darin, daß sie unabhängig von ihrer tatsächlichen Arbeitsleistung ein an der durchschnittlichen monatlichen Soll-Arbeitszeit orientiertes fixes Arbeitsentgelt erhalten, für das am Jahresende eine Soll-Ist-Berechnung (incl. eventueller Nachzahlung) durchgeführt wird. Neben kurzzeitigen Engagements von Aushilfen suchen die Genossenschaften zusätzlich nach personeller Entlastung, indem sie Aktionstage veranstalten, die in der Nachsaison und damit außerhalb ihrer Arbeitsspitzen liegen (z.B. TÜV-Aktion für Traktoren in den Wintermonaten).

5.2.5.2 Preispolitik

In den Expertengesprächen wurde weiterhin deutlich, daß zwischen dem originären Geschäft und den neuen Leistungsbereichen Unterschiede in der *Preispolitik* bestehen. Während das landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgeschäft durch weitgehende Preistransparenz geprägt ist, besteht innerhalb der Diversifikation - mit Ausnahme der Energiesparte - generell ein größerer Spielraum für die Preisbildung („Ein Landwirt kennt relativ genau die Preise für Dünge-, Futter- und Pflanzenschutzmittel. Seine Preisvorstellung für einen Besen liegt hingegen irgendwo im Bereich zwischen fünf und zehn Deutschen Mark.“). Im Marktsegment Energie, in dem entsprechend der Agrarsparte eine hohe Preistransparenz besteht (z.B. durch Mineralöl-Preisnotierungen in Tageszeitungen), führen die befragten Unternehmen keine Kalkulationsrechnung durch, sondern ihre Preisbildung orientiert sich unmittelbar am Markt. Das bedeutet z.B. für den Tankstellenbereich, daß sich die Genossenschaften bei der Festsetzung der Kraftstoffpreise nach benachbarten ‚Farbentankstellen‘ richten, die sie - nicht zuletzt um den Eindruck ihrer hohen genossenschaftsspezifischen Leistungsfähigkeit zu vermitteln - prinzipiell um einen bis zwei Deutsche Pfennig pro Liter unterbieten.

In den übrigen Diversifikationsparten besteht das Ziel der genossenschaftlichen Preispolitik darin, kalkulierte Preise durchzusetzen. Den Zielerreichungsgrad für die Durchsetzung ihrer Kalkulationspreise beurteilten die Experten allerdings recht unterschiedlich. Die RWZ Kurhessen-Thüringen besetzt dabei das untere Ende des Meinungsspektrums. Sie sieht sich im Einzelhandel als einer von vielen Anbietern in einem Käufermarkt, in dem der Wettbewerb vornehmlich über den Preis ausgetragen wird, so daß die Realisierung kalkulierter Preise nach Auffassung ihres Repräsentanten als Wunschdenken zu bezeichnen ist. Demgegenüber hat die WLZ Stuttgart nach Aussage ihres Experten die Marktführerschaft im ländlichen Geschäft inne und betreibt dementsprechend Hochpreispolitik. Die WLZ orientiert sich im allgemeinen nur in den preistransparenten Sparten Agrar und Energie am Wettbewerb, während sie aufgrund ihrer marktbeherrschenden Stellung und ihres Status' als Fachsortimenter in den anderen Geschäftsbereichen souveräner agieren kann. Bei den übrigen der befragten Genossenschaften erfolgt die Preisbildung ebenfalls durch Kalkulation, doch werden regelmäßig Marktbeobachtungen durchgeführt mit dem Ziel, sich in das Preisgefüge der Wettbewerbslandschaft einzupassen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die preispolitischen Zielsetzungen der befragten Genossenschaften nicht in jedem Fall erreicht wurden, da die Fähigkeit der Durchsetzung kalkulierter Preise im wesentlichen durch die Stärke der individuellen Marktposition und die Wettbewerbsintensität determiniert wird.

5.2.5.3 Handelsspanne

In unmittelbarer Beziehung zur Preispolitik steht die *Handelsspanne*, die als Differenz aus Einkaufs- und Verkaufspreis definiert ist. Sie stellt eine Deckungsspanne (Rohgewinn) dar, durch die zunächst die Kosten gedeckt und darüber hinaus Gewinnansprüche befriedigt werden sollen.

Wie in Kapitel 5.2.4.8 thematisiert, stellt die Aussicht auf höhere Ertragspotentiale in den neuen Produkt-Markt-Bereichen ein relevantes Diversifikationsmotiv dar. Daß sich die einzelnen Sparten in dieser Hinsicht z.T. beträchtlich voneinander unterscheiden, ging aus den Expertenaussagen zu diesem Fragenkomplex hervor. Aus den in Übersicht 5.15 zusammengefaßten Angaben ist festzustellen, daß sich die Unterschiede zwischen den einzelnen Sparten ausschließlich auf das Einzelhandels-geschäft beschränken, während die Handelsspannen im Großhandels- bzw. Streckengeschäft spartenübergreifend einheitlich im Bereich zwischen 3,5% und 4% liegen. Daraus läßt sich schließen - und dies wurde von den Praktikern auf Nachfrage bestätigt -, daß es sich bei dem Großhandels- bzw. Streckengeschäft um eine homogene und eindeutig definierte Dienstleistung handelt, die außer der Lagerhaltung und der Lieferung keine weiteren Leistungen beinhaltet. Aus den im Verhältnis zum

Einzelhandelsgeschäft deutlich niedrigeren Spannen läßt sich weiterhin ableiten, daß der zur Abdeckung des Gewinnanspruchs kalkulierte Spannenanteil im Promillebereich liegt und die Rentabilität dieses Vertriebsweges vornehmlich durch den hohen Warenumsatz gewährleistet wird.

Übersicht 5.15: Höhe der Handelsspanne in den einzelnen Sparten der untersuchten Genossenschaften im Jahr 1996 in %

Sparte	Handelsspanne in % des Verkaufspreises
- Landwirtschaftliches Bezugsgeschäft	
- Lagergeschäft	10-15%
- Streckengeschäft	3,5-4,0%
- Raiffeisenmarkt	27-33%
- Baustoffe/Baumärkte	15-20%
- Streckengeschäft Baustoffe	3,5-4,0%
- Energie	
- Heizöl	6-10%
- Großhandel Heizöl/Treibstoffe	3,5-4,0%
- Kohle	25-30%
- Tankstelle	8-10%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Das in diesem Zusammenhang bedeutsamere Befragungsergebnis betrifft den Bereich des Einzelhandels- resp. Lagergeschäftes. Aus Übersicht 5.15 läßt sich entnehmen, daß die Handelsspannen in den Diversifikationssparten Haus und Garten (27-33%) und Baumärkte/Baustoffe (15-20%) im Durchschnitt signifikant höher sind als im traditionellen Bezugsgeschäft (10-15%). Von dieser Feststellung weicht lediglich die umsatzstärkste Sparte Energie ab, deren Rohertragsspannen - mit Ausnahme der festen Brennstoffe (25-30%) - mit 6%-10% auf dem niedrigsten Niveau liegen.

Da es sich bei dieser Übersicht lediglich um eine Darstellung der durchschnittlich realisierbaren Handelsspannen handelt, gibt sie nicht die innerhalb der jeweiligen Geschäftsfelder existierenden Variationsbreiten wieder. Während die Bandbreite innerhalb des klassischen Bezugsgeschäftes und der Energiesparte wegen der in diesen Branchen herrschenden Preistransparenz und weiterer im nachfolgenden Kapitel genannten Gründe gering ist und nicht erheblich von den dargestellten Werten

abweicht, variiert die Handelsspanne in den Bereichen Haus und Garten sowie Baumärkte/Baustoffe im Rahmen von bis zu 200% bezogen auf den Einstandspreis der jeweiligen Handelsware. Bei Produkten mit extrem hohen Handelsaufschlägen handelt es sich im wesentlichen um Artikel, deren Wert sich anhand des damit verbundenen Nutzens monetär schwerlich bewerten läßt, um Erzeugnisse, die zu Impulskäufen (Spontankäufe ohne vorherige Kaufabsicht, z.B. Süßwaren, Eis) verleiten sowie um Geschenkartikel, Grünpflanzen etc. Demgegenüber ist bei Artikeln wie z.B. Elektrogeräten (Gartenelektrogeräte, 'Weiße Ware', Elektrowerkzeuge), Blumenerde, Baustoffen etc. eine Preisdifferenzierung nur über Produktdifferenzierung möglich.

Die Experten wiesen ausdrücklich darauf hin, daß die Handelsspanne kein Synonym für die Gewinnmarge ist, d.h. daß zwischen der Höhe der Handelsspanne und der Höhe des kalkulatorischen Gewinnaufschlages nicht zwangsläufig ein linearer Zusammenhang besteht. Wie bereits in Abschnitt 5.2.5.2 dargestellt, brachten sie vielmehr zum Ausdruck, daß die Genossenschaften überwiegend in wettbewerbsintensiven Märkten und in Branchen mit hoher Preistransparenz agieren, in denen sich im Durchschnitt verhältnismäßig geringe Gewinnmargen durchsetzen lassen. Konkrete Daten über Kostenhöhe und realisierten Gewinn wurden von den Unternehmen nicht zur Verfügung gestellt. Wesentlicher Bestimmungsfaktor der Kosten ist der Anteil der komplementären Sach- und Dienstleistungen, der mit zunehmendem finanziellen und personellen Aufwand für Verpackung, Beratung, Warenpräsentation, Werbung etc. das Verhältnis zwischen Kosten und Gewinn zulasten des Gewinns verschiebt. Daraus folgt, daß die Segmente Baumärkte/Baustoffe und Raiffeisenmarkt zu den kapital- und personalintensivsten Geschäftsfeldern der ländlichen Waren-genossenschaften zählen, während das klassische Bezugsgeschäft und die Energiesparte weniger Kosten verursachen¹¹⁸. Entsprechend des vergleichsweise geringen Sach- und Personalaufwandes liegt die unternehmensinterne Kostenführerschaft eindeutig auf Seiten des Vertriebsweges Großhandels- bzw. Streckengeschäft.

Generell läßt sich feststellen, daß die Ertragspotentiale im Einzelhandel und insbesondere in den Diversifikationssparten trotz absolut höherer Kosten größer sind. So ist es zu erklären, daß die Handelsspanne für ein homogenes Produkt wie beispielsweise Düngemittel als lose Ware im Streckengeschäft deutlich niedriger ist als in gesackter Form über den Lagerverkauf und lediglich einem Bruchteil der Spanne entspricht, wenn es als Kleinstpackung über die Vertriebschiene Raiffeisenmarkt angeboten wird.

Infolge der vorgenannten Ergebnisse wurden die Experten nach dem Einsatz des preispolitischen Instrumentes der Mischkalkulation befragt. Die Antworten hierzu fie-

¹¹⁸ vgl. hierzu Abschnitte 5.2.5.4 'Warenpräsentation und Verkaufsberatung' und 5.2.5.5 'Werbung und verkaufsfördernde Maßnahmen'

len kongruent aus. Demnach führten die untersuchten Genossenschaften grundsätzlich keine Mischkalkulation zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen durch. Die Mischkalkulation zwischen einzelnen Sparten wurde vielmehr als 'Todsünde' bezeichnet, da sie durch die Kompensation bzw. Überkompensation von 'Verlustträgern' die Gefahr der dauerhaften Verschleierung von unternehmensinternen Schwachstellen in sich birgt. Ein weiterer Grund, der gegen den Einsatz dieses Instrumentes spricht, ist die Ergebnisorientierung und -verantwortung der als Profit-Center geführten Sparten, deren exakte Ergebnisermittlung durch diese Preisbildungsmethode erschwert werden würde.

Dagegen wird die Mischkalkulation innerhalb von Warengruppen von den meisten der befragten Unternehmen angewendet. Allerdings wird sie nicht routinemäßig eingesetzt, sondern findet nur in Ausnahmefällen wie Sonderangebotsaktionen oder bei der Kalkulation von Komplettpreisen (Kombination aus preisgünstigen Basiskomponenten und teuren Zubehöerteilen [z.B. Elektrowerkzeuge: Bohrmaschine und Bohrer, Schleifköpfe]) Verwendung.

5.2.5.4 Warenpräsentation und Verkaufsberatung

Aus den Experteninterviews ging hervor, daß das originäre landwirtschaftliche Bezugsgeschäft und die Diversifikationssparten unterschiedliche Anforderungen an die *Warenpräsentation* und die *Verkaufsberatung* stellen, d.h. daß auch in dieser Hinsicht Unterschiede zwischen den genannten Geschäftsfeldern bestehen.

Von grundlegender Bedeutung für die Warenpräsentation ist zunächst die Standortfrage. Das gilt sowohl für das traditionelle Warengeschäft, dessen Verkaufsläger in für die Landwirte verkehrsgünstiger Lage außerhalb der Zentren angesiedelt sein müssen, als auch und um so mehr für die einzelhandelsorientierten neuen Leistungsbereiche. Die Standortwahl ist eine entscheidende Komponente der Diversifikationsstrategie, da sie längerfristig Kapital bindet (Grundstück, Gebäude) und von ihr ein wesentlicher Teil des Geschäftserfolges abhängt. Bei der Neuerrichtung oder größeren Erweiterungsinvestitionen ist es daher unerlässlich, zunächst eine Standort- und Marktanalyse durchzuführen¹¹⁹, um zu gewährleisten, daß sich die geplanten Investitionen durch die Absatzmöglichkeiten amortisieren lassen. Als ideal wurden Standorte bezeichnet, in deren Einzugsbereich eine geringe Wettbewerbsintensität herrscht und gleichzeitig genügend Marktpotential vorhanden ist. Darüber hinaus hat es sich als außerordentlich vorteilhaft erwiesen, die Diversifikationssparten in Einkaufszentren zu integrieren und mehrere Sparten an einem Standort zu kombinieren,

¹¹⁹ Anmerkung: Standort-, Markt- und Wettbewerbsanalysen können in Zusammenarbeit mit Verbänden und Hauptgenossenschaften durchgeführt werden, die hierfür ein spezielles Dienstleistungspaket konzipiert haben.

um durch sog. Frequenzbringer (z.B. Food-SB-Märkte, Getränkemärkte, Schuhgeschäfte, Radio/TV) die Kundenbindung zu erhöhen und Kaufkraftabflüsse zu verhindern. Unabhängig von den genannten Aspekten ist es notwendige Voraussetzung für jeden Standort, daß die entsprechende Infrastruktur (zentrale Lage, gute Verkehrsanbindung, Parkplätze) vorhanden ist.

Im Unterschied zum landwirtschaftlichen Bezugsgeschäft, bei dem die Warenpräsentation eine eher untergeordnete Rolle spielt, aufgrund der Art und Beschaffenheit der Produkte meistens nicht möglich und i.d.R. auch nicht nötig ist, stellt sie in den Diversifikationssparten (Ausnahme: Brenn- und Treibstoffe) eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Vertrieb dar.

Die Gestaltung des Verkaufsraumes und insbesondere die Platzierung des Sortiments basiert auf psychologischen Erkenntnissen und berücksichtigt das charakteristische Kundenverhalten. Demnach hat der Durchschnittskunde erfahrungsgemäß einen Rechtsdrall, er blickt und greift vorzugsweise nach rechts, er läßt Ecken aus und frequentiert die Mittelgänge nur wenig. Durch diese Laufgewohnheiten entstehen automatisch verkaufsstärke und verkaufsschwache Zonen. Daran orientieren sich und darauf reagieren die untersuchten ländlichen Warengenossengeschäften, indem sie versuchen, ihre Kunden durch die räumliche Anordnung der nach Bedarf differenzierten Waren im Markt zu lenken. Aus diesem Grunde werden Artikelgruppen mit hohem Warenumsatz (Plankaufartikel: Artikel, deren Kauf geplant ist) in verkaufsschwachen Zonen¹²⁰ und verkaufsschwache Sortimentsbestandteile, Aktions-, Saison- und Impulsartikel in verkaufsstarken Zonen¹²¹ platziert.

Nach Ansicht der Genossenschaftsvertreter ist es in den Diversifikationssparten aus verkaufpsychologischer Sicht außerdem von großer Bedeutung, wie die Waren innerhalb der Warenträger (Regale, Gondeln, Aktionsflächen etc.) angeordnet sind. Ihrer Erfahrung nach hat es sich gezeigt, daß Verkaufsflächen in Griff- und Augenhöhe deutlich bessere Verkaufswerte erzielen als Flächen in den unteren und oberen Bereichen. Infolgedessen werden Impulsartikel und sog. Spannenverbesserer in der besten Griffhöhe platziert, während Großgebilde im unteren und Plankaufartikel sowie Waren mit geringeren Margen im oberen Bereich angeordnet werden. Daneben haben sich insbesondere in den Bereichen Raiffeisenmarkt, Bau- und Heimwerkermarkt Warenträger bewährt, die über das Aussenden optischer und akustischer Reize (z.B. Informationsfilme) Aufmerksamkeit erregen und die Konsumenten zum Verweilen animieren.

¹²⁰ Anmerkung: Verkaufsschwache Zonen sind linksgriffig angeordnete Verkaufsträger, die Eingangszone, Mittelgänge sowie abgelegene, außerhalb des Kundenstroms liegende Zonen.

¹²¹ Anmerkung: Verkaufsstärke Zonen sind rechtsgriffig angeordnete Verkaufsträger, die Kassenzone, Aktionsflächen sowie Stauzonen.

Darüber hinaus läßt sich der Verkaufserfolg nicht zuletzt durch die Einhaltung einfacher Regeln wie beispielsweise:

- 'Der Anteil der Verkaufsfläche muß im Verhältnis zum Umsatz der Ware stehen',
- 'Das Sortiment muß regelmäßig auf Vollständigkeit und Aktualität kontrolliert werden',
- 'Masse zeigen, denn Masse verkauft Masse',

erfolgreich beeinflussen.

Positive Effekte in Form der Abschöpfung zusätzlicher Erlöse lassen sich nach Wahrnehmung der Praktiker auch durch die bedarfsorientierte Zusammenfassung gemeinsam ge- oder verbrauchter Artikel erzielen, die ggf. unter einem griffigen saisonaktuellen Thema ('Alles für die Ernte', 'Auto-Winter-Check', 'Weihnachtsbasar' etc.) auf Aktionsflächen präsentiert werden können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß sich die ländlichen Warengenossenschaften als qualifizierter Fachsortimenter erfolgreich profiliert und am Markt etabliert haben¹²². Einen wesentlichen Beitrag hierzu leistete die hohe Qualifikation des Verkaufspersonals und der daraus resultierende hohe Beratungsstandard. Dieses Renommee begründet sich sowohl auf die traditionell starke landwirtschaftliche Fachberatung als auch auf die anerkannt hohe Kompetenz in den angegliederten neuen Leistungsbereichen.

