

# PerspektivePraxis

FACHREPORT FÜR GENOSSENSCHAFTLICHE UNTERNEHMEN

1

—  
2026

DGRV

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	3
Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform .....	4
Energy Sharing in der deutschen Gesetzgebung .....	7
Kooperation, die bleibt.....	11

## Liebe Leserinnen und Leser,

die geplante Novellierung des Genossenschaftsgesetzes beschäftigt seit 2023 sowohl die Politik als auch die genossenschaftliche Praxis. Bereits das im Juli 2023 veröffentlichte Eckpunktepapier des Bundesjustizministeriums zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform hat die wesentlichen inhaltlichen Leitplanken für den aktuellen Gesetzgebungsprozess gesetzt: erklärtes Ziel ist es, Digitalisierungsmöglichkeiten auszubauen, die Attraktivität der Rechtsform zu steigern und Maßnahmen gegen unseriöse Genossenschaften zu stärken. Seit Juni 2025 liegt ein neuer Referentenentwurf vor. Christian Schmitt, stellvertretender Abteilungsleiter unserer Rechtsabteilung, gibt ein Update zum aktuellen Stand des Gesetzgebungsverfahrens.

Die jüngsten Änderungen im Energiewirtschaftsgesetz führen erstmals eine Regelung zum Energy Sharing in Deutschland ein, die es Letztverbrauchenden erlaubt, Strom aus gemeinschaftlichen Anlagen gleichzeitig zu produzieren und zu verbrauchen. Trotz verbleibender rechtlicher Hürden für Energiegenossenschaften markiert dies einen wichtigen Schritt in Richtung eines gemeinschaftlichen Ansatz, der Energy Sharing auch für Genossenschaftsmitglieder wirtschaftlich sinnvoll macht. René Groß, Leiter Strategie und Politik unserer Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften, gibt einen umfassenden Überblick zu der neuen Regelung.

BICSA (Bakery & Food Technology Incubator of South Africa) ist Südafrikas einziger spezialisierter Inkubator für Bäckerei- und Lebensmitteltechnologie und unterstützt seit mittlerweile zehn Jahren Genossenschaften sowie Kleinunternehmen durch ein umfassendes Trainings- und Mentoringprogramm von der Gründung bis zur nachhaltigen Marktpositionierung. Als Entwicklungsprojekt des DGRV gestartet, ist BICSA auch nach Abschluss der Förderung ein zentraler Motor für wirtschaftliches Wachstum in der Region und ein bedeutender Partner für weitere Projekte. Aljoscha Warych, Projektmanager Südafrika von unserer Abteilung internationale Beziehungen, stellt den genossenschaftlichen Inkubator vor.

# Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform

Ein Beitrag von Christian Schmitt, stellvertretender Abteilungsleiter Recht beim DGRV

## Bericht zum aktuellen Gesetzgebungsverfahren

---

Die anstehende Novellierung des Genossenschaftsgesetzes (GenG) beschäftigt seit 2023 Politik und die genossenschaftliche Praxis. Bereits mit dem im Juli 2023 veröffentlichten Eckpunktepapier ([https://www.bmjv.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2023/0728\\_Eckpunkte\\_Genossenschaftsrecht.html](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2023/0728_Eckpunkte_Genossenschaftsrecht.html)) des Bundesministeriums der Justiz zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform wurden die inhaltlichen Weichen für den aktuellen Gesetzgebungsprozess gestellt (siehe auch PerspektivePraxis 4/2023 (<https://www.dgrv.de/digitalisierung-bei-genossenschaften/>)):

- Förderung der Digitalisierung bei Genossenschaften
- Steigerung der Attraktivität der genossenschaftlichen Rechtsform
- Maßnahmen gegen unseriöse Genossenschaften

Während das 4. Bürokratieentlastungsgesetz (BEG IV) im Januar 2025 - quasi auf der Überholspur - Digitalisierungshemmnisse abgeschafft hat (weitgehende Ersetzung der Schriftform durch die Textform), fiel der auf das Eckpunktepapier folgende Referenten- und schließlich der Kabinettsentwurf der Bundesregierung (20. Legislaturperiode) dem Bruch der Ampelkoalition und damit dem Grundsatz der Diskontinuität zum Opfer.

Vor dem Hintergrund, dass im Koalitionsvertrag für die 21. Legislaturperiode die Modernisierung des Genossenschaftsrechts vereinbart wurde, legte das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) jedoch bereits im Juni 2025 einen neuen Referentenentwurf zur Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform vor. Dieser verfolgt die eingangs skizzierten Ziele weitgehend weiter.

