

Geyer, Helmut et al.

**Research Report**

## Finanzmärkte - Unternehmungen - Informationen: Ergebnisse des Projektes im Wintersemester 2017/2018 und 2018/2019

Wirtschaftswissenschaftliche Schriften, No. 01/2019

**Provided in Cooperation with:**

Ernst-Abbe-Hochschule Jena – University of Applied Sciences, Department of Business Administration

*Suggested Citation:* Geyer, Helmut et al. (2019) : Finanzmärkte - Unternehmungen - Informationen: Ergebnisse des Projektes im Wintersemester 2017/2018 und 2018/2019, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften, No. 01/2019, ISBN 3-939046-56-6, Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft, Jena

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/206848>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## **Wirtschaftswissenschaftliche Schriften**

### **Finanzmärkte – Unternehmungen – Informationen**

Ergebnisse des Projektes im  
Wintersemester 2017/2018  
Wintersemester 2018/2019

**Helmut Geyer et al.**

**Heft 01 / 2019**

**Fachbereich Betriebswirtschaft**

---

**Schriftenreihe:      Wirtschaftswissenschaftliche Schriften,  
                              Jahrgang 2019, Heft 1**

**Reihe:                    Finanzwirtschaft und Kapitalmärkte**

Herausgeber:         Prof. Dr. Helmut Geyer

Autoren: Monica Vollrath, Asli Yas, Dogukan Tunckal, Dirk Liebau, Joanna Insprucker, Johann Lose, Sarah Brenn, Sonja Sikora, Felix Wunderlich, Ramón Lückstädt, Michelle Cole, Ha Phuong Nguyen, Kateryna Lukianova, Johannes Braun, Christina Schack, Anton Schafner, Jan Prokop, Tobias Tille, Laura Schindler, Eva Schneider, Anja Spengler, Lucie Valentova, Dirk Liebau, Ingrid Nguapedja, Judith Schmitt, Stephanie Krätzschar, Franziska Hennig, Juliane Kästner, Danny Kunze, Marie Schütze, Mark Freitag, Norbert Jahn, Sophie Klauza, Monica Hoang, Katharina Keller, Clarissa Leithiger, Alexander Munder, Johann Dießel, Kevin Kinzel, Emely Kirst, Stefanie Müller, Sarah Schiecke, Fabian Butzert, Heidi Ebbinghaus, Julia Steger, Shanice Taudte

ISSN 1868-1697  
ISBN 3-939046-56-6

Redaktion:  
Thomas Sauer, Matthias-W. Stoetzer

Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft  
Carl-Zeiss-Promenade 2  
D-07745 Jena  
Tel.: 03641-205-550  
Fax: 03641-205-551

Erscheinungsort: Jena

Die vorliegende Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt, Verfasser und Herausgeber können für den Inhalt jedoch keine Gewähr übernehmen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung in elektronische Systeme des gesamten Werkes oder Teilen daraus bedarf – auch für Unterrichtszwecke – der vorherigen Zustimmung der Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft und des Autors.

Printed in Germany

Ergebnisse des Projektes im Wintersemester 2017/2018 und 2018/2019

**Helmut Geyer et al.**

### Abstract

Der vorliegende Beitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Schriften ist ein Sammelband, der die Beiträge der Studierenden des 2. Fachsemesters im Masterstudiengang General Management aus den beiden Wintersemestern 2017/2018 und 2018/19 umfasst, er enthält somit die Arbeiten aus zwei aufeinanderfolgenden Jahren.

Die Einzelbeiträge wurden jeweils in einer zwei Monate dauernden Projektarbeit im Herbst 2017 bzw. 2018 erarbeitet und im Januar des darauffolgenden Jahres präsentiert.

Im Wintersemester 2017/2018 lag der Schwerpunkt auf Mergers & Akquisitions. Zur Ergänzung standen auch einige Themen zur Auswahl, die sich mit Finanzmarktprodukten, der internationalen Finanzkrise und speziellen Wirtschaftsthemen befassten. Insgesamt hatten die Studenten die Auswahl aus 18 Themen, wovon letztlich sieben Themen bearbeitet wurden.

Im Wintersemester 2018/2019 gab es die Schwerpunkte Genossenschaftswesen und Zulieferindustrie. Hier fanden von den vorgeschlagenen 17 Themen acht Problemstellungen eine Bearbeitung.

Das Besondere dieser Ausarbeitungen liegt darin, dass sie in Form eines journalistischen Artikels aufgebaut sind und die Autoren als Gruppe (in der Regel 3 Personen) die Aufgabe hatten, eine auch für Nichtfachleute geeignete Form der Darstellung zu finden. Besonderer Wert wurde auch auf einen gut lesbaren Schreibstil und die Vielfalt der Gestaltungsformen gelegt.

Die Arbeiten liegen hier in der Originalversion vor und wurden nicht redigiert. Die Fakten wurden nach bestem Wissen ermittelt, jedoch besteht kein Anspruch auf Richtigkeit und Vollständigkeit.

Schlagwörter:

Geschäftsmodelle, Fusionen, Genossenschaftswesen, Fintech, Wohnungswirtschaft, Zulieferindustrie, Einzelhandel, Green Bonds

E- Mail: [helmut.geyer@eah-jena.de](mailto:helmut.geyer@eah-jena.de)



## Inhaltsverzeichnis

- **Zur Intension und dem Hintergrund dieser Schrift**  
Helmut Geyer
- **Ryanair und Air Berlin – Überflieger vs. Bruchlandung**  
Monica Vollrath, Asli Yas, Dogukan Tunckal
- **Hat diese Verbindung eine Zukunft? Die Ehe von Fiat und Chrysler - Teil I**  
Dirk Libau, Joanna Insprucker
- **Hat diese Verbindung eine Zukunft? Die Ehe von Fiat und Chrysler - Teil II**  
Johann Lose
- **Steillage gegen Riesenfläche – Wie unterscheiden sich die Strukturen der Weinbaubetriebe weltweit?**  
Sarah Brenn, Sonja Sikora, Felix Wunderlich
- **10 Jahre Green Bonds – Wird eine Nische erwachsen?**  
Ramón Lückstädt, Michelle Cole, Ha Phuong Nguyen
- **Übernahmegerüchte – was halten Aktionäre davon und wie reagieren die Märkte?**  
Kateryna Lukianova, Johannes Braun, Christina Schack
- **Wer braucht schon noch Banken?**  
Anton Schafner, Jan Prokop, Tobias Tille
- **Global Player? Die geplante Fusion von Thyssenkrup und TATA**  
Laura Schindler, Eva Schneider, Anja Spengler
- **Ist genossenschaftliches Wohnen etwas anderes, als ein “normales” Mietverhältnis?**  
Lucie Valentova, Dirk Liebau, Ingrid Nguapedja
- **Edeka: Von der kleinen Genossenschaft zur Marktmacht**  
Judith Schmitt, Stephanie Krätzschmar, Franziska Hennig
- **Eine revolutionäre Idee – die Anfänge des Genossenschaftswesens durch Raiffeisen und Schulze-Delitzsch**  
Juliane Kästner, Danny Kunze, Marie Schütze
- **Zwei Geschäftsmodelle prallen aufeinander: Taxi-Genossenschaften vs Uber**  
Mark Freitag, Norbert Jahn, Sophie Klauza
- **Woher kommen die Autoschlüssel?**  
Monica Hoang, Katharina Keller, Clarissa Leithiger
- **Wohnungsbaugenossenschaften in Jena – Von den Anfängen bis heute**  
Alexander Munder, Johann Dießel, Kevin Kinzel
- **Der Wandel der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften zur modernen Agrargenossenschaft – geordneter Übergang oder Bereicherung Einzelner**  
Emely Kirst, Stefanie Müller, Sarah Schiecke
- **Wem gehört EDEKA? Die Struktur des Supermarkt-Riesen auf einen Blick**  
Fabian Butzert, Heidi Ebbinghaus, Julia Steger, Shanice Taudte

## Zur Intention und dem Hintergrund dieser Schrift

Im Masterstudiengang „General Management“ an der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena ist das Fach „Finanzmärkte, Unternehmungen, Informationen“ im zweiten Semester angesiedelt. Es bildet gemeinsam mit „Mergers & Acquisitions“ das Modul Kapitalmärkte, das mit insgesamt 6 Credit Points bewertet ist.

Die Studenten des Masterstudiengangs haben in der Regel ein abgeschlossenes Bachelorstudium hinter sich und sollen im modularisierten Masterstudiengang die erforderlichen Qualifikationen für anspruchsvolle Führungsaufgaben in der Wirtschaft erwerben. Das Hauptziel des Fachbereiches Betriebswirtschaft besteht darin, damit den führenden praxisorientierten Studiengang zum Master of General Management in Thüringen anzubieten.

Intention und Hintergrund dieser Projektarbeit haben sich in den letzten Jahren nicht geändert:

Die Idee zu dieser Veranstaltung ist im Fachbereich Betriebswirtschaft entstanden, weil den Professoren und Lehrkräften aufgefallen war, dass ein Großteil der Studenten zu stark im Fächerbezug denkt und die Beschäftigung mit wirtschaftlichen Problemen vor allem unter dem Aspekt der Prüfungsrelevanz sieht. Mit der Durchführung dieses Projektes seit nunmehr vier Jahren ist es gelungen, den Blick der Teilnehmer auf ein größeres Spektrum wirtschaftlicher Ereignisse zu lenken.

Die Intention besteht demnach darin, dass künftige Führungskräfte in der Wirtschaft in die Lage versetzt werden sollten, allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen zu beurteilen und Schlussfolgerungen für die Tätigkeit und das Umfeld des eigenen Unternehmens zu ziehen. Dieser Anspruch beinhaltet neben der Recherche auch die ansprechende Darstellung und Präsentation solcher Erkenntnisse.

## Ziele

Im Fach „Finanzmärkte, Unternehmungen, Informationen“ werden Themen in den Fokus gerückt, die sich der üblichen fächerbezogenen Stoffvermittlung entziehen. Als Softskill soll neben der allgemeinen Befähigung zur Präsentation vor einer größeren Personengruppe ebenso die Fähigkeit von Führungskräften trainiert werden, auch interessierte Nichtfachleute anzusprechen.

Praxisnahe Ausbildung impliziert neben dem Vermitteln von Faktenwissen und dem Vertiefen von Inhalten aus dem Bachelorstudiengang ebenfalls das selbständige Bearbeiten von Projekten. Dabei soll der Blick nicht nur auf ein konkret abgegrenztes betriebswirtschaftliches Themengebiet, sondern auf Zusammenhänge und Hintergründe gelenkt werden, die das reine Faktenwissen übersteigen.

Konkret soll folgendes erreicht werden:

- Informationen zu (aktuellen) Vorgängen in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, Europas aber auch der Weltmärkte sammeln und zu strukturieren.
- Darstellung in der Form eines journalistischen Beitrags, wie er z.B. in überregionalen Wirtschaftszeitschriften veröffentlicht werden könnte. In Layout und äußerer Gestaltung sind die Studenten vollkommen frei, das entscheidende

Kriterium neben der inhaltlichen Vielfalt und Korrektheit ist, ob sich der Beitrag „interessant“ lesen lässt.

- Präsentation vor allen Teilnehmern des Kurses. Auch hierbei wird Wert darauf gelegt, dass die Form über eine normale Power-Point-Präsentation hinausgeht.

## Themenspektrum

Die Themen werden in jedem Semester neu herausgesucht. Dabei werden durch den Seminarleiter keine genauen Formulierungen vorgegeben. Auf diese Weise ist es möglich, dass eigene Brennpunkte innerhalb des vorgegebenen Grundthemas gesetzt werden. Von dieser Möglichkeit machen die Kursteilnehmer in unterschiedlichem Maße Gebrauch.

In den letzten beiden Jahren, die diese Schrift umfasst, gab es folgende inhaltliche Schwerpunkte:

Wintersemester 2017/18:

- Fusionen und Übernahmen von Unternehmen  
Die Weltwirtschaft ist geprägt von großen Umwälzungen – Unternehmen, die lange Zeit auf den Weltmärkten konkurrierten streben Fusionen an oder ein Konzern kauft Teile eines anderen Konzerns auf. Ziel solchen M&A-Aktivitäten ist grundsätzlich das Heben von Synergieeffekten. Nicht immer gelingt das auch. Aus den vorgeschlagenen Themen wählten die Teilnehmer dieses Mal die Stahlindustrie (Thyssen-Krupp und Tata) und die Automobilbranche (Fiat und Chrysler) zur Bearbeitung aus. Ebenfalls untersucht wurde die Frage, wie sich Übernahmegerüchte auf Börsenkurse auswirken.
- Unterschiedliche Geschäftsmodelle in an sich gleichen Märkten  
Hier fanden sich Interessenten für den Bereich „Billigflieger“, aber auch Fintech und unterschiedliche Konzepte im Weinbau (Großwinzer oder Kleinlagen). Auch die Frage, wie sich Green Bonds auf dem Kapitalmarkt schlagen, fand ein Team, das sie bearbeitet hat.

Wintersemester 2018/19:

- Der Schwerpunkt der hier zu vergebenden Themen lag im Bereich „Genossenschaften“. Das Spektrum reichte von Wohnungsgenossenschaften über Genossenschaften im Einzelhandel bis zum Bereich Taxigenossenschaft. Als „Restant“ aus dem letzten Semester war noch das Thema „Woher kommen die Autoschlüssel?“ zu bearbeiten, eine Problemstellung aus der Zulieferindustrie.

Für ihre Recherchen nutzen die Studenten vielfältige Quellen. Zumeist handelt es sich um

- Finanznachrichten (Presse, Fernsehen, Radio ...)
- Internetauftritte
- Geschäftsberichte
- persönliche Gespräche mit Führungskräften der betrachteten Unternehmen
- Datenbanken



## Art der Ausarbeitung/Prüfungsleistung

Bei dem gesamten Projekt handelt es sich um eine Gruppenarbeit. Die Gruppengröße liegt in der Regel bei 3 Personen, die sich ihre Arbeit selbständig aufteilen können. Die Bewertung erfolgt ebenfalls als Gruppenleistung. Auf diese Weise soll die Arbeit in Teams mit all ihren Problemen, wie permanente Abstimmung, Aufteilung der Aufgaben, möglichst gleichwertige Arbeitsaufteilung, Suchen einer konsensfähigen Meinung usw. gefördert werden.

Zum Ablauf:

In der ersten Semesterwoche werden die Themen vorgestellt. Innerhalb von sieben Tagen bilden sich die Gruppen, zumeist ohne äußeres Zutun. Jedes Team bekundet sein Interesse an bestimmten Aufgabenstellungen mit einer drei Positionen umfassenden Rangliste. Auf dieser Basis werden die Themen durch den Kursleiter vergeben. Bei „Überbuchung“ eines Themas würde in letzter Konsequenz gelost, was bisher aber noch nie erforderlich war.

Innerhalb von knapp zwei Monaten erfolgen die Recherchen und das Erarbeiten der einzelnen Beiträge. In diesem Zeitraum steht der Kursleiter für Rückfragen zur Verfügung, es erfolgen aber keine Präsenzveranstaltungen. Zu erstellen ist ein nach journalistischen Kriterien erarbeiteter Artikel von etwa 15 Seiten einschließlich Abbildungen. Die Abgabe der Ausarbeitungen (ausgedruckt und geheftet bzw. gebunden und eine PDF) ist auf den Beginn der 10. Semesterwoche terminiert.

Nach der Weihnachtspause finden die Präsentationen statt. Als Dauer sind 25 Minuten pro Gruppe vorgesehen.

Zur Bewertung:

Eingereichte Beiträge und Präsentationen gehen im Verhältnis 50:50 in die Bewertung ein.

Kriterien für die Bewertung der schriftlichen Arbeiten sind:

- Inhaltliche Vielfalt, Informationsgehalt und Genauigkeit der dargestellten Inhalte.
- Ansprechende äußere Gestaltung mit Abbildungen, Diagrammen, Zwischenüberschriften, Darstellung von ausgewählten Fakten in separaten Kästen, Zeitleisten usw.
- Schreibstil und Rechtschreibung.

Kriterien bei den Präsentationen sind:

- Ideenreiche Prägung der Präsentation, z.B. in Form eines Interviews, einer Veranstaltung zur Pflege von Customer Relations oder Investor Relations, Präsentation von Produkten und ähnliches.
- „Handwerkliches Geschick“, wie geordneter Ablauf incl. Einhalten eines roten Fadens, Verteilen von Handouts oder Anschauungsmaterial usw.
- Gestaltung der Präsentationsfolien mit Audio-/Videodateien usw.
- Gleichmäßiges Einbeziehen aller Mitglieder der Gruppe.
- Einhalten des Zeitlimits.

Sonstiges:

Die Reihenfolge der Präsentationen wird nicht vorher bekanntgegeben. Auf diese Weise müssen alle Teams mit Beginn der ersten Präsentationsrunde in der Lage sein, ihre Präsentation zu starten.

