

PerspektivePraxis

FACHREPORT FÜR GENOSSENSCHAFTLICHE UNTERNEHMEN

3

—
2025

DGRV

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Die neue Bundesregierung und die voraussichtlichen Folgen für die genossenschaftliche Energiewende	4
Genossenschaftliche Finanzinstitute für eine nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit: III. Green Finance	9
Nachhaltigkeitsberichterstattung - Ein erster Schritt aus dem Regulierungsdschungel	13
Gemeinsam durch die Krise - und darüber hinaus	15

Liebe Leserinnen und Leser,

Zwischen Kosteneffizienz, Systemdienlichkeit und neuen Vermarktungswegen - der Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD zeigt einige Maßnahmen für die Energiewende auf. Doch was bedeutet es für die Energiegenossenschaften? Im Beitrag der Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften gibt unser Kollege Anton Mohr einen Abriss der voraussichtlichen Folgen, die sich nach aktuellem Stand für die genossenschaftliche Energiewende abzeichnen.

In den letzten Jahren wurden in Europa in zeitlich kurzer Taktung diverse äußerst umfangreiche Berichtsvorschriften zur Nachhaltigkeit erlassen. Nun scheint sich der Wind in Europa gedreht zu haben. Mit der Budapestener Erklärung im November 2024 bekundete der Europäische Rat den politischen Willen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Anfang des Jahres legte die Kommission als Reaktion auf diese Aufforderung ihre ersten zwei "Omnibus"-Pakete vor. Sie zielen darauf ab, die bestehenden Rechtsvorschriften in den Bereichen Nachhaltigkeit bzw. Investitionen zu vereinfachen. Unsere Kolleginnen Daria Babicheva und Sylvia Bitterwolf aus der Abteilung Grundsatzfragen beleuchten wir die vorgesehenen Erleichterungen.

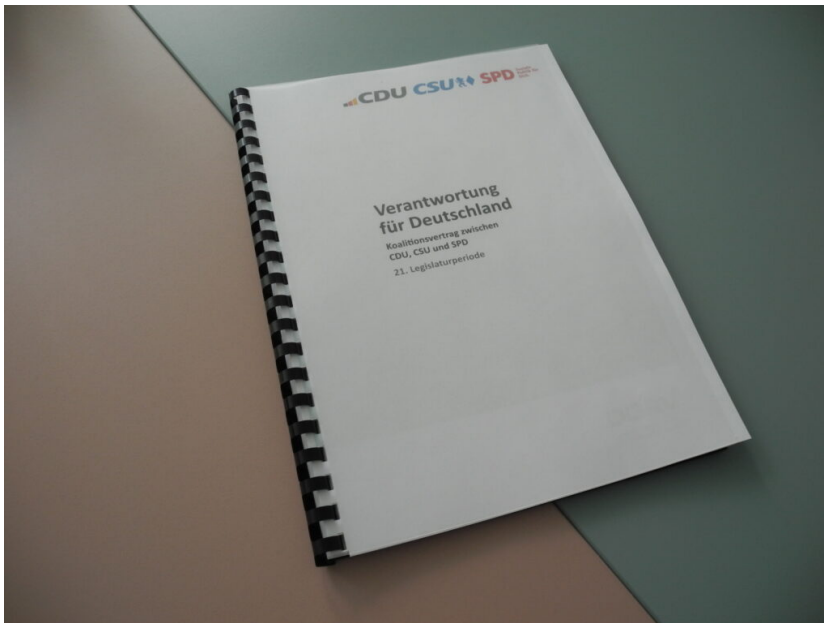
Im dritten und letzten Teil unserer Reihe "Genossenschaftliche Finanzinstitute für eine nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit" werfen wir einen Blick auf den genossenschaftlichen Finanzsektor in Mexiko. In Zusammenarbeit mit dem FOCOOP (vergleichbar mit der BAFIN), dem nationalen Dachverband und den Genossenschaften vor Ort ist es gelungen, durch ein adäquates Risikomanagement die Ersparnisse der Mitglieder sicherer zu machen und den Zugang zu Finanzprodukten zu gewährleisten. Hierzu haben bestimmte Software-Tools des DGRV zur Risikoanalyse oder finanziellen Planung einen entscheidenden Beitrag geleistet. Sie kalkulieren Umwelt- und Klimafaktoren sowie Sozialrisiken mit ein und unterstützen so ein Finanzsystem, dass nicht nur wirtschaftlich, sondern ebenso ökologisch und sozial nachhaltig ist - auch bekannt unter dem Begriff "Green Finance". Was genau darunter zu verstehen ist und welche Vorteile sich daraus letztlich für die Mitglieder ergeben, erklärt unser Kollege Patrick Heckler aus dem DGRV-Team Lateinamerika. Angesichts geopolitischer Spannungen, volatiler Märkte und zunehmender Regulation gelingt Einzelunternehmen kaum noch die Bewältigung dieser Herausforderungen allein. Genossenschaften und Verbundgruppen bieten sich als bewährte, aber auch innovative Modelle an, um Skaleneffekte zu erzielen, Risiken abzufedern und neue Geschäfte zu entwickeln. In einem Gastbeitrag stellt Eckhard Schwarzer (Präsident des MITTELSTANDSVERBUND und Vizepräsident des DGRV) Best-Practice-Beispiele aus Deutschland und Japan und plädiert für Kooperationen als zentralen Weg, die Zukunft des Mittelstands zu sichern.

Die neue Bundesregierung und die voraussichtlichen Folgen für die genossenschaftliche Energiewende

Ein Beitrag von Anton Mohr, politischer Referent, Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften beim DGRV (Ausgabe 3/2025)

Mit dem Sondervermögen hat die kommende Bundesregierung noch vor der Regierungsbildung den finanziellen Spielraum geschaffen, um die Wirtschaft in den Bereichen Infrastruktur und Klimaschutz zu unterstützen. Interessanterweise spricht auch der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, die sogenannten Wirtschaftsweisen, in seinem Frühjahrsgutachten 2025 von der Dekarbonisierung, also der Reduzierung von Kohlenstoffdioxid-Emissionen, als eine zentrale Herausforderung für die Wirtschaft in Deutschland. Die meisten Emissionen gehen auf das Konto von Energie, also von Strom, Mobilität und Wärme. Die Energiewende ist daher weiterhin entscheidend. Doch welche Geschäftsfelder und Akteure der Energiewende werden von den gut gefüllten öffentlichen Kassen gefördert werden?

Mit dem am 9. April 2025 veröffentlichten Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD wurden bereits einige Maßnahmen aufgezeigt. Grund genug, die vielfältigen und oft nur skizzierten Vorhaben der neuen Bundesregierung mit Blick auf die Energiegenossenschaften einzuordnen.



Bezahlbarkeit und Kosteneffizienz im Fokus

Die neue Bundesregierung rückt die Frage nach der Bezahlbarkeit und Kosteneffizienz stärker in den Fokus. So sieht der Koalitionsvertrag eine dauerhafte Strompreisreduktion um fünf Cent pro Kilowattstunde für Unternehmen und den Privatverbrauch vor. Dafür soll die Stromsteuer auf das von der Europäischen Union erlaubte Mindestmaß gesenkt werden. Auch die Netzentgelte sollen dauerhaft gedeckelt werden. Die Bundesregierung sieht aber nicht nur direkte Senkungen der Verbrauchspreise über die Abgaben vor. Auch die Preise an der Strombörse sollen durch Einführung einer Vergütungsobergrenze gedeckelt werden. Höherliegende Gewinne aus dem Stromverkauf müssten demnach zurückgezahlt werden. Gleichzeitig sollen die

gerade eingeführten Regelungen des Solarspitzengesetzes für die Nullvergütung bei negativen Preisen und der Direktvermarktung geprüft werden. Auch das Referenzertragsmodell zur Förderung der Windenergie soll mit Blick auf Kosteneffizienz überprüft werden.