### 1. Förderung der Digitalisierung bei Genossenschaften

Durch die Novellierung des GenG soll die Digitalisierung bei Genossenschaften weiter vorangetrieben werden, insbesondere durch die Verankerung der Textform anstelle der Schriftform, über die bereits durch das BEG IV eingeführten Formerleichterungen hinaus. Durch weitere Regelungen bzw. Klarstellungen, betreffend virtuelle Sitzungen von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die elektronische Informationsversorgung der Genossenschaftsmitglieder, sollen die Digitalisierungsmöglichkeiten ausgebaut werden.

### 2. Steigerung der Attraktivität der genossenschaftlichen Rechtsform

Die Attraktivität der genossenschaftlichen Rechtsform soll insbesondere durch die Beschleunigung der Gründung einer Genossenschaft sowie durch weitere gesetzliche Regelungen und Klarstellungen, welche auch Forderungen der genossenschaftlichen Praxis umsetzen, gesteigert werden. Hervorzuheben ist die beabsichtigte Ergänzung, dass Genossenschaften ihre Mitglieder auch mittelbar fördern können. Diese Präzisierung wird insbesondere im Bereich von Energiegenossenschaften zu mehr Rechtssicherheit führen.

### 3. Maßnahmen gegen unseriöse Genossenschaften

Schließlich sieht der Referentenentwurf Maßnahmen gegen unseriöse Genossenschaften vor, insbesondere eine Ausweitung der Rechte und Pflichten der genossenschaftlichen Prüfungsverbände sowie eine Stärkung der

Staatsaufsicht über die genossenschaftlichen Prüfungsverbände.

Gegenüber dem Regierungsentwurf der vorangegangenen Legislaturperiode enthält der aktuelle Referentenentwurf nur wenige Änderungen, die insbesondere die genossenschaftlichen Prüfungsverbände betreffen. Positiv hervorzuheben ist, dass die vom DGRV abgelehnte Ausweitung der Qualitätskontrolle auf Prüfungen kleiner Genossenschaften ohne verpflichtende Jahresabschlussprüfung im aktuellen Referentenentwurf nicht mehr vorgesehen ist.

## **Diskussion um die geplante Einschränkung der Leitungsautonomie des Vorstands**

---

Obwohl der Referentenentwurf bereits seit Juni 2025 vorliegt (und inhaltlich bereits seit Juli 2024 weitgehend bekannt ist), lässt der Regierungsentwurf weiterhin auf sich warten. Dies dürfte u.a. an der geplanten Änderung des § 27 Absatz 1 Satz 3 GenG liegen, welche kontrovers diskutiert und seitens des DGRV klar abgelehnt wird.

§ 27 Absatz 1 Satz 3 GenG erlaubt in der aktuell geltenden Fassung, dass die Satzung bestimmter Genossenschaften die Gebundenheit des Vorstands an Weisungen der Generalversammlung vorsehen kann. Beschließt die Generalversammlung eine entsprechende Satzungsregelung, kann sie auf dieser Grundlage dem Vorstand konkrete Weisungen betreffend die Geschäftsführung erteilen. Eine derartige Satzungsgestaltung ist seit 2017 möglich - allerdings, aus guten Gründen, nur für Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern.

Der Referentenentwurf sieht nun vor, diesen Anwendungsbereich auf Genossenschaften mit bis zu 1500 Mitgliedern auszuweiten. In der Gesetzgebung zum Referentenentwurf heißt es hierzu: "Auch bei Genossenschaften mit 21 oder mehr Mitgliedern kann diese Art der Geschäftsführungsbefugnis funktionieren". Die beabsichtigte Neufassung soll zudem klarstellen, dass nicht nur die gesamte Generalversammlung, sondern auch ein aus der Mitte der Generalversammlung gebildetes Entscheidungsgremium dem Vorstand Weisungen erteilen kann.

Die Einräumung eines Weisungsrechts der Generalversammlung auf Grundlage des geltenden § 27 Absatz 1 Satz 3 GenG kann für kleine, mit ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern arbeitende Genossenschaften eine sinnvolle Option sein, wenn die Mitglieder gleichberechtigt agieren wollen und sich der Vorstand im Wesentlichen nur als Vertreter nach außen versteht und die Vorstandsmitglieder nicht allein mit der Entscheidungsarbeit belastet werden sollen.