Erstmals trat in diesem Semester 2018/19 der Fall auf, dass eine Gruppe tatsächlich nicht zum vorgesehenen Abschluss kam. Nach Rücksprache mit dem Kursleiter entstanden letztlich zwei Arbeiten – ein Kapitel wurde von einem Einzelteilnehmer geschrieben, die anderen Abschnitte von einer Zweiergruppe. Diese trat dann aber zur Präsentation nicht mehr an.

### **Rückäußerungen der Teilnehmer und Einschätzung der Veranstaltung**

Die Teilnehmer schätzen den Zeitaufwand für dieses Fach als relativ hoch ein, geben aber zumeist selbstkritisch zu, dass sie zu Beginn der Arbeit oft nicht stringent genug auf das Ziel hingearbeitet haben. Das führte gelegentlich zu Zeitknappheit vor der Abgabe.

Als Fazit wird oft formuliert, dass das intensive Befassen mit den vorgeschlagenen Themen dazu geführt hat, dass man überhaupt erst auf viele interessante Fragen des Wirtschaftslebens gestoßen sei, die man im üblichen Ablauf des Studiums gar nicht beachtet hätte.

Schwierigkeiten bereitet vielen Teilnehmern die Formulierung von Erkenntnissen in Form eines Artikels oder Essays. Gerade die Abkehr von der strengen Form wissenschaftlicher Arbeiten mit einer stringenten Gliederung und wissenschaftlicher Quellenarbeit hin zu einer Form, die sich an einen breiteren Kreis von Lesern wendet, ist nicht leicht.

Die vorliegende Schrift stellt die Ergebnisse (eingereichten Arbeiten) der Wintersemester 2017/2018 und 2018/2019 vor. Die Arbeiten wurden nicht redigiert und sollen die Vielfalt der Ideen und Themen verdeutlichen.

Leider ist es nicht möglich, die teilweise sehr individuellen und ideenreichen Präsentationen in Form eines schriftlichen Beitrages vorzustellen. Gerade diese haben gezeigt, wie vielfältig, interessant und auch kurzweilig Wirtschaft sein kann.

## Ausschnitt aus der Themenauswahl der letzten Jahre

Hinweis: Nicht alle hier aufgeführten Themen fanden eine Gruppe, die sie bearbeitet hat. In der Regel werden jedes Jahr etwa doppelt so viele Themenvorschläge vorgestellt, wie dann bearbeitet werden.

- EU-Bankenunion, europäische Bankenaufsicht, gemeinsame Einlagensicherung – aktueller Stand und Für und Wider
- Vom Kläger zum Millionär, ein einfaches Geschäftsmodell? Berufskläger und Aktienrecht
- Bier, Tiger, Singapur – der globale Markt der Brauereien
- BMW – ein Familienunternehmen?
- Was lief schief bei P+S? Das Sterben der ostdeutschen Werften
- Fusion oder nicht? EADS und BAE
- Geschäftsmodell Formel 1 – Wer verdient mit bei Bernie Ecclestone?
- Hochfrequenzhandel – Clever oder Marktverzerrung?
- Machtkampf bei Douglas – Ein Drama in fünf Akten
- Neckermann und Schlecker – der Untergang zweier Handelsunternehmen
- Die deutsche Nutzfahrzeugindustrie – Wohin geht der Weg?
- Spanplatten von Pfeleiderer – Anpassungsfähigkeit und Finanzstrukturen
- Die regionalen Tageszeitungen – Wer zieht an welchen Strippen?
- Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, Vorstand – Wer hat die Macht im Konzern?
- Der deutsche Corporate Governance Kodex ein Erfolgsmodell?
- Gibt es Raumfahrtunternehmen in Jena?
- Das Waldorf-Astoria – Die Geschichte einer Legende vor der weltwirtschaftlichen Entwicklung
- Apple nach Steve Jobs – Ende der Innovationsfreude?
- David gegen Goliath – Der längste Markenstreit der Geschichte (Budweiser)
- Rotkäppchen – Entwicklung einer ostdeutschen Marke
- Ist Gold eine sinnvolle Anlage?
- Ist die Krise hausgemacht? Die mitteldeutschen Solarunternehmen
- Audi – Die Geschichte einer Marke
- Wer macht das Rennen? Der Kampf um die Lufthoheit zwischen Boeing und Airbus
- REITs in Deutschland
- Internationale Immobilienkonzerne auf dem deutschen Markt
- Verhindert die Wohnkreditverordnung Immobilieninvestitionen?
- Auswirkungen des BREXIT auf die europäischen Immobilienmärkte
- Investitionsschwerpunkte von Immobilienfonds

Autor: Helmut Geyer

# Airline Magazin



## Ryanair und Air Berlin

Überflieger vs. Bruchlandung

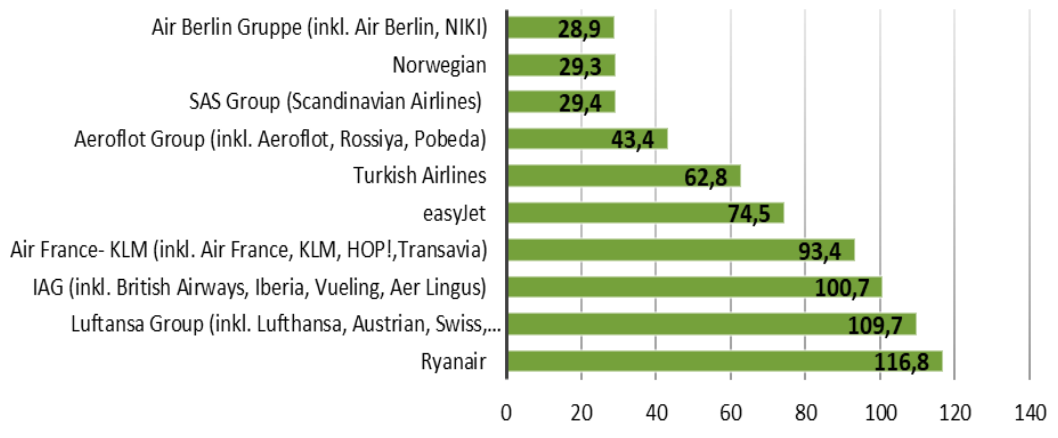
**Editorial**

Am europäischen Luftfahrthimmel herrscht derzeit eine gewisse Unruhe. Die Billigfluggesellschaft Ryanair hat es an die Spitze der Statistik über die Anzahl an transportierten Passagieren in 2016 geschafft und überholt damit den deutschen Platzhirsch Lufthansa. Über 115 Mio. Fluggäste wurden 2016 vom Überflieger befördert und damit noch einmal 7 Mio. mehr als von der Lufthansa Group (u.a. Lufthansa, Eurowings, Swiss). Weiterhin hat die deutsche Fluggesellschaft Air Berlin Insolvenz angemeldet und verhandelt derzeit mit Lufthansa und easyJet, welche Teile der insolventen Airline aufkaufen wollen. Aber wie kommt es, dass ein Billiganbieter zum Überflieger aufsteigt und alle Rekorde bricht, während eine renommierte Airline zu Bruch geht? Erhält die Lufthansa Group durch den Kauf von Air Berlin-Anteilen eine Monopolstellung im deutschen Luftfahrtverkehr, wie es etwa mit der Deutschen Bahn im Zugverkehr der Fall ist?! Kann Ryanair ihre aktuelle Marktstellung halten oder gar ausbauen und damit weitere, am Markt etablierte Airlines wie Lufthansa, easyJet, Condor usw. schwächen oder gar vom Markt drängen?

Über die Historie und Geschäftsmodelle zweier Airlines (Air Berlin vs. Ryanair), welche jede auf ihre eigene Art versucht haben den Markt zu beherrschen. Mit mehr bzw. weniger Erfolg...



**Anzahl der Passagiere ausgewählter europäischer Fluggesellschaften im Jahr 2016 (in Millionen)**



Quelle: Statista, 2017

## International Air Transport Association (IATA)

Dachverband der Fluggesellschaften und Vertretung der Luftfahrtindustrie nach außen. Ziele sind bspw. die Förderung des Verständnisses für die Belange des Lufttransportgewerbes sowie eines sicheren, planmäßigen und wirtschaftlichen Transportes von Menschen und Gütern in der Luft. Die Mitgliederzahl beläuft sich auf 130 Fluggesellschaften.

### Guter Start, schlechte Landung: Die Geschichte Air Berlins

1978 wird die Airline vom US-Piloten Kim Lundgren gegründet und als ‚Air Berlin Inc.‘ im Handelsregister des US-Bundesstaates Oregon eingetragen. Der Unternehmensname Air Berlin erinnert dabei an den Erstflug von Berlin-Tegel nach Palma de Mallorca. Zunächst hatten lediglich die Alliierten im geteilten Deutschland die Flugrechte von und nach Berlin. Diese wurden mit der Wiedervereinigung jedoch aufgehoben und Lundgren damit gezwungen, sich einen Mehrheitsgesellschafter zu suchen, den er in Joachim Hunold fand.

Zusammen gründeten die beiden 1991 die Air Berlin GmbH & Co. KG, welche zu Beginn 2 Flugzeuge besaß. Doch Hunold und Lundgren wollten mehr und schlossen 1993 einen Vertrag mit Boeing über den Kauf von 26 neuen Flugzeugen.

Im Jahr 1997 erfolgte der Beitritt in die International Air Transport Association (IATA). 1998 stieg Air

Berlin in Form des Mallorca-Shuttles in das Linienfluggeschäft ein und bot nun auch den Einzelplatzverkauf an.

2002 erweitere die Airline ihr Angebot auf den City-Shuttle, d.h. Flüge zwischen den Metropolen Europas, was ihr internationale Marktanteile sicherte. Im Verlauf der Jahre etabliert sich Air Berlin als die zweitgrößte Fluggesellschaft Deutschlands (gemessen an der Passagierzahl). Doch das sollte es nicht gewesen sein, das Air Berlin-Management will mehr.

2004 erwirbt die Airline Teile der österreichischen Fluggesellschaft NIKI und schließt zudem Verträge mit Airbus über die Lieferung von 60 Flugzeugen bis 2011, mit der Option 40 weitere bis 2012 zu liefern.

Einen Höhepunkt erfährt die inzwischen umbenannte Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG am 11. Mai 2006 durch die Börsennotierung an der Frankfurter Wertpapierbörse. Weiterhin wird die deutsche Fluggesellschaft dba (Aufkauf der Fluggesellschaft Delta Air durch British Airways, danach: Deutsche BA Luftfahrtgesellschaft mbH) noch im selben Jahr übernommen, was Air Berlins innerdeutsches Streckennetz weiter verdichtet und attraktive Slots an den Flughäfen Frankfurt, München, Berlin und Düsseldorf bietet.

Durch den Kauf des Ferienfliegers LTU kann Air Berlin ab 2007 nun auch interkontinentale Flüge anbieten. Außerdem führt die Beteiligung an der Schweizer Fluggesellschaft Belair Airlines zu einem weiteren Ausbau des internationalen Streckennetzes ab der Schweiz.

Air Berlin verfügt nun bereits über ein breites Spektrum an Angeboten, da sie sowohl national, durch ein dichtes innerdeutsches Streckennetz, als auch international, durch den Euro-Shuttle (City-Shuttle und Mallorca-Shuttle verbunden) sowie Interkontinentalflüge aufgestellt ist.

2008 steht jedoch der erste Sparkurs auf dem Plan, denn die erhofften Gewinne bleiben aus. Infolgedessen wird erstmals die Flotte reduziert sowie eine Kapitalerhöhung vorgenommen. Trotz der Sparmaßnahmen erzielt Air Berlin 2010 einen Passagierrekord in Höhe von 33,6 Mio. Fluggästen. Dennoch konnte die Krise bisher nicht bewältigt werden, der Geschäftsführer und einstige Mitgründer, Joachim Hunold, übergibt seinen Posten an den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bahn, Hartmut Mehdorn. Dieser ruft ein erneutes Sparprogramm („Shape and Size“) ins Leben, welches unter anderem eine weitere Reduzierung der Flotte sowie Streckenstreichungen vorsah.

Ende 2011 erhöht Etihad Airways ihren Anteil von 2,99 auf 29,21 % und gilt nun als größte Einzelaktionärin der Fluggesellschaft Air Berlin. Das entlastet Letztere finanziell und wirtschaftlich, während Ersterer hofft vom europäischen Streckennetz profitieren zu können. Eine strategische Partnerschaft entsteht, die Airlines schließen ein Codeshare-Abkommen miteinander. Außerdem wird die Fluggesellschaft NIKI vollends von Air Berlin übernommen.

## Luftfahrtallianz Oneworld

Globale Luftfahrtallianz zwischen 13 Fluggesellschaften. Diese Fluggesellschaften kooperieren dabei untereinander durch bspw. Codesharing oder Interlining.

## Codesharing

Zwei oder mehrere Fluggesellschaften teilen sich einen Linienflug. Jede Fluggesellschaft bietet diesen unter eigener Flugnummer (Code) an. Die durchführende Fluggesellschaft hat eine höhere Auslastung. Der Kooperationspartner kann Flüge anbieten, die er selbst nicht durchführt.

2012 tritt Air Berlin der Luftfahrtallianz Oneworld bei. Die dafür geschlossenen Kooperationen mit American Airlines und Finnair ermöglichen den Zugang zum amerikanischen Markt sowie eine Erweiterung des europäischen Streckennetzes. Inzwischen verfügt Air Berlin über ein weltweites Flugangebot. Dennoch spitzt sich die Krise weiter zu, im Jahr 2013 wechselt die Führung der Airline erneut, das umfassende Sanierungs- und Effizienzprogramm ‚Turbine13‘ wird vorgestellt.

In 2015 dann der erneute Führungswechsel, doch das Ergebnis bleibt vernichtend. 2016 gibt die Fluggesellschaft einen Rekordverlust in Höhe von 447 Mio. Euro für das voran gegangene Jahr bekannt. Nachdem Air Berlin im Zeitverlauf immer mehr Flugzeuge aus ihrem

Besitz verleast hat, gehören ihr nun keine eigenen Maschinen mehr. Etihad Airways kauft Tochter NIKI und es folgen weitere Pläne zur Flotten- und Mitarbeiterreduzierung.

2017 wechselt erneut die Konzernspitze. Alle Hoffnungen liegen auf Thomas Winkelmann die Airline aus der Abwärtsspirale zu ziehen und endlich wieder Gewinne zu erwirtschaften. Der Rekordverlust aus 2015 wurde noch einmal getoppt: 2016 erwirtschaftete die Fluggesellschaft einen Verlust in Höhe von 782 Mio. Euro. Etihad Airways will jedoch ein letztes Mal helfen und Air Berlin finanziell unterstützen. Es gibt aber bereits operative Probleme, die sich in zahlreichen Verspätungen sowie Ausfällen von Flügen äußern. Im August 2017 löst Etihad Airways ihr Unterstützungsversprechen auf, sodass Air Berlin gezwungen ist, einen Insolvenzantrag zu stellen. Die Bundesregierung gewährt der Airline auf Antrag einen Überbrückungskredit in Höhe von 150 Mio. Euro, sodass Letztere sich in Eigenverwaltung sanieren kann. In den folgenden Wochen und Monaten verhandelt Air Berlin mit Interessenten. Die Kette Wöhrl zeigt Interesse, die Fluggesellschaft als Ganzes übernehmen zu wollen, während Lufthansa und easyJet jeweils an Teilen interessiert sind. Schlussendlich fällt die Entscheidung auf die beiden Letzteren, Lufthansa und easyJet teilen sich die insolvente Airline.

**Am 27. Oktober 2017 stellte die Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG den Flugbetrieb ein.**



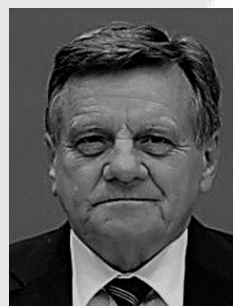
Kim  
Lundgren

1982 – 1991



Joachim  
Hunold

1991 – 2011



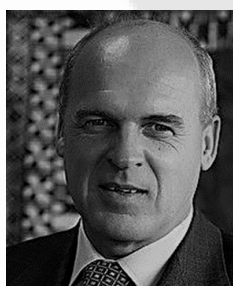
Hartmut  
Mehdorn

2011 – 2013



Wolfgang  
Prock

2013 – 2014



Stefan  
Pichler

2015 – 2017



Thomas  
Winkelmann

02. – 08.2017

## Schlechter Start, gute Landung: Die Geschichte Ryanairs

Ryanairs Geschichte weist eine ähnlich steile Karriere auf, bloß mit anderem Ausgang. Tony Ryan gründet die irische Fluggesellschaft ca. 10 Jahre nach Air Berlin, im Jahr 1985 als Regionalfluggesellschaft. Der erste Flug fand zwischen der irischen Stadt Waterford und London Gatwick statt. Ohne großen Erfolg versuchte die Airline im darauffolgenden Jahr in das Hochgeschwindigkeitsduopol (die sogenannte ‚Rennstrecke‘) zwischen Dublin und London einzudringen, welches bis dato von British Airways und Aer Lingus beherrscht wurde.