Zur Stabilisierung des Strompreises sieht der Koalitionsvertrag den Bau von Gaskraftwerken mit einer Gesamtleistung von 20 Gigawatt bis 2030 und den Weiterbetrieb fossiler Reservekraftwerke vor. Da die Kraftwerke zunächst mit konventionellem Gas laufen werden, könnte für den klimaneutralen Betrieb auch eine Technologie zur Abscheidung und Speicherung von Emissionen genutzt werden - das sogenannte Carbon Capture and Storage (CCS). Der Koalitionsvertrag sieht daher auch die Verankerung der CCS-Technologie als überragendes öffentliches Interesse vor. Wie die Gaskraftwerke finanziert werden können, wird sich in den kommenden Monaten zeigen. Es könnte aber sein, dass sie nicht ohne Subventionen realisiert werden können und die zusätzlichen Kapazitäten den Preis am Strommarkt verzerren könnten.

Neue Vermarktungswege finden

Da der Stromverkauf über die Börse durch die genannten Eingriffe immer schwieriger werden könnte und auch die Einspeisevergütung zunehmend unattraktiv ist, müssen die Energiegenossenschaften neue Vermarktungswege finden. Der Koalitionsvertrag verspricht eine Stärkung der regionalen Vermarktung. Neben dem Mieterstrom wird auch das lange erwartete Energy Sharing, also das Teilen von selbsterzeugtem Strom über das öffentliche Stromnetz, ausdrücklich erwähnt. Für ein wirtschaftlich tragfähiges Energy Sharing setzt sich die Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften bereits seit Jahren ein, da es den Energiegenossenschaften erlauben würde, ihre Mitglieder mit dem Strom aus den eigenen Stromerzeugungsanlagen zu versorgen. Dies dürfte als großer Anreiz dienen - sowohl für die Ausweitung der genossenschaftlichen Investitionen als auch für den Weiterbetrieb von alten Photovoltaik-Anlagen. Leider bleibt es im Koalitionsvertrag beim Stichwort, so dass die Ausgestaltung offen ist. Eine der größten Umsetzungshürden des vergangenen Vorschlags der Politik war zum einen die Komplexität des Modells. Eine weitere große Hürde war der hohe, unvergütete Zusatzaufwand, der für die Genossenschaften durch Anmeldeverfahren, Abrechnungen, Bilanzierungen etc. anfallen würde. Die im Koalitionsvertrag formulierte Ausweitung der physikalischen Direktversorgung an die Industrie könnte die Zusammenarbeit von Energiegenossenschaften und regionalen Unternehmen stärken. Haushalte sollen sich einfacher selbst mit Energie versorgen können und die regionale Nutzung von ansonsten abgeregeltem Strom soll deutlich vereinfacht werden. Bürgerstromtarife für Anwohnerinnen und Anwohner von Windparks sollen rechtlich erleichtert werden. Diese könnten neue Versorgungs- und Beteiligungsmodelle für Energiegenossenschaften ermöglichen.

Auch die technischen Voraussetzungen für die Entwicklung einer regionalen Vermarktung sollen gefördert werden: Die Überbaumöglichkeiten an Netzverknüpfungspunkten sowie der beschleunigte Rollout von Smart Metern werden im Koalitionsvertrag erwähnt. Energiespeicher sollen ebenfalls als überragendes öffentliches Interesse mit aufgenommen und im Zusammenhang mit Wind- und Solarstromanlagen privilegiert werden. Besonders für den Betrieb von Solarstromanlagen sind Stromspeicher inzwischen unverzichtbar, weshalb der Bau und der Betrieb vereinfacht werden sollen. Die Mehrfachbelastungen durch Steuern, Abgaben und Entgelte sollen weitestgehend abgeschafft werden. Allerdings soll die Förderung an eine Systemdienlichkeit geknüpft werden. Und diese Forderung nach Systemdienlichkeit könnte eine Herausforderung für den gleichzeitig gewollten schnellen Ausbau regenerativer Erzeugungsanlagen werden.

Zwischen beschleunigtem Ausbau und Systemdienlichkeit

Um neue Projekte schneller voranzubringen, sollen bürokratische Hürden abgebaut und Planungs- sowie Genehmigungsverfahren vereinfacht werden. Laut Koalitionsvertrag soll dabei auch geprüft werden, ob Expertenpools eingerichtet sowie die Vereinfachungen aus Wind-Beschleunigungsgebieten auf andere Energieinfrastrukturvorhaben übertragen werden können. Die Flächenziele für den Windausbau gemäß Windflächenbedarfsgesetz für 2027 sollen erhalten bleiben. Die Ziele für 2032 sollen jedoch evaluiert werden. Entlastung dürfte dafür eine geplante Begrenzung der Flächenpachten bieten. Anmeldeverfahren sollen durch Digitalisierung und Standardisierung erleichtert werden, insbesondere für Solarstromanlagen mit Doppelnutzung, wie Agri- und Parkplatz-Photovoltaik.



Agri-PV-Anlage im Energiepark Sonnenfeld Bruck/Leith

Ein zentrales Vorhaben des Koalitionsvertrags ist die bereits erwähnte systemdienliche Ausgestaltung der Förderung von Solarstromanlagenanlagen mit Speichern. Die Ziele sind eine bessere Abstimmung und Kostenersparnisse. Der Fokus auf Systemdienlichkeit birgt jedoch auch das Risiko einer Verlangsamung des Photovoltaik-Ausbaus im Aufdach-Segment. Die Systemdienlichkeit soll auch beim Ausbau von Windenergie und Photovoltaik-Freiflächenanlagen wichtiger werden. Der Ausbau erneuerbarer Energien soll künftig stärker mit dem Netzausbau verzahnt werden. Neue Projekte sollen dort angesiedelt werden, wo sie dem Netz am meisten nutzen. Dieser Ansatz birgt jedoch auch ein Risiko: Wenn der Netzausbau weiterhin nur langsam vorankommt, könnten neue Wind- und Solarstrom-Projekte auch von Energiegenossenschaften in Frage gestellt werden.

Flexibler Verbrauch und Sektorenkopplung

Doch nicht nur die Erzeugungsanlagen sollen systemdienlicher werden. Auch der Verbrauch soll sich am Stromnetz orientieren. So sollen insbesondere große Abnehmer netzdienlich eingebunden werden. Erzeugung und Verbrauch sollen flexibel auf die Situation in den Stromnetzen reagieren können. Neben gewerblichen und industriellen Verbrauchenden könnten dies auch Großwärmepumpen oder Elektroautos sein. Das Laden von Elektroautos am Arbeitsplatz soll unterstützt und Heimspeicher verstärkt als flexible Verbraucher genutzt werden. Auch die Erzeugung von Wasserstoff soll für einen flexiblen Verbrauch in Zeiten eines großen Stromangebots zur Verfügung stehen. Der Koalitionsvertrag sieht eine Förderung großer und auch dezentraler Elektrolyseure vor - inklusive gezielter Programme für den Mittelstand.