Für größere Genossenschaften oder solche mit hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern ist eine derartige Ausgestaltung der Unternehmensleitung mit dem Grundsatz, dass der Vorstand die Genossenschaft unter eigener Verantwortung zu leiten hat (§ 27 Absatz 1 Satz 1 GenG), allerdings nicht vereinbar. Regulatorische Anforderungen, komplexe geschäftliche und rechtliche Zusammenhänge sowie insb. auch Haftungsfragen im Fall einer schädigenden oder pflichtverletzenden Weisung durch die Generalversammlung oder das Entscheidungsgremium, stehen der beabsichtigten Ausweitung entgegen. Auch die Gewinnung qualifizierter Vorstandsmitglieder könnte durch derartige Abhängigkeiten erschwert werden - was gerade nicht zu der intendierten Stärkung der genossenschaftlichen Rechtsform führt. Zudem besteht die Gefahr, dass besonders engagierte Mitglieder die Regelung zum eigenen Vorteil, aber insgesamt zum Nachteil der Genossenschaft und der übrigen Mitglieder nutzen (z.B. durch eine Weisung, gebotene Modernisierungsmaßnahmen zu unterlassen). Schließlich zeigt der Umstand, dass geschäftsleitende Entscheidungen häufig kurzfristig getroffen werden müssen, dass eine Einbindung der Generalversammlung in Genossenschaften dieser Größenordnung in der Praxis kaum realisierbar und stets mit erheblichem Aufwand und Kosten verbunden ist. Das Genossenschaftsgesetz gewährt den Mitgliedern zudem bereits in seiner aktuellen Ausprägung weitreichende

Mitbestimmungs- und Kontrollrechte. In dieses bewährte und ausgewogene System sollte nicht ohne Not in diesem Maße eingegriffen werden.

## Dialog fortführen

---

Dass die Position des DGRV politisch Gehör findet, bekräftigte am 27. Januar 2026 die Parlamentarische Staatssekretärin Gitta Connemann (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie - BMW) beim Jahresempfang der deutschen Genossenschaften. Im BMW würdigen die Hinweise und Kritikpunkte aus der genossenschaftlichen Praxis - insbesondere zur geplanten Einschränkung der Leitungsautonomie des Vorstands - nicht nur aufmerksam wahrgenommen, sondern seien in vielen Punkten nachvollziehbar. Das Ministerium werde daher weiterhin den engen Austausch mit dem genossenschaftlichen Verbund suchen und den Gesetzgebungsprozess konstruktiv und mit Wohlwollen begleiten, wie die Staatssekretärin betonte.

Der DGRV wird das Gesetzgebungsverfahren ebenfalls weiterhin intensiv begleiten und alle Möglichkeiten nutzen, um den seitens der Politik angebotenen Dialog im Sinne unserer Mitgliedsgenossenschaften aktiv zu führen.

# Energy Sharing in der deutschen Gesetzgebung

Ein Beitrag von René Groß, Leiter Strategie und Politik, Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften beim DGRV

## Die Neuerungen im Überblick

---

Der Begriff "Energy Sharing" bedeutet, dass die Mitglieder einer Energiegemeinschaft Strom aus ihrer gemeinschaftlichen Anlage gleichzeitig produzieren und verbrauchen. Viele Energiegenossenschaften möchten auf diese Weise ihre Mitglieder aus den eigenen Anlagen mit sauberem Strom versorgen. Die Neuerungen im Energiewirtschaftsrecht vom 13. November 2025 führt in § 42c EnWG-E erstmals eine Regelung zum Energy Sharing ein, die Letztverbrauchern (natürliche und juristische Personen mit Ausnahme größerer Unternehmen) den gemeinsamen Betrieb von EE-Anlagen und die Nutzung des erzeugten Stroms ermöglicht. Auch wenn die Regelung verschiedene Herausforderungen enthält, ist die Einführung als ein großer Erfolg anzusehen.

## Abschluss eines langen Prozesses

---

Die Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften beim DGRV hat sich über viele Jahre für die Einführung des "Energy Sharing" eingesetzt - erst auf europäischer und anschließend auf nationaler Ebene. Unsere gemeinsame, mit der genossenschaftlichen Praxis entwickelte Idee war die Schaffung einer unbürokratischen Möglichkeit, mit der EE-Strom aus gemeinschaftlichen Erzeugungsanlagen wirtschaftlich genutzt und über das öffentliche Stromnetz geliefert werden kann.

Doch das bestehende Strommarktdesign erschwerte diese Zielsetzung. Energieversorgungsunternehmen unterliegen einer Vielzahl aufwändiger energiewirtschaftlicher Rechte und Pflichten. Grundlage für die Einführung von Energy Sharing ist die Definition von Erneuerbare-Energie-Gemeinschaften. Hierfür gab es eine Vorgabe auf europäischer Ebene. In Deutschland wurde dies in der Novelle des Erneuerbare-Energien-Gesetzes 2023 beschlossen. Allerdings fehlt es bisher an Neuregelungen für das Energy Sharing. Auf Grundlage von Art. 22 Abs. 2b EE-RL hat die Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften einen Vorschlag erarbeitet.