1987 erwirbt Ryanair ihr erstes Düsenflugzeug und erweitert ihr Netz um 15 Linienflüge ab Dublin sowie Luton. Im darauffolgenden Jahr kommen weitere Routen dazu, etwa von Dublin nach München oder Brüssel. Dennoch konnte bis 1990 kein Gewinn erzielt werden. Gründer Tony Ryan und leitender Angestellter Michael O’Leary begaben sich daher auf die Suche nach einem anderen Geschäftsmodell und stießen dabei auf Southwest Airlines, welche das Vorbild der irischen Fluggesellschaft wurde. Nach einer Umstrukturierung verfolgte das Management nun die Low-Cost-Strategie, d.h. die Airline senkte die Preise und reduzierte Angebot und Service auf das Wesentlichste. Getränke oder Speisen wurden an Bord zukünftig nicht mehr angeboten und die Flugzeuge auf einen einzigen Flugzeugtyp umgestellt. Weiter wurden die nicht zum Flottentyp passenden Flugzeuge an die Eigentümer zurückgegeben.

Jene Flotte bestand jetzt nur noch aus Flugzeugen des Typs BAC 1-11.

Zudem reduzierte das Ryanair-Management ihr Streckennetz von 19 auf 6 Strecken, erhöhte die Frequenz auf jenen Strecken und senkte wiederum weiter die Preise. Die Passagierzahlen stiegen trotz Reduzierung der Routenanzahl, im August 1992 beförderte Ryanair zum ersten Mal 100.000 Passagiere im Monat.

1993 erfolgte die Erweiterung der Flotte von 7 auf 11 Flugzeuge. Tony Ryan gibt seinen Posten ab und O’Leary wird neuer Geschäftsführer der Airline. Da für alle, sich in der Flotte befindlichen Flugzeuge 1994 der Ruhestand bzw. die Rücklieferung vorgesehen ist, steigt Ryanair nun auf den Flugzeugtyp Boeing 737 um und erhält noch im selben Jahr 8 Flugzeuge dieses Typs. Zusätzlich werden zwei neue Routen in das Streckennetz von Ryanair aufgenommen, während die Passagierzahl weiter stetig wächst.

1995 darf sich Ryanair als größte Passagierfluggesellschaft auf der international größten Strecke Europas von Dublin nach London bezeichnen und überholt damit British Airways und Aer Lingus. Weiterhin trägt Ryanair den Titel ‚größte irische Fluggesellschaft auf jeder Strecke von/nach Dublin‘. In den folgenden zwei Jahren vergrößert die Airline schrittweise ihre Flotte auf 21 Flugzeuge in 1997 und erschließt neue Strecken innerhalb Europas.

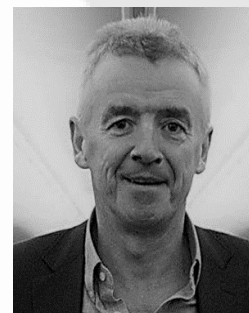
Am 29. Mai 1997 wird Ryanair an der Börse in Dublin und New York notiert und wandelt sich in eine Aktiengesellschaft um.

Zudem hat Ryanair inzwischen drei Homebases erschlossen: Dublin, London Stansted und Glasgow Prestwick.

Im Jahr 1998 erfolgt die erste Flugzeuggroßbestellung. 45 neue Flugzeuge des Typs Boeing 737 im Wert von über 2 Mrd. Dollar werden von der Fluggesellschaft erworben.

2000 richtet Ryanair eine eigene Website ein, welche Onlinebuchungen ermöglicht. In selbigem Jahr wird die erste kontinentaleuropäische Basis in Brüssel gegründet.

Ein Jahr später erfährt die Airline einen Höhepunkt in Form einer Passagierzahl von 1 Mio. Menschen im August 2001. Auch das nachfolgende Jahr birgt Gutes für die Airline. In Frankfurt entsteht eine neue kontinentaleuropäische Homebase, die Flotte soll von 45 auf 125 Flugzeuge vergrößert werden und Ryanair gilt als Nummer 1 Fluggesellschaft in Sachen Pünktlichkeit, Zahl der Stornierungen und am wenigsten verlorener Gepäckstücke.



Michael  
O’Leary

1993 - heute



Tony  
Ryan

1985 – 1993



## Homebase

Fluggesellschaft eröffnet an einem Standort eine Heimatbasis, d.h. hier ist der ursprüngliche Start der Flugzeuge sowie der Crews.

## Netzwerk-Carrier

Fluggesellschaft, die ein dichtes Streckennetz besitzt, welches von einem oder mehreren Drehkreuzen aus aufgebaut wird und sowohl große Flughäfen, als auch Regionalflughäfen umfasst.

## Hybrid-Fluggesellschaft

Die Fluggesellschaft wählt den Mittelweg, d.h. mehrere Strategien werden kombiniert, anstatt sich auf eine einzige zu konzentrieren.

2003 kauft Ryanair die Fluggesellschaft Buzz auf und erhält damit Zugang zu elf französischen Regionalflughäfen. In den folgenden Jahren erschließt die Airline zahlreiche neue Homebases, zudem besitzt sie die jüngste Flugzeugflotte mit einem Flugzeugdurchschnittsalter von zwei Jahren.

2006 stellt Ryanair einen Beförderungsrekord von 42,5 Mio. Passagieren im Jahr auf. Außerdem ist über die Website nun auch der Check-In möglich.

Die Flotte wird noch einmal aufgestockt und besteht 2007 aus 163 Boeing 737. Bis 2014 erschließt der Überflieger zahlreiche neue Homebases und setzt seinen rasanten Aufstieg damit fort.

Ab 2015 integriert das Unternehmen sein neues Programm ‚Immer besser werden‘ in bestehende Strukturen. Es beinhaltet bspw. ein verbessertes Kundenregistrierungssystem („My Ryanair“) auf der Website, neue Uniformen und Bordmenüs sowie schmalere Sitze.

Für 2018 ist eine neue Charterfluggesellschaft namens ‚Ryanair Sun‘ geplant, wobei fünf Boeing 737 in Warschau-Modlin stationiert und polnischen Reiseveranstaltern zur Verfügung stehen sollen.

## Hybridfluggesellschaft vs. Billigflieger

Aus der Historie beider Fluggesellschaften geht hervor, dass diese es geschafft haben sich innerhalb kurzer Zeit ein Imperium und einen Ruf aufzubauen. Jedoch konnte nur eine der beiden das Level halten. Was unterscheidet die Geschäftsmodelle von Air Berlin und Ryanair? Wieso ist Air Berlin gescheitert, während Ryanair weiterhin als Überflieger gilt?

## Vom Ferienflieger zum Businessman

Die ursprüngliche Idee der Fluggesellschaft Air Berlin war es, sich als Ferienflieger zu etablieren. Anfangs wurden Ziele rund um das Mittelmeer angefliegen. Nicht zuletzt der Mallorca-Shuttle bot eine gute Anbindung ins Warme. Weiterhin setzte Air Berlin auf die niedrige Preisklasse, wollte sich aber dennoch durch guten Service auszeichnen. Das einfache Image des Ferienfliegers, der Passagiere zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis an die Sonnenziele des Mittelmeers befördert, reichte den Airline-Geschäftsführern jedoch nicht aus.

Im Verlauf der Jahre wurde an verschiedenen Stellen das Streckennetz ausgebaut, um noch mehr Angebote abdecken zu können. Die Übernahme der dba stärkte Air Berlins innerdeutsches Streckennetz. Der Kauf des Ferienfliegers LTU brachte zusätzlich interkontinentale Routen ein. Auf europäischer Ebene agierte das Unternehmen durch Mallorca- sowie City-Shuttle (später zusammengefasst als Euro-Shuttle) und Einbringung in die Schweizer Airline Belair. Air Berlin wollte die Fluggesellschaft für jedermann sein, sowohl Touristen als auch Geschäftsleute abdecken. Dies veranschaulichte nicht zuletzt der Slogan ‚Your Airline‘. Bis 2011 bot die Fluggesellschaft diese Kombination aus Ferienflieger, Business-Airline und Low-Cost-Airline an, sodass sich das Geschäftsmodell im Allgemeinen als Hybridmodell definieren lässt. Im Zuge der Einführung des Effizienzprogrammes ‚Shape and Size‘, versuchte man sich vom Modell der Billigfluggesellschaft abzukoppeln und mehr auf Linien- sowie Urlaubsflüge zu setzen. 2016 wechselte das Geschäftsmodell erneut. Um Air Berlin aus der Abwärtsspirale zu befreien, sollte diese zukünftig nicht mehr als Hybridfluggesellschaft wahrgenommen werden, sondern vielmehr als spezialisierter Network-Carrier.

In der Umsetzung bedeutete dies, dass sich die Airline zukünftig vermehrt auf Geschäftsleute und Touristen, die in die Metropolen Europas oder per Langstrecke nach Übersee wollen, konzentrieren würde. Zur vollständigen Etablierung dieses Geschäftsmodelles kam es aufgrund der Insolvenz jedoch nicht mehr.

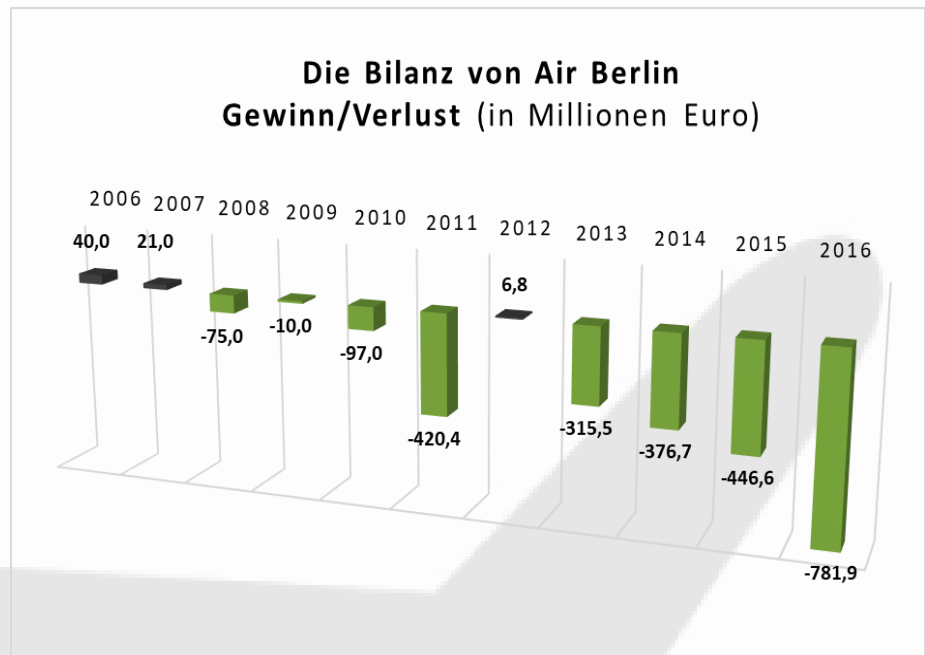
„Flugzeuge im Bauch, im Blut Kerosin, kein Sturm hält sie auf, unsere Air Berlin. Die Nase im Wind, den Kunden im Sinn, und ein Lächeln stets noch drin, Air Berlin.“

*Air Berlin Firmensong*

### Ganz oder Gar nicht: Gründe des Scheiterns

Das Scheitern Air Berlins rührt nicht aus einem konkreten Ereignis, vielmehr sind es viele Fehler, die im Verlauf der Unternehmensgeschichte gemacht wurden und aufsummiert zur Insolvenz geführt haben.

Das wohl größte Problem der Fluggesellschaft stellte das Fehlen eines konkreten Geschäftsmodelles dar. Zuerst wollte Air Berlin lediglich das Tourismusgeschäft bedienen. Aufgrund der Einseitigkeit in Form der Saisonalität wurde das Angebot auch auf die Metropolen Europas und ein umfangreiches innerdeutsches Streckennetz erweitert. Schlussendlich kamen Interkontinentalangebote dazu. Auch preislich konnte sich das Air Berlin-Management nicht entscheiden. Die anfangs für günstige Ticketpreise bekannte Airline schwenkte, infolge der Angebotserweiterung auf Städte und andere Kontinente, auf die Mittelpreiskategorie um. Zum Ende hin wollte man durch ausschließliche Bedienung der Metropolen und Langstrecken die Preise sogar noch erhöhen. Diese einerseits Billig-, andererseits Qualitätsstrategie bedeutete natürlich auch einen zweiseitigen Konkurrenzkampf. Auf der Billiganbieterseite mit Fluggesellschaften wie Ryanair oder easyJet, auf der Seite der Premiumairlines mit Anbietern



Quelle: Statista, 2017

wie Lufthansa. Es fehlte der Fluggesellschaft schlicht an einem roten Faden, der nur ein Stück vom Kuchen vorsieht, denn wer bekommt schon alles?

Der Expansionsdrang Air Berlins bedeutete außerdem horrenden Kosten. Der Kauf von dba und LTU sowie die Sicherung von Anteilen an NIKI (später auch komplett aufgekauft) und Belair bedeuteten Ausgaben in Milliardenhöhe. Zudem vergrößerte sich die Flugzeugflotte infolge der Aufkäufe enorm. 1998 besaß Air Berlin 10 Flugzeuge, 2011 lag diese Zahl bei 110 Stück. Aber auch eine dem Expansionsdrang geschuldete Vorbestellung bei Boeing von ca. 30 Flugzeugen, die 2014 wieder storniert werden musste, bedeutete Verluste in Millionenhöhe. Einerseits war die Anzahlung pfutsch, andererseits fiel wahrscheinlich, wie normalerweise üblich, eine Konventionalstrafe an. Konkrete Zahlen hat Air Berlin jedoch nie offiziell bestätigt.

Die Flugzeugflotte der Airline bestand zudem aus verschiedenen

Flugzeugtypen, eine bunte Mischung aus Airbus und Boeing. Das bedeutet einerseits eine geringere Stückzahl an gekauften Flugzeugen beim jeweiligen Flugzeuganbieter und damit kleinere Rabatte im Vergleich zu einer Massenbestellung bei einem einzigen der beiden Anbieter. Zum anderen ist eine Schulung des Personals für beide Flugzeugtypen nötig sowie der Kauf von Ersatzteilen für den jeweiligen Typ. Hinzu kommt, dass die Flugzeugflotte ein hohes Durchschnittsalter aufwies, was den Weiterverkauf schwierig macht und ein höheres Schadensrisiko durch bereits langjährige Abnutzung bedeutet. In den letzten Bestandsjahren der Fluggesellschaft wurden außerdem immer mehr Flugzeuge verleast, bis sich 2016 kein Flugzeug mehr im Bestand der Airline befand. Leasing ist bei Fluggesellschaften zwar durchaus üblich, eine komplette Flotte aus geleasten Flugzeugen ist jedoch selten und bedeutet aufgrund monatlicher Leasingkosten letztendlich höhere Aufwendungen.

Ein letzter interner Aspekt des Scheiterns besteht im häufigen Führungswechsel. Nachdem Huhnold, Mitbegründer und langjähriger Geschäftsführer der Airline, abgetreten war, blieb kein Geschäftsführer länger als zwei Jahre. Jeder versuchte auf seine Weise die Airline mit immer neuen Sparprogrammen und Strategien zu retten, sodass letztendlich zwar eine Vielzahl von Lösungen ausprobiert wurden, keine jedoch so richtig die Chance hatte auszureifen.

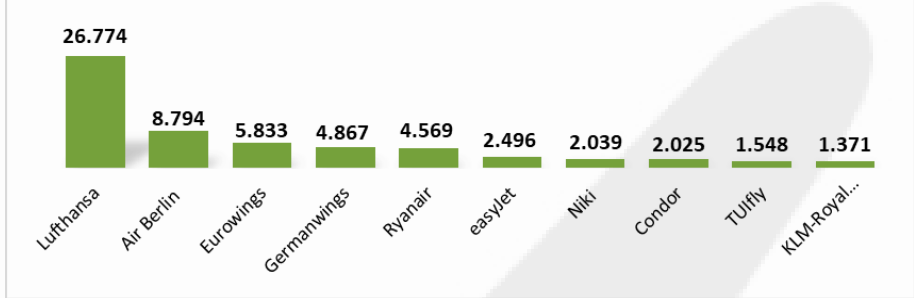
Aber auch externe Einflüsse, wie die nicht planmäßige Fertigstellung des neuen Flughafens Berlin Brandenburg sowie die staatliche Untersagung einiger Codeshare-Flugverbindungen mit Etihad trugen ihren Teil zu der Abwärtsspirale von Air Berlin bei.