Im Vergleich zur Warenpräsentation lassen sich hinsichtlich der Beratung keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Diversifikationssparten einerseits und dem landwirtschaftlichen Bezugsgeschäft andererseits feststellen. Vielmehr besteht sowohl zwischen als auch innerhalb eines Großteils der Geschäftsfelder unterschiedlicher Beratungsbedarf, der sich in der Beratungsintensität niederschlägt. Nach Auswertung der Interviews läßt sich grundsätzlich feststellen, daß die Frequenz und die Anforderungen an die Kundenberatung mit zunehmender Komplexität der Produkte und der Höhe des Verkaufspreises ansteigen. Das gilt für das klassische Geschäft, in dem Landwirte beim Erwerb von Betriebsmitteln wie Düngemitteln, Pflanzenschutzmitteln etc. i.d.R. wissen, was sie benötigen und dementsprechend nur über Produktneuerungen informiert werden möchten, während sie beim Kauf von Investitionsgütern wie Traktoren und Landmaschinen umfassende Beratung beanspruchen. Entsprechendes trifft auch auf die nichtlandwirtschaftlichen Sparten zu, in denen beispielsweise der Handel mit KFZ, Heizungssystemen, Elektrogeräten (Weiße Ware, Werkzeuge, Radio/TV), Pflanzenschutzmitteln, Baustoffen intensivere Beratungs-

¹²² vgl.

DLG-TRENDMONITOR, in: RCG aktuell, Ausgabe 4/96, Münster, S. 5

gespräche erfordert als der Vertrieb von Blumenerde, Heimtiernahrung, Gartenmöbel, Textilien und Schuhen.

Der einzige Unterschied zwischen originärem Agrargeschäft und Diversifikationsparten, der von den Experten benannt wurde, besteht darin, daß Landwirte ihren Bedarf i.d.R. genau spezifizieren können, wogegen nichtlandwirtschaftliche Kunden oftmals mit undifferenzierten Vorstellungen nach Problemlösungen suchen. Infolgedessen ist die Beratung in einzelnen neuen Geschäftsfeldern (Raiffeisenmarkt, Heimwerken) derart angelegt, daß den Kunden nach Möglichkeit mehrere Lösungsalternativen aufgezeigt werden, die zur Kundenzufriedenheit beitragen und darüber hinaus zu Zusatzkäufen, d.h. Käufe, die über die ursprüngliche Kaufabsicht des Kunden hinausgehen, animieren sollen.

5.2.5.5 Werbung und verkaufsfördernde Maßnahmen

Werbung und Verkaufsförderung sind wichtige Marketinginstrumente, durch die das Kaufverhalten der Verbraucher aus Sicht des Unternehmens positiv beeinflusst werden kann mit der Zielsetzung, die Nachfrage zu steigern oder in eine bestimmte Richtung zu lenken. Werbung und Verkaufsförderung sind keine alternativen, sondern sich ergänzende Marketinginstrumente: Werbung vollzieht sich außerhalb der Verkaufsstätte durch die Medien, Verkaufsförderung umfaßt alle Aktivitäten am Ort des Verkaufs¹²³.

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt angesprochen, läßt sich das Klientel der Agrarsparte von dem der nichtlandwirtschaftlichen Geschäftsbereiche dadurch unterscheiden, daß Landwirte ihre Kaufabsichten gemeinhin exakt definieren können, während Kunden der Diversifikationssparten oftmals mit unspezifischen Vorstellungen nach Problemlösungen suchen und folglich über latente Bedürfnisse verfügen.

Hinsichtlich der Planung und Gestaltung ihrer Werbeaktivitäten und Verkaufsförderungsmaßnahmen hat sich bei den befragten Genossenschaften herauskristallisiert, daß die Zielgruppe der Landwirte am wirksamsten über Imagewerbung (Akzentuierung der genossenschaftlichen Leistungsfähigkeit) in Verbindung mit direkter mündlicher (Außendienst, Fachberater) oder schriftlicher (direct mail) Ansprache (z.B. über Neuheiten, Produktinformationen, Ausstellungstermine, Aktionstage wie z.B. TÜV-Tage¹²⁴) an das Unternehmen gebunden werden kann. Nach Auffassung der Experten spielen insbesondere der persönliche Kontakt und das Vertrauensver-

¹²³ vgl. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Handbuch für die genossenschaftliche Warenwirtschaft, Heft 30, Wiesbaden 1990, S. 7 ff.

¹²⁴ vgl. hierzu Abschnitt 5.2.5.1 'Arbeitsspitzen'

hältnis zwischen Berater und Landwirt eine entscheidende Rolle für den Verkaufserfolg. Ebenfalls bewährt haben sich Leistungen wie beispielsweise die Kundenkarte (Mitgliederkarte), die dem Landwirt (Mitglied) das Gefühl vermittelt, besondere Behandlung zu erfahren. Damit die genannten Instrumente ihre optimale Wirkung erzielen können, muß allerdings die entscheidende Voraussetzung erfüllt sein: Die Genossenschaft muß über den Preis im Wettbewerb bestehen können.

Im Vergleich zu ihrem landwirtschaftlichen Kundenkreis stuften die Praktiker das Klientel der Diversifikationssparten als weitaus rezeptiver für konkrete Produktwerbung ein. Auch vor dem Hintergrund der hohen Wettbewerbsintensität im Einzelhandel ist die Produktwerbung gegenüber der Imagewerbung zu präferieren, da sich die betreffenden Geschäftsbereiche ohne permanente Präsenz ihres Angebotes nicht erfolgreich betreiben lassen. Aus diesem Grunde verwenden die untersuchten Unternehmen in den Sparten Raiffeisenmarkt, Bau- und Heimwerkermarkt, Reifen, Textilien, Schuhe, Lebensmittel und Getränke vorwiegend anonyme Massenwerbemittel wie Annoncen (Regionalzeitungen, Gemeindeblätter, Jubiläumsschriftchen), Zeitungsbeilagen, Hauswurfsendungen, Handzettel etc., da sie am besten dazu geeignet sind, die bestehende Nachfrage der Konsumenten zu steuern und latente Bedürfnisse zu wecken. Deshalb stehen i.d.R. der Nutzen der Produkte für die Verbraucher sowie die attraktive Preisgestaltung - immer in Verbindung mit einer Kaufaufforderung - im Vordergrund dieser Werbeaktivitäten. Hervorragend bewährt haben sich bedarfsorientierte saisonale Werbeaktionen entsprechend des Verlaufs der Vegetation bzw. der Witterung (z.B. Frühjahr: Rund um die Gartenbestellung, KFZ-Neuwagenaktion; Sommer: Freizeitartikel, Gartenmöbel; Herbst: Alles für die Ernte; Winter: Auto-Wintercheck, Weihnachts-Geschenkartikel)¹²⁵.

In einigen Sparten (z.B. KFZ-Handel, hochwertige Elektrogeräte, Heimtierbereich etc.) beteiligen sich auch Hersteller an den Werbemaßnahmen bzw. an deren Finanzierung (Herstellerwerbung). Im Unterschied zur WLZ Stuttgart AG, die ihren KFZ-Handel gezielt aus dem Mutterunternehmen ausgegliedert und unter eigenem Firmennamen etabliert hat, ist für die Genossenschaft Berg und Mark in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, daß die Werbemittel des Herstellers (Renault) das einheitliche Erscheinungsbild der Genossenschaft nicht dominieren und die eigene Profilierung erschweren.

In Diversifikationssparten, in denen nahezu ausschließlich homogene Güter vertrieben werden, findet der Wettbewerb primär auf der Preisebene statt, so daß sich die konkrete Produktwerbung für diese Geschäftsfelder weniger eignet. Infolgedessen weisen die genossenschaftlichen Unternehmen mit ihren Werbemitteln zwar auch auf die Sparten Energie und Baustoffe hin, doch bauen sie vornehmlich auf die

¹²⁵ vgl.

hierzu Abschnitt 5.2.5.4 'Warenpräsentation und Verkaufsberatung'

prägende und suggestive Wirkung der Imagewerbung. Hieraus läßt sich ableiten, daß der Vertrieb von Energie und Baustoffen dem landwirtschaftlichen Bezugsge­schäft ähnlich ist, während bei den übrigen Diversifikationssparten der Wettbewerb zusätzlich auf der Nicht-Preis-Ebene ausgetragen wird.

Da Imagekampagnen keine unmittelbaren Verkaufsimpulse auslösen und hohe Kosten verursachen, führte keine der befragten Primär­genossenschaften eine solche Maßnahme in Eigenregie durch, sondern partizipierte - mit Unterstützung der Regionalverbände - an Aktionen der jeweiligen Warenzentrale (VR Bank Alsfeld mit der RHG Frankfurt eG, Genossenschaft Berg und Mark mit der RWZ Rheinland eG Köln und der RCG Nordwest eG Münster). Auf der Ebene der Sekundär­genossenschaften kooperieren die beiden baden-württembergischen Zentralen im Rahmen einer Werbegemeinschaft, in der zum Zwecke des Kostenmanagements und der Effizienzsteigerung Werbeplanung und -durchführung zusammengefaßt sind und zentral gesteuert werden.

Befragt nach den am häufigsten durchgeführten Verkaufsförderungsmaßnahmen in den Diversifikationssparten nannten die Experten an erster Stelle Sonderangebo­te, d.h. Aktionen, bei denen der Preis punktuell beworbener Produkte im Vorder­grund steht. Diese 'Lockangebote' sollen die Konsumenten mobilisieren und Um­satzsteigerungen durch Mitnahmeeffekte bewirken. Von großer Bedeutung sind auch bedarfsgebündelte und saisonbezogene Verkaufsaktionen¹²⁶, die auf exponierten (z.B. vor dem Eingangsbereich des Marktes) oder verkaufsstarken Verkaufsflächen durchgeführt und durch entsprechende Plakate, Dekorationen, Fachberatung, akusti­sche und optische Reizgebung etc. flankiert werden. Als positiv wurden weiterhin Verkaufsaktionen in Zusammenarbeit mit Herstellern bezeichnet, wobei allerdings entschieden darauf geachtet wird, daß das Erscheinungsbild der Genossenschaft im Vordergrund steht. Zu solchen Verkaufsaktionen zählen beispielsweise Geräte-Vor­führungen im Markt oder im Rahmen von Sonderverkaufsveranstaltungen. Letztge­nanntes wird als einzige Verkaufsförderungsmaßnahme auch in der Agrarsparte durchgeführt. Große Resonanz finden immer wieder Preisausschreiben, Gewinn­spiele und das Verteilen von Probe- und Gratispackungen, doch ist nach Auskunft der Experten der Erfolg solcher Aktionen empirisch nicht zu belegen. Eine höhere Erfolgsquote aufzuweisen hat dagegen das Angebot von Kostproben im Lebensmit­telbereich (z.B. Weinproben bei der ZG Karlsruhe, WLZ Stuttgart und RHG Frank­furt, Lebensmittel bei der VR Bank Alsfeld), aus dem sich häufig Beratungsgesprä­che mit unmittelbaren Verkaufserfolgen ergeben.

Aus den unterschiedlichen Werbekonzeptionen und der Art und des Umfangs der Verkaufsförderungsmaßnahmen ließ sich bereits entnehmen, daß die Möglichkeit

¹²⁶ vgl.

hierzu Abschnitt 5.2.5.4 'Warenpräsentation und Verkaufsberatung'

der Einflußnahme auf die Konsumenten und das zu diesem Zweck angewandte Marketinginstrumentarium in den neuen Leistungsbereichen sehr viel umfangreicher ist als in der Agrarsparte. Diese Feststellung wurde durch die Aufteilung der den Genossenschaften zur Verfügung stehenden Werbebudgets bestätigt. Demnach wendeten die untersuchten Unternehmen zwischen 0,2% (RWZ Kurhessen-Thüringen) und 1,0% (ZG Karlsruhe) ihres Spartenumsatzes Agrar für Werbung auf, während die entsprechenden Etats der Diversifikationssparten mit 1,5% (RWZ Kurhessen-Thüringen) bis 3% (RHG Frankfurt) um ein Mehrfaches darüber lagen. Damit entsprechen die ermittelten Werte dem Orientierungswert des DRV, der 2% bis 3% des Spartenumsatzes für Marketingaufwendungen empfiehlt¹²⁷.

Allerdings wiesen die Experten darauf hin, daß nicht nur zwischen traditionellem Geschäft und Diversifikationssparten, sondern auch innerhalb der neuen Geschäftsfelder eine Ressourcenallokation vorgenommen wird. Demzufolge werden beispielsweise bei der ZG Karlsruhe ca. 80% des Werbeetats der Diversifikationssparten, der rd. 85% des Gesamt-Werbebudgets beträgt, für Raiffeisen- sowie Bau- und Heimwerkermärkte aufgewendet, während für Baustoffe ca. 15% und für Energie lediglich rd. 5% veranschlagt sind. Insoweit die Experten konkrete Informationen zur Verfügung stellten, zeigte sich, daß sich die Aufteilung des Werbeetats der ZG Karlsruhe nicht wesentlich von denen der übrigen Genossenschaften unterscheidet. Dies bestätigt die Annahmen, daß der DRV-Orientierungswert lediglich im Bereich Haus und Garten erreicht wird und daß die Sparten Energie und Baustoffe dem landwirtschaftlichen Bezugsgeschäft ähnlicher sind als den anderen Diversifikationssparten.

5.2.6 Unterschiede zwischen den Genossenschaftsformen

Angesichts der Tatsache, daß für die Befragung sowohl Primär- als auch Sekundär-genossenschaften ausgewählt wurden, stellte sich die Frage, ob und welche Unterschiede zwischen den Genossenschaftsformen hinsichtlich ihrer Diversifikationsbestrebungen bestehen. Außerdem sollte ermittelt werden, worin die Genossenschaften Vor- und Nachteile ihrer eigenen und der jeweils anderen Genossenschaftsform bzw. -ausprägung sehen und auf welchen Ursachen diese beruhen.

Die Beantwortung der ersten Fragestellung ergab, daß Unterschiede existieren. Mit Ausnahme der in Abschnitt 5.2.3 genannten organisatorischen Auswirkungen sind diese jedoch nicht spezifisch für die Diversifikationssparten, sondern treten spartenübergreifend im gesamten ländlichen Warengeschäft auf. Aus diesem Grund

¹²⁷ vgl.

DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), a.a.O., Wiesbaden 1990, S. 10

beschränken sich die folgenden Ausführungen nicht ausschließlich auf die neuen Geschäftsbereiche, sondern beleuchten die Thematik in übergreifender Form.

Zunächst werden die wesentlichen Unterschiede zwischen den Unternehmen der Primär- und Sekundärstufe erläutert, an die eine Darstellung der Unterschiede zwischen reinen Warengenossenschaften und gemischtwirtschaftlichen Kreditinstituten anschließt.

5.2.6.1 Unterschiede zwischen Primär- und Sekundär-genossenschaften

In der Benennung und Beurteilung der Unterschiede zwischen Unternehmen der Primär- und Sekundärebene und der damit verbundenen Vor- und Nachteile der Genossenschaftsformen war unter den Befragungsteilnehmern weitgehende Übereinstimmung zu vernehmen. Danach lassen sich die Unterschiede im wesentlichen in den beiden Kategorien

- 1) unternehmensgrößenabhängige Faktoren und
- 2) aus der Strukturentwicklung im ländlichen Genossenschaftswesen resultierende Faktoren

zusammenfassen. Zu den *unternehmensgrößenabhängigen* Faktoren gehören:

- a) Ausnutzung von Kostendegressionseffekten - große Kapazitäten und ein hoher Auslastungsgrad reduzieren die Fixkosten je Einheit.
- b) Realisierung strategischer Maßnahmen und die Amortisation geplanter Investitionen basieren auf der Erfüllung bestimmter Voraussetzungen wie:
 - Unternehmensgröße: Unternehmenspolitische Maßnahmen wie Diversifikationsbestrebungen setzen eine bestimmte Größenordnung voraus, um eine adäquate Marktbearbeitung in bislang nicht bekannten Branchen zu gewährleisten. Im gegenteiligen Fall verhindert die der Maßnahme immanente Fixkostenbelastung einen höheren Gewinn oder drückt das Unternehmen in die Verlustzone.
 - Qualifikation der Mitarbeiter.
 - Marktübersicht.
 - Infrastrukturelle Faktoren wie Anzahl der Geschäftsstellen, Größe des Geschäftsgebietes, Größe des Fuhrparks etc.
- c) Flexibilität in der Preisgestaltung.

- d) Unternehmensorganisation¹²⁸.
- e) Arbeitsteilung, Spezialisierung und Bündelung betrieblicher Funktionen sind mit der Unternehmensgröße - insbesondere gemessen an der Mitarbeiterzahl - positiv korreliert.
- f) Vertriebsstruktur: Tendenziell übernehmen die Warenzentralen das umsatzstärkere und kostengünstigere Streckengeschäft, während bei den Primärgenossenschaften das fixkostenintensive Lagergeschäft verbleibt.
- g) Aufbau und Anwendung integrierter Systemlösungen: In Großunternehmen werden Systemlösungen wie beispielsweise Marketingkonzeptionen einmal entworfen und können - entsprechend den jeweiligen Anforderungen abgewandelt - beliebig oft reproduziert werden („Das Rad muß nur einmal erfunden werden.“).
- h) Regionale Begrenzung des Geschäftsgebietes - Genossenschaftliches Regionalitätsprinzip.
- i) Außenhandel: Mit Ausnahme einiger Primärgenossenschaften mit grenznahen Standorten betreiben ausschließlich die Warenzentralen grenzüberschreitenden Handel.

Zu den *aus der Strukturentwicklung im ländlichen Genossenschaftswesen resultierenden Faktoren* sind insbesondere:

- a) die Konzentration des genossenschaftlichen Warenumsatzes auf der Sekundärstufe und die
- b) Aufnahme des Einzelhandelsgeschäftes durch die Warenzentralen in Form
 - der Übernahme von Warenabteilungen der Primärstufe,
 - des Aufbaus eigener Vertriebswege und
 - der Akquisition von bzw. die Kooperation mit gewerblichen Unternehmungen

zu zählen.