([https://www.dgrv.de/wp-content/uploads/2023/04/Positionspapier\\_Energy\\_Sharing\\_DGRV.pdf](https://www.dgrv.de/wp-content/uploads/2023/04/Positionspapier_Energy_Sharing_DGRV.pdf))

## Neuerungen im Energiewirtschaftsrecht

---

Das von der Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften vorgeschlagene - für die Genossenschaftsmitglieder wirtschaftliche - Energy Sharing ließ sich politisch nicht durchsetzen. Mit der letzten Novelle des Energiewirtschaftsgesetzes wurde leider der gemeinschaftliche Ansatz weitgehend ignoriert. Ziel von § 42c EnWG ist es, Letztverbrauchern - mit Ausnahme größerer Unternehmen - eine aktivere und stärkere Teilhabe am Elektrizitätsmarkt zu ermöglichen.

Insbesondere soll die gemeinsame Nutzung von elektrischer Energie aus Anlagen zur Erzeugung erneuerbarer Energien (EE-Anlagen) auch unter Nutzung des öffentlichen Netzes erleichtert werden. Der Anlagenbetreiber ist nicht verpflichtet, die umfassende (Voll-)Versorgung der Abnehmer sicherzustellen (§ 42c Abs. 6 S. 1 EnWG). D.h. das neu eingeführte Energy Sharing ermöglicht erstmalig eine Teilversorgung über das öffentliche Netz. Die Vorschrift legt außerdem fest, welche Anlagen und Personengruppen unter welchen Bedingungen Strom

gemeinsam nutzen dürfen.

## Welche Anlagen können für Energy Sharing genutzt werden?

---

Die gemeinsame Nutzung ist zulässig für Elektrizität, die aus EE-Anlagen stammt. Auch Energiespeicheranlagen dürfen einbezogen werden, sofern sie ausschließlich Elektrizität speichern, die aus erneuerbaren Energien stammt (§ 42c Abs. 1 S. 1 EnWG). Diese Energiespeicheranlagen müssen die Anforderungen des § 19 Absatz 3b EEG erfüllen (§ 42c Abs. 1 S. 2 EnWG), d.h. bei nicht ausschließlich mit EE-Strom betriebenen Speichern ist nur der nach Maßgabe einer Festlegung der Bundesnetzagentur (§ 85d EEG) bestimmte und nachgewiesene förderfähige Anteil der aus dem Speicher ins Netz eingespeisten Strommenge anspruchsberechtigt (sog. Abgrenzungsoption).

Für die Messung und Abrechnung sind strikte technische Voraussetzungen notwendig. Der Strombezug an jeder belieferten Verbrauchsstelle muss durch eine Zählerstandsgangmessung gemäß § 2 Satz 1 Nr. 27 des Messstellenbetriebsgesetzes (MsbG, d.h. ein intelligentes Messsystem/Smart Meter) oder durch eine viertelstündliche registrierende Leistungsmessung erfasst werden (§ 42c Abs. 1 S. 1 Nr. 6 EnWG). Die erzeugte oder gespeicherte Elektrizität in der Anlage muss ebenfalls mit einer Zählerstandsgangmessung nach § 2 Satz 1 Nummer 27 MsbG oder durch eine viertelstündliche registrierende Leistungsmessung erfasst werden (§ 42c Abs. 1 S. 1 Nr. 7 EnWG). Diese Anforderung einer viertelstündlichen Messung ist praktisch eine Voraussetzung für die Nutzung dieses Modells, da sie die Erfassung der gemeinsam genutzten Mengen ermöglicht.

## Wer darf Energy Sharing machen?

---

Der Betreiber der Energy-Sharing-Anlage muss:

- eine natürliche Person oder
- eine rechtsfähige Personengesellschaft oder eine juristische Person des Privatrechts sein, deren sämtliche Gesellschafter oder Mitglieder Letztverbraucher oder juristische Personen des öffentlichen Rechts sind (§ 42c Abs. 1 Nr. 1 EnWG).
- Nicht überwiegend gewerblich tätig sein: Der Betrieb der Anlage darf weder überwiegend der gewerblichen noch überwiegend der selbstständigen beruflichen Tätigkeit des Betreibers dienen (§ 42c Abs. 1 Nr. 5 EnWG).

Es gibt aber auch Sonderregelung für Gesellschaften: Im Falle, dass die Anlage durch eine rechtsfähige Personengesellschaft oder eine juristische Person des Privatrechts (wie z. B. eine Energiegenossenschaft) betrieben wird, muss zur Beurteilung der überwiegend gewerblichen oder selbstständigen beruflichen Tätigkeit auf die Tätigkeit aller beteiligten Gesellschafter oder Mitglieder abgestellt werden.