Im Allgemeinen vermuten Experten, dass die Entscheidung mit Etihad Airways eine strategische Allianz einzugehen die Lage nur verschlimmert hat, da Letztere für ihre Finanzspritze Gegenleistungen erwartete, die Air Berlin meistens bediente.

*„Air Berlin musste nicht nur ein bisschen Lufthansa spielen und ein bisschen Tourismus machen, sondern auch noch ein bisschen Zubringer für die Araber sein. Das hat alles noch komplexer gemacht.“*

Gerald Wissel

### Wer füllt die Air Berlin-Lücke? Top 10 Airlines nach Abflügen von deutschen Flughäfen (Juni 2017)



Quelle: Statista, 2017

### Die Zukunft des deutschen Luftfahrtverkehrs: Steht ein Luft-hansamonopol bevor?!

Nach langen Verhandlungen steht es nun fest – Lufthansa und easyJet kaufen die insolvente Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG auf.

Infolgedessen hagelt es aus einigen Ecken Kritik, denn der Lufthansa käme im deutschen Luftverkehrsraum dadurch auf einigen Strecken eine Monopolstellung zu. Vor allem Ryanair-Chef O’Leary äußerte mehrfach seine Bedenken, da die Lufthansa laut seiner Rechnung mit Übernahme von Air Berlin-Anteilen auf Inlandsstrecken einen Marktanteil von 95 % hält.

Doch Letztere hält dagegen und kommentiert, dass dieser Anteil lediglich bei 48 % läge und sich damit vom Marktanteil Ryanairs im irländischen Luftverkehr nicht unterscheide.

Der Differenz beider Berechnungen liegt darin, dass sich O’Leary lediglich auf die Flüge bezieht, die Ziele innerhalb Deutschlands verbinden, während die Lufthansa alle Flüge von/nach Deutschland betrachtet.

Die Alleinherrschaft der Lufthansa hätte vor allem Nachteile für die Fluggäste, da Erstere die Preise bestimmt und damit in die Höhe treiben kann. Seit Ausscheiden der Fluggesellschaft Air Berlin ist bereits ein Preisanstieg auf Kurzstrecken in Höhe von 26,1 % werktags und in Höhe von 38,9 % am Wochenende zu verzeichnen, sehr zum Ärger der Fluggäste. „Lufthansa oder Eurowings scheinen hier die Marktsituation zu nutzen“ äußert sich eine Verbraucherin in einem Beitrag der ARD.



Im Moment prüft die EU-Kommission die Frage nach einer möglichen Monopolstellung der Lufthansa. Liegt tatsächlich ein Monopol vor, bedeutet dies jedoch nicht automatisch, dass Lufthansa den Kauf der Air Berlin-Anteile zurücknehmen muss. Vielmehr ist es möglich, dass diese Auflagen erhält, welche vorschreiben, dass bestimmte Strecken an Mitbewerber abzugeben sind. Eine Entscheidung fällt eventuell noch dieses Jahr, spätestens jedoch im Frühjahr 2018.

### Billig macht den Unterschied

Was hat die Fluggesellschaft Ryanair richtig gemacht, sodass sie von 0 auf 100 durchstarten konnte? Was hätte sich Air Berlin ‚abgucken‘ können?

Im Vergleich zu Air Berlin setzte Ryanair nach einer kurzen Orientierungsphase (1985-1990) ab 1990 voll und ganz auf das Low-Cost-Modell und bezeichnet sich selber als Billigfluggesellschaft. Das bedeutet vor allem niedrige Preise für Flugtickets und die Reduzierung auf das Wesentliche. Das Standard-Flugticket bei Ryanair kostete im Sommer 2017 ca. 45 Euro und beinhaltete zwei Handgepäckstücke und einen Sitzplatz in einem Flugzeug. Die Sitzplätze sind extra schmal, auf Beinfreiheit braucht ein Ryanair-Gast dabei nicht hoffen. Aber immerhin ist die Airline dafür in Besitz von Flugzeugen mit Platz für über 180 Fluggäste, die größtmögliche Anzahl an zu transportierenden Gästen. Jedes Extra, sei es ein Koffer für den Gepäckraum, ein Getränk oder Snack an Bord sowie eine Sitzplatzreservierung, muss auch extra bezahlt werden. Weiterhin wirbt Ryanair

mit Pünktlichkeit und Direktflügen, die sie aufgrund einer hohen Flugfrequenz bedienen können. Ziel ist es, durch die niedrigen Preise so viele Gäste wie möglich anzulocken und über die dazu gebuchten Extras Gewinne zu generieren. Der Anspruch Ryanairs liegt dabei nicht darin, dass die Fluggäste den besten Flug ihres Lebens haben, sondern vielmehr, dass diese pünktlich und, insoweit man das bei einem solchen Ticketpreis erwarten kann, zufrieden an ihren Wunschzielen ankommen, ohne dafür viel gezahlt zu haben.

*„Jeder der glaubt ein Flug mit uns ist eine Entspannung, hat sich geschnitten. Wir bombardieren alle mit so vielen Ansa-gen und Verkaufsangeboten wie wir können. Und wer trotzdem einpennt, den wecken wir auf und versuchen ihm was anzudrehen.“*

*Michael O'Leary*

Ein weiteres Mittel, dessen sich Ryanair bedient, um ihren Umsatz zu steigern, ist aggressive Werbung. Denn obwohl im Unternehmen nicht viel Geld für Marketing zur Verfügung steht, ist die Airline dennoch ständig in aller Munde und versteht es immer wieder, die Passagier- und damit auch Umsatzzahlen weiter in die Höhe zu treiben. Größtes Werbesymbol ist dabei der Ryanair-Geschäftsführer O'Leary selbst, ein häufig als schroff, unverschämt, sogar teilweise aggressiv, aber auch als sehr intelligent beschriebener Mann. Durch Äußerungen in Interviews,

wie etwa die, dass er zukünftig auch Geld für die Toilettenbenutzung in seinen Flugzeugen verlangen will, kommen er und sein Unternehmen ins Gespräch, kostenlos, auch wenn diese Aussage deutlich ironisch gemeint war. Zudem sind unverschämte Werbeslogans wie etwa ‚Bye bye Späthansa‘, die sich immer wieder gegen die Konkurrenz (in dem Fall Lufthansa) richten, keine Seltenheit. Mit Aktionen, wie etwa der 2003, als sich O'Leary mit einem Panzer aus dem Zweiten Weltkrieg vor dem Hauptsitz seines wahrscheinlich größten Konkurrenten easyJet platzierte, um das Volk von den hohen Preisen easyJets zu befreien, schockt und wirbt er zugleich. Die Airline versucht mit allen Mitteln ins Gespräch zu kommen, ob dabei positive oder negative Äußerungen fallen, ist Geschäftsführer O'Leary ganz egal. Hauptsache die Leute reden und es hat nichts gekostet sie dazu anzuregen.

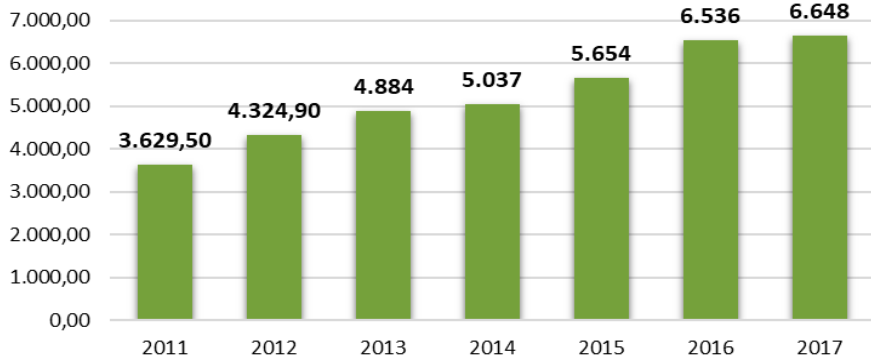
*„Wer interessieren will, muss provozieren.“*

*Salvadore Dali*

### Es ist nicht alles Gold, was glänzt

Jeder mit einem gesunden Menschenverstand fragt sich nun, wie Ryanair es schafft, trotz enorm niedriger Ticketpreise solche Profite zu erwirtschaften. Wie bereits erwähnt, spekuliert die Fluggesellschaft auf möglichst viele dazu gebuchte Extras. Dann ist das Ticket nicht mehr so billig wie ursprünglich veranschlagt und ein Gewinn entsteht.

## Umsatz von Ryanair in den Geschäftsjahren 2011 bis 2017 (in Millionen Euro)



Quelle: Statista, 2017

Aber reicht diese Maßnahme allein aus, um trotz niedriger Ticketpreise solch unverschämte hohe Umsatz- und Gewinnzahlen zu erzielen? Wenn es so einfach ist, wieso greifen nicht alle Fluggesellschaften auf so ein Modell zurück? Tatsächlich ist es so, dass sich Ryanair einiger sehr cleverer aber auch einiger ethisch und arbeitsrechtlich fragwürdiger Maßnahmen bedient, um den Erfolgskurs zu halten. Denn der Grundsatz lautet:

### SPAREN SPAREN SPAREN!

Extern äußert sich der Sparkurs Ryanairs durch folgende Maßnahmen. So fliegt die Airline im Vergleich zu Lufthansa oder der gescheiterten Air Berlin weitestgehend kleine ‚no name‘ Flughäfen an, die zumeist in strukturschwachen Gegenden liegen. Dies hat den Vorteil, dass die Flugzeuge durch den geringen Andrang keine Extramanöver fliegen müssen, bis sie den Flughafen ansteuern können. Auch am Boden wird aufgrund des niedrigen Flugaufkommens weitaus weniger Zeit benötigt, deshalb kann Ryanair ihre häufig und lautstark propagierte Pünktlichkeit wahren.

Auch die Kosten sind an einem solchen Flughafen selbstverständlich niedriger, denn diese sind über jeden Kunden froh.

Weiterhin hat Ryanair effektive Flugpläne entwickelt, die eine hohe Flugfrequenz beinhalten. D.h. sie bietet ausschließlich sogenannte Punkt-zu-Punkt Verbindungen an, die es ermöglichen eine hohe Anzahl an Flügen pro Tag umzusetzen.

Die Devise ist außerdem, dass ein Ryanair-Flugzeug nicht mehr als 25 Minuten Aufenthalt am Boden haben sollte. In dieser Zeit ist die Maschine zu reinigen, jedoch nicht von einem Reinigungsteam, wie es bei anderen Airlines üblich ist. Das Ryanair-Personal selbst ist dafür zuständig das Flugzeug nach der Landung für den erneuten Start vorzubereiten. Dies spart wiederum Geld und Zeit. Die Flugpläne Ryanairs sind zudem lediglich auf Kurz- oder Mittelstrecken ausgerichtet, Langstrecken fliegt die Airline bisher nicht. Außerdem ist das Streckennetz so effizient, dass keine Umstiege nötig sind, sondern jeder Gast per Direktflug an sein Ziel gelangt. Dies spart zusätzlichen

Treibstoff, welcher für die Zwischenlandung nötig ist und bedeutet für den Fluggast natürlich einen Vorteil. Jeden Flug als Direktflug zu vollziehen erfordert jedoch eine enorm große Flugzeugflotte, um die ganzen Flüge auch abdecken zu können. Derzeit ist Ryanair in Besitz von etwa 400 Flugzeugen und damit von noch ca. 100 Stück mehr als der deutsche Platzhirsch Lufthansa.

Diese Flotte beinhaltet ausschließlich Flugzeuge des Typs Boeing, auch das ist eine eher ungewöhnliche Vorgehensweise. Die meisten Fluggesellschaften, so auch Air Berlin und Lufthansa, haben sowohl Flugzeuge von Boeing, als auch von Airbus. Eine einheitliche Flotte hat jedoch entscheidende Kostenvorteile. Zum einen erhält Ryanair aufgrund von Flugzeugmassenbestellungen bei Boeing enorme Rabatte. Experten gehen davon aus, dass Ryanair für die Flugzeuge dadurch mindestens nur noch zwei Drittel, teilweise sogar weniger als die Hälfte des ursprünglichen Kaufpreises bezahlen muss. Genaue Zahlen wurden von der Fluggesellschaft jedoch noch nicht bekannt gegeben. Zudem sind Ersatzteile für jedes Flugzeug verwendbar. Auch das Personal muss nur für eine Art von Flugzeug geschult werden, so dass hier zusätzliche Schulungskosten wegfallen.

Die bisher aufgezählten Maßnahmen scheinen jedoch kaum verworfen oder in irgendeiner Weise fragwürdig. Äußerlich gibt sich Ryanair als eine Fluggesellschaft, die es versteht effizient zu handeln und Erfolg zu generieren. Doch intern existieren harte Maßnahmen, um Kosten zu sparen.

Laut einer Ryanair-Mitarbeiterin ist für jeden noch so kleinen kostenbehafteten Artikel eine Genehmigung erforderlich. So braucht es beispielsweise eine Erlaubnis, sich Büroklammern zu besorgen und selbst wenn diese Erlaubnis vorliegt, bekommt man nur eine Hand voll statt, wie normal üblich eine ganze Packung. Kulis, so äußerte sich Ryanair-Chef O'Leary in einem von zahlreichen Interviews, nehme er am liebsten als kostenlose Werbegeschenke aus Hotels mit, in denen er beruflich oder privat übernachtet hat, statt den Mitarbeitern welche zu kaufen.

Weiterhin existieren im Unternehmen Listen über den Treibstoffverbrauch jedes einzelnen Piloten, denn Treibstoff ist ein Hauptkostenpunkt von Fluggesellschaften. Laut Pilotenaussagen werden diejenigen, die unter die ersten 10 % fallen gelobt, während die Letzten auf der Liste Verwarnungen erhalten. Offiziell nachgewiesen sind diese Verwarnungen bisher nicht.

Auf Anfrage, ob diese Listen nicht gefährlich seien, weil sie die Piloten bekräftigen möglichst wenig Reserve mitzuführen, sagt O'Leary auf einer Presseveranstaltung, dass die Listen nicht dafür da sind ein Minimum an Treibstoff mitzunehmen, sondern die richtige Menge zu wählen. Insofern würde die Liste keinen negativen Druck ausüben, sondern vielmehr den, richtig und sicher zu fliegen. Eine Erklärung, weshalb eine solche Auflistung zur Sicherheit beitragen könne, hatte O'Leary jedoch nicht.

Die letzte und gerade zurzeit mehr denn je umstrittene Maßnahme ist das Beschäftigungsmodell der Piloten. In der Anfangszeit des Low-

Cost-Geschäftsmodelles waren die Piloten als Freiberufler tätig, vermittelt an Ryanair über eine Personaldienstleistungsfirma namens Brookfield Aviation. Als 2008 die irische und deutsche Steuerfahndung Ermittlungen gegen dieses Beschäftigungsmodell anstellten, schwenkte Ryanair auf eine andere Methode um. Nun sollten die Piloten eigene Firmen in Irland gründen, unabhängig davon, ob sie eigentlich in Deutschland tätig waren. Dies hatte den Vorteil, dass die Piloten nur für ihre wirkliche Arbeitsleistung, nicht jedoch im Falle von Krankheit oder Urlaub bezahlt werden mussten. Weiterhin sparte sich Ryanair die typischen Arbeitgeberkosten, wie Steuer- und Sozialversicherungsabgaben. Zudem war jederzeit die Kündigung möglich. 2011 stellt die Staatsanwaltschaft die Ermittlungen gegen O'Leary selbst auf Grundlage eines Schreibens der Wirtschaftsprüfungsfirma KPMG, die eng mit Ryanair zusammenarbeitet, jedoch wieder ein.

2012 beschloss die EU ein neues Gesetz, die sogenannte Homebase-Regelung, zum Schutz des Arbeitnehmers. Demnach gilt für die Piloten das Recht des Landes, in dem sie arbeitstätig sind. Aber auch darauf reagierte Ryanair blitzschnell, sogar noch vor Inkrafttreten. Die Piloten sollten über ihre in Irland ansässige Briefkastenfirma nun einen Geschäftssitz in dem Land eröffnen, indem sie arbeitstätig sind und sich dort selber als Mitarbeiter einstellen. Dies hatte zur Folge, dass die Steuer- und Sozialversicherungsabgaben im richtigen Land abgeführt und die Homebase-Regelung somit beachtet wurde.

Jedoch stand nun mehr denn je die Frage im Raum, ob das Beschäftigungsmodell Ryanairs als Scheinselbstständigkeit gilt oder hier eine Arbeitnehmerüberlassung ohne Genehmigung vorliegt.

Die Staatsanwaltschaft in Koblenz entschied, dass im Fall Ryanair kein deutsches, sondern irisches Recht anzuwenden sei und deshalb keine Überlassungserlaubnis notwendig ist. Ende 2016 packt das Personaldienstleistungsunternehmen Brookfield Aviation über das Beschäftigungsmodell Ryanairs aus, jene waren bis dato die Hauptvermittlungsfirma für Ryanair. Anfang 2017 schließt sich eine weitere Personaldienstleistungsfirma namens McGinley an. Inzwischen laufen Ermittlungen gegen vier Manager der Fluggesellschaft. Das Ryanair-Management selbst stellt sich auf Anfrage jedoch dumm und gibt an nichts von Ermittlungen zu wissen.