Den Expertenaussagen ist zu entnehmen, daß die aus den Unterschieden resultierenden relevanten Vorteile nahezu ausnahmslos auf der Seite der über eine größere strukturelle und strategische Manövriermasse verfügenden Zentralinstitute liegen. Insbesondere die Repräsentanten der Primärgenossenschaften akzentuierten diese Position und konnten dem - auch ihrer Ansicht nach - nur 'schwache' Argu-

¹²⁸ vgl.

hierzu Abschnitt 5.2.3 'Realisationsformen und Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation'

mente wie eine bessere regionale Marktkenntnis und die Verbundenheit der ländlichen Bevölkerung zu ihrer 'Ortsgenossenschaft' entgegenhalten.

Im Einvernehmen hierzu stehen die Erklärungen der Vertreter der Warenzentralen. Allerdings gaben sie auch zu bedenken, daß Aspekte wie z.B. die für Großunternehmen charakteristischen permanenten Umstrukturierungsprozesse u.U. einen Nachteil für die Warenzentralen darstellen können, während kleinere Unternehmen sich durch weitgehende Kontinuität auszeichnen. Darüber hinaus sind die Sekundärgenossenschaften bedingt durch den beschleunigten Strukturwandel von einer verstärkt zu leistenden Integrationsarbeit des von Primärgenossenschaften übernommenen Personals betroffen, die die eingliedernden Unternehmen vor größere Probleme (z.B. Corporate Identity) stellt. Dagegen hat ein anderer Aspekt an Bedeutung verloren. Wie bereits in Abschnitt 5.2.4.9 erläutert, sahen die Fachleute in der mangelnden Erfahrung ihres Verkaufspersonals bei Eintritt in das Einzelhandelsgeschäft ein Qualifikationsgefälle im Vergleich zu den Primärgenossenschaften, das jedoch durch adäquate personalpolitische Maßnahmen nivelliert werden konnte.

Bemerkenswert ist, daß von den Gesprächsteilnehmern der Sekundärebene lediglich der dem Förderungsauftrag einen hohen Stellenwert einräumende Experte der WLZ Stuttgart die Entwicklung als problematisch ansah und Lösungsansätze vorschlug (z.B. die Kombination aus Zentrallagerhaltung und sog. 'just-in-time'-Lieferungen zur Vertrieboptimierung der Primärstufe), während die Repräsentanten der übrigen Zentralgenossenschaften den Status quo als Zwischenergebnis eines Strukturvereinigungsprozesses bewerteten.

5.2.6.2 Unterschiede zwischen Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft

Entsprechend den Erläuterungen des vorhergehenden Abschnittes gilt auch für die Genossenschaftstypen innerhalb der Primärstufe, daß sich die bestehenden geschäftspolitischen Unterschiede nicht ausschließlich auf die Diversifikationssparten beschränken, sondern spartenübergreifende Bedeutung besitzen.

Die Interviews bestätigten die in Abschnitt 4.2 getroffene Aussage, wonach die Unterschiede zwischen den Bezugs- und Absatzgenossenschaften und Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft in erster Linie strukturell bedingt sind und auf der differenzierten Schwerpunktausrichtung ihrer Geschäftspolitik beruhen. Denn während sich die Geschäftspolitik der reinen Warengenossenschaften ausschließlich am Geschäft mit der ländlichen Ware orientieren kann, werden die vorhandenen Ressourcen bei den Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr zusätzlich und insbesondere im lukrativeren Kreditgeschäft eingesetzt. Der Experte des Kreditinstitutes machte deutlich, daß infolge der zunehmenden Größendisparität zwischen Bank-

und Warenbereich die Geschäftspolitik der Universalbanken nicht mehr vom Warengeschäft, sondern nahezu ausschließlich durch die Chancen und Wachstumsmöglichkeiten im Bankensektor bestimmt wird. Unzureichende Managementkapazitäten der Warenabteilung und Subventionierung der Ware durch die Bank tragen zusätzlich dazu bei, daß die Motivation der Unternehmensführung zur Fortführung des prestigeärmeren Geschäftszweiges nachläßt, so daß ein wie in Darstellung 4.10 skizzierter Verlauf vorgezeichnet ist.

Bei der hier untersuchten gemischtwirtschaftlichen Genossenschaft, der VR Bank eG Alsfeld, hatte diese Entwicklung zum Befragungszeitpunkt noch nicht aktiv eingesetzt. Als die ausschlaggebenden Gründe hierfür sind die tiefe Verwurzelung der ehemaligen Raiffeisenbank eG Alsfeld in der heimischen Landwirtschaft und die daraus erwachsende Motivation zur Beibehaltung des ländlichen Geschäftes, das für eine Warenabteilung außerordentlich hohe Geschäftsvolumen und insbesondere das Bereithalten von Managementkapazitäten in Form eines eigenständigen Ressorts im Vorstand zu sehen.

Seit der Fusion mit der VR-Bank Volksbank Alsfeld eG und der daraus resultierenden Steigerung der gemeinsamen Bilanzsumme auf den drei- bis vierfachen Wert hat allerdings ein vom Bankbereich initiiertes sukzessiver Loslösungsprozess von der Ware eingesetzt. Nachdem 1993 die Auslagerung des Warengeschäftes in eine Waren-GmbH gescheitert war, da die Kooperationspartner kurz vor Gründung ihren Entschluß revidierten, wurde im Jahr 1996 geplant, die Warenabteilung in mehrere in der Rechtsform der GmbH geführte Tochterunternehmen auszugliedern¹²⁹. Auf diesem Weg sollten Strukturen realisiert werden, durch die in Kooperation mit anderen Unternehmen (Genossenschaften, gewerbliche Unternehmen) zukunftsfähige Größeneinheiten geschaffen werden können. Ein wesentlicher Grund für die geplante Ausgliederung des Warengeschäftes in Gesellschaften mit beschränkter Haftung stellte die Begrenzung des Risikos für das Mutterunternehmen dar. Während die Warenabteilung nach Aussage des Bankexperten in der Vergangenheit in guten Jahren positive und in schwierigen Jahren ausgeglichene Ergebnisse erzielen konnte, ließen die sich verschlechternden Rahmenbedingungen keine ausgesprochen positive Entwicklung mehr erwarten. Vor diesem Hintergrund und in Zusammenhang mit der Veränderung der Mitgliederstruktur zulasten des Anteils der Landwirte an der Gesamtmitgliederzahl¹³⁰ läßt sich die neue Tendenz in der Geschäftspolitik durchaus mit dem genossenschaftlichen Förderungsauftrag begründen und rechtfertigen. Der Wandel in der Mitgliederstruktur erfordert bei den gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften eine veränderte Förderpolitik, die aufgrund der deutlichen Überzahl nichtlandwirtschaftlicher Mitglieder vornehmlich an deren Interessen ausgerichtet

¹²⁹ vgl. hierzu Abschnitt 5.2.2.3.3.4 'Realisationsformen und Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation'

¹³⁰ vgl. hierzu Abschnitt 4.3 'Anzahl der Mitgliedschaften'

sein muß und sich nicht durch einseitige Subventionierung der Ware durch die Bank an der Minderheit der landwirtschaftlichen Mitglieder orientieren kann.

Ein bedeutendes Motiv für die sich andeutenden Separierungsabsichten der VR Bank Alsfeld ist der vom Bankbereich forcierte neutrale Marktauftritt des Warengeschäftes, durch den vorprogrammierte Interessenskollisionen mit im Warenssegment konkurrierenden Mitgliedern und Kunden vermieden werden sollen¹³¹. Während das traditionelle landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgeschäft als Geschäftsbereich der Genossenschaft akzeptiert wird, sieht die Bankseite bezüglich der Diversifikationssparten die Gefahr, daß die Konkurrenzsituation zu ortsansässigen Geschäftsleuten die weitaus profitablere Bankverbindung nachhaltig belasten und im Extremfall zur Auflösung führen kann. Dieses Kalkül ist auch bei der Konzeption des Geschäftsberichtes zu erkennen, in dem der Schwerpunkt der Berichterstattung eindeutig auf die Entwicklung des Finanzgeschäftes gelegt wurde. Demgegenüber wird das landwirtschaftliche Geschäft lediglich in knappen Worten beschrieben und die Diversifikationssparten finden kaum Erwähnung. Die unter neutralem Namen firmierenden Einkaufszentren (AEZ: Alsfelder Einkaufszentrum, 'Bauen und Wohnen', LEZ: Lauterbacher Einkaufszentrum) werden hingegen überhaupt nicht genannt.

Aus den Ausführungen wird deutlich, worin die auf der Größendisparität zwischen den Geschäftsbereichen Geld und Ware beruhende Problematik der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr im Vergleich zu den Bezugs- und Absatzgenossenschaften liegt. Hinzu kommt, daß das durchschnittliche Umsatzvolumen des Warengeschäftes der gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften im Gegensatz zur VR Bank Alsfeld deutlich unter dem ihrer rein warenwirtschaftlichen Pendanten liegt. Dies hat zur Folge, daß - verstärkt durch die marginale Bedeutung für das jeweilige Kreditinstitut - die professionelle und rentable Fortführung des ländlichen Geschäftes bei einem Großteil der Banken in dieser Form keine Zukunft haben wird. In diesem Kontext ist die Aussage des Bankexperten „Geld und Ware aus einer Hand, das gibt es nicht mehr“ einzuordnen und zu bewerten.

Verbandsseitig propagierte Vorteile gemischtwirtschaftlicher Genossenschaften wie eine gleichmäßigere Kapazitätsausnutzung und die Realisierung von Synergiepotentialen kommen hingegen kaum noch zum Tragen. Dagegen spricht insbesondere der permanent steigende Spezialisierungsgrad im Personal- und Sachbereich, aber auch psychologische Faktoren wie die mangelnde Akzeptanz der Bankmitarbeiter gegenüber einem temporären Arbeitseinsatz in der Warenabteilung spielen hierbei eine Rolle. Allenfalls in der Werbung und durch das positiv besetzte Image lassen sich Synergieeffekte erzielen (z.B. Mitglieder- und Kundenbindung).

¹³¹ vgl.

hierzu Abschnitt 5.2.2.3.3.4 'Realisationsformen und Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation'

5.2.7 Genossenschaftlicher Förderungsauftrag versus Diversifikation

Der Förderungsauftrag ist Ausdruck des genossenschaftlichen Unternehmenszweckes und somit Leitlinie der unternehmerischen Aktivitäten der Genossenschaften¹³². Ob und wenn ja, welchen Stellenwert der genossenschaftliche Grundauftrag heute noch in der Praxis besitzt und wie die Experten die Vereinbarkeit von Diversifikation und Förderungsauftrag beurteilen, soll in diesem Abschnitt geklärt werden.

Entsprechend des in Kapitel 5.2.4.2 dargestellten Ergebnisses und im Unterschied zur Wissenschaftsmeinung stufte die Hälfte der Genossenschaftsrepräsentanten (RWZ Kurhessen-Thüringen, RHG Frankfurt, ZG Karlsruhe) den Förderungsauftrag als relativ unbedeutend für die Geschäftspolitik ihrer Unternehmen ein. Bei der ZG Karlsruhe muß nach Angaben ihres Experten allerdings zwischen der Einstellung in der Vergangenheit und der Zukunft unterschieden werden, denn für das Jahr 1999 war ein Mitgliederkonzept in Planung, durch das die genossenschaftlichen Grundwerte wiederbelebt werden sollten. Demgegenüber betonten die Experten der WLZ Stuttgart und der beiden Primärgenossenschaften die Bedeutung der genossenschaftlichen Leitmaxime, wobei insbesondere der Vertreter der Genossenschaft Berg und Mark die exponierte Stellung des Förderungsauftrages in seinem Unternehmen hervorhob.

Die Frage nach den Inhalten der Förderungsportfolios sollte dazu dienen, die Einstellung der Befragten zum Förderungsauftrag zu präzisieren. Aus den Antworten der den Förderungsauftrag im originären Sinne als untergeordnete Zielsetzung bewertenden Befragungsteilnehmer - die ausschließlich der Gruppe der Hauptgenossenschaften angehörten - ging hervor, daß sie die Aufgabe ihrer Unternehmen nur partiell in der Erfüllung ihrer Funktion als Warenzentrale für die Primärstufe, hauptsächlich aber in der Steigerung des 'Shareholder-value' sehen. Dementsprechend definierten insbesondere die von reinen und gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften als Anteilseigner dominierten hessischen Zentralinstitute die Zielsetzung ihrer Geschäftspolitik mit der Gewinnerzielung und damit in engem Zusammenhang stehend der Ausschüttung einer attraktiven Dividende und der Wertsteigerung ihrer Unternehmen. Obwohl auch weiterhin funktionspezifische Aufgaben wie die Übernahme primärgenossenschaftlicher Warenabteilungen, Bündelung der Warenströme etc. wahrgenommen und Dienstleistungen (z.B. Beratung, Werbung) angeboten und erbracht werden, hat sich hinsichtlich der Interpretation des Förderungsauftrages ein tiefgreifender Wertewandel vollzogen. Resultat dieses Wandels ist die nahezu vollständige Reduktion des Förderungsauftrages auf die rein monetäre Ebene - Förderung in Form reiner Finanzleistung: angemessene Entlohnung des zur Verfügung ge-

¹³² vgl. hierzu Abschnitt 3.1.2.1 'Der genossenschaftliche Grundauftrag (Förderungsauftrag)'

stellten Produktivkapitals - wodurch Unterschiede zu Kapitalgesellschaften kaum noch zu erkennen sind.

Entsprechend dieser Grundhaltung haben die genannten Hauptgenossenschaften ihr Tagesgeschäft weitgehend von der Förderung des einzelnen Mitgliedes/Gesellschafters abstrahiert und agieren marktkonform nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien. Dazu zählt auch die Korrosion bzw. der Wegfall des genossenschaftlichen Regionalitätsprinzips, das von zwei der sechs Befragungsteilnehmer (RWZ, RHG) sogar als Anachronismus bezeichnet wurde. Während das Regionalitätsprinzip in der Agrarsparte in den alten Bundesländern noch weitgehend eingehalten wird, ist die zwischengenossenschaftliche Konkurrenzsituation in den Diversifikationsparten stärker ausgeprägt, und in den neuen Bundesländern konnte von Beginn an keine feste Gebietsabgrenzung erreicht werden. Dies hatte zur Folge, daß sich insbesondere in Sachsen (HG Nord Hannover, RWZ Kurhessen-Thüringen, RHG Frankfurt, BAYWA München) und Thüringen (RWZ Kurhessen-Thüringen, RHG Frankfurt, BAYWA München) mehrere Warenzentralen unmittelbar im Wettbewerb gegenüberstehen, wodurch der Genossenschaftsgedanke partiell ad absurdum geführt wird.

Demgegenüber interpretiert die Genossenschaft Berg und Mark den Förderungsauftrag (noch) weitgehend im ursprünglichen Sinne. Infolge ihrer homogenen Mitgliederstruktur stehen die wirtschaftlichen Interessen der ausschließlich landwirtschaftlichen Mitglieder im Mittelpunkt des gemeinschaftlichen Genossenschaftsbetriebes. Im Unterschied zu den o.g. Zentralinstituten beinhaltet das Förderungsportfolio der Bezugs- und Absatzgenossenschaft in Wipperfürth keine materiellen Anreize - beispielsweise wurden auf Beschluß der Generalversammlung seit ca. zehn Jahren keine Warenrückvergütung und Dividende mehr gewährt, da Finanzmittel im Genossenschaftsbetrieb verbleiben sollen -, sondern die Vorteile der Mitgliedschaft erstrecken sich auf atmosphärische Vorzüge wie intensive Betreuung und Beratung sowie immaterielle Anreize (z.B. Mitgliederkarte, eine eigens für Mitglieder eingerichtete Kasse), die Nichtmitgliedern in dieser Exklusivität nicht gewährt werden.

Bei der WLZ Stuttgart und der VR Bank Alsfeld stellen mitgliederbezogene Sachleistungen wie Betreuung und Beratung ebenfalls wesentliche Merkmale ihres Förderungsportfolios dar, doch stehen aufgrund ihrer heterogenen Aktionärs- bzw. Mitgliederstruktur erwerbswirtschaftliche Ziele (Gewinnerwirtschaftung, Dividende, Steigerung des Unternehmenswertes) gleichermaßen im Zentrum des Mitgliederinteresses.

Im Anschluß daran wurde die Meinung der Genossenschaftsexperten über das Verhältnis zwischen Förderungsauftrag und Diversifikationspolitik eruiert. Die verschiedenen Ansatzmöglichkeiten genossenschaftlicher Diversifikationsbestrebungen und die Sichtweise bzw. Beurteilung der Wissenschaft bezüglich der Vereinbarkeit mit dem Förderungsauftrag wurde bereits in Kapitel 3.2 erläutert. Daraus ging hervor, daß die in den Unterabschnitten 3.2.1 bis 3.2.3 beschriebenen Ansätze als genos-

senschaftskonform erachtet werden, während die vierte Alternative, die Aufnahme von Nichtmitgliedergeschäften (vgl. Abschnitt 3.2.4), kontrovers diskutiert wird. Dabei reicht die Bandbreite von einer dogmatisch geführten, Geschäftsbeziehungen zu Außenstehenden grundsätzlich ablehnenden Argumentation bis hin zu einer pragmatisch ausgerichteten, das Nichtmitgliedergeschäft unter Einschränkungen bejahenden Rechtfertigung. Diesen Einschätzungen soll im folgenden der Standpunkt der Praktiker gegenübergestellt werden.

In der Untersuchung wurde festgestellt, daß die drei erstgenannten Ansatzmöglichkeiten keinen hohen praktischen Stellenwert besitzen. Demgegenüber handelt es sich bei der in der Genossenschaftswissenschaft intensiv diskutierten vierten Alternative um den Ansatz mit der höchsten Praxisrelevanz, da nahezu alle Diversifikationsbestrebungen mit der Zielsetzung der Aufnahme des Nichtmitgliedergeschäftes begonnen wurden.