Grundsätzlich können Letztverbraucher im Sinne von § 3 Nr. 70 EnWG an der gemeinsamen Nutzung teilnehmen. Letztverbraucher im Sinne des § 3 Nr. 70 EnWG sind natürliche oder juristische Personen, die Energie für den eigenen Verbrauch kaufen. Abweichend davon wird der Letztverbraucherbegriff für Energy Sharing eingeschränkt: Ein Unternehmen gilt nur dann als Letztverbraucher, wenn es sich um ein Kleinunternehmen, ein kleines oder ein mittleres Unternehmen (KMU) im Sinne des Art. 2 des Anhangs der Empfehlung 2003/361/EG (<https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>) handelt. Durch die Nichtanwendung eines Absatzes wird auch kommunalen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ermöglicht, als Letztverbraucher am Energy Sharing teilzunehmen, was beispielsweise kommunalen Schwimmbädern

zugutekommt.

## Geografische Eingrenzung

---

Die gemeinsame Nutzung ist regional begrenzt, wobei die Grenzen einer Stromgebotszone nicht überschritten werden dürfen. Die EE-Anlage oder der Speicher und sämtliche zu beliefernde Verbrauchsstellen müssen sich in demselben Gebiet befinden, in dem die gemeinsame Nutzung ermöglicht werden muss (§ 42c Abs. 1 Nr. 4 EnWG). Die Netzbetreiber sind verpflichtet, die technische Möglichkeit zur gemeinsamen Nutzung stufenweise sicherzustellen (§ 42c Abs. 4 EnWG):

- Stufe 1 (ab dem 1. Juni 2026): innerhalb des Bilanzierungsgebietes eines Elektrizitätsverteilernetzbetreibers (§ 42c Abs. 4 S. 1 Nr. 1 EnWG).

- Stufe 2 (ab dem 1. Juni 2028): innerhalb des Bilanzierungsgebietes eines Elektrizitätsverteilernetzbetreibers sowie in dem Bilanzierungsgebiet eines direkt angrenzenden Elektrizitätsverteilernetzbetreibers in derselben Regelzone (§ 42c Abs. 4 S. 1 Nr. 2 EnWG).

Betreiber direkt angrenzender Elektrizitätsverteilernetze sind zur Mitwirkung im erforderlichen Umfang verpflichtet (§ 42c Abs. 4 S. 2 EnWG). Das Bilanzierungsgebiet eines Netzbetreibers ist in der Praxis oft mit dem Verteilernetzgebiet eines Netzbetreibers deckungsgleich, es ist aber nicht zwingend identisch.

## Erforderliche Verträge

---

Die gemeinsame Nutzung basiert auf zwei obligatorischen Verträgen zwischen dem Betreiber der Anlage und dem abnehmenden Letztverbraucher (Abnehmer). Zum einen der Liefervertrag, denn die Abgabe des erzeugten Stroms durch den Betreiber an den Abnehmer unter Nutzung des öffentlichen Netzes gilt als Stromlieferung und bedarf eines Stromlieferungsvertrages (§ 42c Abs. 1 S. 1 Nr. 2 EnWG). Zum anderen ein Vertrag zur gemeinsamen Nutzung, da zusätzlich ein solcher Vertrag abgeschlossen werden muss, der die Mindestinhalte nach § 42c Abs. 3 EnWG regelt (§ 42c Abs. 1 S. 1 Nr. 3 EnWG).

Der Vertrag zur gemeinsamen Nutzung muss mindestens folgende Punkte regeln:

- Umfang der Nutzung der durch die Anlage erzeugten oder gespeicherten Elektrizität durch den Abnehmer (§ 42c Abs. 3 Nr. 1 EnWG).
- Ein Aufteilungsschlüssel, aus dem sich der Umfang des Rechts zur Nutzung der Elektrizität ergibt (§ 42c Abs. 3 Nr. 2 EnWG).
- Die Frage, ob eine entgeltliche Gegenleistung für die Nutzung der Elektrizität an den Betreiber zu leisten ist, sowie gegebenenfalls deren Höhe in Cent pro Kilowattstunde (§ 42c Abs. 3 Nr. 3 EnWG).

Die Möglichkeit einer entgeltlichen Gegenleistung wird hier ausdrücklich genannt. Die Energielieferung im Rahmen einer gemeinschaftlichen Nutzung soll aber auch unentgeltlich möglich sein, insofern der Pflicht zur Entrichtung von Steuern, Umlagen, Abgaben und Netzentgelten nachgekommen wird.

## Ausblick

---

Das Energiewirtschaftsgesetz ist am 23. Dezember 2025 zusammen mit den anderen neuen Regeln in Kraft getreten. Da die Netzbetreiber erst ab dem 1. Juni 2026 verpflichtet sind, die technische Möglichkeit zur gemeinsamen Nutzung sicherzustellen, sind Energy-Sharing-Projekte erst ab diesem Datum möglich. Die Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften beim DGRV wird sich weiter dafür einsetzen, dass die Energy-Sharing-Regelungen für die genossenschaftliche Praxis verbessert werden.