Die große Stärke des Unternehmens liegt folglich darin, effizient zu sein. Sobald es in die eine Richtung nicht mehr weitergeht, schlägt sie sofort die andere ein und holt eine neue ausgeklügelte Strategie hervor. Eine solche Effizienz können nur die wenigsten Unternehmen vorweisen, sie bedeutet jedoch einen enormen Wettbewerbsvorteil.



## Ein Blick in die Zukunft: Startet die Billigfluggesellschaft weiter durch?

Fraglich ist, wohin die Erfolgsgeschichte von Ryanair führt. Ist es möglich unter Beibehaltung bestehender Methoden noch mehr Passagiere anzulocken, noch größere Gewinne zu erzielen? Ryanair-Chef O'Leary sagt ‚JA‘. Er ist sich sicher, dass die Umsätze weiter steigen und erwartet einen Überschuss von 1,4-1,45 Mrd. Euro bis Ende März 2018. Auch die erneute Senkung der Ticketpreise um 4-6 % im Vergleich zum Vorjahr ist geplant. Zusätzlich will die Airline ab 2018 ihr neues Geschäftsmodell angehen. Ziel ist der Titel ‚Amazon des Reisens‘. Zukünftig soll die Ryanair-Website ausgebaut und zusätzliche Leistungen angeboten werden. So kann der Kunde dann auch Hotels, Mietwagen oder Kreuzfahrten über Ryanair buchen. Das Angebot soll auf die Bedürfnisse des Kunden maßgeschneidert sein. Auch eine mögliche Kooperation mit Aer Lingus und Norwegian stellt die Fluggesellschaft in Aussicht, was eine Erweiterung des Streckennetzes inklusive der Eingliederung von Langstreckenflügen zur Folge haben könnte. Mit ihrem neuen Geschäftsmodell will die Billigfluggesellschaft Ryanair die Konkurrenz endgültig auf Abstand halten und richtig durchstarten.

Laut O'Leary scheint der Höhenflug Ryanairs also noch nicht vorbei, doch dies ist nur die halbe Wahrheit. Derzeit steht die Airline heftig in Kritik, aufgrund über 2000 ausgefallener Flüge seit September dieses Jahres und mit einer Prognose von ca. 20.000 Flugstreichungen bis März 2018. Die Unterneh-

mensleitung beteuert, dass eine fehlerhafte Urlaubsplanung dahinterstecke. Nach Aufforderung der Behörden musste Ryanair zum Jahr 2018 die Urlaubsplanung vom Fiskaljahr (April-März) auf das Kalenderjahr umstellen. Dies hatte zur Folge, dass die Angestellten ihren Urlaub innerhalb von neun Monaten nehmen mussten. Während der Hochsaison im Sommer war dies nicht möglich, sodass die meisten in den Monaten September und Oktober Urlaub machten. Eine fehlerhafte Planung verursachte, dass zu wenig Personal vorort war und deshalb einige Flugzeuge nicht starten konnten. Zwar hatte O'Leary seinen Mitarbeitern Geld für den Urlaubsverzicht geboten, um weitere Flugausfälle zu vermeiden, allerdings hat kaum jemand dieses Angebot angenommen. Laut Experten ist die Urlaubsfehlplanung jedoch lediglich ein Nebengrund für die Flugausfälle.

Einige vermuten, dass sich Ryanair nach der Air Berlin-Pleite im Bieterkampf um deren Strecken durch freie Maschinen einen Vorteil verschaffen wollte. Muss eine Fluggesellschaft den Luftverkehr wegen

Geldmangels vorzeitig einstellen, werden die begehrten Start- und Landerechte an diejenige Airline vergeben, die noch freie Kapazitäten hat.

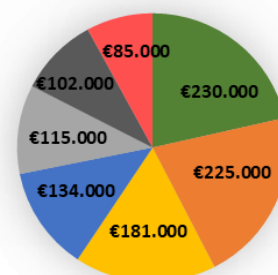
*„Heute müssen Unternehmen-Chefs sagen, unsere Beschäftigten sind unser wichtigstes Asset. Was ein Schwachsinn. Die Beschäftigten sind unser größter Kostenblock und viele sind so faul, dass wir sie ständig in den Hintern treten müssen. Das denkt eigentlich jeder Chef, aber keiner will es zugeben.“*

Michael O'Leary

Ein Hauptgrund ist jedoch die enorme Fluktuation an Piloten. Allein Norwegian Airline soll ca. 140 Piloten von Ryanair abgeworben haben. Ausschlaggebende Punkte sind die schlechten Arbeitsbedingungen und eine schlechte Bezahlung. Ein Ryanair-Pilot hat ein Einstiegsgehalt von ca. 25.000 Euro im Jahr und eine Aussichtschance auf max. 85.000 Euro. Dies liegt weit unter den Gehältern, die Piloten anderer Airlines bekommen.

## Pilotengehälter bei verschiedenen Airlines (2017)

■ KLM ■ Lufthansa ■ British Airways ■ easyJet ■ Air Berlin ■ Eurowings ■ Ryanair



Quelle: Statista, 2017

Zudem steht das Beschäftigungsmodell der Ein-Mann-Firma sowie einige Klauseln des Vertrages mit Ryanair in Kritik. Piloten sind als Beschäftigte kaum abgesichert. Beispielsweise gibt es keinerlei Mindestflugstundensatz und Ryanair hat ein jederzeitiges, fristloses Kündigungsrecht. Auch von einer Arbeitnehmervertretung kann nicht die Rede sein. Zwar besteht ein sogenannter ‚Mitarbeiterat‘, dieser kooperiert jedoch eng mit dem Management. Ein Betriebsrat oder eine größere Gewerkschaftsvertretung sind laut O’Leary unnötig, seine Mitarbeiter würden dies angeblich nicht wollen. Die Fluggesellschaft muss etwas unternehmen, da der Unmut und Widerstand der Piloten weiter wächst. Letztere organisieren sich, fordern eine Gewerkschaftsvertretung und eine Änderung der Verträge. Auch Arbeitsrechtler sind sich einig, dass die Verträge einer eingehenden Prüfung bedürfen, vor allem der Aspekt der Scheinselbstständigkeit sollte untersucht werden.

Ryanair-Chef O’Leary streitet die Spekulationen zur Pilotenabwanderung sowie die arbeitsrechtlich bedenklichen Vertragsbedingungen ab und gibt sich gewohnt unbeeindruckt und selbstbewusst:

*„War dies der beste Tag in der Geschichte von Ryanair? Nein. Haben wir Mist gebaut? Ja. Schadet das unserem Ruf und habe ich mich entschuldigt? Ja, natürlich.“*

### **Turbulenzen am europäischen Luftfahrthimmel bleiben weiter bestehen**

Die derzeitigen Turbulenzen am europäischen Luftfahrthimmel halten folglich noch eine Weile an. Air Berlin ist raus, doch bis die EU-Kommission die Frage nach der Monopolstellung Lufthansas geklärt hat, können sich die Verbraucher wohl auf weitere Preissteigerungen gefasst machen. Selbst bei Abgabe einiger Strecken innerhalb Deutschlands, ist die Platzhirschstellung der Fluggesellschaft im eigenen Land weiter gesichert.

Zwar hält Ryanair den Passagierrekord, jedoch lassen sich beide Airlines nur schwer vergleichen, da die eine im Premium-, die andere im Billiggeschäft tätig ist und damit jede eine andere Kundengruppe anspricht. Zudem schadet ein bisschen Konkurrenz ja nie.

Ryanairs Flugpreise bleiben zwar wie gewohnt günstig, dennoch sind bis März 2018 weitere Flugstreichungen zu erwarten, was wohl noch den einen oder anderen Ryanair-Kunden verärgern wird. Auch über die fragwürdigen Beschäftigungsstrukturen der Fluggesellschaft wurde noch kein Urteil gefällt. Chef O’Leary selbst zeigt sich bisher weiter unbeeindruckt von der Pilotenabwanderung. Außer einer Gehaltserhöhung steht bisher keine Maßnahme im Raum der Fluktuation entgegen zu wirken. Es bleibt also abzuwarten, ob Ryanair bald ohne Piloten dasteht oder zumindest Umsatzeinbußen hinnehmen muss, die den Überflieger in seinem Erfolgskurs schwächen.

**Es bleibt spannend...**



Vollrath, Yas, Tunckal







## ***Hat diese Verbindung eine Zukunft? Die Ehe von Fiat und Chrysler***

Text von Dirk und Joanna Insprucker; 13.12.2017

***Ein Riese ist auf der Suche nach einem Rettungsanker*** – Für Fiat Chrysler ist es nicht das Jahr. 2017 versuchte CEO Sergio Marchionne das Unternehmen wieder auf die Rennstrecke zubekommen. Doch die Fiat Chrysler Automobile Group (FCA) schwächelt, so sehr das im Sommer der chinesische Autobauer Great Wall Motor erklärt hatte sie haben Interesse. Kein gutes Zeichen für Marchionne, der

angekündigt hatte 2018 sich in den Ruhestand zu begeben. In so einen desaströsen Zustand kann er das Unternehmen nicht verlassen und klappert alle Möglichkeiten in der Branche ab, um einen Verkauf von eigenen Marken aus dem Weg zu gehen. Denn FCA verliert den Anschluss an den neuen Trend der Antriebsmotoren. Von Volkswagen und General Motors hat Marchionne bereits eine Absage

bekommen, nun soll Hyundai die letzte Rettung sein. Fiat steht schon mit Hyundai in Geschäftlichen Kontakt, sie kaufen bereits bestimmte Komponenten von ihnen. Jetzt hoffen sie auch die neue Technologie von Elektromotoren von ihnen zubekommen. Ob diese Allianz wirklich zustande kommt wird sich zeigen.

Es stellt sich dennoch die Frage, ob sich Fiat damals vor 3 Jahren mit der gänzlichen Übernahme von Chrysler nichtübernommen hat. Denn seit dem kommt Fiat nicht mehr aus den negativ Schlagzeilen heraus, wie z.B. Abgas Probleme und Rückrufe von Autos. Aber wie konnte es zu dieser Übernahme kommen?

### *Fiat Entstehungsgeschichte*

Die Fabbrica Italiana di Automobili Torino, kurz Fiat wurde 1899 in Turin gegründet. Giovanni Agnelli, einer der Investoren und ein ehemaliger Kardinalsoffizier, wurde 1902 zum Geschäftsführer gewählt. Durch seine militärische Erfahrungen und sein Strategisches denken stach er unter den Investoren hervor. Diese Eigenschaft half ihm dabei Fiat durch den ersten Weltkrieg zu führen und am Ende ein weltweit handelndes Unternehmen zu formen. Zu den Automotoren bauten die Fiat Werke auch Schiffsmotoren, Lastwagen, Straßenbahnen, Taxis und Kugellager, was zu Kriegszeiten eine sichere Einnahmequelle war. Schon sehr früh wurde Fiat an der Börse von Mailand gehandelt. Im Jahre 1908 fing Fiat an seine Autos auch in den USA zu verkaufen, in dem sie in Lizenz Auto dort bauen ließen. Ein Jahr später begannen sie mit dem Bau eines eigenen Werks New York.

Giovanni Agnelli holte sich Anregungen aus den USA und besuchte dazu die Fabriken von Henry Ford, die zu dem Zeitpunkt schon Fließband

Produktionen einführten. Ihm war es schon damals bewusst, dass sich nur große Skalen rechnen. Aus diesem Grund lies er in der Nähe von Turin ein Werk errichten nach dem Vorbild der Amerikaner. Das Werk Lingotto, war das größte was es im Europa zu dem Zeitpunkt gab und wurde schnell zum Symbol der italienischen Autoindustrie. Damit wurde es auch ein Wahrzeichen von Turin. Durch die Massen Produktion konnte eine Steigerung des Lebensstandards bewirkt werden. Aus diesem Grund wurde auch eine Kreditgesellschaft gegründet, die ein Kauf eines Autos auf Raten möglich machte.

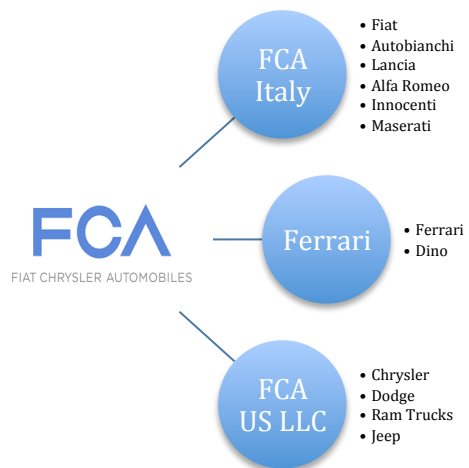
Durch die politische Situation in Italien und Mussolinis streben nach Unabhängigkeit wurde Fiat gezwungen deren internationalen Pläne einzuschränken und sich mehr auf dem Heimischen Markt zu konzentrieren. Außerdem wurde Giovanni Agnelli absetzt von dem Diktator Mussolini als Geschäftsführer abgesetzt und Vittorio Valletta wurde der neue Geschäftsführer von Fiat. Auch nach dem Verlust der Führung behielt Giovanni seine Anteile. Nach seinem dem Tod 1945 führte Vittorio Valletta weiterhin Fiat und wird zum Firmenpräsidenten.

In der Nachkriegszeit erhält auch Fiat Schwung vom Wirtschaftsboom. Fiat entwickelt sich weiter und bringt regelmäßig neue Modelle auf dem Markt, wie z.B. der Fiat 500. Für das Unternehmen lief alles rund bis Ende der sechziger Jahre im Betrieb soziale Unruhen ausbrachen. Diese spitzten sich 1969 so stark zu dass 15 Millionen Arbeiter in ganz Italien die Arbeit niederlegten. Zu diesem Zeitpunkt hatte der Enkel Giovanni Agnelli die Geschäftsführung übernommen nach dem Valletta sich 1966 aus dem Geschäft zurückgezogen hatte. Die Streiks hatten große Auswirkungen auf die Rentabilität des Unternehmens. Zusätzlich in den

siebziger Jahren folgte durch die Ölkrise und technischen Fortschritt eine große Wandlung. Durch die neuen Arbeitsgesetze, war Fiat nicht in der Lage sich an die neuen Umstände anzupassen und seine Mitarbeiter zu kündigen. Die Situation spitze sich sogar soweit zu, dass Fiat Manager ermordet wurden. Die Ermittlungen ergeben dass die Mörder aus den eigenen Reihen stammten, es waren Fiat Mitarbeiter. Agnelli sah sich gezwungen durchzugreifen und gegen das Gesetz zu handeln und somit den Unruhestiftern zu kündigen.

### Fiat und seine Marken

Ähnlich wie VW hat Fiat ein großes Portfolio an Automarken. Für diese Marken haben sie 1979 ein eigene Gesellschaft eine gründet. Die Automarken Lancia und Alfa Romeo gehören zu den ältesten Anteilen die Fiat besitzt, heute gehörten sie sogar ganz zu Fiat Italien. Zudem hält die europäische Fiat Gruppe auch alle Anteile der Luxus Automarke Maserati. Nicht nur Maserati ist ein Teil ihres Portfolios sondern auch die italienische Luxus Marke Ferrari. Schon bereits in den vierziger Jahren hat Fiat in Ferrari erste Anteile gekauft bis sie schließlich seit Ende der Sechziger Jahre die Mehrheit behilten. Durch die Mehrheit an Ferrari gehört Fiat auch die Anteile an dem Rennwagen Dino, der für Formel 1 und 2 rennen verwendet wird. Auch die Amerikansiche Fiat Gruppe hält weitere Automarken.



### Agnelli Dynastie

Die Unternehmensgeschichte von Fiat kann nicht ohne die Familiengeschichte der Agnelli's erzählt werden. Mit dem Tod von Giovanni's Sohn Eduardo Agnelli 1935 war die Nachfolge der Unternehmensführung offen. Wer würde sein Unternehmen nach seinem Tod führen ? Die Wahl fiel auf seinen Enkel Giovanni auch „Gianni“ und Sohn vom verstorbenen Eduardo. Zu diesen Zeitpunkt was Ganni noch ein kleines Kind und konnte Großvaters Unternehmen noch nicht übernehmen.