Wie bereits erläutert¹³³, zählten Nichtmitgliedergeschäfte nicht zum ursprünglichen Aufgabenbereich der Genossenschaften. Seit der Neufassung des Genossenschaftsgesetzes (1973) liegt es jedoch im Ermessensspielraum jeder Genossenschaft bzw. ihrer Mitglieder, statuarisch festzulegen, ob das Nichtmitgliedergeschäft betrieben werden soll oder nicht (§ 8 Abs. 1 Satz 5 GenG). Ergebnis der in diese Richtung zielenden Fragestellung war, daß das Nichtmitgliedergeschäft in allen Unternehmen der Untersuchungsgruppe ohne Beschränkung satzungsmäßig zugelassen ist.

Die Frage nach der quantitativen Bedeutung des Nichtmitgliedergeschäftes konnte die Mehrzahl der Genossenschaftsexperten (RWZ, RHG, WLZ, ZG, VR Bank Alsfeld) nicht beantworten, da in ihren Unternehmungen diesbezüglich keine Statistiken geführt werden. Begründet wurde dies mit dem Verzicht auf die Gewährung einer Warenrückvergütung, wodurch eine nach dem Kriterium der ‚Mitgliedschaft‘ differenzierte Umsatzstatistik gegenstandslos geworden ist. Darüber hinaus beurteilten die Praktiker die Abgrenzung von Mitglieder- und Nichtmitgliedergeschäften als nicht mehr zeitgemäß; vielmehr vertraten sie den Standpunkt, daß „an Jeden verkauft wird, der Geld hat“.

Lediglich die Genossenschaft Berg und Mark konnte entsprechende Informationen zur Verfügung stellen. Daraus ging hervor, daß der Umsatzanteil im Nichtmitgliedergeschäft, das im Jahr 1970 mit 19,5% noch den Charakter des ergänzenden Geschäftes besaß, bis 1996 auf 70,5% angestiegen war. Dieser Wert deckt sich mit der Einschätzung des RWZ-Repräsentanten, der den Anteil des Nichtmitgliederumsatzes in seinem Unternehmen auf rd. 80% bezifferte. Differenziert nach Geschäftsbereichen lagen die geschätzten RWZ-Quoten im traditionellen Bezugs- und Absatzge-

¹³³ vgl.

hierzu Exkurs ‚Historische Entwicklung des Nichtmitgliedergeschäftes‘

schäft unter (ca. 70%) und in den Diversifikationssparten über (Energie und Baustoffe jeweils rd. 90%, Raiffeisenmarkt rd. 95%) dem Unternehmensdurchschnitt. Daraus wird deutlich, daß die genossenschaftliche Diversifikationspolitik (und der ihr immanente überproportional hohe Anteil des Nichtmitgliederumsatzes) für die Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes verantwortlich ist. Nachvollziehen läßt sich dieser Sachverhalt am Beispiel der Genossenschaft Berg und Mark: Lag der Anteil des Nichtmitgliedergeschäftes 1970 erst bei 19,5% des Gesamtumsatzes, so erreichte er mit ansteigendem Diversifikationsgrad (1970: 31,2%, 1996: 63,7%) 70,5% im Jahr 1996.

Die Frage nach der ökonomischen Notwendigkeit des Nichtmitgliedergeschäftes wurde von den Befragungsteilnehmern einvernehmlich und ausdrücklich bejaht. Die zunächst pauschale Begründung lautete, daß Geschäftsbeziehungen zu Außenstehenden zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation ihrer Unternehmen beitragen. Im Detail wurden explizit die Gründe aufgezählt, die bereits als Motive für die Diversifikationsbestrebungen genannt und in Abschnitt 5.2.4 diskutiert wurden. Den Schwerpunkt ihrer Argumentation legten die Experten auf:

- Gewinnerzielung, Steigerung des Shareholder-value,
- Umsatzstabilisierung bzw. -ausbau,
- Kompensation des stagnierenden/schrumpfenden traditionellen landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzgeschäftes,
- Unternehmensstabilität durch Risikostreuung,
- Sicherung der Überlebensfähigkeit und
- effizientere Ausnutzung vorhandener Kapazitäten/Kostendegressionseffekte.

Aus der Gegenüberstellung mit den in der Literatur genannten Gründen¹³⁴ wird deutlich, daß die Argumentationskette der Praktiker auch in der Genossenschaftswissenschaft Akzeptanz findet. Bemerkenswert ist jedoch die Diskrepanz in Bezug auf das Argument ‚Nichtmitgliedergeschäft als Instrument zur Mitgliederwerbung‘, das in der genossenschaftlichen Literatur als der bedeutendste Grund gewürdigt wird, während es von den befragten Praktikern als in diesem Zusammenhang irrelevant eingestuft wurde. Entgegen der in der Wissenschaft vorherrschenden Meinung vertraten die Genossenschaftsvertreter vielmehr die Ansicht, daß die mitgliederspezifischen Vorteile (Exklusivvorteile) weder quantitativ noch qualitativ genügen, um rational handelnde Nur-Kunden zu einer Mitgliedschaft zu bewegen. Dagegen spricht ihrer Meinung nach die Tatsache, daß die Genossenschaften im Tagesgeschäft nahezu keine

¹³⁴ vgl.

hierzu Abschnitt 3.2.4.1 ‚Zur Frage der ökonomischen Notwendigkeit genossenschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte‘

Unterschiede zwischen Mitglieder-Kunden und Nichtmitglieder-Kunden machen können, wollen sie auch die Nur-Kunden langfristig an ihr Unternehmen binden. Unterstützt wird diese Argumentation durch das genossenschaftliche Selbstverständnis, als Fachsortimenter Beratungs- und Serviceleistungen auf hohem Niveau zu erbringen, wodurch eine Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern grundsätzlich erschwert wird. Darüber hinaus machten sie den Einwand geltend, daß die Genossenschaften ihren Mitgliedern i.d.R. keine preislichen Sonderkonditionen einräumen können; zudem bieten ihrer Ansicht nach alternative Kapitalanlagemöglichkeiten i.d.R. bessere Renditechancen als die Beteiligung an einer Genossenschaft.

Nachdem die Befragungsteilnehmer die Ausdehnung von Geschäftsbeziehungen mit Nichtmitglieder-Kunden als absolut unerlässlich für die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit ihrer Unternehmen bezeichnet hatten, wurden sie auf die qualitative Komponente des Nichtmitgliedergeschäftes, die Zulässigkeit bzw. Verträglichkeit mit dem Förderungsauftrag angesprochen.

Aus den Antworten der Experten ging hervor, daß sich ihr Standpunkt deutlich von der Wissenschaftsmeinung unterscheidet. Während die Genossenschaftswissenschaftler die zunehmende Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes als Aushöhlung des Identitätsprinzips bewerten, durch die sie das Wesen der Genossenschaft gefährdet sehen¹³⁵, stehen für die Praktiker die wirtschaftlichen Aspekte eindeutig im Vordergrund. Sie berufen sich dabei insbesondere auf ihren Auftrag, den Genossenschaftsmitgliedern größtmöglichen Nutzen zu vermitteln und alle zur Erfüllung dieses Auftrages dienlichen Mittel einzusetzen. Demzufolge sahen sie zwischen praktizierter Diversifikationspolitik mit einem entsprechend hohen Anteil an Nichtmitgliedergeschäften einerseits und dem genossenschaftlichen Grundauftrag andererseits keinen Zielkonflikt. Dagegen spricht ihrer Auffassung nach zum einen das Plazet ihrer Kapitalgeber, die die Zusammenhänge und Zwänge längst erkannt haben und die der Diversifikationspolitik insbesondere dann zustimmen, wenn sie zur Attraktivitätssteigerung des Handelspartners Genossenschaft und zum langfristigen Erhalt der Selbständigkeit des Genossenschaftsbetriebes beiträgt. Zum anderen, und dieser Punkt ist aus Sicht der Praktiker der bedeutendere, leisten die Diversifikationssparten als Synonym für das Nichtmitgliedergeschäft einen erheblichen Beitrag zum Geschäftserfolg. Geschäftsbeziehungen zu Nichtmitgliedern stiften folglich unmittelbaren Nutzen für die Genossenschaft und deren Mitglieder, womit die Experten der Diskussion über die Unverträglichkeit von Nichtmitgliedergeschäften und Förderungsauftrag jegliche Grundlage entzogen sahen.

¹³⁵ vgl.

hierzu Abschnitt 3.2.4.2 ‚Zur Frage der Zulässigkeit genossenschaftlicher Nichtmitgliedergeschäfte‘

In einer früheren Untersuchung wurde festgestellt¹³⁶, daß die Diversifikationssparten relativ mehr zum Gewinn der Genossenschaften beitragen und in größeren und stärker diversifizierten Genossenschaften das traditionelle landwirtschaftliche Geschäft subventionieren. Daraus wurde eine neue Form der indirekten Förderung abgeleitet, nämlich die innerbetrieblichen Transferleistungen von Diversifikationssparten zum klassischen Agrargeschäft. Dieser Sachverhalt konnte von den Teilnehmern dieser Befragung nicht bestätigt werden. Ihren Angaben nach generieren die Diversifikationssparten zwar einen erheblichen Teil des Förderungspotentials und ermöglichen durch die Stabilisierung des Bezugsgeschäftes erst weitere Aktivitäten in der Agrarsparte, dennoch stimmten sie in ihrer Beurteilung überein, daß die Gewinnbeiträge aus beiden Sparten in etwa gleich hoch sind.

Erwähnenswert ist, daß ein Nachteil der Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes für die Mitgliederförderung darin besteht, daß die Gewährung einer als Betriebsausgabe abziehbaren genossenschaftlichen Rückvergütung nicht möglich ist, wenn der Umfang des Nichtmitgliedergeschäftes im Vergleich zum Mitgliedergeschäft unverhältnismäßig hoch ist. Gesetzlich geregelt wird die genossenschaftliche Rückvergütung in § 22 KStG. Danach ist grundsätzlich nur der Teil des Überschusses rückvergütungsfähig, d.h. als Betriebsausgabe steuerlich geltend zu machen, der im Mitgliedergeschäft erwirtschaftet wird. Aus Abschnitt 5.2.2.3.2.5 ging hervor, daß dieser Sachverhalt bei allen Untersuchungsobjekten vorlag. Während die Genossenschaft Berg und Mark auf die Ausschüttung jedweder Finanzmittel verzichtete, wichen die übrigen Genossenschaften auf die Gewährung einer nicht steuerlich abzugsfähigen Dividende aus.

Als Ergebnis dieses Abschnitts kann festgehalten werden, daß die dynamische gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung zu einer sukzessiven Entideologisierung des Genossenschaftsgedankens geführt hat. Der in §1 GenG fixierte Förderungsauftrag, der in Verbindung mit der Satzung den Unternehmenszweck festlegt, hat bis in die Gegenwart einen Großteil seiner ursprünglichen Bedeutung eingebüßt. Die genossenschaftlichen Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sind in der Praxis kaum noch wahrnehmbar. Vielmehr wird der Förderungsauftrag ausschließlich als ökonomische Zielsetzung interpretiert und ist bei vielen genossenschaftlichen Unternehmen nur noch als eine auf monetäre Zielsetzungen reduzierte Größe zu erkennen. Entsprechendes gilt für das Identitätsprinzip, dessen Konturen als Abgrenzungskriterium gegenüber anderen Unternehmensformen infolge der Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes nur noch schemenhaft zu erkennen ist. Eine in diese Richtung fortschreitende Entwicklung führt demnach zu einer Gefährdung des Wesens der Genossenschaft und zu einer sukzessiven Ver-

¹³⁶ vgl.

HOLSTEN, C. und R. KÜHL, a.a.O., in: Agrarwirtschaft, Jg. 40 (1991), H. 8/1996, S. 239-249

schmelzung ihrer Identität mit der Unternehmensform der Kapitalgesellschaft. Diese Tendenz ist um so stärker ausgeprägt, je größer die Entfernung des Geschäftsbetriebes zum Einzelmitglied und je höher der Anteil nichtlandwirtschaftlicher Mitglieder ist.

Entscheidend geprägt wurde diese Entwicklung durch den Wandel des ursprünglich als Hilfwirtschaft gegründeten Gemeinschaftsbetriebes in eine von den Mitgliederwirtschaften isolierte Unternehmung, deren Zielfunktion nicht mehr durch die unmittelbare Förderung des einzelnen Landwirtschaftsbetriebes, sondern die Erhaltung und das Wachstum des Organbetriebes bestimmt wird. Daß es sich hierbei um einen von den Mitgliedern mitgetragenen Prozess handelt, dokumentiert nicht nur deren Zustimmung, sondern legitimiert die Genossenschaftsleitung gleichzeitig zur Umsetzung des Mitgliederauftrages im Tagesgeschäft.

Die Ursache hierfür ist zum einen in der Veränderung der Mitgliederstruktur zulaufen der landwirtschaftlichen Mitglieder zu sehen. Zum anderen wächst eine 'neue' landwirtschaftliche Unternehmergegeneration heran, die sich von den traditionellen genossenschaftlichen Werten entfernt hat und deren Grundhaltung primär durch die Optimierung ihrer eigenen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit geprägt ist. Dieser neue Betriebsleitertypus interpretiert die Mitgliedschaft nicht als Verpflichtung zur Abwicklung seiner geschäftlichen Transaktionen mit der Genossenschaft, sondern sieht den Gemeinschaftsbetrieb lediglich als einen von mehreren Wettbewerbern, deren Dienstleistungen er unter der Prämisse der finanziellen Vorzüglichkeit in Anspruch nehmen kann. Daraus resultiert eine von ideologischen Grundwerten freie, durch rein marktwirtschaftliche Prinzipien charakterisierte Geschäftsbeziehung, die sich de facto (de jure bestehen Rechte und Pflichten zur Mitgestaltung der Geschäftspolitik) nicht wesentlich von Geschäftsbeziehungen zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen unterscheidet.

Allerdings waren in den Interviews auch der reinen Ökonomisierung des Förderungsauftrages entgegenwirkende Strömungen wahrzunehmen. Neben der bereits mehrfach beschriebenen hohen Affinität der Genossenschaft Berg und Mark zum Förderungsauftrag sei beispielsweise das von der ZG Karlsruhe geplante Mitgliederkonzept genannt, mit dem die genossenschaftlichen Grundwerte reanimiert und die Beziehungen zu den langjährigen landwirtschaftlichen Mitgliedern gestärkt werden soll. Die WLZ Stuttgart verfügt neben dem Aufsichtsrat über weitere Mitwirkungsorgane in Form regionaler und nach Sparten eingeteilter Beiräte sowie Erzeugerausschüsse, die tief verwurzelte demokratische Strukturen dokumentieren und sich nach Angaben des WLZ-Vertreters durch starke Mitwirkung auszeichnen.

5.2.8 Evaluation bisheriger Diversifikationsaktivitäten und Perspektiven in den Diversifikationssparten

Zum Abschluß der Interviews wurden die Genossenschaftsexperten nach ihrer Beurteilung bisheriger Diversifikationsaktivitäten sowie nach einer Prognose für die zukünftige Entwicklung befragt.

Im Hinblick auf die in die Diversifikationssparten gesetzten Erwartungen äußerten sich die Praktiker eindeutig positiv, in Teilbereichen wurden sie sogar deutlich übertroffen. Daß nicht jeder Diversifikationsversuch erfolgreich verläuft, diese Negativerfahrung mußte die Hälfte der untersuchten Unternehmen (RWZ Kurhessen-Thüringen, WLZ Stuttgart, ZG Karlsruhe) in jeweils einem Fall machen. Konsequenz des Scheiterns war die Totalaufgabe bzw. der partielle Rückzug aus dem entsprechenden Segment. Davon betroffen war bei der RWZ Kurhessen-Thüringen der Bereich Haus und Garten (incl. Zentrallager)¹³⁷, bei der WLZ Stuttgart der Vorstoß in die Ernährungsindustrie (Obst- und Gemüsekonserven, Fruchtsaftherstellung, Fleischverarbeitung) und bei der ZG Karlsruhe der KFZ-Handel.

Für die Mißerfolge sind nach Angaben der Praktiker sowohl externe als auch interne Ursachen verantwortlich zu machen. Als externe Gründe wurden übereinstimmend die Wettbewerbssituation, ein nicht ausreichendes Marktpotential und sich verschlechternde wirtschaftliche Rahmenbedingungen genannt. Der Repräsentant der ZG Karlsruhe machte darüber hinaus noch geltend, daß ein wesentlicher Grund für das Scheitern des KFZ-Handels in der mangelnden Akzeptanz der Marke Citroen zu sehen ist. Allerdings ist hierzu anzumerken, daß die Mißerfolge nicht allein auf marktbedingte Reaktionen zurückgeführt werden können, sondern daß Managementfehler wie Fehleinschätzungen der Marktverhältnisse und Versäumnisse in der Planungs- und Realisierungsphase gleichermaßen zum Scheitern beitragen. Dazu zählt beispielsweise die Vernachlässigung einer am Beginn einer Diversifikationsmaßnahme stehenden Standortanalyse, in der Marktsituation, Einzugsgebiet, Verbrauchsausgaben, Marktpotential, Wettbewerbssituation etc. untersucht werden und die die Basis für weitere Planungen (Größe, Sortiment etc.) darstellt.

Die von den Experten aufgezählten internen Gründe zentrierten sich im wesentlichen auf knappe finanzielle Ressourcen, nicht vorhandenes Know-how und die Entscheidung für eine nicht marktgerechte Marketingkonzeption. Darüber hinaus machte der WLZ-Experte auf den genossenschaftlichen Meinungsbildungsprozess als Ursache für das Mißlingen einer Diversifikationsmaßnahme aufmerksam. Davon betroffen war die WLZ Stuttgart bei ihrem Versuch einer vorwärtsgerichteten Vertikaldiversifikation. Während die rohstoffliefernden (Gemüse, Obst, Tiere) Mitglieder ihr Interesse primär auf gute Erzeugerpreise richteten und diese aufgrund ihrer starken Prä-

¹³⁷ vgl.

hierzu Abschnitt 5.2.2.3.2.2 ‚Geschäftsfeld Raiffeisenmarkt‘

senz in den genossenschaftlichen Gremien auch durchsetzen konnten, gingen die hohen Einstandspreise zulasten der Wettbewerbsfähigkeit der weiterverarbeitenden Betriebe und letztendlich des Gesamtunternehmens. Noch Jahre nach der Aufgabe der Lebensmittelproduktion hatte die WLZ unter den Spätfolgen zu leiden, da durch den Eigenkapitalverzehr in Höhe von ca. 30 Mio DM Investitionen in das zur damaligen Zeit prosperierende Agrargeschäft zurückgestellt werden mußten bzw. nicht in ausreichendem Maße getätigt werden konnten.