Die Speicher sollen jedoch nicht nur als Verbraucher eine Rolle spielen, sondern auch einspringen, wenn das Angebot an Wind- und Solarstrom nicht die Nachfrage decken kann. So sollen die Batterien von Elektroautos nicht nur flexibel geladen werden, sondern auch bei einem fehlenden Angebot den Strom wieder einspeisen können. Dieses bidirektionale Laden von Elektroautos soll nach dem Koalitionsvertrag gefördert werden. Damit könnte die neue Bundesregierung auch die Kopplung der einzelnen Sektoren beschleunigen. Denn Strom wird im Mobilitäts- und im Wärmesektor eine wichtige Rolle spielen. Wärmenetze könnten etwa zunehmend große Wärmepumpen, die an einen örtlichen Windpark angeschlossen sind, als Wärmequelle nutzen. Und der Koalitionsvertrag bekennt sich auch wieder zu Biogasanlagen, die Strom in Zeiten von Dunkelflauten erzeugen können, und die gleichzeitig genossenschaftliche Wärmenetze versorgen.



Solarthermie-Anlage der Solarwärme Bracht eG

Genossenschaftliche Wärmenetze

Im Wärmebereich sendet der Koalitionsvertrag wichtige Signale hinsichtlich Förderung, Investitionssicherheit und Planungs- und Genehmigungsbeschleunigung. Für genossenschaftliche Wärmenetze, die Bioenergie als Wärmequelle nutzen, ist der Koalitionsvertrag ein wichtiges Signal zur Zukunftsfähigkeit dieser Wärmequelle. Der Fokus soll auf der Steigerung des Flexibilitätspotenzials und des Erhalts kleiner, wärmegeführter Biogasanlagen liegen. Außerdem sollen bestehende Deckel überprüft und Reststoffe besser genutzt werden. Bei der kommunalen Wärmeplanung soll von Beginn an die Umsetzbarkeit berücksichtigt werden und es wird ein attraktiver Investitionsrahmen in Aussicht gestellt. Zusammen mit dem Vorhaben, einen Investitionsfonds für die Energieinfrastruktur aufzulegen, um die Vergabe von Eigen- und Fremdkapital bei Investitionen anzureizen und dies mit öffentlichen Garantien zu flankieren, zeichnen sich für genossenschaftliche Wärmenetze interessante Finanzierungsbedingungen ab. Die Geothermie soll durch ein eigenes Beschleunigungsgesetz und die vollständige Absicherung des Fündigkeitsrisikos neuen Auftrieb erhalten.

Ebenso ist die geplante Aufstockung und gesetzliche Verankerung der Bundesförderung effiziente Wärmenetze aus Sicht der Wärmegenossenschaften sehr erfreulich, da sie langfristige Planungssicherheit schaffen würde. Damit wäre eine wichtige Forderung der Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften erfüllt. Zur positiven

Tendenz beim Förderrahmen gehört auch das Bekenntnis zur Gebäudeförderung, über die auch der hausseitige Anschluss an ein Wärmenetz gefördert wird. Auch die angekündigte Modernisierung der AVB-Fernwärme-Verordnung kann Chancen für genossenschaftliche Wärmeakteure bieten, wenn ihre Besonderheiten bei der Ausgestaltung berücksichtigt werden. Wärmegenossenschaften haben aufgrund ihrer inhärenten Transparenz auch nichts von der angekündigten Preisaufsicht zu befürchten, die für mehr Preistransparenz im Fernwärmesektor sorgen soll.

Ob sich aus dem Vorhaben, den Quartiersansatz zu stärken, weitere positive Signale für Wärmegenossenschaften ergeben, bleibt abzuwarten. Die gilt ebenso für die Frage, was die geplante vereinfachte Verzahnung von Gebäude-Energie-Gesetz und kommunaler Wärmeplanung genau bedeutet soll und wie sie sich auswirken könnte.

Fazit

Mit der Betonung von Kosteneffizienz, Systemdienlichkeit und Sektorenkopplung hat die neue Bundesregierung notwendige Ziele für die Dekarbonisierung formuliert. Allerdings stehen die Vorhaben im Spannungsfeld mit anderen Zielen, wie dem schnellen Ausbau von Wind- und Solarstromprojekten oder Preissignale für die flexible Nutzung. Auch konkurrieren die Fördergelder für die Dekarbonisierung mit anderen Bereichen, wie der Förderung von Infrastruktur oder Sicherheit. So ist derzeit schwer abzuschätzen, wie der Förderrahmen für kleinere und mittlere Stromanlagen aussehen wird und ob die neuen Vermarktungswege praxistauglich sind. Auch die nach Koalitionsvertrag geplante Modernisierung des Genossenschaftsgesetzes wird Auswirkungen auf die Energiegenossenschaften haben. Ein aus unserer Sicht wichtiger Punkt hierbei ist, dass die mittelbare Förderung in § 1 Abs. 1 Genossenschaftsgesetz ergänzt werden sollte, insbesondere um mehr Rechtssicherheit für bestimmte Energiegenossenschaftsmodelle zu schaffen. Die Bundesgeschäftsstelle Energiegenossenschaften wird die Umsetzung der vielen Vorhaben der neuen Bundesregierung im Interesse unserer fast 1.000 Energiegenossenschaften begleiten.

Genossenschaftliche Finanzinstitute für eine nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit: III. Green Finance

Ein Beitrag von Patrick Heckler, Teilprojektleiter Mexiko-Stadt, Abteilung Internationale Beziehungen beim DGRV (Ausgabe 3/2025)

In den ersten beiden Teilen unserer Reihe zur Rolle von genossenschaftlichen Finanzinstituten in Ländern des Globalen Südens haben wir die Aufgaben und Funktionen von Spar- und Kreditgenossenschaften im südlichen Afrika - sogenannte "SACCOS" (Savings and Credit Cooperatives) - beleuchtet. Sie bieten dort Menschen mit mittlerem und niedrigem Einkommen einen Zugang zu Finanzdienstleistungen zu fairen Konditionen und ermöglichen so wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe. Darüber hinaus sind überraschenderweise gerade die SACCOS eine treibende Kraft für die Digitalisierung des Finanzsektors, da sie die Effizienz und Kostenersparnis von digitalisierten Prozessen nutzen, um für ihre Mitglieder Mehrwerte zu schaffen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Im dritten und letzten Teil wechseln wir den Kontinent und werfen einen Blick auf den genossenschaftlichen Finanzsektor in Mexiko. Dieser hat bisher nur einen Marktanteil von etwa ein Prozent der Bilanzsumme. Doch trotz seiner geringen Größe sind es gerade Spar- und Kreditgenossenschaften (SKG), die in ländlichen Gebieten von großer Bedeutung sind. Traditionelle Geschäftsbanken scheuen oft den Aufwand, dort präsent zu sein. Demensprechend sind Menschen in diesen Regionen oftmals nicht Teil des formellen Finanzsystems und nutzen informelle Angebote zur Geldverwaltung oder Kreditaufnahme. Ein Beispiel wäre die traditionelle "Tanda". Dabei trifft sich eine Gruppe von Personen regelmäßig, um Geld in einen gemeinsamen Pool einzuzahlen, der dann reihum an ein Mitglied ausgezahlt wird. Dieses System ist jedoch sehr anfällig für Missbrauch.