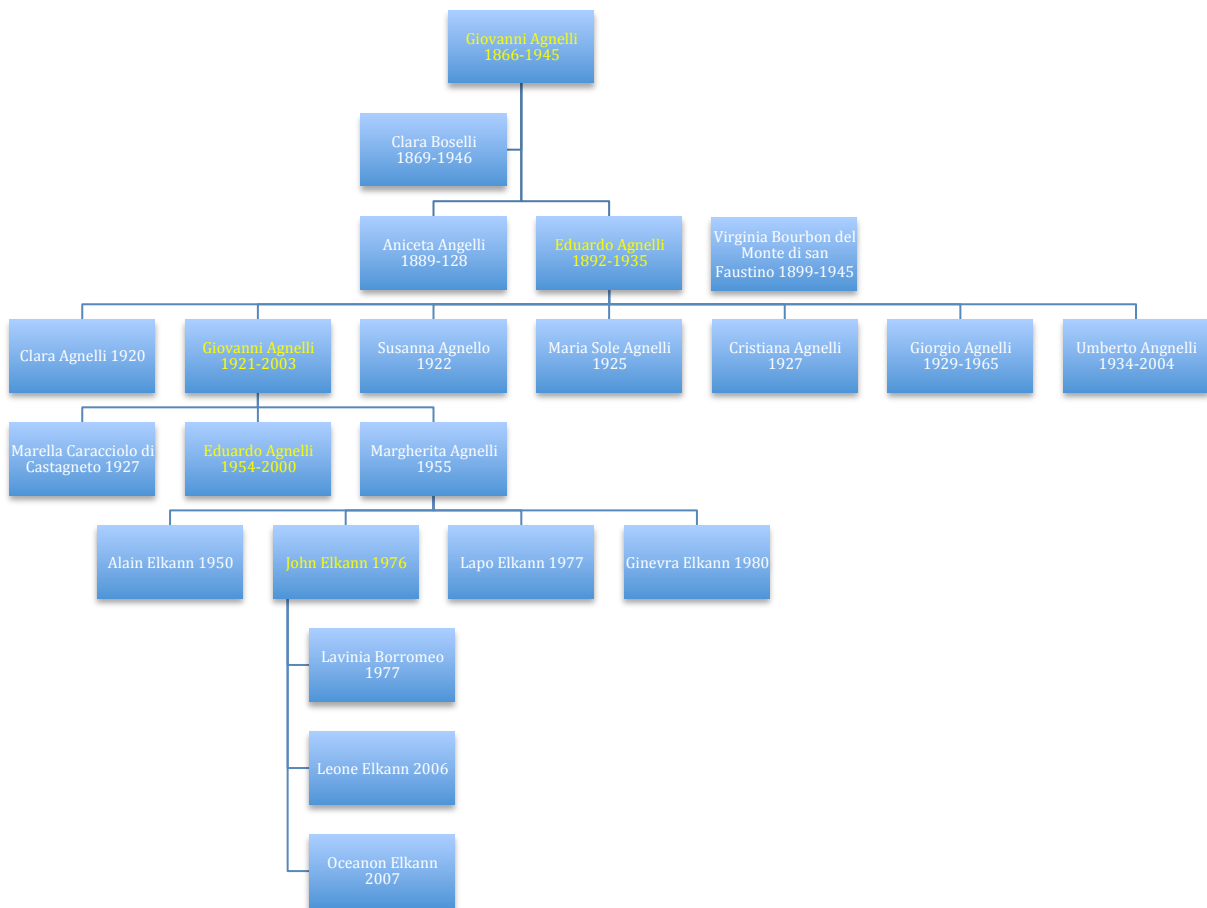
Gannis späteres Jura Studium musste er wegen des zweiten Krieges unterbrechen, denn er wurde zur Armee einberufen und musste auch an der Front seinen Dienst leisten. Er selbst hatte auch keine Eile und auch keinen großen Antrieb die Firma schon früh zu übernehmen. Der Playboy Ganni, machte kein anstellten sesshaft zuwerden bis zu seinem schweren Auto Unfall. Innerhalb eines Jahres wurde er sesshaft und heiratete die Marella Caracciolo di Castagneto, die selber auch aus sehr gutem Hause kam. Sie bekamen zwei Kinder Eduadro und Margherita. Ganni von der Presse auch „Lavocato“ gegenannt wurde, war der Inbegriff eines Italieners und sprühte nur vor Charm und Einfluss. Es war ein großes Vermächtniss dem der der Sohn Eduardo nicht gewachsen was. Er nahm sich 2000 das Leben und somit war die

Regelung der Nachfolge erneut vakant. Seine Schwester Margherita Agnelli bekam in ihrer ersten Ehe mit dem Schriftsteller Alain Elkann drei Kinder. John Elkann der älteste Sohn sollte das Erbe antreten und wurde auch schon mit 21 Jahren nach dem Tod seines Großvaters in den Vorstand gehoben.

die Italien nicht hatte. Aus diesem Grund sind die Agnelli's regelmäßig in der Presse. Lapo Elkann, der kleine Bruder von John, machte in den 2000er besonders mit seinen Exessen Aufsehen. Auch deren Mutter macht Schlagzeilen mit ihrer Erbschaftsklage gegen die eigenen Kinder.

Die Familie wird von den Italienern geliebt wie die eingetragene Royale Familie,

### Agnelli Dynastie



### **Chrysler Unternehmensgeschichte**

1925 wurde Chrysler Motor Coperation von dem ehemaligen Vizechef von General Motors Walter Chrysler gegründet. Bereits ein Jahr vorher gingen die ersten Chrysler Six vom Laufband der Chalmers Fabrik, wo Walter Chrysler angestellt war. Bereits drei Jahre nach der Gründung entschloss sich das Unternehmen die Dodge Brothers Inc zu übernehmen – Ein Unternehmen das etwa viermal so groß war wie Chrysler selbst. Mit der Übernahme avancierte Chrysler zum dritt Größten Automobilhersteller in den USA. 1979 stand Chrysler vor dem Konkurs und musste den Staat um Hilfe bitten. Die drei Jahre später machte Chrysler wieder Gewinn durch die Führung von Lee Iacocca.

### **Fusion mit Daimler-Benz**

1998 beschlossen die Aktionäre beider Unternehmen den Zusammenschluss zur DaimlerChrysler AG. Durch anhaltenden schlechten Betriebsergebnisse konnte Chrysler nicht von sich überzeugen so dass sie letzten Endes er dann im Jahre 2007 zur Disposition gestellt wurden und noch im selben Jahr an Cerberus Capital Management teilverkauft wurden. Im selben Jahr wurde der Verkauf abgeschlossen. Nun wurde aus der DaimlerChrysler AG die Chrysler LLC und die Daimler AG. Der neue Geschäftsführer wurde Robert Nadelli. Mit 19,9% Minderheitsbeteiligung war die Daimler AG weiterhin Anteilhaber von Chrysler.

### **Fusion mit Fiat**

Infolge der Finanzkrise 2007 entstand erneut eine wirtschaftliche Schieflage und es mussten erneut Staatsgelder beantragt werden. Diese wurden gewährt mit der Auflage, bis Ende März 2009 einen Sanierungsplan aufzustellen.

Im Januar 2009 unterzeichneten Chrysler und Fiat eine Absichtserklärung eine Allianz eingehen zu wollen. Trotzdem benötigte Chrysler weitere Hilfen von der US-Regierung. Die US Regierung machte weitere Hilfen von Umschuldungen und Lohnsenkungen auf das Niveau anderer Automobilhersteller abhängig. Die United Workers stimmten dem zu, und Daimler schied gegen den Verzicht auf Darlehensrückzahlungen schließlich am 27. April 2009 aus der Eigentümergeinschaft aus. Die Verhandlungen mit den Banken und Hedgefonds denen Chrysler insgesamt noch rund 7 Milliarden US-Dollar schuldet, scheiterten am 29. April endgültig. Noch im April 2009 kündigte der US-Präsident Obama an, dass Chrysler nach Chapter 11 Schutz vor seinen Gläubigern gestellt wird, was unmittelbar danach geschah. Chrysler stellte daraufhin augenblicklich in allen 23 Werken die Produktion ein.

Der Pensionsfonds der Belegschaft sollte gegen den Verzicht auf 57 % seiner Ansprüche neuer Mehrheitseigentümer werden und Fiat gegen Technologietransfer 20% erhalten.

Viele Gläubiger zogen deswegen vor Gericht. Nach einer Entscheidung dazu wurde ein Vertrag im Juni 2009 mit Fiat unterzeichnet und aus Chrysler LLC wurde Chrysler Group LLC. Der Vertrag machte den Fiat Chef auch zum Chef von Chrysler trotz einen Anteil von 20 %.

Der Chairman & CEO von Fiat Sergio Marchionne stellte November 2009 seine Pläne für die nächsten fünf Jahre vor. Chrysler solle nur noch sieben statt elf Plattformen herstellen. Die Kompaktklasse solle mit dem Fiat 500 und einer weiteren Plattform von Fiat erschlossen werden.

Im Herbst 2010 wurde bei Fiat beschlossen die Marken Chrysler und Lancia zusammenzulegen. Die beiden

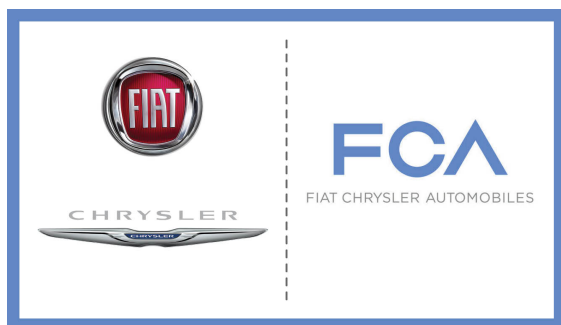
Marken haben nunmehr ein gemeinsames Portfolio. Der Vertrieb wurde geografisch neu aufgeteilt. Chrysler hat den Vertrieb in den englischsprachigen Ländern (inkl. Großbritannien und Irland) und Russland, der Vertrieb in den übrigen Ländern (vornehmlich Europa) wurde von Lancia übernommen.

2011 wurde der Vertrieb der Marke Lancia aus dem gemeinsamen Vertrieb mit Fiat herausgelöst. Das Händlernetz und der Vertrieb wurde neu struktuiert. Im Februar 2012 verkaufte die Chrysler-Gruppe in ihrem Heimatmarkt USA 40 % mehr als im Vorjahr. Begründung dieses Anstiegs ist die Einführung Kraftstoff sparender Fahrzeugmodelle.

Zu Beginn 2014 gab der Fiat-Konzern bekannt, dass er die übrigen Anteile der Chrysler Group LLC von VEBA Trust aufgekauft habe. Die Chrysler Group LLC und all seine Marken sind seitdem nun zu 100 Prozent im Besitz des Fiat-Konzerns.

### Die neu Fiat Ära

Mit Sergio Marchionne beginnt für Fiat eine neue Zeit. Der Fiat-Konzern der über ein Jahrhundert fest mit Turin verbundenen war, bricht die Zelte nun ab. Durch den Zusammenschluss der beiden Unternehmen änderte sich nicht nur der Name zu FCA Fiat Chrysler Automobile, die Gesellschaft zog auch um. Nach dem niederländischen Recht geregelt, sitzt nun der Konzern aus steuerrechtlichen Gründen in London.



### Der Abgassandal

Nach dem es VW getroffen hatte war nun Fiat auf den Plan. Seit erster Hälfte von 2017 ist FCA auch mit dem Abgasskandal konfrontiert. Die Abgasreinigungs-Software von Fiat soll eine Abschaltung nach 22 min enthalten. Wobei erwähnt werden sollte, dass ein üblicher Testzyklus nur 20 min dauert. Bei Testreihen verschiedener Institutionen wurde festgestellt, dass die Euro-6 Norm mit mehr als dem 10 fachen des Grenzwertes überschritten wird. Das ist mit Abstand das schlechteste Ergebnis aller Euro-6 Modelle. Frankreich, USA, Deutschland und die EU-Kommision haben bereits ein Verfahren angedroht oder eingeleitet. Das KBA (Karftfahrt Bundesamt) hatte bereits im Juni 2016 einen Verdacht durch auffällige Abgaswerte. Dezember 2016 hatte die EU-Kommission im Abgas-Skandal Verfahren gegen Deutschland auch gegen sechs andere EU-Staaten ein Verfahren eingeleitet.

Die US-Behörde EPA hatte Fiat-Chrysler im Januar 2017 vorgeworfen (auch klage eingereicht), bei den Abgaswerten von 100.000 betrogen zu haben.

Es geht um „Light duty“-Fahrzeuge, also SUV und Pickup mit dem 3,0-Liter-Diesel aus den Modelljahren 2014 bis 2016. Der Motor kommt unter anderem im Jeep Grand Cherokee zum Einsatz.

Druch bekannt werden der Vorwürfe sank der Aktienkurs im Mai 2017 um 15%.

Nach EU-Kommission Ansicht hat Italien (der Staat) gegen EU-Recht verstoßen, indem es die Abschaltvorrichtungen in der Abgasreinigungsoftware bestimmter Fiat-Modelle zuließ.

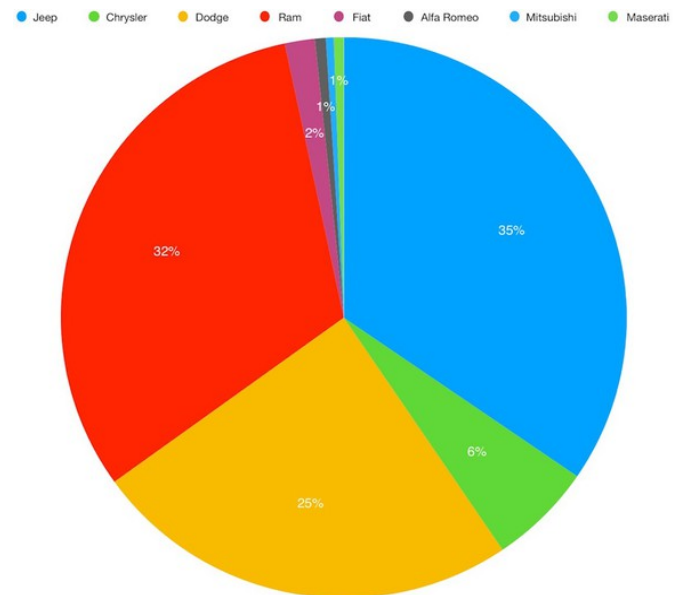
### Übernahmegerüchte

Die Gerüchte um eine mögliche Ausgliederung von diversen Marken bis hin zu einer möglichen Übernahme des Konzerns und die Umbaupläne haben den Aktienkurs der FCA (Fiat Chrysler Automobiles) beflügelt. Ausgehend von diesen Meldungen ist der Kurs um fast 7 % gestiegen. Diesen Anstieg könnte man damit begründen, dass die Investoren diese Meldungen ernst nehmen. Anfang August diesen Jahres, soll laut Bericht der *Automotive News* ein nicht genannter chinesischer Autobauer ein Übernahmeangebot für die FCA abgegeben haben, welches leicht über den Markenwert gewesen sein soll, doch der Fiat Chrysler Konzern hat dieses Angebot abgelehnt. Jener Bericht führte dazu das der CEO des chinesischen Autobauer Great Wall Motors das Interesse an einer Übernahme von Fiat Chrysler als Ganzes und im speziellen an dem Geländewagen Marke Jeep interessiert ist. Der forsche Vorstoß der chinesischen SUV-Spezialisten könnte ein Schuss ins Blaue gewesen sein, denn wenige Tage später teilte der Autohersteller aus Fernost, mit selbst große Unsicherheiten bei einer Übernahme der FCA-Marke Jeep zu haben. Hier entsteht der Eindruck, als ob Great Wall gezielt Gerüchte gestreut hat um die Reaktion des Marktes bzw. der FCA einzufangen.

Fiat-Chrysler hat erklärt, mit Great Wall nicht in Kontakt zu stehen. Es ist eher davon auszugehen, dass das Interesse an einer Übernahme ausschließlich an der Marke Jeep besteht. Die englische Finanzzeitung *Financial Times* wies darauf hin, dass der chinesische Autohersteller für eine Übernahme von Fiat Chrysler zu klein sei und eine Übernahme kein mögliches Szenario darstellen würde.

### Übernahme Idee verblasst

Für die Chinesen ist eine Übernahme von Jeep wünschenswert, da diese Übernahme ein Türöffner ist um in den US-Amerikanischen Automobilmarkt Fuß fassen zu können. Eine Ausgliederung ist jedoch mehr als fraglich, denn Jeep ist die bestverkaufte Marke von FCA in der NAFTA-Region (Kanada, USA und Mexiko) mit etwa 35% der Fahrzeuge die in Q2/17 verkauft werden konnten.



Sofern Great Wall kein gutes Angebot für Jeep macht, wird vielleicht FCA das ganze Unternehmen verkaufen wollen und einige kleine Marken ausgliedern. Ebenso steht einer eventuellen Übernahme des ganzen FCA-Konzern beziehungsweise Jeep die protektionistische Wirtschaftspolitik der USA gegenüber. Diese Hürde scheint fast unüberwindbar. Aus dem inneren Zirkel der Trump-Administration ist zu hören, dass sich die USA sich in einem Handelskrieg mit China befinden. Es ist davon auszugehen, dass ein Verkauf von Chrysler oder Jeep, die zu den uramerikanischen Marken zählen, auf wenig Begeisterung in den USA stoßen könnte und zu keiner Entspannung zwischen den beiden Staaten führen wird.