Resümierend kann festgehalten werden, daß nicht alle der in der Vergangenheit durchgeführten Diversifikationsmaßnahmen mit der höchstmöglichen Professionalität versehen waren. Zwar wurden die Mißerfolge primär auf Marktfaktoren, eine zu geringe Kapitalausstattung sowie fehlendes Know-how zurückgeführt, dennoch hatten die Fehler zumeist unternehmensinterne Ursachen, deren Quelle die tendenziell konservative und nicht immer marktwirtschaftlich orientierte Haltung der genossenschaftlichen Managements waren. Unter den Ursachen sind insbesondere die Wahl einer falschen Diversifikationsstrategie, Verzicht auf Markt- und Standortanalysen, Nichtinanspruchnahme des Beratungsangebotes der Verbände, Fehleinschätzung des Investitionsbedarfs, Wahl eines falschen Marketingkonzeptes etc. zu subsumieren. In diesen Kontext ist auch die in Abschnitt 5.2.2.3.1 erläuterte Problematik einzuordnen, wonach das Gros der Genossenschaften erst zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt der Diversifizierung mit der Installation eines adäquaten Warenwirtschaftssystems auf die positive Entwicklung in den neuen Geschäftsfeldern reagiert hat. Konsequenz dieser subprofessionellen Vorgehensweise war, daß den Unternehmen kein detailliertes Zahlenmaterial zur Verfügung stand, das als Planungsgrundlage sowie Kontroll- und Lenkungsmechanismus hätte verwendet werden können.

Infolge des hohen Zielerfüllungsgrades der bisherigen Diversifikationsanstrengungen waren bei der Untersuchungsgruppe weitere diversifikationsrelevante Aktivitäten in Planung. Dabei verzichteten die untersuchten Genossenschaften zunächst auf den Aufbau neuer Geschäftsfelder; lediglich bei der ZG Karlsruhe wurde eine Betätigung im Tourismus-Geschäft gedanklich durchgespielt. Die ausschlaggebenden Motive für die Beschränkung auf die derzeitigen Geschäftsbereiche waren der hohe Investitionsbedarf, hohe Markteintrittskosten, die regionale Wettbewerbssituation und das einer Diversifikation immanente Risiko. Vielmehr genießen Ausbau und Pflege (Sortimentspflege und -erweiterung, Warenpräsentation, Werbung etc.) der bestehenden Sparten absolute Priorität. Eine analoge Strategie verfolgen die Genossenschaften bei der Standortfrage, bei der das Hauptinteresse ebenfalls auf den Ausbau und die Stärkung vorhandener Kapazitäten gerichtet ist.

Da diese Entscheidungen auf Annahmen hinsichtlich der Marktentwicklung basieren, wurden die Genossenschaftsexperten nach ihren Prognosen für die einzelnen Geschäftsbereiche - differenziert nach Marktentwicklung und Marktchancen der eige-

nen Genossenschaft - befragt. Daraus ging hervor, daß die Entwicklungschancen des klassischen Agrargeschäftes äußerst pessimistisch beurteilt wurden. In die gleiche Richtung gingen die Einschätzungen hinsichtlich der Entwicklung im Energiesektor, für den aufgrund der zunehmenden Umstellung auf leitungsgebundene Energien und dem rückläufigen Treibstoffverbrauch der Kraftfahrzeuge ein stagnierender bzw. schrumpfender Markt prognostiziert wurde. Demgegenüber gingen die Experten von einem weiteren Zuwachs im von Heimwerkern stark frequentierten Baumarktsegment und mittel- bis langfristig von einer Belebung der Baustoffbranche aus. Getragen durch die Produktgruppen Freizeit, Heimtier, Gartenbedarf und Wohnraumaccessoires wurde insbesondere das Segment Raiffeisenmarkt als Wachstumsmotor eingeschätzt. Lediglich verhalten optimistisch äußerten sich die Praktiker hingegen über den KFZ-Markt (incl. Zubehör) sowie Umwelt-Entsorgungsdienstleistungen.

Übereinstimmend fielen die Antworten der Befragungsteilnehmer in Bezug auf die Marktchancen ihrer Unternehmen aus, denn in keinem Geschäftsbereich wurden die Entwicklungsmöglichkeiten schlechter eingeschätzt als die des Gesamtmarktes. Dies galt sowohl für das Landwirtschaftsgeschäft (Ausnahme ZG Karlsruhe wg. ungünstiger Agrarstruktur) als auch für die Diversifikationssparten. Insgesamt wurden die Perspektiven in den Diversifikationssparten positiver eingeschätzt, so daß der Umsatzanteil des nichtlandwirtschaftlichen Geschäftes weiterhin zunehmen und das Agrargeschäft noch stärker in den Hintergrund gedrängt werden wird.

Allein der RHG-Repräsentant sah für den Status quo des RHG-eigenen Tankstellennetzes keine Perspektive, um im Konkurrenzkampf mit den großen Mineralölgesellschaften bestehen zu können. Für ihn existierten zum Befragungszeitpunkt lediglich zwei Alternativen: Wachsen oder weichen, d.h. der zügige Ausbau des Tankstellennetzes nach dem Vorbild der BayWa München und der RHG Nord Hannover oder der baldige Rückzug aus dem Tankstellengeschäft.

Die insgesamt positiven Erwartungen begründen sich auf der bis in die Gegenwart erfolgreich betriebenen Nischenpolitik, wobei insbesondere das dichte Standortnetz und die Verwurzelung im ländlichen Raum als bedeutende Vorteile gegenüber Mitbewerbern angesehen werden. Die Strategie, mit einem traditionsbewußten Klientel im Rücken Märkte an ausgewählten Standorten im ländlichen Raum aufzubauen, hat sich in der Vergangenheit voll bewährt und wird sich nach Meinung der Experten auch zukünftig durchsetzen lassen. Allerdings gilt für alle Diversifikationsaktivitäten, daß nur derjenige hierbei erfolgreich sein wird, der sich kontinuierlich und mit hoher Professionalität weiterzuentwickeln bereit ist.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Entwicklung der Diversifikationssparten in ländlichen Warengenossenschaften zu untersuchen. Zur Lösung dieser Problemstellung wird in den Grundlagenkapiteln die allgemeine und genossenschaftswissenschaftliche Literatur zur Diversifikation und dem genossenschaftlichen Förderungsauftrag analysiert und ein theoretisches Basisverständnis hierzu geschaffen. Daran anschließend wird eine sekundärstatistische Untersuchung durchgeführt, deren Kern die strukturelle Entwicklung der ländlichen Warengenossenschaften bildet. Die hieraus gewonnenen Erklärungsansätze stellen die Basis für den im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden empirischen Teil dar, in der differenzierte Daten zur genossenschaftlichen Diversifikationspolitik erhoben und analysiert werden.

Nachdem einleitend die Zielsetzung aufgezeigt, die methodische Vorgehensweise dargelegt und der Begriff der Genossenschaft geklärt wird, beschäftigt sich der zweite Abschnitt mit dem Terminus der Diversifizierung bzw. Diversifikation. Hierzu werden zunächst die etymologische Herkunft und die Wortbedeutung geklärt.

In Abschnitt 2.2 werden die verschiedenen Auffassungen des Begriffes Diversifikation, wie sie in der Literatur zu finden sind, dargelegt. Daraus geht hervor, daß die Übernahme des anglo-amerikanischen Begriffes 'diversification' in den deutschen Sprachgebrauch die Vordenker der wirtschaftlichen Fachsprache gewisser Probleme entledigte, da für den hierdurch ausgedrückten Sachverhalt kein prägnanter und terminologisch exakter Begriff gefunden werden konnte. Auf dem Wege der Darstellung der definitorischen Entwicklungsgeschichte des Begriffes Diversifizierung und einer daran anschließenden Schwachstellenanalyse wird der Versuch unternommen, eine möglichst vollständige und präzise Definition zu entwickeln. Die *Diversifikationspolitik eines Wirtschaftssubjektes* wird darin *als eine unternehmenspolitische Strategie der bewußten und gezielten Erweiterung des Leistungsprogrammes einer Unternehmung mit für sie neuen Produkten auf für sie neuen Märkten in der Absicht der langfristigen Fortführung des neuen Leistungsbereiches bei gleichzeitiger Beibehaltung des Kernprogramms* verstanden.

Um möglichen Mißverständnissen, die vor allem auf der Interpretation des Terminus 'neu' beruhen, ex ante vorzubeugen, wird im Anschluß eine Abgrenzung gegenüber anderen Strategien vorgenommen. Daraus wird ersichtlich, daß nur dann von Diversifizierung gesprochen werden kann, wenn das Kriterium der Neuheit - wobei 'neu' i.S. von 'unternehmensneu' zu verstehen ist - sowohl in Bezug auf das Produkt als auch den Markt erfüllt ist. Auf Grund dessen kann die Diversifizierung als eine Maßnahme zur 'qualifizierten' Leistungssteigerung bezeichnet werden, im Gegensatz zu absatzintensivierenden Maßnahmen wie Marktdurchdringung und Marktentwicklung, die lediglich 'quantitativen' Charakter haben. Dies wiederum bedeutet, daß

die übrigen Strategien im Bereich der Produktpolitik anzusiedeln und Marketing- und Unternehmungszielen untergeordnet sind, während sich die Diversifizierung auf einer höheren Ebene der Programmgestaltung auswirkt und damit Aufgabe der Unternehmungsführung ist.

In Abschnitt 2.3 wird anschließend eine Differenzierung der Arten der Diversifikation nach dem Kriterium der Richtung vorgenommen. Nach dieser Systematik wird die Diversifikation nach zunehmender Entfernung zum Kernprogramm in *horizontale*, *vertikale* und *laterale* Diversifikation unterschieden. Aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur läßt sich entnehmen, daß die horizontale Diversifizierung aufgrund ihrer Affinität zum Kernprogramm der Unternehmung (sachlich, funktional oder produktionsbezogen) eine vergleichsweise kostengünstige und risikoarme Form der Diversifizierung ist und deshalb am häufigsten praktiziert wird.

Vervollständigt wird der zweite Hauptabschnitt durch die Bereitstellung eines umfassenden Fundus exogener und endogener Bestimmungsgründe und der damit unmittelbar korrespondierenden unternehmerischen Zielsetzungen. Hierbei zeigt sich, daß zwischen Ursachen und Motiven einerseits und Zielsetzungen andererseits starke Interdependenzen bestehen. Aus diesem Grund ist es nicht ratsam, eine voneinander völlig unabhängige Analyse beider Themenkreise vorzunehmen. Trotzdem erscheint es zumindest aus rein formalen Gründen vorteilhaft, eine getrennte Darstellung durchzuführen, wobei bei der Analyse der Bestimmungsgründe z.T. die für Diversifikationen typischen Zielsetzungen mit eingebunden werden.

An die wirtschaftswissenschaftlich allgemeingültige Diskussion des Diversifikationsbegriffes schließt der dritte Hauptabschnitt an. Zielsetzung dieses Kapitels ist es, von den theoretischen Grundlagen auf die spezifischen Verhältnisse und Hintergründe warengenossenschaftlicher Diversifizierungsbestrebungen überzuleiten. Zu diesem Zweck werden zunächst die relevanten Bestimmungsgründe analysiert, bevor im zweiten Unterabschnitt die verschiedenen Ansatzmöglichkeiten der genossenschaftlichen Diversifizierungspolitik erläutert und auf ihre Kongruenz mit der genossenschaftlichen Unternehmungszielsetzung hin überprüft werden sollen.

Die wesentlichen *exogenen* Bestimmungsgründe genossenschaftlicher Diversifizierungsbestrebungen sind die Veränderung der agrarmarktpolitischen Rahmenbedingungen, der Strukturwandel in der Landwirtschaft, umweltpolitische Maßnahmen, die zunehmende Konzentration in den der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Marktstufen sowie die sich im Zeitablauf ändernden Konsumentenpräferenzen. Gemein ist diesen Faktoren, daß sie allesamt zur Reduktion des traditionellen Umsatzpotentials der ländlichen Warengenossenschaften beitrugen und gleichzeitig als Katalysator für die genossenschaftliche Diversifikationspolitik fungierten. Vor diesem Hintergrund werden weiterhin die Entwicklungstendenzen in Wirtschaftssektoren bzw. Branchen analysiert, in denen die Genossenschaften bereits tätig sind resp. in

die sie zu diversifizieren beabsichtigten. Dazu zählen insbesondere die Bauwirtschaft, der Markt für Mineralölprodukte sowie der Einzelhandel.

Als wesentliche endogene Determinanten der genossenschaftlichen Diversifikationspolitik werden der genossenschaftliche Förderungsantrag sowie die Mitgliederstruktur herausgearbeitet. Es wird ersichtlich, daß der Förderungsantrag eine dynamische Komponente enthält, denn während der allgemeingültig und abstrakt formulierte Auftrag der Mitgliederförderung zeitlos ist, unterliegt der konkrete Inhalt des Förderungsantrages einem zeitlichen Wandel und bedarf der ständigen Transformation. Daraus läßt sich u.a. die Verpflichtung der Genossenschaftsleitung zur Entfaltung innovativer Aktivitäten ableiten, um in jeder Phase der wirtschaftlichen Entwicklung dem Postulat der Mitgliederförderung gerecht werden zu können.

Weiterhin wurde deutlich, daß die Mitgliederstruktur, die i.d.R. nach der Berufsgruppengliederung systematisiert wird, einen hohen Einfluß auf die Unternehmenspolitik besitzt. Je einheitlicher, d.h. je homogener die Mitgliederinteressen sind, um so homogener ist die Zielstruktur und desto einfacher ist sie mit der Unternehmenspolitik in Einklang zu bringen. Gegenteiliges trifft auf eine heterogene Mitgliederstruktur zu. Da zwischen der Mitgliederstruktur und der Unternehmenspolitik starke Interdependenzen bestehen, wirken sich die strukturellen Veränderungen innerhalb des genossenschaftlichen Mitgliederbestandes in direkter Weise auf die geschäftspolitische Ausrichtung der Genossenschaften aus.

Daran schließt Abschnitt 3.2 an, der sich mit den möglichen Diversifikationsansätzen und ihrer Vereinbarkeit mit dem Wesen der Genossenschaft beschäftigt. Aus der Analyse geht hervor, daß die Diversifikationsansätze

- Ausschöpfung vorhandener Mitgliederbedarfe,
- Ausschöpfung weckbarer Mitgliederbedarfe,
- Erschließung vor- und nachgelagerter Marktstufen und
- Aufnahme von Nichtmitgliedergeschäften

zieladäquat sind, wenn die Maßnahmen mitgliederbezogen durchgeführt werden und zur Steigerung des Zielerfüllungsgrades beitragen.

Allerdings wird der Diversifikationsansatz über die Aufnahme von Nichtmitgliedergeschäften in der einschlägigen Fachliteratur kontrovers diskutiert, da dem Geschäft mit Nur-Kunden die Gefahr immanent ist, das Mitgliedergeschäft als Hauptzweck zu verdrängen. Um das Identitätsprinzip als spezifisches Abgrenzungskriterium gegenüber anderen Unternehmensformen zu bewahren, wurden Kriterien herausgearbeitet, bei deren Erfüllung auch bei diesem Ansatz eine Zielkongruenz mit dem Förderungsantrag vorliegt.

Der vierte Abschnitt widmet sich den Entwicklungen im ländlichen Genossenschaftswesen aus überregionaler Sicht. Als Informationsquellen dienen hierbei neben den allgemein zugänglichen Jahrbüchern des DRV insbesondere interne statistische Berichte des Raiffeisenverbandes, die dem Autor dankenswerterweise zur Verfügung gestellt wurden. Dabei wird nicht nur eine langfristige Betrachtung für den Untersuchungszeitraum vorgenommen, sondern auch die aktuelle Situation beschrieben. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt formulieren:

- 1) Das Umsatzvolumen der ländlichen Warenwirtschaft stieg bis Mitte der achtziger Jahre deutlich an. Nach einem Einbruch in 1986 und 1987 stagniert es seitdem. Differenziert nach Organisationsstufenzugehörigkeit haben die Warenzentralen seitdem wieder Zuwächse zu verzeichnen, während der aggregierte Umsatzwert der Primärebene seit 1985 sukzessive zurückgeht (Ursachen: Skaleneffekte, Strukturwandel). Das Umsatzvolumen der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr liegt deutlich unterhalb dem der Bezugs- und Absatzgenossenschaften und der Abstand vergrößert sich kontinuierlich.
- 2) Die Anzahl der ländlichen Warengenossenschaften hat sich merklich reduziert. Dabei ist die Zahl der Primärgenossenschaften wesentlich stärker zurückgegangen als die der Zentralgenossenschaften. Innerhalb der Primärstufe nimmt die Zahl der gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften deutlich stärker ab als die der reinen Warengenossenschaften (Ursachen: Größendisparität zwischen Bank und Warenabteilung sowie geschäftspolitischer Bedeutungsunterschied).
- 3) Die durchschnittliche am Umsatz gemessene Betriebsgröße hat sowohl bei den Primär- als auch den Sekundärgenossenschaften deutlich zugenommen, wobei der Zuwachs bei den Primärinstituten stärker ausgeprägt ist. Differenziert nach Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und Bezugs- und Absatzgenossenschaften zeigt sich, daß der durchschnittliche Umsatzwert bei den reinen Warengenossenschaften stärker angestiegen ist.
- 4) Die Anzahl der Mitgliedschaften bei ländlichen Warengenossenschaften hat bis 1987 zugenommen und ist seither rückläufig. Die durchschnittliche Anzahl der Mitglieder je Genossenschaft hat dagegen zugenommen; bei den gemischtwirtschaftlichen Kreditinstituten stärker als bei reinen Warengenossenschaften. Der relative Anteil der Mitglieder mit landwirtschaftlichem Erwerb hat sich stark verringert.