Deshalb ist die SKG in diesen Gegenden oftmals der einzige Zugang zum formellen Finanzsystem. Nicht zuletzt durch erfolgreiche Projekte wie unsere Zusammenarbeit mit dem FOCOOP (vergleichbar mit der BAFIN), dem nationalen Dachverband der SKG CONCAMEX und den SKG ist es gelungen, die Ersparnisse der Mitglieder sicherer zu machen und den Zugang zu wettbewerbsfähigen Finanzprodukten zu gewährleisten. Hierzu haben insbesondere die für den lateinamerikanischen genossenschaftlichen Finanzsektor entwickelten Software-Tools des DGRV zur Risikoanalyse oder finanziellen Planung einen entscheidenden Beitrag geleistet. Und nicht nur das: Ähnlich wie bei der Digitalisierung im südlichen Afrika fördern die Genossenschaften Innovationen im Finanzsektor: Sie treiben in Lateinamerika das Thema Green Finance voran - und unterstützen damit ein Finanzsystem, das nicht nur wirtschaftlich, sondern ebenso ökologisch und sozial nachhaltig ist. Eine Zielsetzung, die nach Auffassung der Vereinten Nationen von globalem Interesse ist.



Warum Green Finance?

Die Frage drängt sich auf: Warum setzen gerade Finanzinstitute in Regionen mit vergleichsweise geringen wirtschaftlichen Ressourcen auf ein Konzept wie Green Finance - ein Thema, das hierzulande oft noch als Zukunfts- oder "Luxusfrage" betrachtet wird? Die Antwort ist so einfach wie eindrücklich: Klimarisiken sind auch finanzielle Risiken. Dies wird Menschen in Regionen der Welt, die davon bereits stärker betroffen sind als auf der Nordhalbkugel, schmerzlich bewusst. Als Genossenschaften, die den Interessen der Mitglieder durch ihren Förderauftrag direkt verpflichtet sind, ist ein nachhaltiger Ansatz zweckmäßig, um die negativen Folgen der Klimakrise für die Mitglieder abzumildern und ihnen langfristig und sicher Finanzdienstleistungen bereitstellen zu können.

Wie sieht aber nun ein Finanzsystem aus, das diese wichtige Erkenntnis berücksichtigt? Das Konzept von Green Finance umfasst drei Säulen:

Ökologischer Fußabdruck der Finanzinstitution: Dies beinhaltet den CO₂-Ausstoß, Wasser- und Papierverbrauch sowie den allgemeinen Ressourcenverbrauch.

Berücksichtigung von Umwelt-, Sozial- und Klimarisiken im Risikomanagement: Finanzinstitutionen müssen diese Risiken in ihre Risikobewertungen einbeziehen.

Vergabe von grünen Krediten: Kredite gelten als grün, wenn sie aktiv zur Verbesserung des Klimas oder der Umwelt beitragen.

Konkrete Tools für konkrete Herausforderungen

Basierend auf diesen Säulen hat der DGRV in Zusammenarbeit mit den SKG in Mexiko zwei Software-Tools entwickelt: SARAS und MicroScore Verde. SARAS unterstützt die Genossenschaften dabei, Umwelt- und Sozialrisiken in ihr Risikomanagement einzubeziehen. Es kategorisiert Kredite nach ihrem Einfluss auf die Umwelt in drei Kategorien: Grün (unbedenklich), Orange (gewisser Umweltimpact, aber mit Maßnahmen kontrollierbar) und Rot (hoher Umweltimpact, sollte nicht finanziert werden). Das MicroScore Verde unterstützt bei der Analyse, ob ein Kredit als "grün" eingestuft werden kann oder nicht. In E-Learning Kursen wird zudem das Genossenschaftspersonal dafür sensibilisiert, welchen konkreten Impact die SKG auf die Umwelt hat und welchen Nutzen nachhaltige Finanzen für die lokale Wirtschaft haben (werden).

Ein Beispiel: Die SKG Apaseo el Alto im Bundesstaat Guanajuato

Ein wegweisendes Beispiel für die Umsetzung nachhaltiger Finanzpraktiken ist die SKG Apaseo el Alto im Bundesstaat Guanajuato. Sie ist die erste SKG in Mexiko, die das vom DGRV entwickelte Software-Tool SARAS zur Integration von Umwelt- und Sozialrisiken in ihr Risikomanagement einsetzt. Durch die frühzeitige Einführung konnte die Genossenschaft nicht nur ihre Kreditvergabe umweltbewusster gestalten, sondern auch bei ihren Mitgliedern das Bewusstsein für ökologische und soziale Nachhaltigkeit stärken. Die SKG Apaseo el Alto gilt damit als Vorreiterin im Bereich Green Finance in Mexiko und hat mit ihrer offenen Haltung gegenüber Innovationen den Weg für weitere Genossenschaften in Mexiko bereitet.

Partnerschaft mit Agroclimatica

Eine weitere Erfolgsgeschichte ist die Zusammenarbeit der SKG mit dem Fintech Startup Agroclimatica (<http://Agroclimatica>) aus Dänemark. Es stellt eine Plattform zur Verfügung, die es den SKG mit Hilfe von hinterlegten Boden- und Klimadaten ermöglicht, das Klimarisiko eines Agrarkredits einzuschätzen. Das wird insbesondere in Gegenden, die bereits jetzt vom Klimawandel stark betroffen sind, immer wichtiger, um Risiken eines Ernteausfalls und damit eines Kreditausfalls vorzubeugen. Mit Hilfe der GPS-Daten der Anbaufläche vergleicht die Plattform die vorherrschenden Standortbedingungen (Bodenbeschaffenheit, Niederschlagsmenge, Temperatur, Höhenlage etc.) mit den Standortanforderungen des anzubauenden Agrarprodukts. Stimmen Standortbedingungen mit Standortanforderungen überein, gibt die Plattform grünes Licht für den Agrarkredit. Werden Differenzen festgestellt, wie etwa, dass das anzubauende Agrarprodukt mehr Wasser verbraucht als die Niederschlagsmenge hergibt, weist die Plattform auf das konkrete Risiko hin. Sie bietet dann Vorschläge zur Risikoreduktion bzw. schlägt alternative Anbauprodukte vor, die an die vorherrschenden klimatischen Bedingungen besser angepasst sind und einen höheren Ertrag versprechen. Damit ist es sowohl für den Landwirt als auch die SKG eine Win-Win-Situation.



Ein mexikanischer Landwirt bei der Färbung geflochtener Körbe

An dieser Stelle kommt auch die GESTE - Genossenschaftliche Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit (<https://www.stiftung-geste.de/>) mit ins Spiel. Eine Finanzierung der GESTE hat im Jahr 2021 die Durchführung einer Pilotphase für SKG in Ecuador ermöglicht. Mittlerweile ist Agroclimatica in mehreren Ländern Lateinamerikas aktiv.