## Kooperation, die bleibt

Ein Beitrag von Aljoscha Warych, Projektmanager Südafrika, Abteilung internationale Beziehungen beim DGRV

## Genossenschaftlicher Inkubator für die Bäckerei? und Lebensmittelbranche in Südafrika

---

In der Marktwirtschaft spielen Inkubatoren eine wichtige Rolle. Dabei werden Unternehmen in der Frühphase mit Ressourcen und Mentoringprogrammen begleitet, damit sich die Geschäftsideen junger Unternehmen entfalten können, bis die von besonders hohen Insolvenzquoten gekennzeichnete Gründungsphase überstanden ist. Vielen ist das Konzept vor allem aus dem Start-up- Bereich in Deutschland bekannt, es wird aber auch sehr erfolgreich in der genossenschaftlichen Entwicklungsarbeit eingesetzt. So etwa durch den Bakery & Food Technology Incubator of South Africa (BICSA), mit dem junge Bäckereien, Caterer und andere Lebensmittelproduzenten gefördert und von der Idee bis zur profitablen Positionierung am Markt begleitet werden.

### Was ist BICSA?

---



Absolventin der BICSA-Kurse

BICSA ist heute Südafrikas einziger spezialisierter Inkubator für Bäckerei? und Lebensmitteltechnologie für Genossenschaften und Klein- und Kleinstunternehmerinnen und -unternehmer in der Lebensmittel-, und Hospitality-Wirtschaft. BICSA's Wurzeln reichen dabei bis 2005 zurück: Damals schlossen sich DGRV, die staatliche Small Enterprise Development Agency (SEDA; heute SEDFA) und die South African Chamber of Baking zusammen, weil kleine genossenschaftlich organisierte Bäckereien häufig keinen Zugang zu Training, Finanzierung und technischer Expertise hatten. Diese Initiative wurde dabei insbesondere zu Beginn intensiv durch die BÄKO-ZENTRALE eG unterstützt und brachte so das Knowhow des deutschen Genossenschaftssektors mit der Förderung durch den südafrikanischen Staat und der lokalen Zielgruppe zusammen. Im Jahre 2014 erfolgte dann die Gründung von BICSA als Non-Profit-Organisation und erweiterte den Fokus über Bäckereien hinaus auf Lebensmittelproduktion und Gastgewerbe.

Herzstück des Projekts ist ein dreijähriges Inkubationsprogramm mit anschließender Nachbetreuung von zwei

Jahren. Neben der Beratung rund um die Gründung als Genossenschaft und resultierenden Fragen der Good Governance kombiniert es technische Produktionsunterstützung, betriebswirtschaftliches Mentoring, Hilfe beim Marktzugang sowie Begleitung bei Compliance- und Zertifizierungsfragen - also genau jene Bausteine, die darüber entscheiden, ob ein guter Produktansatz auch zu einem tragfähigen Geschäftsmodell wird. BICSAs Arbeit setzt dabei an konkreten Bedarfen entlang der Wertschöpfungsketten an: Von Lebensmittelsicherheit und Produktqualität über Prozess- und Anlagenfragen bis hin zu Managementzahlen, Businessplänen und Finanzierungsanträgen.

## Initialzündung für langfristigen Erfolg

---

Wie greifbar diese Unterstützung ist, zeigte sich im November 2025 bei dem Besuch einer Delegation des deutschen Genossenschaftssektors - mit dabei Jan Holthaus, Vorstand des DGRV. Gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der GESTE?Stiftung und des BVR ging es darum, Partnerschaften zu vertiefen und die Wirkung langfristiger, vertrauensbasierter Zusammenarbeit vor Ort greifbar zu machen. In Südafrika traf unsere Gruppe auf ein Beispiel, wie die "Hilfe zur Selbsthilfe" im genossenschaftlichen Verständnis aussieht.

Bei einer Abschlussfeier für Absolventen des Inkubationsprogrammes der BICSA-Niederlassung in Tshwane ermutigte eine Absolventin andere junge Menschen zum Unternehmertum: Selbst kleine staatliche Unterstützungsleistungen, wie etwa die ca. 20 Euro monatliche Nothilfe während der COVID-19 Pandemie, sollten als "Saatkapital" verstanden werden - und damit Schritt für Schritt ein eigenes Einkommen aufzubauen. Ihr eigener Weg begann nach erfolgloser Jobsuche mit dem Verkauf von Scones an Taxiständen; heute führt sie eine Bäckerei und ein Restaurant in Bapong und beschäftigt sechs Mitarbeitende. Sie produziert rund 100 Brote pro Tag und beliefert unter anderem kleine Imbisse - ein Beispiel dafür, wie Qualifizierung, Unternehmergeist und Marktzugang zusammenwirken.