Gegenstand des fünften Kapitels ist schließlich die empirische Analyse zur Entwicklung und Bedeutung der Diversifikationspolitik bei ländlichen Warengenossenschaften. Hier werden einerseits die Entwicklung des Gesamtumsatzes und der Diversifikationssparten dargestellt und analysiert, andererseits werden Gründe, Probleme, Wirkungen und zukünftige Perspektiven der Diversifikationspolitik untersucht. Es wird dabei insbesondere geklärt, ob die durch die Diversifikationsaktivitäten unmittelbar hervorgerufene Ausdehnung des Nichtmitgliedergeschäftes in der Praxis als Gefährdung für das Wesen der Genossenschaften angesehen wird.

Einleitend wird das Forschungsproblem kurz konkretisiert, so daß in Abschnitt 5.1 die Auswahl der Untersuchungsmethode erfolgen kann. Entsprechend der durch das Forschungsproblem gestellten Anforderungen wird hierbei eine kombinierte mündlich-schriftliche Expertenbefragung angestrebt. Dabei orientiert sich der schriftliche Teil an einem stark strukturierten Fragebogen und der mündliche Teil an einem Gesprächsleitfaden. Darauf aufbauend erfolgt die Auswahl der Erhebungseinheit. Diese umfaßt vier Genossenschaften der Sekundär- und zwei Unternehmen der Primärebene, wobei die beiden primär-genossenschaftlichen Ausprägungen durch die Auswahl jeweils eines Vertreters der reinen und der gemischtwirtschaftlichen Genossenschaften berücksichtigt wurden. Die Beschreibung des Verlaufs der praktischen Datenerhebung beschließt Abschnitt 5.1.

Zu Beginn der in Kapitel 5.2 dargestellten Ergebnisse wird ein Überblick über die Untersuchungsobjekte und die wirtschaftliche und agrarstrukturelle Situation in ihren Geschäftsgebieten vorgenommen. Im Anschluß daran werden die quantitativen Untersuchungsergebnisse dargestellt, bevor in den Abschnitten 5.2.3 bis 5.2.8 die qualitativen Aussagen zusammengefaßt werden.

Hierbei lassen sich die aus der Literaturanalyse und der empirischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse in einen Gesamtzusammenhang bringen und abschließend theseartig aufführen:

- 1) Mit der RWZ Kurhessen-Thüringen, der RHG Frankfurt und der ZG Karlsruhe wurden die am Umsatz gemessenen kleineren Sekundär-genossenschaften und mit der WLZ Stuttgart ein mittelgroßes Zentralinstitut untersucht. Die beiden Primär-genossenschaften, die nach vorher festgelegten Kriterien ausgewählt wurden, lagen hingegen erheblich über den entsprechenden Bezugsgrößen auf DRV-Ebene. Die Entwicklung des Gesamtumsatzes verlief entsprechend dem Durchschnitt der Primär- und Sekundär-genossenschaften auf DRV-Ebene in fünf Phasen. Die unterdurchschnittliche Umsatzsteigerung läßt sich zum Teil auf statistische, zum Teil auf Struktureffekte zurückführen.
- 2) Der Umsatzwert des landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzgeschäftes konnte nur leicht gesteigert werden. Von den Hauptgenossenschaften hatten mit der RHG Frankfurt und der RWZ Kurhessen-Thüringen die Unternehmen stärkere Agrarzuwächse zu verzeichnen, die nach der Wiedervereinigung ihr Geschäftsgebiet auf die neuen Bundesländer ausdehnten. Trotz der nominalen Zuwächse, die nach Deflationierung einem realen Umsatzrückgang entsprechen, ging der Anteil des landwirtschaftlichen Umsatzwertes an den Gesamterlösen sukzessive zurück.
- 3) Mit der Entwicklung differenzierter Diversifikationsstrategien reagierten die ländlichen Warengenossenschaften auf den realen Umsatzrückgang in ihrem traditionellen Geschäftsbereich. Ökonomische Ziele wie Gewinnerwirtschaftung, Umsatzstabilisierung und Risikoausgleich unter der Maxime der Erhaltung und des Wachstums der Unternehmung sind für die Diversifikationsentscheidung von höchster Priorität. Demgegenüber sind metaökonomische Zielsetzungen wie die Erfüllung des Förderungsauftrages, Versorgung des ländlichen Raumes und die

Werbung neuer Mitglieder von untergeordneter Bedeutung für genossenschaftliche Diversifikationsbestrebungen.

- 4) Die genossenschaftliche Diversifikationspolitik wurde in zwei Stufen vollzogen: Im ersten Schritt wurde die jahrzehntelange Erfahrung und Kompetenz im landwirtschaftlichen Geschäft zu Diversifikationsansätzen in den klassischen Sparten genutzt (horizontale Diversifizierung), bevor im zweiten Schritt nichtlandwirtschaftliche Geschäftsfelder (laterale Diversifizierung) erschlossen wurden. Dominierende Diversifikationsart ist die horizontale Diversifikation, wodurch das der Diversifikationsstrategie immanente Unternehmensrisiko minimiert und der tendenziell konservativen und risikoaversen Einstellung der Genossenschaftsmitglieder Rechnung getragen wird.
- 5) Die Diversifikationssparten wuchsen mit 2,25- bis 6,90-fach höherer Geschwindigkeit als das klassische Bezugs- und Absatzgeschäft. Seit dem Jahr 1975 sind sie so stark umsatzwirksam, daß sie die Entwicklungstendenzen im originären Agrargeschäft überkompensieren können. Der Umsatzanteil der Diversifikationssparten erreichte 1996 bei den Hauptgenossenschaften annähernd 50%, bei den Primärgenossenschaften lag er noch deutlich darüber. Daraus folgt, daß der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit nicht mehr im landwirtschaftlichen, sondern im nichtlandwirtschaftlichen Bereich liegt.
- 6) Die genossenschaftlichen Diversifikationsmaßnahmen werden überwiegend in Eigenregie durchgeführt (interne Diversifikation). Externe Diversifikationen spielen aufgrund der schwachen Kapitalausstattung der genossenschaftlichen Unternehmen lediglich eine untergeordnete Rolle. Auswirkungen auf die interne Unternehmensorganisation reichen von der Schaffung neuer Abteilungen als Profit-Center bis zur kompletten Umstrukturierung des Unternehmens. Auswirkungen auf die externe Unternehmensstruktur sind in Form der Ausgliederung einzelner Diversifikationssparten in Tochterunternehmen in Verbindung mit der Konzernbildung zu beobachten.
- 7) Diversifikationsspezifische Unterschiede zwischen den Genossenschaften der Primär- und Sekundärstufe bestehen nicht. Erklärt werden kann die Übereinstimmung mit dem hohen Anteil des Einzelhandelsgeschäftes in den Diversifikationssparten auf der Skundärebene und dem Trend zur Einstufigkeit im ländlichen Genossenschaftswesen, wodurch die Sekundärgenossenschaften z.T. auf der gleichen Stufe stehen wie die Primärgenossenschaften. Die Unterschiede zwischen den Ausprägungen innerhalb der Primärstufe beruhen auf ihren unterschiedlichen Mitgliederstrukturen und den damit unmittelbar zusammenhängenden Interessenslagen.
- 8) Signifikante Unterschiede zwischen dem Agrargeschäft und den Diversifikationssparten bestehen bei der saisonalen Verteilung der Arbeitsspitzen, der Preispolitik, den Handelsspannen, der Warenpräsentation und Beratung sowie der Werbung und verkaufsfördernden Maßnahmen. Es wird deutlich, daß die Geschäftsbereiche grundlegende Unterschiede aufweisen und unterschiedliche Ansprüche an Humankapital und Sachbereich stellen.
- 9) Die mit der genossenschaftlichen Diversifikationspolitik einhergehende Ausdehnung des Nichtmitliedergeschäftes berührt den Förderauftrag und das Wesen der Unternehmensform Genossenschaft an ihrer Basis. Die Diversifikations-

politik trägt wesentlich zur zunehmenden Ökonomisierung der Genossenschaften bei. Im Verhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaft ist ein Wandel eingetreten. Wurde die Beziehung in der Vergangenheit durch idealtypische Gesichtspunkte geprägt, sind rationale Aspekte mittlerweile in den Vordergrund gerückt. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um einen von der Genossenschaftsleitung initiierten und forcierten Prozeß, sondern das Ausmaß der wirtschaftlichen Möglichkeiten wird gleichermaßen durch die Einstellung und die Verhaltensweise der Mitglieder gegenüber der Genossenschaft bestimmt.

- 10) Ein hoher Zielerfüllungsgrad der in der Vergangenheit durchgeführten Diversifikationsaktivitäten ist Basis für die Planung und Realisierung zukünftiger Maßnahmen. Dabei sind Pflege und Ausbau der bestehenden Sparten wichtiger als neue Investitionen. Die Unternehmenspotentiale der Genossenschaften werden insgesamt positiver eingeschätzt als die Markt- und Branchenentwicklung. Dies begründet sich auf der bisher erfolgreich betriebenen Nischenpolitik, wobei insbesondere das dichte Standortnetz und die Verwurzelung im ländlichen Raum bedeutende Vorteile im Wettbewerb darstellen. Aufgrund des für die professionelle und erfolgreiche Realisierung notwendigen Bedarfs an Ressourcen (Kapital, Know-how etc.) ist die Diversifikation kein Allheilmittel für kränkelnde und finanzschwache Genossenschaften; solche Unternehmen sollten eine strukturelle Lösung (Kooperation, Fusion etc.) anstreben.

Diese Ausführungen zeigen insgesamt die gewachsene Bedeutung der Diversifikationspolitik in Unternehmen der genossenschaftlichen Warenwirtschaft. Die in einer früheren Studie¹ prognostizierte Schwerpunktverlagerung der Geschäftstätigkeit in den nichtlandwirtschaftlichen Bereich für das Jahr 2001 traf bei der Mehrzahl der Genossenschaften der Untersuchungsgruppe bereits in 1996 zu. Wie sich die Entwicklung fortsetzen wird, ob der Prozeß der zunehmenden Versachlichung zwischen Mitglied und Genossenschaft abgeschlossen ist oder ob der Unterschied zwischen genossenschaftlichen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen komplett verwischt wird, scheinen spannende und existentielle Fragen für die Zukunft des Genossenschaftswesens zu sein.

¹ vgl. HOLSTEN, C. und R. KÜHL, a.a.O., in: *Agrarwirtschaft*, Jg. 40 (1991), H. 8/1996, S. 239-249

7 Literaturverzeichnis

1. ABROMEIT, G., Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, Wiesbaden 1955
2. AGRA-EUROPE, RHG Frankfurt auf dem Weg in die Globalisierung, H. 37/96, Länderberichte S. 44-46
3. AGRARBERICHT DER BUNDESREGIERUNG, Agrar- und ernährungspolitischer Bericht der Bundesregierung, verschiedene Jahrgänge, Bonn
4. ALBACH, H., Entscheidungsprozess und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, Bd. 1, AGHTE, K. u. E. SCHNAUFER (Hrsg.), Berlin, Baden-Baden 1961
5. ANDREWS, K. R., Product Diversification and the Public Interest, in: Harvard Business Review, Vol. 29, 1951, No. 4, pp. 91-107
6. ANSOFF, I., Expert Advice on Diversification: Better Not Do It Unless You Have To, in: Missiles and Rockets, Vol. 7, 1960, No. 2, pp. 18-19
7. ANSOFF, I., Managementstrategie, München 1966
8. ANSOFF, I., Strategies for Diversifications, in: Harvard Business Review, Vol. 35 (1957), No. 5, pp. 113-124
9. ARBEITSKREIS 'DIVERSIFIZIERUNG' DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, Diversifizierungsprojekte - Betriebswirtschaftliche Probleme ihrer Planung, Organisation und Kontrolle, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jg., Wiesbaden 1973, S. 293-335
10. ARBEITSKREIS HAX DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT, Die Produktprogrammpolitik der Unternehmung, in: KOCH, H. (Hrsg.): Unternehmensstrategien und Strategische Planung, ZfbF-Sonderheft 15/1983, Wiesbaden 1983, S. 96-106
11. ATTESLANDER, P. und M. KOPP, Befragung, in: ROTH, E. (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, München 1984, S. 144-172
12. ATTESLANDER, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Aufl. Berlin, New York 1984
13. BANKGESELLSCHAFT BERLIN AG (Hrsg.), WirtschaftsReport, 2. Jg., Nr. 1/Juli 1995
14. BÄNSCH, A., Diversifizierung - eine genossenschaftsadäquate Programmstrategie ?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 26, Göttingen 1976, S. 209-226

15. BÄNSCH, A., Operationalisierung des Unternehmenszieles Mitgliederförderung, in: BÄNSCH, A. et al. (Hrsg.): Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 1, Göttingen 1983
16. BARTELS, G., Diversifizierung - Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966
17. BAYERISCHES GENOSSENSCHAFTSBLATT, Baywa – Umsatzstabil durch Diversifikation, Nr. 2 v. 15.02.1996, S. 40-41
18. BAYWA AG München, Geschäftsbericht, München, verschiedenen Jahrgänge
19. BECKER, H., Ursachen und gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Diversifikation industrieller Unternehmungen, Dissertation, München 1977
20. BECKER, J., Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 3. Aufl., München 1990
21. BEUTELMEYER, W. und G. KAPLITZA, Die Sekundäranalyse, in: ROTH, E. (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, München 1984, S. 303-318
22. BIDLINGMAIER, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968
23. BODENSOHN T. et al., Material zur Lehrveranstaltung Betriebsanalyse für Agrarwissenschaften, INSTITUT FÜR LANDWIRTSCHAFTLICHE BETRIEBSLEHRE DER JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN (Hrsg.), Gießen 1996
24. BOETTCHER, E., Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Bd. 1 der Schriften zur Kooperationsforschung, C. Berichte, Tübingen 1980
25. BOETTCHER, E., Die Problematik der Operationalisierung des Förderungs-auftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 29 (1979), Göttingen, S. 198-216
26. BÖHNKE, R., Diversifizierte Unternehmen, Wettbewerb und konglomerate Interdependenz, H. 252 der Volkswirtschaftlichen Schriften, Dissertation, Berlin 1976
27. BOMBACH, G., Der Strukturbegriff in der Ökonomie, Schriften des Vereins für Socialpolitik, in: Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, Bd. 30/I, Berlin 1964
28. BORSCHBERG, E., Die Diversifikation als langfristig wirksame Investitionsentscheidung der industriellen Unternehmung, in: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (Hrsg.): Die Unternehmung im Strukturwandel, Bd. 3, Finanzierung - Investition - Steuerfragen - Insolvenzwesen, Berlin 1967

29. BRAUN, H. und H. DILLER, Diversifikation, in: DICHTL, E. und O. ISSING (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Aufl., München 1994, S. 466
30. BRELIE, H. von der, Messung und Bewertung der Förderungsleistungen ländlicher Warengenossenschaften, Dissertation, Gießen 1983
31. BROCKHOFF, K., Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977
32. BÜHNER, R., Strategie und Organisation - Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, Wiesbaden 1985
33. BUNDESFORSCHUNGSANSTALT FÜR LANDESKUNDE UND RAUMORDNUNG, Regionalstatistische Informationen aus der laufenden Raumb Beobachtung, in: Informationen zur Raumentwicklung, H. 11/12, 1991
34. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), Statistisches Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge
35. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (BMELF), STATISTISCHER MONATSBERICHT, 2/1996, BONN 1996
36. CHANDLER, A. D. Jr., Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge 1962
37. COENENBURG, A. G. und M. T. SAUTTER, Strategische und finanzielle Bewertung von Unternehmensakquisitionen, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg., H. 6/1988, S. 691-710
38. CROLL, W., Förderungsauftrag und Gegenwartserfordernisse, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 31 (1981), Göttingen, S. 195-203
39. DEUTSCHER BAUERNVERBAND E.V. (HRSG.), ARGUMENTE - SITUATIONSBERICHT, verschiedene Jahrgänge, Bonn
40. DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND e.V. Bonn (Hrsg.), Zahlen und Fakten der genossenschaftlichen Banken, Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, Wiesbaden 1995
41. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Der genossenschaftliche Förderungsauftrag aus der Sicht des Deutschen Raiffeisenverbandes, Bonn 1983
42. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Empfehlungen und Überlegungen zur künftigen Strategie, Bonn 1993
43. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), F.W. Raiffeisen 1818-1888, DG-Verlag 2/88

44. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Handbuch für die genossenschaftliche Warenwirtschaft, Heft 30, Wiesbaden 1990
45. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Bonn
46. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V. (Hrsg.), Leitbild der landwirtschaftlichen Genossenschaften, o.J., Neuwied
47. DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND e.V., Statistischer Bericht, verschiedene Jahrgänge, Bonn
48. DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank (Hrsg.), Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Statistischer Teil, verschiedene Jahrgänge
49. DLG-TRENDMONITOR, in: RCG aktuell, Ausgabe 4/96, Münster, S. 5
50. DRAHEIM, G., Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955
51. DREXLER, R., Die Meinung der Mitglieder über die Tätigkeit ihrer Raiffeisenbank (Das Bild der Raiffeisenbank eG Alsfeld aus der Sicht ihrer Mitglieder), Dissertation, Gießen 1983
52. DUBE, J., Zur Frage der Ziele und Zielsetzung bei Genossenschaften, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 9, 1970
53. DUDEN, Das Herkunftswörterbuch, Etymologie der deutschen Sprache (Duden Band 7), Mannheim 1989
54. DUDEN, Fremdwörterbuch (Duden Band 5), Mannheim 1982
55. DÜLFER, E., Die operationale Effizienz landwirtschaftlicher Genossenschaften, Referat auf der Weltkonferenz über die Rolle der landwirtschaftlichen Genossenschaften in der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung, 22.-26.05.1972 in Rom
56. DÜLFER, E., Mündliche Auskunft anlässlich der AGI-Arbeitstagung am 19./20. April 1996 in Montabaur/Westerwald
57. DÜLFER, E., Zielsystem der Genossenschaft, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 1857-1872
58. DÜLFER, E., Zielsysteme, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund. Eine Anwendung kybernetischer Betrachtungsweise, in: WEISSER, G. (Hrsg.): Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Göttingen 1968