Ein konkretes Beispiel ist Pedro, ein Landwirt aus Michoacán, der traditionell Avocados anbaute. Die Analyse seiner Anbaufläche durch Agroclimatica zeigte jedoch, dass steigende Temperaturen und sinkende Niederschläge das Risiko eines Ernteausfalls deutlich erhöhen. Die Plattform empfahl als Alternative den Anbau von Nopal (Kaktusfeige). Die Pflanze ist hitze- und trockenresistenter. Pedro stellte um - mit Erfolg: Die neue Kultur passt besser zu den lokalen Bedingungen, seine Erträge stiegen und die SKG konnte den Kredit mit geringerem Ausfallrisiko vergeben.

Herausforderungen im genossenschaftlichen Finanzwesen

Auch wenn Software-Tools wie SARAS sehr hilfreich bei der Umsetzung von nachhaltigen Finanzpraktiken sind, steht der genossenschaftliche Finanzsektor vor weiteren Herausforderungen. Gerade in ländlichen Regionen sind viele Genossenschaften technologisch nicht auf dem neuesten Stand. So ist die Nutzung moderner Software-Tools oft eine Herausforderung. Natürlich wirkt sich dieser Aspekt auch in anderen Bereichen negativ auf ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit aus. Eine Besonderheit des genossenschaftlichen Finanzsektor in Lateinamerika ist außerdem, dass hier das Regionalprinzip keine Anwendung findet. Anstatt - wie wir es Deutschland kennen - zusammenzuarbeiten, machen sich die Genossenschaften oft gegenseitig Konkurrenz. Das schwächt ihre Position im Markt, zumal ihre Einflussmöglichkeiten bei dem noch geringen Marktanteil ohnehin schon eingeschränkt sind.

Was wir in Deutschland daraus lernen können

Sicher ist der Weg der SKG in Mexiko hin zu einer vollständigen Umstellung ihres Finanzsystems auf Green Finance noch weit. Dennoch können deutsche Genossenschaftsbanken sicherlich von den Erfahrungen der mexikanischen Genossenschaften lernen. Die Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsthemen und das konkrete Einbeziehen von Umwelt- und Klimafaktoren in die Entscheidung, Finanzmittel zu Verfügung zu stellen, ist entscheidend, um zukünftige Herausforderungen durch den Klimawandel zu bewältigen - für einzelne Unternehmen ebenso wie für die Gesellschaft. Auch die Kompetenz, genossenschaftliche Unternehmen dabei zu beraten, auf nachhaltige Praktiken oder Rohstoffe umzusteigen, wäre im Sinne der Mitgliederförderung ein wichtiger Aspekt im Portfolio einer jeder Genossenschaftsbank.

Fazit: Kooperation statt Einbahnstraße

Die Beispiele aus Mexiko zeigen eindrücklich, dass internationale Kooperation keine Einbahnstraße ist. Sie ist ein wechselseitiger Lernprozess, bei dem Ideen, Instrumente und Perspektiven in beide Richtungen fließen. Während deutsche Genossenschaftsbanken ihre Nachhaltigkeitsstrategien oft regulatorisch getrieben entwickeln, entstehen im Globalen Süden praxisnahe Lösungen, die konkrete Umwelt- und Klimarisiken direkt adressieren. Solche Ansätze können auch in Deutschland wichtige Impulse geben: Das Beispiel aus Mexiko zeigt, dass sich ökonomische und ökologische Bewertungen nicht ausschließen müssen, sondern Hand in Hand gehen können. Und es zeigt, dass umweltfreundliche und nachhaltige Praktiken und Entscheidungen bei verantwortungsbewussten Unternehmen auch ohne strenge Regularien verfangen.

Zugleich ist internationale Kooperation ein wichtiges Instrument, um unser aller Zukunft zu gestalten. Denn der Klimawandel kennt keine Grenzen. Umweltbedingte Risiken in einem Teil der Welt - etwa Ernteausfälle, Wasserknappheit oder soziale Instabilität - haben globale Auswirkungen: auf Lieferketten, Migration, Rohstoffpreise oder geopolitische Sicherheit. Eine resiliente, nachhaltige Entwicklung im Globalen Süden dient deshalb direkt den Interessen der entwickelten Länder.

Bei der Gestaltung von nachhaltigen Entwicklungen können Genossenschaften zu Schlüsselakteuren werden - weltweit und für alle Seiten. Ihre enge Verankerung in der Gesellschaft, ihr demokratisches Prinzip und ihre langfristige Ausrichtung machen sie zu idealen Treibern für eine Entwicklung, die ökonomische, soziale und ökologische Ziele miteinander vereint.

Nachhaltigkeitsberichterstattung - Ein erster Schritt aus dem Regulierungsdschungel

Ein Beitrag von Daria Babicheva und Sylvia Bitterwolf, Referentinnen Abteilung Grundsatzfragen des DGRV (Ausgabe 3/2025)

Nachdem in den letzten Jahren in Europa in zeitlich kurzer Taktung diverse äußerst umfangreiche Berichtsvorschriften zur Nachhaltigkeit erlassen wurden - zu denken ist hier insbesondere an die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) i.V.m. mit den Europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards (ESRS) und die Berichtspflichten nach der Taxonomie-Verordnung - hat sich der Wind in Europa gedreht. Mit der Budapester Erklärung im November 2024 bekundete der Europäische Rat den politischen Willen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Ein wesentlicher Punkt daraus war die "Einleitung eines revolutionären Vereinfachungsprozesses, der für einen klaren, einfachen und intelligenten Regelungsrahmen für Unternehmen sorgt und den Verwaltungs-, Regulierungs- und Meldeaufwand, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), drastisch verringert." Am 26. Februar 2025 legte die Kommission als Reaktion auf diese Aufforderung ihre ersten zwei "Omnibus"-Pakete (<https://www.dgrv.de/wp-admin/post.php?post=7007&action=edit&classic-editor>) vor, die darauf abzielen, die bestehenden Rechtsvorschriften in den Bereichen Nachhaltigkeit bzw. Investitionen zu vereinfachen. Im Folgenden werden die vorgesehenen Erleichterungen in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung näher beleuchtet

Fast Lane: "Stop-the-clock"

Im Rahmen einer sog. "Fast Lane" soll gemäß dem Vorschlag der EU-Kommission zunächst die Uhr für CSRD-berichtspflichtige Unternehmen¹ angehalten werden ("Stop-the-clock"). Dies soll verhindern, dass berichtspflichtigen Unternehmen unnötige und vermeidbare Kosten für den Zeitraum entstehen, da im Rahmen der sog. "Slow Lane" die Nachhaltigkeitsberichterstattungspflichten grundlegend überarbeitet werden

Der Vorschlag sieht vor, dass große Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Beschäftigten (sog. erste Welle) zur CSRD-Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet bleiben, die erstmals - sofern national umgesetzt - für das Geschäftsjahr 2024 zu erfolgen hatte. Da die CSRD in Deutschland noch nicht in nationales Recht umgesetzt worden ist, besteht für das Geschäftsjahr 2024 die bisherige Pflicht zur nichtfinanziellen Berichterstattung fort. Für die übrigen großen Unternehmen (sog. zweite Welle - hierunter fallen u.a. handelsrechtlich große Kreditgenossenschaften, die im handelsrechtlichen Sinn als "groß" gelten und kein kleines und nichtkomplexes Institut (SNCI) sind oder die einen Konzernabschluss aufstellen müssen) und kapitalmarktorientierte KMU (sog. dritte Welle - u.a. handelsrechtliche große Kreditgenossenschaften, die aufsichtsrechtlich SNCI sind und keinen Konzernabschluss aufstellen müssen), die nach aktueller Rechtslage der CSRD ab dem Geschäftsjahr 2025 bzw. 2026 neu berichtspflichtig werden, soll sich hingegen der Beginn der Nachhaltigkeitsberichterstattungspflichten um jeweils zwei Jahre verschieben (also auf Geschäftsjahr 2027 bzw. 2028)

Die vorgenannten Vorschläge wurden angenommen und über die EU-Richtlinie 2025/794 (sog. "Stop-the-Clock"-Richtlinie) im EU-Amtsblatt vom 16.04.2025 veröffentlicht. Die EU-Mitgliedstaaten sind verpflichtet, die Richtlinie bis zum 31. Dezember 2025 in nationales Recht umzusetzen.