Experten schätzen, dass einer Übernahme durch ein Unternehmen aus der Volksrepublik China in den USA ein großer Widerstand entgegensteht. „Der Ausschuss für Auslandsinvestitionen (CFIUS) hat bereits einige Übernahmen von amerikanischen Unternehmen durch chinesische Firmen verzögert oder untersagt.“

### **Lebensversicherung Jeep**

Es erscheint ersichtlich zu sein, warum sich FCA nicht von Jeep trennen will. In den letzten Jahren hat sich der Absatz der Marke zweistellig gesteigert. Dies ist in dem Hinblick wichtig, da andere Marken des Konzerns momentan schwächeln. Die Geländewagenmarke aus den USA hat sich als Lebensversicherung für den FCA Konzern herausgestellt. Mit den zweistelligen Absatzraten und den erwirtschafteten Gewinn, ist Jeep der „Gewinnbringer“ für den Konzern, welcher sonst krisenanfälliger wäre. Der geschätzte Wert von Jeep beläuft sich laut der Investmentbank Morgan Stanley auf rund 20,6 Milliarden Euro und gilt unter Experten als die wertvollste globale Marke aus dem FCA Portfolio. Des Weiterem ist die Rentabilität um 6,7 % gestiegen und gibt somit keinen Anlass zur Eile, um eine Ausgliederung zu forcieren.

Viele Experten sind sich einig, dass diese Zahlen den Anker für den gesamten Konzern bilden und Jeep künftig auch weiterhin den meisten Gewinn erzielen wird. Sollte es zu einem Verkauf dieser Marke kommen, dann würde sich die Frage aufwerfen, was mit den anderen Marken des FCA Portfolios wie Dodge, Alfa Romeo, Fiat usw. geschieht.

### **Daimler traut sich**

1998 wurde die Fusion zwischen Daimler und Chrysler verkündet, bereits nach 2 Jahren kam es zu einer Schieflage des neuen DaimlerChrysler Konzerns. Der damalige Manager von Chrysler Thomas Stallkamp hatte für seinen neuen deutschen Kollegen Jürgen Schrempp ein paar Ratschläge: *man müsse flexibler sein, schneller entwickeln, schneller auf Kundenwünsche eingehen und Produkte schneller auf den Markt bringen.* In jenen Jahren war Chrysler größer und profitabler als Daimler. Die Unterschiede waren zu groß. Daimler als konservatives deutsches Traditionsunternehmen, das wohlsituierte belieferte und Chrysler, welche damals dreimal so groß war, baute Autos für einen ganz anderen Kundenkreis. Daraus erwuchsen die Probleme, denn Daimlers oberstes Ziel war die Qualität, während Chrysler aus Kostengründen Kompromisse zu Lasten der Qualität machte. Die erwarteten Synergieeffekte stellten sich nicht ein. Mercedes-Teile hätten die Chrysler Autos verteuert und Chrysler-Teile hätten die Qualität von Daimler verschlechtert. Die Amerikaner befürchteten eine Germanisierung und die Stuttgarter hatten Angst von dem amerikanischen Partner dominiert zu werden. Der Zusammenschluss unter Gleichen (merger of equals) fand ein jähes Ende.

### **Marchionne geschickter als Daimler**

Nach der Fusion von Fiat und Chrysler installierten Fiats CEO Sergio Marchionne eine flache Hierarchie in Chryslers Management, welche sich an Organisation von Fiat orientierte. Die Aktivitäten von Fiat Chrysler wurden in drei Segmente gespalten (Autos, Trucks und Chase New Holland). Die Intension war es, schnelle Entscheidungswege zu schaffen. Der Einkauf und die Produktion wurden

segmentübergreifend gesteuert. Im Verlauf der Restrukturierung sind Verantwortliche aus diesen Bereichen andere Funktionen im Konzern zugewiesen wurden und junge Manager aus der zweiten Garde aus dem Chrysler Management sind in Spitzenpositionen berufen wurden, um dem Chrysler Managern das Gefühl einer feindlichen Übernahme zu nehmen. Denn die jungen Manager sind Motiviert, und werden gegenüber den Veränderungen keinen Widerstand leisten. Des weiteren sind die gewünschten Synergieeffekte in Europa geschaffen wurden.

### Fazit

Der redselige Marchionne ist weiterhin der Meinung, dass es in Europa zu einer baldigen Rationalisierung der Ressourcen kommen sollte, da die Überkapazitäten der produzierten Autos bis heute vorhanden sind. Weiterhin sind für Marchionne die Skaleneffekte von großer Bedeutung und jene sollten nicht nur sein zukünftiges Handeln beeinflussen. Um zukünftig keine Margenverluste hinnehmen zu müssen, hält er es für absolut essentiell, dass weitere Zusammenführungen der Autohersteller erfolgen. Es müssen bestimmte Stückzahlen und Skaleneffekte erreicht werden.

Der italienisch-kanadischer Manager hält weiterhin fest, dass es unter seiner Leitung zu keinem Verkauf einer Automarke aus dem FCA-Konzern erfolgen wird, dies bekräftigt er mit den Worten *„Solange ich am Ruder bin, wird es nicht dazu kommen“*. Das Erreichen der Ziele des 5-Jahresplans bis 2018 steht an erster Stelle. Der Konzern soll schuldenfrei und Erträge weiter verbessert werden. Eine Fusion ist für die FCA immer ein Thema und in Europa unter anderem nur dann sinnvoll, wenn eine gemeinsame Nutzung der Ressourcen erfolgen kann.

Ein Fusionspartner aus China kommt für Marchionne nicht in Frage. Der 5-Jahresplan der FCA ist kurzfristig ausgelegt und begründet die Senkung der gemeinsamen Kosten, welche überlappende Geschäftsfelder benötigt um Spareffekte kurzfristig zu erreichen. Bei einem bloßen ergänzen wären solche Spareffekte nicht kurzfristig zu erreichen.

### Ausblick

Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein geht die FCA Partnerschaften ein. Der Italienisch-amerikanische Autokonzern denkt laut über eine Allianz mit dem südkoreanischen Wettbewerber und Wasserstoff-Experten Hyundai nach, welche neben Toyota aktuell die einzigen Großserienfahrzeuge, Hyundai ix35 Fuel Cell und den Toyota Mirai mit Brennstoffzelle herstellen.

Als Alternative zu Batterien in Elektroautos gilt Wasserstoff und Fiat hat bereits mit dem „Fiat Panda Hydrogen“ an einem Wasserstoffbetriebeben Fahrzeug gearbeitet, aber bis dato nicht zur Serienreife gebracht. Es ist also kein absolutes Neuland für die FCA. Es ist dennoch anzunehmen das Hyundai aus gründen der Markt Diversifikation eine Partnerschaft mit anderen Namenhaften Herstellern sucht.



# Hat diese Verbindung eine Zukunft?

---

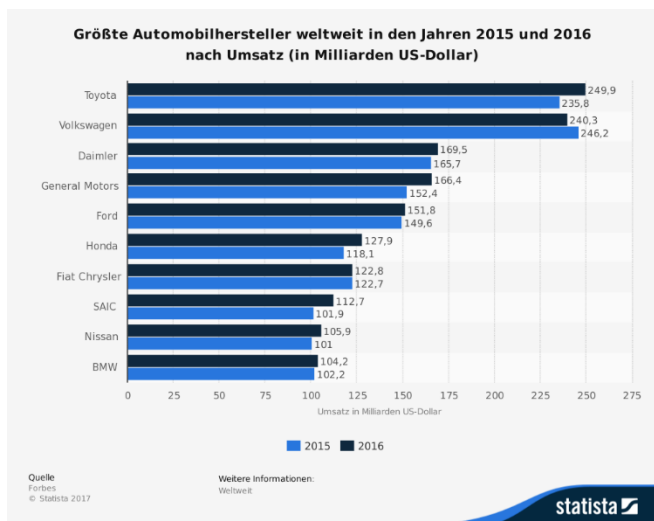
## Die Ehe von Fiat und Chrysler



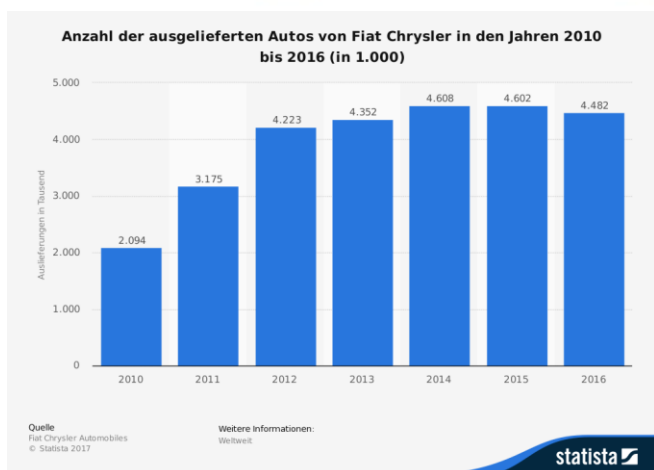
### Kapitel 2/3: Zwischen Tradition und Zukunft - Die Markenwelt von FCA

Johann Lose

**H**eute ist Fiat-Chrysler - gemessen am Umsatz - der weltweit siebtgrößte Automobilhersteller nach Toyota, Volkswagen, Daimler, GM, Ford und Honda (siehe Diagramm). Der Konzern beschäftigte 2016 weltweit ca. 235.000 Mitarbeiter und erzielte einen Jahresumsatz in Höhe von rund 111 Mrd. Euro. Dieser konnte in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert werden.



Trotz einer Umsatzsteigerung von lediglich 0,9% hat sich der Gewinn des Konzerns für das laufende Jahr beinahe verdoppelt, wie die Seite *Finanztrends* Anfang Dezember berichtete. Grund sei demnach vor allem der hohe Absatz von margenstarken US-Fahrzeugen, da vor allem im Zuge der Wirbelstürme in den USA viele Pick-up-Trucks und Geländewagen ersetzt werden mussten.



Wenn auch aus anderen Gründen, so hat sich dieser Trend bereits im Jahr 2016 abgezeichnet, als FCA trotz geringerer Absatzmenge einen deutlich höheren Gewinn erzielen konnte als im Vorjahr (2015). Dies ist unter anderem durch die steigenden Umsatzanteile von teuren SUV begründet. Hier hat im Zuge des weltweiten Trends zum Kauf von SUVs insbesondere die Marke Jeep erfolgreich für Gewinnsteigerungen gesorgt.

## Das FCA-Markenportfolio: Von Kleinstwagen bis Pick-Up-Truck ist alles dabei

Das Markenportfolio der FCA-Gruppe umfasst neben den namensgebenden Kernmarken Fiat und Chrysler eine Vielzahl von Marken, die mal mehr, mal weniger miteinander verwoben sind und zum Teil völlig unterschiedliche Zielgruppen und -märkte ansprechen.



Könnten gegensätzlicher kaum sein: Fiat 500 und Dodge Ram

### Die Volumenmarken: Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge, Ram

Fiat verzeichnet seit Jahren schwindende Marktanteile in Deutschland und Europa und muss sich dabei fast ausschließlich auf sein Erfolgsmodell Fiat 500 verlassen, von dem es mittlerweile zahlreiche Sondermodelle, aber noch immer keinen Nachfolger gibt und das seit nunmehr zehn Jahren auf dem Markt ist. In diesem Beispiel spiegelt sich das Dilemma des ganzen Konzerns wieder. Man hält an Erfolgen von gestern fest, bei Qualität und technologischem Fortschritt hinkt man der Konkurrenz hinterher. Selbst auf dem Heimatmarkt in Italien schwinden die Marktanteile.

Die uramerikanische Marke **Jeep** dagegen, eine weltweit anerkannte Ikone und für viele Menschen nach wie vor ein Synonym für die Fahrzeuggattung Geländewagen, besitzt heute eine überragende Bedeutung für den Konzern und hat sich seit der endgültigen Übernahme von Chrysler durch Fiat im Jahr 2013 zur Überlebensversicherung entwickelt. Als Spezialist und Begründer des Fahrzeugtyps SUV profitiert Jeep in hohem Maße vom SUV-Trend, der sich von den USA auch auf Europa und Asien ausbreitet und zahlreiche Marken dazu bringt, ihr Angebot zu vergrößern. Dabei wurde auch das Modellportfolio der Marke in den letzten Jahren stetig erweitert, selbst kleine SUV wie der nicht mehr ganz so radikal gestaltete Jeep Renegade, der zusammen mit dem technisch verwandten Fiat 500X gebaut wird, gehören mittlerweile zum Angebot. Denn auch bei Jeep muss man früher oder später auf aktuelle Entwicklungen reagieren. So soll der neue Jeep Wrangler, der für die Marke steht wie kein anderes Modell, ab 2020 auch als Plug-in-Hybrid erhältlich sein.

Damit reagiert FCA, wenn auch sehr spät im Vergleich zur Konkurrenz, auf das sich abzeichnende Umdenken hin zur Elektromobilität im Automobilbereich.

Neben Jeep zählen auch noch **Chrysler, Dodge und Ram Trucks** zu den amerikanischen Marken im Portfolio. Alle drei davon sind oder waren amerikanische Größen in der Automobilwelt. So gilt beispielsweise Chrysler als Erfinder des Familienvans, Dodge als glorreicher Produzent von potenten Muscle Cars, und Ram als feste Größe im nord-amerikanischen Pick-up-Markt.

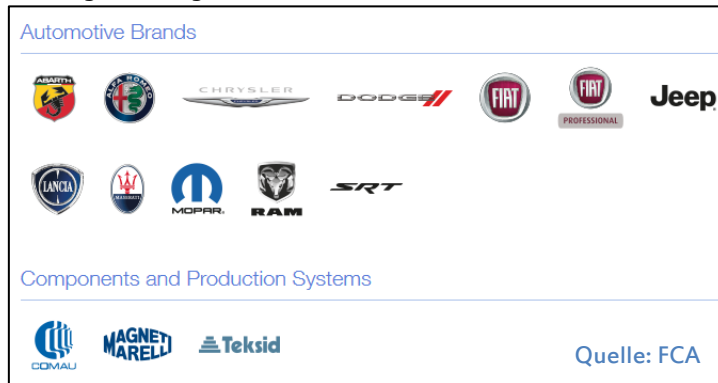
Insgesamt werden die Baureihen der amerikanischen Hersteller im FCA-Konzern als veraltet und technologisch nicht mehr zeitgemäß gesehen. Dies spiegelt sich besonders in den Bereichen Infotainment und Vernetzung, Fahrerassistenzsysteme und alternative Antriebe wieder. So befinden sich im Unternehmen lediglich zwei (teil-)elektrifizierte Modelle: eine Plug-in-Hybrid-Version des Minivans Chrysler Pacifica und eine vollelektrische Version des beliebten Fiat 500, genannt 500e. Die Modellzyklen sind bei den Modellen der Fiat-Chrysler-Gruppe deutlich länger als bei anderen Automobilproduzenten. So hinkt man im Vergleich zu anderen großen Herstellern oft deutlich hinterher, was Design, Effizienz, Qualität und Technologie betrifft.

Auch die Traditionsmarke Lancia zählt (noch) zum Markenportfolio des Konzerns. Der Turiner Autobauer hat sich jedoch nach und nach aus allen Märkten zurückgezogen und ist heute nur noch in Italien mit einem Modell, dem Kleinwagen Ypsilon, präsent.

### Sportmarken: Abarth und SRT

Neben den genannten Volumenmarken aus den USA und Italien zählen auch die beiden Sportmarken Abarth und SRT zum Portfolio der Fiat-Chrysler-Gruppe. Die 2007 wiederbelebte Marke Abarth war früher ein eigenständiger Hersteller und Tuner von italienischen Sportfahrzeugen, heute ist die Marke mit dem Skorpion 100%ige Tochter von Fiat und verantwortlich für die sportlichen Ableger der Fiat-Modelle 124 Spider und 500. Außerdem werden exklusive Zubehörteile und Tuningkomponenten angeboten.

Die Tuningmarke SRT (Street & Racing Technology) ist eng mit Dodge verknüpft. Die für ihre hubraumstarken V8- und V10-Motoren bekannte Firma beliefert neben Dodge aber auch einige Jeep-Modelle mit Hochleistungskomponenten. Aufsehen erregte SRT u.a. mit einer hochgezüchteten Version des Dodge Challenger, genannt „Demon“, das weltweit schnellste Viertelmeilen-Auto mit einer Leistung von 840 PS.



### Luxusmarken: Maserati und Alfa Romeo

Alfa Romeo, eine Marke, die zwar auf eine lange Tradition und viele Erfolge im Motorsport zurückblickt, in den letzten Jahren aber eher ein Nischendasein pflegte, wird innerhalb des FCA-

Konzerns mittlerweile als Alternative zu deutschen Premiumherstellern wie Audi, Mercedes und BMW positioniert, wobei vor allem letztere mit ihrer Mischung aus Komfort und vor allem Sportlichkeit als Vorbild für Alfa dienen dürfte.