59. ECKEY, H.-F., Wirtschaftsstandort Oberberg, in: OBERBERGISCHE AUFBAU GmbH/OBERBERGISCHER KREIS (Hrsg.), Gummersbach 1992
60. ECKSTEIN, B., Das Mitgliedermarketing von Kreditgenossenschaften, in: ZfgG, Bd. 47, H. 3/1997, S. 220-224
61. EISENHOFER, A., Beteiligungen. Der Erfolg zu Wachstum und Diversifikation, Wiesbaden 1970
62. ESCHENBURG, R., Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, in: BOETTCHER, E. et al. (Hrsg.), Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien, Bd. 1, Tübingen 1971
63. ESCHENBURG, R., Zur Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie in Genossenschaften, in: ZfgG, Bd. 38, H. 4/1988, S. 250-262
64. FASEN, W., Organisationsstrukturen von Stufenverbunden in der Landwirtschaft, Dissertation, Gießen 1974
65. FISCHER, G., Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Die Betriebsführung, Bd. 2, Heidelberg 1961
66. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Der Handel hat wenig Hoffnung auf bessere Umsätze, Ausgabe v. 05.11.1997, S. 18
67. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Immer weniger Aufträge für die Bauwirtschaft, Ausgabe v. 26.08.1997, S. 11
68. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Kleine Tankstellen werden kaum überleben, Ausgabe v. 13.09.1997, S. 24
69. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Noch nie haben die Deutschen so viel Geld für ihre Gärten ausgegeben, Ausgabe v. 13.10.1997, S. 22
70. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt will weiter wachsen, Ausgabe v. 17.07.1997, S. 20
71. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Unsere Zukunft liegt in der Landwirtschaft, Ausgabe v. 27.03.1995, S. 21
72. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG (FAZ), Wertverlust durch Diversifikation, Ausgabe v. 24.11.1997, S. 20
73. FRANKFURTER RUNDSCHAU, Autofahrer drosseln Benzinverbrauch, Ausgabe v. 02.01.1998, S. 13
74. FRANKFURTER RUNDSCHAU, Benzinabsatz geht zurück, Ausgabe v. 17.01.1998, Nr. 14, S. M8
75. FRANKFURTER RUNDSCHAU, Der Aktionär, das scheue Wesen, Ausgabe v. 05.02.2000, S. 3

76. FRANKFURTER RUNDSCHAU, Teilung schafft Wachstum, Werbeanzeige der Hoechst AG, Ausgabe v. 18.11.1998, S. 15
77. FRIEDRICHS, J., Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Aufl., Opladen 1980
78. FULDAER ZEITUNG/HÜNFELDER ZEITUNG, Abwanderung der jungen Generation macht Sorgen, Ausgabe v. 06.01.96, S. 4
79. GABELE, E., Portfolio-Planung, in: in: DICHTL, E. und O. ISSING (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Aufl., München 1994, S. 1667
80. GABLER BANKLEXIKON, 11. Aufl., Wiesbaden 1995
81. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, 13. Aufl., Wiesbaden 1992
82. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, 9. Aufl., Wiesbaden 1977
83. GEBERT, F., Diversifikation und Organisation, Die organisatorische Eingliederung von Diversifikationen, Bd. 474 der Reihe 5 der Europäischen Hochschulschriften, Volks- und Betriebswirtschaft, Frankfurt/M., Bern, New York 1983
84. GEERLINGS, R., Die Genese einer ländlichen Genossenschaft von einer 'traditionellen' zu einer 'integrierten' Unternehmung (Die Entwicklung der Raiffeisenbank eG Alsfeld), Dissertation, Gießen 1982
85. GENOSSENSCHAFTSVERBAND HESSEN/RHEINLAND-PFALZ/THÜRINGEN e.V., Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Frankfurt
86. GIPPER, O., Gemischtwirtschaftliche Kreditgenossenschaften, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 611-617
87. GLASER, R., Nichtmitgliedergeschäfte in Genossenschaften, in: MÄNDLE, E. und W. SWOBODA,(Hrsg.), Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992, S. 474-475
88. GOMEZ, P. und M. GANZ, Diversifikation mit Konzept - den Unternehmenswert steigern, in: Harvard-Manager, H. 1/1992, S. 44-55
89. GORN, P., HERRMANN, R. und P. WAGNER, Betriebswirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Analyse von Verteilungswirkungen der künftigen Agrarpolitik nach der Agrarreform, in: SCHRIFTENREIHE DER LANDWIRTSCHAFTLICHEN RENTENBANK (Hrsg.), Verteilungswirkungen der künftigen EU-Agrarpolitik nach der Agrarreform, Band 8

90. GÖTTEL, U., Möglichkeiten zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung ländlicher Warengenossenschaften und Warenzentralen, Dissertation, Gießen 1997
91. GÖTTELMANN, M., Diversification - eine absatzpolitische Strategie der Unternehmensführung, Bd. 7 der Schriftenreihe ARBEITSSTUDIEN - INDUSTRIAL ENGINEERING, Berlin, Köln, Frankfurt 1969
92. GRIES, W., Strategische Unternehmensplanung in Warengenossenschaften, Dissertation, Gießen 1986
93. GROSCHE, K., Das Produktionsprogramm, seine Änderungen und Ergänzungen, H. 24 der Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, Berlin 1967
94. GROßKOPF, W., Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, in: MÜNKNER, H.-H., Strukturfragen der deutschen Genossenschaften IV, in: Wissenschaftsfond der DG BANK (Hrsg.), Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 19, Frankfurt 1991, S. 48-60
95. GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd 1: Die Produktion, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962
96. GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 23. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1979
97. HAFERMALZ, O., Schriftliche Befragung - Möglichkeiten und Grenzen, Studienreihe Betrieb und Markt, Bd. XXI, Wiesbaden 1976
98. HAKE, B., Diversifikation, in: Management Enzyklopädie - Lexikon der modernen Wirtschaftspraxis, 2. Aufl., Weinheim 1984, S. 852-867
99. HAMMANN, P. und B. ERICHSON, Marktforschung, Stuttgart, New York 1978
100. HEIMBURG, S. von, Wettbewerbsfähige Einheiten nicht verhindern, in: ERNÄHRUNGSDIENST, Ausgabe v. 27.08.1997, S. 4
101. HEINEN, E., Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1976
102. HEINEN, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: KOCH, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1962
103. HEINEN, E., Unternehmungsziele, in: Gablers Wirtschaftslexikon, 13. Aufl., Wiesbaden 1992

104. HENZLER, R., Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder, in: Veröffentlichungen Der Deutschen Genossenschaftskasse, Bd. 8, Frankfurt/M. 1970
105. HENZLER, R., Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 33. Jg., H. 3/1963, S. 128-140
106. HENZLER, R., Die Genossenschaft - eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957
107. HERRLING, E., Der Wertpapier- und Anlageberater, München 1993
108. HESSISCHES STATISTISCHES LANDESAMT, Hessische Gemeindestatistik 1995, Ausgewählte Strukturdaten aus Bevölkerung und Wirtschaft, verschiedene Ausgaben, Wiesbaden
109. HESSISCHES STATISTISCHES LANDESAMT, Hessische Kreiszahlen, Ausgabe I/1996, 41. Jg., Wiesbaden 1996
110. HOLL, H.-G., Diversifikation: Eine anspruchsvolle Strategie für gewinnorientiertes Wachstum, in: Management-Zeitschrift IO, Nr. 5/1982, S. 191-192
111. HOLM, K., Zweck und Verlauf einer Befragung, in: HOLM, K. (Hrsg.), Die Befragung 1, Der Fragebogen - Die Stichprobe, Bd. 1, München 1975, S. 9-13
112. HOLSTEN, C. und R. KÜHL, Nichtmitgliedergeschäfte in Raiffeisen-Warengenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 44 (1994), Göttingen, S. 37-46
113. HOLSTEN, C. und R. KÜHL, Zur Entwicklung und Bedeutung der Diversifikation in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften, in: Agrarwirtschaft, Jg. 40 (1991), H. 8/1996, S. 239-249
114. JACOB, H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1988
115. JACOB, H., Industriebetriebslehre - Handbuch für Studium und Prüfung, 4. Aufl., Wiesbaden 1990
116. JACOBS, S., Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden 1992
117. JOHNSON, S. C. and C. JONES, How to Organize for New Products, in: Harvard Business Review, Vol. 35, 1957, No. 3, pp. 49-62
118. KEUNECKE, K., Die zukünftige Entwicklung der Landwirtschaft in ausgewählten hessischen Landkreisen, Dissertation, Gießen 1997
119. KIRSCHHOFER-BOZENHARDT, A. von und G. KAPLITZA, Der Fragebogen, in: HOLM, K. (Hrsg.), Die Befragung 1, Der Fragebogen - Die Stichprobe, Bd. 1, München 1975, S. 92-126

120. KOESTER, U., Allgemeine Analyse der Nachfrage nach Nahrungs- und Genussmittel. Bd. 1: KOESTER, U. und E. BITTERMANN: Theoretische und empirische Analyse der Nachfrage nach Nahrungs- und Genussmittel auf der Verbraucher- und Erzeugerstufe. Bundesrepublik Deutschland 1950/51-1965/66. Agrarwirtschaft, Sh. 27, Hannover 1968
121. KOMMISSION FÜR WIRTSCHAFTLICHEN UND SOZIALEN WANDEL, Gutachten, Bonn 1976
122. KÖNIG, R. Die Beobachtung, in: KÖNIG, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2: Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung, Erster Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1974, S. 1-65
123. KOOLWIJK, J. van, Die Befragungsmethode, in: KOOLWIJK, J. van und WIEKEN-MAYSER, M. (Hrsg.), Techniken der empirischen Sozialforschung, Bd. 4, Erhebungsmethoden: Die Befragung, München 1974, S. 9-23
124. KOTLER, PH. und F. BLIEMEL, Marketing-Management, 4. Aufl., Stuttgart 1989
125. KOTLER, PH. und F. BLIEMEL, Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995
126. KROMREY, H., Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen 1980
127. KUNZE, J., Stichwort: Bezugs- und Absatzgenossenschaften, Ursprung und Entwicklung, in: MÄNDLE, E. und W. SWOBODA (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992, S. 76-77
128. LAMPERT, H., Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 22 (1972), Göttingen, S. 341-355
129. LANDWIRTSCHAFTLICHE BEZUGS- UND ABSATZGENOSSENSCHAFT eGmbH Wipperfürth, 50 Jahre Landwirtschaftliche Bezugs- und Absatzgenossenschaft eGmbH Wipperfürth, Jubiläumsschrift, Wipperfürth 1957
130. LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK, Geschäftsbericht 1996, Frankfurt 1997
131. LANDWIRTSCHAFTLICHES WOCHENBLATT WESTFALEN-LIPPE, Nr. 17/97, Münster 1997, S. 49
132. LANDWIRTSCHAFTSKAMMER RHEINLAND, Rheinland Aktuell, Die Kreisstelle Oberbergischer Kreis, 6. Ausgabe, Bonn 1996
133. LANG und WEIDMÜLLER, Genossenschaftsgesetz, 31. Auflage, Berlin, New York 1984

134. LANGENSCHIEDTS TASCHENWÖRTERBUCH LATEIN, 1. Aufl., Berlin und München 1999
135. LÖBLER, H., Diversifikation und Unternehmenserfolg, Bd. 21 der Studien zur Ökonomie (OIKOS), Wiesbaden 1988
136. LORCH, K., Synergieeffekt, in: DICHTL, E. und O. ISSING (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Aufl., München 1994, S. 2049
137. MARKOWITZ, H. M., Portfolio Selection, in: Journal of Finance, H. 7/1952, S. 77-91, zitiert in: HAHN, D., Zweck und Standort des Portfolio-Konzeptes in der strategischen Unternehmensführung, in: AGPLAN GESELLSCHAFT FÜR PLANUNG e.V. (Hrsg.): Portfolio-Management - Ein strategisches Führungskonzept und seine Leistungsfähigkeit, Berlin 1982, S. 1-23
138. MAYNTZ, R., HOLM, K. und P. HÜBNER, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Köln und Opladen 1969
139. MEFFERT, H., Einführung in die Absatzpolitik, Wiesbaden 1982
140. MEFFERT, H., Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, Wiesbaden 1986
141. MEIER, A., Unternehmerische Zielsetzungen in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Jg. 25 (1973), Düsseldorf, Frankfurt, S. 222-228
142. MEINHOLD, W., Diversifikation, konglomerate Unternehmen und Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, Köln, Berlin, Bonn, München 1977
143. METZ, E., Genossenschaftsgesetze, Nationale, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 794-799
144. METZ, E., Nichtmitgliedergeschäft, rechtliche Regelung, in: MÄNDLE, E. und W. SWOBODA (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992, S. 475
145. MÜLHAUPT, L., Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen, Wiesbaden 1971
146. MÜNKNER, H.-H., Strukturfragen der deutschen Genossenschaften IV, in: Wissenschaftsfond der DG BANK (Hrsg.), Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 19, Frankfurt 1991
147. NEPPEL, K. G., Das Warengeschäft im ländlichen Genossenschaftswesen Bayerns unter Berücksichtigung von Veränderungsmöglichkeiten der Organisation, Dissertation, München 1977

148. NEUMANN, M., Kriterien für den Erfolg von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 22 (1972), Göttingen, S. 1-14
149. NEUMANN, M., Theoretische Volkswirtschaftslehre III, München 1982
150. NIESCHLAG, R., DICHTL, E. und H. HÖRSCHGEN, Marketing, 14. Aufl., Berlin 1985
151. OBERBERGISCHER KREIS/OBERBERGISCHE AUFBAU GmbH (Hrsg.), Oberbergischer Kreis, Gummersbach 1996
152. OBERENDER, P., Economies of Scope, in: DICHTL, E. und O. ISSING (Hrsg.): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Aufl., München 1994, S. 487
153. OHM, H., Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, in: SERAPHIM, H.-J. (Hrsg.): Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Bd. 8, Karlsruhe 1962
154. OMAR, CHR., Die Meinung der Mitglieder über ihre Genossenschaftsbank, Dissertation, Gießen 1988
155. PAULI, H., Mitgliederstruktur, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 1202-1215
156. PENROSE, E.T., Research on the Business Firm - Limits to the Growth and Size of Firms, in: AER, Bd. 45, 1955
157. PENROSE, E.T., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959
158. PORTER, M.E., Diversifikation - Konzerne ohne Konzept, in: Harvard Manager, H. 4/1987, S. 30-49
159. R+V (Hrsg.), Geldkompaß, Wiesbaden 1993
160. RAIFFEISEN HAUPTGENOSSENSCHAFT FRANKFURT eG, Geschäftsbericht, verschiedene Jahrgänge, Frankfurt
161. RAIFFEISEN ZENTRALGENOSSENSCHAFT eG Karlsruhe, 75 Jahre im Dienste der Landwirtschaft 1911 - 1986, Jubiläumsschrift, Karlsruhe 1986
162. RAIFFEISEN ZENTRALGENOSSENSCHAFT eG Karlsruhe, Geschäftsbericht, verschiedene Jahrgänge, Karlsruhe
163. RAIFFEISENBANK EG ALSFELD, Geschäftsbericht, verschiedene Jahrgänge, Alsfeld
164. RAIFFEISEN-WARENZENTRALE KURHESSEN-THÜRINGEN GMBH, Geschäftsbericht, verschiedene Jahrgänge, Kassel

165. RINGLE, G., "Werbung neuer Mitglieder" - ein glaubwürdiges Motiv für genossenschaftliche Nichtmitgliedergeschäfte?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 42 (1992), Göttingen, S. 262-269
166. RINGLE, G., Akquisition von Mitgliedern und Kunden der Genossenschaften, in: Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 9, Göttingen 1993
167. RINGLE, G., Beitritt zur Genossenschaft als Entscheidungs- und Motivationsproblem, in: Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 7, Göttingen 1989, S. 57
168. RINGLE, G., Leistungsbeziehungen der Genossenschaften mit Nichtmitgliedern?, in: SIEBEN, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), 23. Jg., H. 2/1971, Herne, Berlin, S. 65-79
169. RINGLE, G., Mitgliederorientierung der Genossenschaften und Mitgliederbindung, in: BÄNSCH, A. et al. (Hrsg.), Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 15, Hamburg 1996
170. RUPALLA, R., Gewinner des Wandels, in: DLG-Mitteilungen 3/1997, S. 16-18
171. SANDERS, Ch.M., Blending Company and Market Requirements into a Planned Diversification Programm, 1960, p. 509, zitiert in: BARTELS, G., Diversifizierung - Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966
172. SCHADE, H. C., Diversifizierung - Risiko-Ausgleich oder vermehrtes Risiko, in: LAYER, M. und H. STREBEL (Hrsg.): Rechnungswesen und Betriebswirtschaftspolitik, Berlin 1969, S. 141
173. SCHEUCH, E. K. und H. ZEHNPFFENNIG, Skalierungsverfahren in der Sozialforschung, in: KÖNIG, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 3a: Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung, Zweiter Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1974, S. 97-203
174. SCHEUCH, E. K., Das Interview in der Sozialforschung, in: KÖNIG, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2: Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung, Erster Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1974, S. 66-190
175. SCHIERENBECK, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München, Wien 1993
176. SCHMALENBACH, E., Kostenrechnung und Preispolitik, Köln und Opladen 1956

177. SCHMITT, G. u. G. ANDERMANN, Agrarpreise und betrieblicher Strukturwandel in der Landwirtschaft, in: Agrarwirtschaft, Jg. 45 (1996), H. 8/9/1996, S. 323-333
178. SCHNEIDER, P., Das genossenschaftliche Warengeschäft im strukturellen Wandel - Einige Thesen und Anmerkungen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 28 (1978), Göttingen, S. 143-153
179. SCHNELL, R., HILL, P. B. und E. ESSER, Methoden der empirischen Sozialforschung, München, Wien 1988
180. SCHÖNE, J., Die Raiffeisengenossenschaften in der SBZ/DDR 1945-1954, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 47, H. 3/1997, S. 180-186
181. SCHÖTTLE, K., Produktinnovation und Diversifikation aus der Sicht des Investitionsgüterherstellers, in: MEFFERT, H. (Hrsg.), Marketing heute und morgen, Wiesbaden 1975
182. SCHUMANN, F., Die strukturelle Entwicklung der ländlichen Warengenossenschaften, Dissertation, Gießen 1992
183. SCHWARZ, H.-J., Diversifikation - unternehmerisches Abenteuer oder Unternehmenssicherung?, Nürnberg 1988
184. SEUSTER, H. und S. GERHARD, Verbesserung der Eigenkapitalausstattung bei Kreditgenossenschaften, in: MÜNKNER, H.-H., Strukturfragen der deutschen Genossenschaften IV, in: Wissenschaftsfond der DG BANK (Hrsg.), Veröffentlichungen der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 19, Frankfurt 1991, S. 87-99
185. SEUSTER, H., Der genossenschaftliche Förderungsauftrag heute, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 30 (1980), Göttingen, S. 100-106
186. SEUSTER, H., Die Finanzierung des landwirtschaftlichen Unternehmens, Hamburg, Berlin 1981
187. SEUSTER, H., Die Landwirtschaftsunternehmung als System, in: Berichte über die Landwirtschaft, Bd. 53 (1975), H. 3/4, Hamburg und Berlin, S. 549-582
188. SEUSTER, H., Förderungsauftrag, Genossenschaftlicher, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 497-503