¹Kapitalgesellschaften und haftungsbeschränkte Personengesellschaften i.S.d. § 264a HGB, Kreditgenossenschaften werden wie Kapitalgesellschaften behandelt.

Slow Lane: Änderungen an der CSRD/ESRS und den Berichtspflichten zur Taxonomie-Verordnung

Im Rahmen der sog. "Slow Lane" sollen der Anwenderkreis und die Inhalte der CSRD-Berichterstattung und der Anwenderkreis der TaxonomieVO-Berichterstattung neu verhandelt werden. Nachfolgend ein kurzer Überblick zu den wesentlichsten Vorschlägen:

Veränderung des Anwendungsbereichs

In den persönlichen Anwendungsbereich der CSRD sollen künftig nur noch große Unternehmen und große Konzerne fallen, bei denen die Mitarbeiteranzahl im Jahresdurchschnitt die Grenze von 1.000 Mitarbeitern übersteigt. Monetäre Kriterien (Umsatz von mehr als EUR 50 Mio. und Bilanzsumme von mehr als EUR 25 Mio.), die in der CSRD in der Fassung vom 14. Dezember 2022 enthalten sind, wurden zunächst nicht angepasst. Ferner wurde im Vorschlag der EU-KOM das Kriterium der Kapitalmarktorientierung bei der Bestimmung des persönlichen Anwendungsbereichs gestrichen. Durch das Hochsetzen der Mitarbeiterzahl wird nach Schätzungen der EU-Kommission der Anwenderkreis um ca. 80% verringert.

Freiwillige Berichtsstandards für kleinere Unternehmen (sog. VSME)

Für Unternehmen, die nicht mehr in den Anwendungsbereich der CSRD fallen (bis zu 1.000 Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt), will die EU-Kommission auf dem Wege eines delegierten Rechtsakts einen Standard für eine freiwillige Berichterstattung annehmen, der auf dem von der EFRAG entwickelten Standard für KMU (Voluntary Standards for SMEs, VSME) basiert. Dieser Standard soll gleichzeitig auch als "Schutzschild" dienen, indem die Informationen auf diesen Standard eingeschränkt werden, die berichtspflichtige Unternehmen von nicht-berichtspflichtigen Unternehmen in ihrer Wertschöpfungskette anfordern können ("Wertschöpfungs-Obergrenze").

Wegfall sektorspezifischer Standards sowie des Standards für kapitalmarktorientierte KMU

Sektorspezifische ESRS und ein Standard für die Berichterstattung von kapitalmarktorientierten KMU (sog. LSME ESRS) sind nicht länger vorgesehen.

Anpassung des Sicherheitsniveaus für die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts

In ihrem Vorschlag hat die EU-Kommission Abstand davon genommen, die Prüfungsintensität für die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts von der beschränkten auf die hinreichende Sicherheit zu erhöhen. Damit werden auch die Prüfungsstandards, die für eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit notwendig gewesen wären, nicht mehr verabschiedet.

Ferner enthält der Vorschlag der EU-Kommission keine Zeitvorgabe mehr für die Verabschiedung der Prüfungsstandards für die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zunächst sollen bis Ende 2026 Leitlinien für die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung erlassen werden.

Überarbeitung der Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards (ESRS)

Die EU-Kommission hat zugesagt, den delegierten Rechtsakt zur Einrichtung des ESRS (Set 1 oder Full-ESRS) zu überarbeiten. Die EFRAG wurde durch die EU-Kommission mit Schreiben vom 27. März 2025 bereits mit der Überarbeitung beauftragt und aufgefordert, diese bis zum 31. Oktober 2025 vorzulegen. Der mittlerweile veröffentlichte Arbeitsplan der EFRAG sieht vor, bis Ende Juli die Konsultationsentwürfe (Exposure Drafts) zur

Vereinfachung des ESRS Set 1 zu erarbeiten. Im Anschluss ist eine öffentliche Konsultation der Entwürfe im Sommer 2025 geplant. Die Vereinfachungsvorschläge sollen dann als fachliche Empfehlungen der EU-Kommission vorgelegt werden.

Änderungen in der Berichterstattung nach Artikel 8 der Taxonomie-Verordnung

Für Unternehmen, die in den künftigen persönlichen Anwendungsbereich der CSRD fallen (d.h. mit mehr als 1.000 Mitarbeitern) und einen jährlichen Nettoumsatz von nicht mehr als 450 Mio. EUR haben, wird eine freiwillige Taxonomie-Berichterstattung vorgeschlagen.

Ferner wird u.a. vorgeschlagen, die Berechnungsmethodik der von den Banken zu berichtenden Green Asset Ratio (kurz GAR) dahingehend anzupassen, dass Risikopositionen gegenüber nicht-berichtspflichtigen Unternehmen aus dem Nenner der GAR ausgeschlossen werden. Weitere Vorschläge beinhalten z.B. eine Vereinfachung der Meldebögen, die Einführung eines Wesentlichkeitsgrundsatzes sowie eine Vereinfachung hinsichtlich der DNSH (Do No Significant Harm)-Kriterien.

Weiteres Verfahren

Hierbei ist zu beachten, dass bevor die vorgenannten Vorschläge zur Vereinfachung auch tatsächlich wirksam werden, diese erst noch das Gesetzgebungsverfahren durchlaufen müssen. In welchem Umfang und wie schnell die EU-Kommission diese Änderungen umsetzen wird, ist momentan nicht absehbar.

Fazit

Die Vorschläge gehen in die richtige Richtung, um unnötige Bürokratielasten insbesondere von KMU zu nehmen. Allerdings sind noch weitere bürokratische Entlastungen in diesem Zusammenhang erforderlich wie bspw. eine konsequente Angleichung des Anwendungsbereichs der CSRD an die CSDDD (Europäische Lieferkettenrichtlinie), Verzicht auf das ESEF-Format, Klarstellung des Konsolidierungskreises und die Analyse von Kosten-Nutzen-Aspekten, die stets am Anfang eines Gesetzgebungsverfahrens stehen muss. Zudem ist die aktuelle Vorgehensweise zur Bearbeitung der Full-ESRS viel zu komplex und nicht leserfreundlich. Daher ist eine komplette Überarbeitung und Neustrukturierung der ESRS notwendig- mit dem klaren Ziel einer deutlichen Vereinfachung und Straffung. Nur so können unleserliche Datenfriedhöfe verhindert und Unternehmen wirklich entlastet werden.