Absolvent:innen und Mitarbeiter der BICSA-Kurse - "Incubees" genannt

BICSA und der DGRV, gemeinsam mit unseren südafrikanischen und deutschen Partnern, haben im vergangenen Jahrzehnt hunderte Genossenschaften und andere KKMUs begleitet, Finanzierung mobilisiert, Arbeitsplätze geschaffen und Netzwerke aufgebaut, die den so wichtigen Marktzugang ermöglichen. Dass diese Form der Unterstützung, - Entwicklungszusammenarbeit des DGRV mit finanzieller Hilfe des Bundesentwicklungsministeriums - tatsächlich wirkt, brachte ein weiterer Absolvent so auf den Punkt: Er sei "ein Produkt der Unterstützung" - sein Beispiel zeige, dass Programme wirken können, wenn sie nah an der Praxis sind und konsequent umgesetzt werden.

Von zentraler Bedeutung in der Projektarbeit des DGRVs ist dabei stets, von Beginn an die letztendliche Unabhängigkeit unterstützter Genossenschaften und deren Strukturen mitzudenken. So gilt es Anreize zu schaffen, lokale Trägerstrukturen frühzeitig so zu professionalisieren, dass sie nach Ende der Zusammenarbeit eigenständig funktionieren. Bei BICSA bedeutete das: Während sich die anfängliche Förderung durch den DGRV schrittweise reduzierte - zunächst die finanzielle und dann auch die technische Förderung - stellte BICSA auf ein selbsttragendes Modell um: Durch bezahlte Dienstleistungen werden Entwicklungsleistungen quersubventioniert; durch die gemeinnützige Organisationsform werden Überschüsse reinvestiert, statt ausgeschüttet.

So sind im Fall von BICSA schließlich hauptsächlich zwei Erfolgsfaktoren identifizierbar: Erstens blieb die fachliche und strategische Begleitung über Beziehungen, Mentoring und Branchennetzwerke der Gründungspartner auch im neuen Geschäftsmodell erhalten. Zweitens hat BICSA auf sich verändernde Rahmenbedingungen unternehmerisch reagiert und neue Einnahmequellen erschlossen. Hier zeigt sich, dass der Aufbau eines wirtschaftlich tragfähigem Geschäftsmodell mit starker genossenschaftlicher Good Governance eine zentrale Entwicklungsleistung ist.



Regionale Kuchenspezialität (Käsekuchen mit Birne)

Die Delegation konnte die Wirkung der Projektarbeit des DGRVs und der Arbeit von BICSA anlässlich des Besuches zur Abschlussfeier des ersten Jahrgangs am neu eröffneten BICSA-Standort in Durban an weiteren Beispielen erleben. Eines davon ist die Vukayibambe Bakery Co-operative im KwaMashu Township von eThekweni. Im Zuge der landesweiten Unruhen, die 2021 nach der Inhaftierung des ehemaligen Präsidenten Jacob Zuma ausgebrochen waren, fiel sie Plünderungen zum Opfer und konnte danach den Betrieb nicht wieder aufnehmen. Nach zwei Jahren Stillstand wurde die Genossenschaft durch ein einmonatiges Aufbauprogramm wieder betriebsfähig gemacht und beliefert heute mehrere Supermarkt-Filialen. In einem anderen Fall unterstützte BICSA ein Vorhaben im ländlichen Raum, bei dem eine solarbetriebene Bäckerei nicht nur Einkommen schafft, sondern die Ernährungssicherheit in einem unterversorgten Gebiet verbessert. Solche Fälle zeigen: Wenn Standards, Prozesse und Marktzugänge sitzen, entstehen Beschäftigung und Perspektiven - und

das dauerhaft.

## Exzellente durch (internationale) Kooperation

Der Besuch in Südafrika machte für uns auch wieder einmal deutlich, was Delegationsreisen leisten können: Sie verbinden strategische Diskussionen mit einer Realität, die man nicht aus Berichten herauslesen kann. Jan Holthaus brachte das mit einem Satz auf den Punkt: "Cooperation is not an abstract idea; it is the lived experience of working together." Bei BICSA ist genau diese "gelebte Kooperation" sichtbar - als Institution, die aus einer Projektphase herausgewachsen ist und heute landesweit als Exzellenzzentrum wirkt.