189. SEUSTER, H., Förderungsgenossenschaft, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 503-514
190. SEUSTER, H., Investitionsrechnung für die landwirtschaftliche Unternehmung, 2. Aufl., Kiel 1985
191. SEUSTER, H., Zum Zielsystem der Förderungsgenossenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 28 (1978), Göttingen, S. 42-46
192. SEUSTER, H., Zur Unternehmungsphilosophie für Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, in: ZfgG, Bd. 37, H. 2/1987, S. 128-138
193. SÖLTER, A. und C. ZIMMERER (Hrsg.), Handbuch der Unternehmenszusammenschlüsse, München 1972
194. STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, verschiedene Jahrgänge, Wiesbaden
195. STAUDT, TH. A., Program for Product Diversification, in: Harvard Business Review, Vol. 32, 1954, No. 6, pp. 121-131
196. STROTHER, A., Agrarwirtschaft im Umbruch, 4. Aufl., Frankfurt/M. 1992
197. SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (SZ), Einzelhandel im sechsten Minus-Jahr, Ausgabe v. 03.09.1997, S. 23
198. TRÄGER, M., Diversifikation und Genossenschaften, in: MÄNDLE, E. und W. SWOBODA (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden 1992, S. 135-136
199. VELDER, F.-K., Genossenschaftliches Warengeschäft: Perspektiven durch Diversifikation, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum (BI/GF), H. 2/97, Wiesbaden, S. 74-77
200. VOGELSBERGGREIS (Hrsg.), Bürger Info Vogelsbergkreis, 4. Aufl., Alpe, Lienen 1996
201. VOSSBEIN, R., Unternehmensplanung, Düsseldorf, Wien 1974, zitiert in: GEBERT, F., a.a.O., Frankfurt/M., Bern, New York 1983
202. VR BANK EG ALSFELD, Geschäftsbericht, verschiedene Jahrgänge, Alsfeld
203. VR-BANK VOLKSBANK ALSFELD EG, Geschäftsbericht 1991, Alsfeld 1992
204. WAGNER, H., Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Bd. 30 (1980), Göttingen, S. 295-306
205. WANNER, E., Marketing, in: BESTMANN, U. (Hrsg.): Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, München, Wien, Oldenburg 1984

206. WEBER, W., Die Genossenschaft im Wandel der Umsatzsteuersysteme, in: WEISSER, G. (Hrsg.), Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Göttingen 1968
207. WEINERTH, E., Nichtmitgliedergeschäfte, in: MÄNDLE, E. und H.-W. WINTER (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 1286-1294
208. WEINSCHENCK, G., Agrarpolitik II: Strukturpolitik, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW), Bd. 1, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1977, S. 128-147
209. WEYAND, R., Diversifikation - Unternehmenspolitische Aspekte, Baden-Baden, Bad Homburg 1976
210. WEYRETER, B., Diversifikation, in: Mändle, E. und H.-W. Winter (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Sp. 279-299
211. WILLER, H., Technischer Fortschritt und Landwirtschaft. Formen und Messung des technischen Fortschritts, Hamburg, Berlin 1967, S. 101 ff., zitiert in: WÖHLKEN, E., Einführung in die landwirtschaftliche Marktlehre, 3. Aufl., Stuttgart 1991
212. WINDBERGS, M., Abt. Presse und Information des DEUTSCHEN RAIFFEISENVERBANDES e.V. Bonn, schriftliche Auskunft am 06.07.2000
213. WINTER, H.-W., Genossenschaftswesen, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1982
214. WITTGEN, R., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, München 1979
215. WITTGEN, R., ZUR ZIELPROBLEMATIK DES GENOSSENSCHAFTSBETRIEBES, IN: HAMBURGER JAHRBUCH FÜR WIRTSCHAFTS- UND GESELLSCHAFTSPOLITIK, 1967
216. WLZ RAIFFEISEN AG, Das Leitbild der WLZ, Stuttgart
217. WLZ RAIFFEISEN AG, Geschäftsbericht, verschiedene Jahrgänge, Stuttgart
218. WLZ RAIFFEISEN AG, Weil Leistung zählt. Kurzportrait der WLZ Raiffeisen AG, Stuttgart 1997
219. WÖHE, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1990
220. WÖHLKEN, E., Einführung in die landwirtschaftliche Marktlehre, 3. Aufl., Stuttgart 1991
221. YOUNG, R. B., Keys to Corporate Growth, in: Harvard Business Review, Vol. 39, 1961, No. 6, pp. 51-62

8 Anhang

Übersicht 8.1: Daten zum Ablauf der Expertenbefragung:

Genossenschaftsverband Rheinland e.V., Köln/Koblenz, Köln, 12.06.1996

Gesprächspartner: Hr. Schmidt, Referatsleiter Ländliche Ware
Hr. Klasen

Genossenschaft Berg und Mark eG, Wipperfürth, 16.07.1996

Gesprächspartner: Hr. Kausemann, Geschäftsführer

VR Bank eG, Alsfeld, 06.08.1996

Gesprächspartner: Hr. Dir. Bernhardt, Vorstandsmitglied Ländliche Ware

Raiffeisen-Warenzentrale Kurhessen-Thüringen GmbH, Kassel, 13.08.1996

Gesprächspartner: Hr. Dir. Stieglitz, Vorsitzender der Geschäftsführung

Raiffeisen Central-Genossenschaft Münster Nordwest eG, Münster, 19.08.1996

Gesprächspartner: Hr. Dr. Quinckhardt, Vorstandsmitglied
Hr. Stanka, Abteilungsleiter Revision

Amt für Regionalentwicklung, Landschaftspflege und Landwirtschaft Vogelsberg, Alsfeld, 28.08.1996

Gesprächspartner: Hr. Dr. Köhler

Raiffeisen Central-Genossenschaft Münster Nordwest eG, Münster, 13.03.1997

Gesprächspartner: Hr. Stanka, Abteilungsleiter Revision
Hr. Riemer, Abteilungsleiter Haus- und Gartenmärkte
Hr. Leifker, Abteilungsleiter Verwaltung

Raiffeisen-Waren-Zentrale Rheinland eG, Köln, 24.07.1997

Gesprächspartner: Hr. Dr. Velder, Abteilungsleiter Marketing

WLZ Raiffeisen AG, Stuttgart, 19.08.1997

Gesprächspartner: Hr. Dir. Gruber, Vorsitzender des Vorstandes

Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG, Frankfurt, 28.08.1997

Gesprächspartner: Hr. Schrempf, Leiter Vertriebsorganisation Energie

Raiffeisen Zentralgenossenschaft eG, Karlsruhe, 03.11.1997

Gesprächspartner: Hr. Roßhart, Abteilungsleiter Marketing

Raiffeisen Hauptgenossenschaft Frankfurt eG, Frankfurt, 20.02.1998

Gesprächspartner: Hr. Schrempf, Leiter Vertriebsorganisation Energie

Übersicht 8.2: Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der RWZ Kurhessen-Thüringen zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)

Jahr	Gesamtumsatz	Absatzgeschäft	Bezugsgeschäft	Trad. Bezugsgeschäft	Energie	Raiffeisenmarkt	Baustoffe	Kommunaltechnik etc.	Reifen	Recycling
1970	100,0	100,0	100,0	1)	100,0	k.A.	k.A.			
1975	136,2	119,9	140,8		199,5	100,0	k.A.			
1980	222,9	183,1	233,8		533,9	215,9	100,0			
1985	234,3	182,4	248,6		682,9	302,7	163,5			
1986	214,1	227,4	210,4		465,0	310,1	200,7			
1987	193,6	223,6	185,3		344,3	313,0	196,0			
1988	191,3	219,1	183,6		304,3	309,4	220,6			
1989	194,9	225,0	186,5		311,0	304,4	241,4			
1990	239,6	241,9	238,9		381,7	505,1	448,6		100,0	
1991	300,2	276,4	306,8		544,8	628,0	579,1	100,0	138,3	
1992	323,5	357,2	314,2		513,6	634,2	686,2	121,5	159,0	
1993	316,1	301,6	320,0		567,3	583,7	782,9	130,0	159,3	
1994	325,9	279,8	338,7		492,7	504,8	948,0	112,1	152,7	
1995	320,3	270,5	334,0		480,7	374,5	904,4	91,9	168,7	100,0
1996	308,0	230,4	329,5		539,1	315,1	876,5	102,8	168,8	100,0

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

1) Keine Angabe möglich, da keine Differenzierung der Techniksparte vor 1990

Übersicht 8.3: Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der RHG Frankfurt zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)

Jahr	Gesamtumsatz	Absatzgeschäft	Bezugsgeschäft	Trad. Bezugsgeschäft	Energie	Raiffeisenmarkt	Baustoffe
1970	100,0	100,0	100,0	1)	100,0	k.A.	k.A.
1975	198,4	200,8	197,4		236,7	100,0	100,0
1980	260,8	234,4	272,2		377,6	211,1	321,2
1985	253,0	267,5	246,7		420,7	269,3	216,7
1986	235,6	266,7	220,0		307,0	261,4	191,8
1987	210,2	244,0	195,5		224,3	267,7	180,5
1988	214,9	264,2	193,3		205,2	277,2	182,1
1989	231,8	280,1	210,8		332,2	272,5	180,5
1990	217,2	249,2	203,3		268,2	315,2	183,7
1991	214,8	226,1	209,8		314,3	329,5	205,9
1992	214,4	220,8	211,6		366,3	354,8	232,4
1993	198,9	179,0	207,5		381,9	402,3	265,9
1994	205,7	172,3	220,3		372,3	413,4	311,3
1995	231,5	182,7	252,7		412,1	411,8	366,9
1996	258,0	177,9	292,9		576,0	437,2	413,9

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

1) Keine Angabe möglich, da keine Differenzierung der Techniksparte

Übersicht 8.4: Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der WLZ Stuttgart zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)

Jahr	Gesamtumsatz	Absatzgeschäft	Bezugsgeschäft	Trad. Bezugsgeschäft	Energie	Raiffeisenmarkt	Baustoffe	Bekleidung, Schuhe	KFZ	Heizung, Sanitär	Kommunaltechnk etc.
1970	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	k.A.	k.A.	100,0	k.A.
1975	146,9	106,4	157,0	137,7	224,4	147,2	193,1	100,0	100,0	151,1	k.A.
1980	214,2	164,1	226,7	181,3	400,0	265,4	277,5	156,9	103,3	148,6	k.A.
1985	227,5	222,0	228,9	181,1	427,1	317,2	293,6	137,8	108,4	74,8	k.A.
1986	207,7	218,8	204,9	167,5	294,2	367,5	294,7	136,9	151,0	81,9	k.A.
1987	193,4	217,6	187,4	154,5	224,5	365,9	282,0	140,8	198,0	80,6	k.A.
1988	198,0	235,5	188,7	158,0	203,7	409,4	282,3	145,7	106,2	78,6	100,0
1989	201,8	241,7	191,9	159,8	202,4	432,4	287,7	145,7	123,8	81,6	100,5
1990	205,9	248,0	195,4	157,4	234,8	403,2	303,8	155,7	182,5	97,9	112,2
1991	214,1	266,0	201,2	150,3	277,5	432,3	349,1	179,0	203,3	124,6	151,1
1992	200,9	227,0	194,5	140,6	249,0	468,2	386,5	185,9	179,8	121,4	163,4
1993	185,6	189,6	184,7	124,5	249,4	469,8	442,4	186,6	131,0	136,4	188,4
1994	186,9	171,7	190,7	129,2	237,5	484,4	525,0	199,6	155,4	151,0	188,5
1995	196,8	175,2	202,2	138,4	257,2	519,2	558,9	225,3	141,3	120,4	181,8
1996	202,0	181,8	207,0	139,0	306,3	526,4	549,4	77,5	146,7	108,7	192,7

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Übersicht 8.5: Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der ZG Karlsruhe zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)

Jahr	Gesamtumsatz	Absatzgeschäft	Bezugsgeschäft	Trad. Bezugsgeschäft	Energie	Raiffeisenmarkt	Baustoffe
1970	100,0	100,0	100,0	1)	100,0	2)	k.A.
1975	151,8	111,4	163,7		244,0		100,0
1980	215,3	163,2	230,7		552,4		286,1
1985	245,5	186,2	263,0		840,6		337,0
1986	215,7	168,6	229,5		540,2		323,9
1987	205,1	177,8	213,2		458,3		300,9
1988	213,8	207,0	215,8		455,7		312,9
1989	235,4	207,2	243,7		667,6		350,1
1990	238,0	223,1	242,4		659,4		414,5
1991	238,0	204,3	247,9		665,4		479,7
1992	234,5	182,4	249,8		660,8		537,1
1993	224,5	158,6	243,9		673,4		613,5
1994	239,1	125,6	272,5		807,6		736,6
1995	247,7	127,0	283,2		847,4		739,1
1996	257,3	143,7	290,7		968,8		676,1

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

1) Keine Angabe möglich, da keine Differenzierung der Techniksparte

2) Keine Angabe möglich, da Datenerfassung erst nach Einführung des neuen Warenwirtschaftssystems im Jahr 1995

Übersicht 8.6: *Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der Genossenschaft Berg und Mark Wipperfürth zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)*

Jahr	Gesamtumsatz	Absatzgeschäft	Bezugsgeschäft	Trad. Bezugsgeschäft	Energie	Raiffeisenmarkt	Baustoffe	KFZ, Service
1970	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	k.A.
1975	176,6	100,0	177,6	125,0	291,7	142,9	100,0	100,0
1980	436,4	300,0	438,2	292,3	1.008,3	271,4	600,0	150,0
1985	449,4	200,0	452,6	267,3	1.191,7	257,1	400,0	162,5
1986	409,1	200,0	411,8	280,8	833,3	257,1	400,0	187,5
1987	366,2	200,0	368,4	248,1	683,3	271,4	300,0	193,8
1988	353,2	200,0	355,3	242,3	625,0	285,7	300,0	187,5
1989	387,0	200,0	389,5	244,2	741,7	342,9	300,0	218,8
1990	406,5	200,0	409,2	242,3	808,3	371,4	300,0	256,3
1991	568,8	400,0	571,1	323,1	1.216,7	557,1	500,0	350,0
1992	545,5	400,0	547,4	311,5	1.116,7	571,4	600,0	325,0
1993	546,8	400,0	548,7	317,3	1.133,3	571,4	300,0	281,3
1994	541,6	400,0	543,4	323,1	1.108,3	528,6	300,0	268,8
1995	554,5	300,0	557,9	307,7	1.141,7	585,7	300,0	318,8
1996	589,6	300,0	593,4	311,5	1.283,3	628,6	200,0	337,5

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Übersicht 8.7: Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten bei der VR Bank Alsfeld zwischen 1970 und 1996 (1970 = 100%)

Jahr	Gesamtumsatz	Absatzgeschäft	Bezugsgeschäft	Trad. Bezugsgeschäft	Energie	Raiffeisenmarkt	Baustoffe
1970	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	k.A.
1975	210,1	139,6	219,5	151,7	199,2	391,6	100,0
1980	338,3	288,6	344,9	192,4	472,0	508,9	570,6
1985	444,8	466,6	441,9	216,5	550,1	781,5	702,0
1986	433,2	461,6	429,4	213,8	409,5	816,2	729,2
1987	442,2	668,7	412,0	189,7	348,6	818,5	815,5
1988	456,4	802,5	410,2	185,0	329,1	838,6	808,4
1989	484,4	813,8	440,5	206,4	345,9	881,1	875,6
1990	531,1	834,1	490,6	227,2	420,6	942,6	1.047,7
1991	554,5	803,5	521,3	211,6	555,2	994,2	1.177,8
1992	676,4	939,7	641,2	223,1	746,1	1.108,6	2.004,8
1993	668,0	631,4	672,9	211,0	762,1	1.181,5	2.293,7
1994	684,7	566,5	700,5	202,8	735,2	1.069,3	3.156,8
1995	672,8	521,7	693,0	204,4	685,8	942,0	3.536,8
1996	679,6	558,1	695,8	210,3	826,1	916,3	3.318,4

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen

Übersicht 8.8: *Entwicklung des Gesamtumsatzes, des Absatz- und Bezugsgeschäftes und der Diversifikationssparten aller ländlichen Warengenossenschaften auf der Ebene des Deutschen Raiffeisenverbandes zwischen 1970 und 1994 (1970 = 100%)*

Jahr	Gesamtumsatz (1970=100%)	Gesamtumsatz (1975=100%)	Absatzgeschäft	Bezugsgeschäft	Trad. Bezugsgeschäft	Energie	Raiffeisenmarkt	Baustoffe	Sonstige:
1970	100,0								
1975	155,4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	k.A.	100,0	k.A.
1980	227,4	146,3	134,1	149,6	139,8	189,8	k.A.	200,4	k.A.
1985	256,8	165,3	161,0	166,4	154,2	228,5	k.A.	189,3	k.A.
1986	235,2	151,4	159,7	149,2	143,0	170,3	k.A.	195,1	k.A.
1987	213,3	137,3	153,7	132,9	124,2	132,1	100,0	239,9	k.A.
1988	214,4	138,0	158,0	132,6	119,8	122,4	260,8	257,5	k.A.
1989	218,0	140,3	162,9	134,3	117,0	139,2	266,9	289,7	k.A.
1990	225,6	145,2	178,9	136,1	112,4	150,6	242,9	342,8	100,0
1991	238,9	153,8	180,7	146,5	114,4	192,4	283,8	393,6	78,8
1992	235,1	151,3	175,4	144,8	111,0	185,9	309,3	437,4	55,8
1993	217,9	140,2	144,7	139,0	99,5	190,5	339,6	480,5	67,1
1994	215,2	138,5	128,5	141,2	96,7	185,7	376,6	576,6	66,0
1995	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
1996	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Quelle: Eigene Erhebung und Berechnungen