Gemeinsam durch die Krise - und darüber hinaus

Ein Gastbeitrag von Eckhard Schwarzer, von 2019 bis 2025 Präsident des MITTELSTANDSVERBUND - ZGV e. V., des Bundesverbands der gewerblichen Verbundgruppen und Genossenschaften in Deutschland, sowie zeitgleich Vizepräsident des DGRV.

Warum es für den Mittelstand Zeit ist, Kooperationsmodelle neu zu denken und mutig weiterzuentwickeln



1. Vor einer Weggabelung: Allein agieren - oder die Kräfte bündeln?

Martin Berger, Inhaber eines mittelständischen Unternehmens für Maschinen- bzw. Werkzeugbau in Franken, sitzt spätabends in seinem Büro. Die Produktionshalle ist längst verwaist, doch auf seinem Schreibtisch türmen sich Dokumente. Weniger jedoch die offenen Aufträge bereiten ihm Sorgen als vielmehr die Nachrichtenlage:

- Die Vereinigten Staaten drohen mit neuen Strafzöllen auf Maschinenimporte.
- Ein Frachtschiff gerät im Roten Meer unter Beschuss, was seine Lieferkette abrupt ins Stocken bringt.
- Rohstoffpreise steigen in nie dagewesene Höhen.
- Die Energiekosten schwanken mit der Volatilität eines Aktienmarkts.

Berger fragt sich: Wie kann ich diese permanenten Dynamiken allein bewältigen?

Sein Dilemma ist kein Einzelfall. Die ökonomische Realität des Jahres 2025 gleicht einem komplexen Spannungsfeld geopolitischer Konflikte, disruptiver Technologien, zerbrechlicher Lieferketten und eines immer rigideren Regulierungsrahmens. In aktuellen Mittelstandserhebungen werden geopolitische Spannungen regelmäßig als eine der größten Herausforderungen für die wirtschaftliche Planungssicherheit genannt. Gleichzeitig zeigt sich, dass viele mittelständische Unternehmen zur Bewältigung solcher äußerer Einflüsse auf externe Unterstützung angewiesen sind - etwa durch Verbände, Netzwerke oder Kooperationen.

2. Genossenschaften - ein überkommenes Modell oder Zukunftsarchitektur

Nicht selten haftet dem Begriff "Genossenschaft" ein beinahe anachronistischer Beigeschmack an, assoziiert mit landwirtschaftlichen Bezugsvereinen oder dem genossenschaftlichen Bankensektor. Dabei ist das zugrundeliegende Prinzip zeitlos:

"Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele gemeinsam."

Genossenschaften und kooperative Verbundgruppen beruhen auf dem freiwilligen Zusammenschluss wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen, die jedoch ihre Kräfte dort bündeln, wo einzelne Akteure strukturell unterlegen wären. Kooperationen stellen somit ein Strukturprinzip dar, das die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen nachhaltig sichern kann. Ob in der Beschaffung, in der Digitalisierung, in der Rechtsberatung oder bei der politischen Interessenvertretung: Kooperation bedeutet, Skaleneffekte zu realisieren und systemische Risiken abzufedern.

Gerade in einer Ära multipler Krisen wird dieses Modell zu einer überlebensnotwendigen Zukunftsarchitektur für den Mittelstand. Denn Einzelkämpfer stoßen zunehmend an ihre wirtschaftliche, technologische und personelle Belastungsgrenze.

Exkurs: Kooperationen - eine globale strategische Option

Die Diskussion um Kooperationen ist keineswegs auf Deutschland beschränkt. Auch in anderen Industrienationen werden Verbundstrukturen als strategische Antwort auf die Herausforderungen einer globalisierten, digitalen Wirtschaft erkannt.

Ein Beispiel liefert Japan:

Im Juli 2024 fand in Fukuoka, Japan, der jährliche Kongress der TKC Cooperation statt, einer landesweiten Steuerberaterkooperation, die 1966 gegründet worden ist und zahlreiche Parallelen zu deutschen Verbundmodellen aufweist. Ich durfte auf diesem Kongress in einem Vortrag mit dem Titel "Resilience of Cooperatives and Cooperating Companies" die besondere Widerstandskraft kooperativer Organisationsformen in Krisenzeiten beleuchten. Auch im April 2025 standen bei weiteren Gesprächen mit der Unternehmensspitze der TKC Cooperation erneut die Perspektiven und Herausforderungen solcher Netzwerke im Mittelpunkt.



TKC-Kongress Fukuoka, Japan 19.07.2024

Auffällig ist, dass die dortigen Diskussionen in frappierender Weise den Debatten in Deutschland gleichen: Digitalisierung, Fachkräftemangel, steigende Bürokratie sowie der wachsende Beratungsdruck auf Seiten der KMU prägen ebenso die japanische Agenda und verdeutlichen, dass Kooperationen weltweit eine strategische Option für die Resilienz mittelständischer Unternehmen darstellen.

Dies verdeutlicht: Kooperationen sind ein globales Schlüsselkonzept für die Resilienz und Zukunftsfähigkeit von KMU.

3. Kooperationen: Stabilität ja - doch oft zu wenig Innovationsmotor

Die Erfahrungen aus den großen Krisen der vergangenen 25 Jahre - von der Dotcom-Blase über die Finanzkrise 2008/09, die Eurokrise bis zur Corona-Pandemie - zeigen ein klares Muster:

Unternehmen, die in Netzwerken agieren, erweisen sich als krisenresistenter. Sie sichern sich Liquidität, teilen Risiken und verfügen über größere politische Durchsetzungskraft. Doch ebenso hat sich gezeigt, dass zahlreiche Kooperationen in Krisenzeiten primär in eine defensive Verwaltungshaltung verfallen sind. Statt die Krise als Transformationsimpuls zu begreifen, verlegten sie sich oftmals auf kurzfristige Kostenreduktionen und

konservative Bestandssicherung. Visionäre Neuausrichtungen blieben vielerorts aus.

Das birgt Gefahren. Denn die aktuellen Transformationstreiber verlangen mehr als nur defensive Strategien:

- Neukonfiguration globaler Wertschöpfungsketten (Friendshoring)
- Digitale Disruption durch KI, Datenökonomie und Plattformgeschäftsmodelle
- Verrechtlichung der Nachhaltigkeit, die Unternehmen zwingt, ESG-Standards nicht nur deklaratorisch, sondern operativ umzusetzen.

Kooperationen, die ausschließlich auf Bewahrung setzen, laufen Gefahr, sich selbst zu überholen und ihre Existenzberechtigung zu verlieren.

4. Warum es sinnvoll sein kann, eine eigene Verbundgruppe zu initiieren - selbst unter Wettbewerbern

Viele Mittelständler sehen in bestehenden Verbundgruppen die einzige Option für kooperatives Handeln. Doch was geschieht, wenn für die eigene Branche keine geeignete Organisation existiert? Oder wenn bestehende Strukturen innovationsmüde geworden sind?

Die logische Konsequenz lautet: Eigeninitiative.