Auch BICSA-CEO Ansi Potgieter betonte bei der Abschlussfeier den Wert internationaler Partnerschaften. Gerade das "internationale Know-how" und verlässliche Unterstützungssysteme seien für die Arbeit von BICSA sehr wertvoll - als Brücke in Netzwerke, Standards und Lernräume. Dieser Aspekt ist für den DGRV zentral: Entwicklungszusammenarbeit kann dann besonders nachhaltig sein, wenn sie lokale Träger stärkt und gleichzeitig internationale Verbindungen so nutzt, dass Kompetenz im Land verbleibt."

Was vor Ort besonders auffiel, war die Professionalität, mit der BICSA technische Beratung und betriebswirtschaftliche Begleitung verzahnt. In Gesprächen wurde deutlich, dass viele kleine Lebensmittelbetriebe an denselben Schwellen scheitern: unklare Kalkulation, fehlende Produktionsstandards, zu wenig Dokumentation für Betriebsprüfungen oder ein Produkt, das zwar gut ist, aber nicht konstant reproduzierbar. BICSA setzt genau dort an - mit Trainings, Produktionscoaching, Qualitäts- und Hygienechecks sowie Unterstützung bei der Vorbereitung auf Zertifizierungen.

Gleichzeitig stärkt der Inkubator die unternehmerische Seite: Management Accounts, Finanzierungsvorhaben, Businesspläne und Marktgespräche werden nicht als "Papierarbeit" verstanden, sondern als Voraussetzung, um Investitionen anzuziehen und Wachstum verantwortungsvoll zu steuern. BICSA misst Wirkung unter anderem über geschaffene und gesicherte Arbeitsplätze und begleitet Unternehmen auch nach Abschluss der Inkubation weiter, damit Wachstum nicht an der ersten Expansionsphase scheitert.

In der Diskussion mit der Delegation ging es auch um die Frage, was Institutionen wie BICSA für genossenschaftliche Strukturen bedeuten. Denn gerade Genossenschaften und gemeinschaftsbasierte Unternehmen profitieren davon, wenn technische Standards und Governance-Routinen zusammen gedacht werden: Nur wer Qualität liefert und Risiken steuert, kann verlässlich Märkte bedienen und Mitglieder dauerhaft fördern. In diesem Sinne ist BICSA nicht "nur" ein Inkubator, sondern ein Baustein einer breiteren Sozialstrukturförderung: Er professionalisiert ein Ökosystem, in dem genossenschaftliche Initiativen wachsen können und zu wirtschaftlich aktiven Genossenschaften werden, die einen echten Beitrag für resiliente lokale und nationale Wertschöpfungsketten sowie zur dauerhaften Verbesserung der Lebensumstände vor Ort leisten.



## Vom Entwicklungsprojekt zum Partner

---

BICSA steht exemplarisch für den Ansatz, den der DGRV in seiner weltweiten Arbeit verfolgt: Von Beginn an konsequent auf lokale Eigentümerschaft achten, echte Mehrwerte für Mitglieder schaffen und belastbare Governance sicherstellen. So werden Genossenschaftssektoren und -strukturen auch lange nach Ende der direkten Förderung eines Partners gestärkt und weiterentwickelt.

BICSA will seine Programme weiter ausbauen, Partnerschaften im Bäckerei- und Lebensmittelsektor vertiefen und zusätzliche regionale Hubs aufbauen, um mehr Unternehmerinnen und Unternehmer zu erreichen - ausdrücklich auch außerhalb von städtischen Zentren. Für den DGRV bleibt ein weiterer, nun unabhängiger Partner auf Augenhöhe, der das genossenschaftliche System in Südafrika auch auf lange Sicht fördern und stärken wird. Gleichzeitig dient es als Motivation, frei gewordene Kapazitäten auf andere Sektoren und Zielgruppen zu konzentrieren, in denen Genossenschaften noch keine vergleichbaren Strukturen zur Seite stehen. Wie im Beispiel BICSA gilt es nun hier, gemeinsam mit nationalen und internationalen Partnern Institutionen und Strukturen aufzubauen, die genossenschaftliche Systeme langfristig und nach anfänglicher Förderung unabhängig vom DGRV stärken. Durch diesen Ansatz an die Förderung grundlegender Strukturen entsteht ein doppelter Effekt: Genossenschaften werden professioneller und wettbewerbsfähiger, und zugleich wächst ein gestärktes Genossenschaftssystem heran, das Wissen, Netzwerke und Qualitätsmaßstäbe dauerhaft verfügbar macht. BICSA ist damit ein Beispiel dafür, dass das Ende der direkten Förderung nicht das Ende der Zusammenarbeit sein muss. Es kann auch den Übergang in eine neue Rolle markieren: vom Projektträger zum Netzwerkpartner. So ist BICSA auch ein Beleg dafür, dass genossenschaftliche Strukturen auch nach dem Ende der Förderung mit hoher Wirkung im Land bestehen bleiben.