Es sollte jedoch ein wichtiger Vorbehalt angesprochen werden:

Wenn sich Wettbewerber zu einer Genossenschaft oder Verbundgruppe zusammenschließen, tauchen regelmäßig Bedenken hinsichtlich kartellrechtlicher Vorgaben, Compliance-Regeln oder unzulässiger Wettbewerbsabsprachen auf. Diese Bedenken sind grundsätzlich berechtigt, lassen sich jedoch rechtssicher adressieren. Denn die Mitglieder einer Genossenschaft oder Verbundgruppe bleiben weiterhin rechtlich selbstständige Marktteilnehmer und unterliegen selbstverständlich untereinander sämtlichen wettbewerbsrechtlichen Vorgaben. Auf der darüberliegenden Ebene der Genossenschaft hingegen finden ausschließlich solche gemeinsamen Aktivitäten statt, die - wie in diesem Aufsatz beschrieben - auf die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Dienstleistungen oder Infrastrukturen abzielen, ohne das Marktverhalten der einzelnen Mitglieder in unzulässiger Weise zu koordinieren.

Aus eigener Erfahrung und aus den Erfahrungen zahlreicher existierender Genossenschaften lässt sich zeigen, dass dies in der Praxis rechtssicher und unproblematisch abbildbar ist.

Zahlreiche Unternehmer schrecken auch aus einem anderen Grund vor einem Verbund zurück. Sie fürchten, dass ihre Wettbewerber gleichzeitig ihre naheliegenden Partner wären. Doch das ist ein Trugschluss. Denn gerade dort, wo Unternehmen im Kerngeschäft konkurrieren, leiden sie oft unter identischen strukturellen Herausforderungen:

- explodierende Digitalisierungskosten
- zunehmende regulatorische Anforderungen
- Mangel an qualifizierten Fachkräften
- steigende Compliance- und Nachhaltigkeitsauflagen
- instabile Märkte und geopolitische Verwerfungen
- unzureichende politische Repräsentanz

Allein lassen sich diese Herausforderungen nur schwer bewältigen. Kollektiv hingegen wird daraus eine lösbare Aufgabe.

Und wer diesen Weg gehen möchte, ist nicht auf sich allein gestellt. Der MITTELSTANDSVERBUND - ZGV e. V., der Bundesverband der gewerblichen Verbundgruppen und Genossenschaften in Deutschland und die ServiCon Service & Consult eG ebenso wie der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) und die regionalen Genossenschaftsverbände stehen potenziellen Initiatoren mit Beratung, Netzwerken und konkreten Hilfestellungen zur Seite - sei es bei der rechtlichen Strukturierung, der strategischen Geschäftsfeldentwicklung oder der Ansprache potenzieller Mitglieder. Gerade in der Phase der Neugründung oder Reorganisation bestehender Kooperationen kann diese Unterstützung für mittelständische Unternehmen erfolgskritisch sein.

Praxisbeispiel: Die Steuerberater und die Gründung der DATEV

Ein eindrucksvolles Beispiel liefert die Steuerberaterbranche. Mitte der 1960er-Jahre standen viele kleine Kanzleien vor der Herausforderung, die aufkommende elektronische Datenverarbeitung und die Notwendigkeit deren Nutzung weder finanziell noch technologisch alleine bewältigen zu können.

Im Februar 1966 schlossen sich daher 65 Steuerberater aus dem Kammerbezirk Nürnberg zusammen und gründeten die DATEV eG. Gemeinsam bauten sie eine Infrastruktur auf, die zunächst die kostspielige Datenverarbeitung ermöglichte und sich über Jahrzehnte zu einem der führenden IT-Dienstleister Europas entwickelte. Heute zählt die DATEV über 40.000 Mitglieder. Sie investiert gewaltige Summen in Cloud-Technologien, KI-Entwicklung und digitale Plattformen - Leistungen, die eine einzelne Kanzlei niemals stemmen könnte.

Doch die Mitglieder bleiben Wettbewerber im Beratungsmarkt. Die Kooperation beschränkt sich auf jene Felder, in denen gemeinsames Handeln unverzichtbar ist.

5. Krisen als Hebel für Innovation - nicht bloß für Verwaltung

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass es nicht genügt, Krisen lediglich zu überstehen. Wer als Verbundgruppe oder Genossenschaft lediglich auf kurzfristige Stabilisierung setzt, riskiert seine Relevanz.



Die DATEV hat eindrucksvoll bewiesen, dass eine Genossenschaft nicht nur ein Bollwerk gegen Krisen sein kann, sondern auch ein Innovationsmotor. Statt sich auf Buchhaltung zu beschränken, hat sie neue Geschäftsfelder erschlossen: digitale Kollaborationsplattformen, ESG-Beratung, KI-gestützte Datenanalysen. Ohne kollektive Ressourcen wären diese Entwicklungen für Einzelkanzleien utopisch.

Gleiches gilt in Japan. Auch dort wird zunehmend diskutiert, wie aus einer bloßen IT- und Kostenkooperation eine Innovationsgemeinschaft werden kann - mit dem Ziel, nicht nur bestehende Dienstleistungen effizienter zu gestalten, sondern völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

6. Der Blick nach vorn

Zurück zu Martin Berger, dem Maschinenbauer. Er steht vor einer fundamentalen Entscheidung: Will er weiterhin jede neue Krise im Alleingang abfedern? Oder sucht er gezielt die Partnerschaft - womöglich sogar mit langjährigen Wettbewerbern?

Vielleicht tritt er einer bestehenden Kooperation bei. Vielleicht initiiert er eine eigene Verbundgruppe oder Genossenschaft, die nicht nur verwaltet, sondern Innovation in den Mittelpunkt stellt.

Denn so paradox es zunächst wirken mag: Gerade in einer Welt, die von Krisen, Transformation und Disruption geprägt ist, kann die Kooperation mit dem Wettbewerber der entscheidende Hebel für die Zukunftsfähigkeit sein.

7. Fazit: Der Mittelstand steht an einer Wegscheide

Kooperationen sind kein Garant für Erfolg. Doch sie sind häufig die einzige Chance, in einer Welt permanenter Umbrüche und wachsenden regulatorischen Drucks zu bestehen.

Die zentrale Erkenntnis lautet: Auch Wettbewerber können Partner werden, wenn sie den Mut aufbringen, ihre Kräfte zu bündeln, anstatt ihre Schwächen gegeneinander auszuspielen.

Die DATEV zeigt eindrucksvoll, wie eine Gruppe entschlossener Unternehmer eine Infrastruktur schaffen kann, die heute das Rückgrat einer ganzen Berufsgruppe bildet. Und auch in Japan wird das Thema Kooperation intensiv weitergedacht - ein deutliches Signal, dass diese Organisationsform globale Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit liefern kann.

Wie Prof. Dr. Theresia Theurl kürzlich formulierte:

Aus der Geschichte erfolgreicher Genossenschaften kann gelernt werden - und nicht zu knapp. Dennoch folgt daraus keine Erfolgsgarantie. Vielmehr erfordern positive Perspektiven eigene Analyse und eigenes Zutun. Der Kern der Genossenschaft ist die Leistungsbeziehung mit ihren Mitgliedern, die durch Markttransaktionen nicht ersetzt werden kann. Anpassungsfähigkeit ist kein Automatismus, sondern Resilienz muss entwickelt werden. Gerade dabei weisen Genossenschaften mit ihrer Einbindung in Netzwerke, Verbände und Communities einen komparativen Vorteil gegenüber anderen Rechtsformen auf."

(Prof. Dr. Theresia Theurl, LinkedIn, Juli 2025)

So bleibt der Grundsatz bestehen:

"Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele gemeinsam."

Der Artikel basiert auf einem Vortrag, den Eckhard Schwarzer beim TKC-Kongress im japanischen Fukuoka gehalten hat.