So wurde auch die 2016 erschienene Giulia als klarer BMW Dreier-Konkurrent positioniert. Zwar kann Alfa in Sachen Verarbeitungsqualität, Technologie und Assistenzsystemen mit den deutschen Wettbewerbern nicht mithalten, aber Design und Anmutung der Mailänder Produkte haben seit jeher für Begeisterung unter Autofans gesorgt. Auch in Sachen Fahrdynamik hat die Giulia bleibenden Eindruck hinterlassen. Auf Deutschlands Straßen wird man sie wohl dennoch nicht allzu oft sehen, dafür sind die deutschen Anbieter hier einfach zu dominant. Alfa hat zudem im Jahr 2017 mit dem Stelvio das erste SUV der Marke vorgestellt, dessen Sportversion Stelvio Quadrifoglio Verde mit 510PS-V6 (den Motor hat übrigens Ferrari mitentwickelt) aktuell den Rundenrekord für SUV auf dem Nürburgring hält und damit Wettbewerber von Porsche, BMW und Mercedes auf die Plätze verwies.

Darüber hinaus hat Alfa jüngst seine Rückkehr in die Formel 1 angekündigt. Dort will man in Zusammenarbeit mit dem Rennstall Sauber, ab der kommenden Saison als FCA-Konzern wieder globale Präsenz zeigen und möglichst nicht nur Rennen, sondern auch viele neue Kunden gewinnen. Alfa Romeo ist also wieder wer.

Während es die Marke Alfa Romeo also mit den deutschen Premiummarken aufnimmt, wird Maserati noch ein Level höher eingestuft. Die Modelle der Marke sollen künftig mit denen von Rolls-Royce und Bentley konkurrieren, wobei letztere mit der Einführung des Benteyga (2016) die Kategorie „Luxus-SUV“ auf ein neues Level gehoben hat. Dazu passt, dass auch Maserati im Jahr 2016 das erste SUV seiner Markengeschichte vorstellte, den Levante. Ähnlich wie der Stelvio von Alfa dürfte dieser zunächst ein schwerer Schlag für Puristen gewesen sein, entwickelte sich jedoch zu einem Riesenerfolg für die Marke mit dem Dreizack. So liegt dessen Anteil an Maseratis Absatz bei über 50%, für 2017 erwartet man einen Rekordabsatz von über 50.000 Autos im Vergleich zu 42.000 im Jahr 2016. Der Pseudo-Geländewagen verkaufte sich sogar so gut, dass man mittlerweile über noch ein SUV-Modell unterhalb des Levante nachdenkt, um Premiumherstellern wie Porsche und Range Rover weitere Kunden abzugewinnen.



Quelle: Autozeitung

früher undenkbar, heute Realität: auch Alfa und Maserati bauen SUV



Quelle: Autocar

Was noch vor einigen Jahren undenkbar war, ist nun also Realität geworden. Sowohl Alfa Romeo (seit 2017) als auch Maserati (2016) haben mittlerweile ein SUV im Modellprogramm. Damit schwimmen beide Marken erfolgreich auf der SUV-Welle mit, und profitieren dabei u.a. vom Knowhow des Konzernbruders Jeep in Sachen Offroad- und Allrad-Kompetenz.

## Maserati als Öko-Marke? Wohl kaum

Maserati soll aber zukünftig nicht nur die edelste Marke im Portfolio sein, sondern auch die zukunftsträchtigste. Wie *AUTOMOBIL PRODUKTION* unter Berufung auf Konzernchef Marchionne im Juli berichtete, soll die Marke mit dem Dreizack zukünftig zur innovativen Elektromarke ausgebaut werden. Demnach werden alle ab 2019 kommenden Modelle elektrifiziert werden, also als reine Elektrofahrzeuge oder Hybride auf die Straßen rollen. Dieser Schritt darf mit Sicherheit als Folge des Dieselskandals verstanden werden, waren die Signale in Richtung Elektromobilität von Fiat-Chef Sergio Marchionne bis dato doch eher verhalten. Für den Unternehmensanierer standen Rendite und Schuldenabbau bislang stets im Vordergrund, und mit teuren Elektroautos lässt sich nun mal – Stand heute – nicht so viel verdienen wie mit herkömmlichen Verbrennern. Offenbar erfolgt nun aber ein Umdenken in Richtung Elektrifizierung, die Abkehr vom Diesel erscheint damit nun auch bei Fiat-Chrysler unausweichlich.

## Komponenten- und Technologiegeschäft

Neben den genannten Automarken unterhält die Fiat-Chrysler-Gruppe auch noch ein Komponenten- bzw. Technologiegeschäft mit ihren drei Herstellern Comau (industrielle Automatisierungstechnik), Teksid (Metall- und Aluminiumverarbeitung für die Automobilindustrie) und Magneti Marelli, einem Elektronikunternehmen und Komponentenlieferanten (z.B. Beleuchtung, Dämpfer, Auspuffsysteme) für große Teile der globalen Automobilindustrie. Letztere Marke soll in naher Zukunft vom Konzern abgespalten und gesondert an die Börse gebracht werden (siehe kommender Abschnitt).

## Alfa Romeo + Maserati = Ferrari 2.0?

### Abspaltung, Börsengang, Neuausrichtung

Wie das *manager magazin* sowie die Autozeitschrift *auto motor und sport* unter Berufung auf Bloomberg News im August übereinstimmend berichteten, soll man im FCA-Konzern mittlerweile über eine Abspaltung der Luxusmarken Alfa Romeo und Maserati nachdenken. Man wolle sich so einerseits mehr auf den Massenmarkt und die dazu passenden Marken konzentrieren, andererseits auf diese Weise auch attraktiver für potenzielle Kooperationspartner bzw. Übernahminteressenten werden, insbesondere was die Entwicklung von Zukunftstechnologien wie Elektrifizierung und autonomes Fahren betrifft.

Alfa Romeo und Maserati, die laut Analysten bis zu 7 Mrd. Euro wert sein sollen, würden demnach wie Ferrari bei der Exor Holding verbleiben, deren Hauptanteilseigner die Agnelli-Familie ist. Selbige soll mit der Wertentwicklung von FCA alles andere als zufrieden sein. Dazu passt auch, dass die Investmentbank Goldman Sachs den Wert der Einzelteile der Fiat-Chrysler-Gruppe doppelt so hoch einschätzt wie den Börsenwert des Gesamtkonzerns.

Aber nicht nur die beiden Luxusmarken, sondern auch der Komponentenlieferant Magneti Marelli könnte ausgegliedert werden. Der Wert des Elektronikspezialisten soll sich angeblich auf bis zu 5 Mrd. Euro belaufen. Im Oktober wiederum berichtete die *WirtschaftsWoche*, dass die Trennung von Magneti Marelli im Jahr 2018 bereits feststeht. Laut Konzernchef Sergio Marchionne seien die Ausgliederung und der damit verbundene Börsengang der Marke der beste Weg für FCA und das Technologieunternehmen, um „Werte freizusetzen“. Außerdem sollen Alfa und Maserati offenbar nicht mehr in der aktuellen Planungsperiode 2018-22 ausgegliedert werden.

Doch seit Mitte Dezember 2017 weiß man: Es kommt nun doch anders. Alfa Romeo und Maserati sollen zusammengefasst und an die Börse gebracht werden, was dem FCA-Konzern viel Geld einbringen dürfte. Schließlich hat dieses Vorgehen im Jahr 2015 auch bei beim Börsengang Ferraris in Mailand und New York bestens funktioniert, der dem Konzern etwa 900 Mio. Euro einbrachte, und das für nur zehn (!) Prozent der Aktien, die in den Umlauf gelangten. FCA-Aktionäre erhielten damals 80% der Anteile, die verbleibenden zehn Prozent hat Piero Ferrari, Sohn des Firmengründers Enzo Ferrari, behalten. Bemerkenswert außerdem: Ferrari als neue Firma besitzt heute einen Börsenwert von 10 Mrd. Euro, während der FCA-Konzern mit all seinen Marken mit ca. 17 Mrd. Euro bewertet ist.

### „Ich möchte keine Küche hinterlassen, die der nächste Koch nicht nutzen kann“

*FCA-Konzernchef Sergio Marchionne*

Durch eine Abspaltung der beiden Luxusmarken erhofft man sich bei Fiat-Chrysler einerseits zusätzliche Einnahmen, die zum weiteren Abbau von Schulden verwendet werden sollen. Sergio Marchionne hat angekündigt, seinem Nachfolger im Jahr 2019 ein schuldenfreies, erfolgreiches Unternehmen hinterlassen zu wollen (laut *Spiegel Online* mag er „keine Küche hinterlassen“, wie er sagt, „die der nächste Koch nicht nutzen kann“).

Andererseits will man sich zukünftig wohl ausschließlich als Volumenhersteller positionieren, um so den Zusammenschluss mit einem anderen Autobauer zu erleichtern. Von den Marken Fiat, Chrysler, Ram Trucks, Dodge und insbesondere Jeep, an denen u.a. der chinesische Autobauer Great Wall Interesse bekundet hatte, wolle man sich nicht trennen. Ziel ist es nach wie vor, einen Partner zu finden, mit dem man gemeinsam Zukunftstechnologien wie Elektromobilität und autonomes Fahren erschließen kann.

### FAZIT:

*Fiat-Chrysler scheint aus seinen zahlreichen Problemen in den vergangenen Jahren, darunter Dieselbetrugsaffäre, hohe Verschuldung, verpasste Aktualisierung des Modellportfolios etc. gelernt zu haben: So wird die Elektrifizierung von Fahrzeugen künftig eine deutlich größere Rolle spielen als bisher. Das muss sie auch, will man nicht den Anschluss an andere große Autobauer verlieren. Zudem möchte man sich künftig konsequent als Massenanbieter positionieren, um hier von Kostensenkungen zu profitieren und eine mögliche Übernahme durch Interessenten weiter zu forcieren. [Johann Lose]*





# Finanzmärkte

Steillage gegen Riesenfläche –

*Wie unterscheiden sich die Strukturen der Weinbaubetriebe weltweit?*





## Steillage gegen Riesenfläche

*Wie unterscheiden sich die Strukturen der Weinbaubetriebe weltweit?*

von Sarah Brenn, Sonja Sikora & Felix Wunderlich

Datum: 11.12.2017

**Bei der Entscheidung zwischen Italien, Frankreich, Deutschland, Australien, Südafrika oder beispielsweise Chile, befinden sich die meisten Menschen nicht in einem Reisebüro, sondern vielmehr in der Weinabteilung des lokalen Supermarktes. Konträr zur Wahl des Reiselandes geht es für die meisten Menschen bei der Wahl der Weinflasche allerdings weniger um kulturelle Eindrücke, sondern primär um die Qualität des traditionellen Rebensaftes.**

Aufgrund wachsender globaler Ansprüche entstammt Wein heutzutage aus über vierzig unterschiedlichen Herkunftsländern. In diesen Ländern gibt es jeweils vielzählige unterschiedliche Weinanbaugebiete mit verschiedenen Rebsorten und Anbau- sowie Ernteverfahren. Aus dieser Kombination von natürlichen und menschlichen Einflussphären resultiert eine polymorphe Bandbreite der Auswahlmöglichkeiten von Weinsorten. Nicht selten führt das zu einer Verzweiflung des Endverbrauchers. Wenngleich die Auswahl zwischen Weiß- oder Rotwein noch eine leicht zu beantwortende Frage ist, so ist die Wahl der konkreten Weinflasche für die meisten Konsumenten umso schwieriger. Die Komplexität des Kaufentscheidungsprozesses ist ein Hinweis auf die verflochtene Struktur dieses Wirtschaftsmarktes.

Häufig stellt ein Endverbraucher sich die Frage: „War der Preis für diesen Wein gerechtfertigt?“. Dass nicht jeder Wein, der beispielsweise den Namen Chianti trägt, identisch schmeckt, haben die meisten Weintrinker schon in Erfahrung bringen können. Bei einer Preisspanne von unter

zwei bis weit über zwanzig Euro ist diese Frage essenziell. Wie viel Rebensaft sollte am Ende also für den gezahlten Preis eingeschenkt werden?



Eine Darstellung diverser Einflussfaktoren unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Weinländer soll Aufschluss geben, wie sich die Strukturen der Weinbaubetriebe unterscheiden. Damit die vorliegende Untersuchung eine allgemeingültige Aussagekraft erhält, wird folgend sowohl der deutsche Markt, als auch der Weltmarkt, begutachtet.

## Globalisierung

Bis in die frühen 90er Jahre waren sowohl Weinproduktion, als auch Weinkonsum primär lokal geprägt. Der Einflussfaktor der Globalisierung hat den Weinmarkt seither maßgeblich durch Freihandelsabkommen und niedrige Zollvereinbarungen verändert. Trotz dieser Marktveränderungen konnte die Europäische Union ihre Marktposition behaupten. Die Grundlage für diese Marktführerposition bildet die gemeinsame Marktordnung für Wein aus dem Jahr 1970.

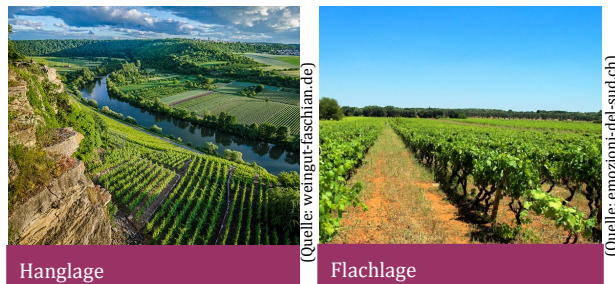
## Weinrecht

Diese wurde zum Deutschen & Europäischen Weinrecht ausformuliert, das bis heute Gültigkeit bewahrt. Die rechtliche Institution schützt den Wein Europäischer Winzer vor dem Einfluss neuer Märkte. Neben der Festlegung von fünf offiziellen Weinsorten: Grundwein, Wein ohne Rebsorte & Jahrgang, Wein mit Rebsorte oder Jahrgang, Landwein, Qualitäts- & Prädikatswein, wurden viele qualitätssichernde Gesetze erlassen. So wird beispielsweise festgelegt, welche Rebsorten für die jeweiligen Weine verwendet werden dürfen. Dies ist nur ein kleiner Einblick in die strengen Regularien des Deutschen & Europäischen Weingesetzes.

Offensichtlich resultieren daraus einerseits Vorteile, andererseits stellen diese hohen Qualitätsstandards und festgelegten Obergrenzen europäische Winzer vor die schwierige Aufgabe, international wettbewerbsfähig zu bleiben.

## Strukturelle Einflussfaktoren

Das korreliert stark mit dem strukturellen Einflussfaktor der jeweiligen Weingebiete. Diese können generell in Steil- und Flachlagen unterschieden werden. Gemäß dem Weinbezeichnungsrecht §34 Abs. 1 Nr. 1 WeinV 1995 sind Rebflächen mit einer Geländesteigung von mehr als 30% als Steillagen zu bezeichnen. Eine Sonderform sind Steilstlagen, die mindestens 50 % Hangneigung aufweisen müssen. Der europäische Weinanbau wird primär durch diese traditionelle Art des Anbaus geprägt. Weinkenner argumentieren, dass nur so die unverwechselbare Qualität erreicht werden kann. Der maßgebliche Vorteil der Hanglage ist eine optimale Sonneneinstrahlung auf die Reben. Aufgrund der geo-



Hanglage

Flachlage

grafischen Gegebenheiten vertrauen viele Winzer weiterhin auf die klassische Handlese. In einem mehrstufigen Leseverfahren wird eine Vielzahl von geschulten Erntehelfern eingesetzt, um faule Trauben auszusortieren. Das führt zu erhöhten Kosten und einem großen Personalaufwand. Wenngleich sich die Automatisierung auch im Weinbau durchgesetzt hat, so können Steilhangmaschinen dennoch nur bedingt Steillagen bewirtschaften. Dabei ist neben der Neigung auch der typische Querterassenanbau ein weiterer Faktor, der die Maschinenlese am Steilhang erschwert. Den entscheidenden Nachteil zum Handleseverfahren begründen viele Winzer durch den maschinellen Druck, den die Maschinen auf die Trauben ausüben. Hierbei wird der Gärprozess in Gang gesetzt, wodurch wiederum die Weinqualität leidet.

Internationale Betriebe fokussieren sich hingegen verstärkt auf riesige Flachland Weinbaugebiete. Dort ernten vollautomatische Maschinen eine deutlich größere Menge in kürzerer Zeit. Daraus entstehen Skaleneffekte, die kleine Winzerbetriebe mit Weinbaugebieten in Steillagen nicht erreichen können. So benötigt der Ernteprozess in Steillagen etwa 230 Arbeitskrafteinheiten pro Stunde auf einen Hektar Land. Die vollautomatische Erntemaschine benötigt im Flachland nur vier bis fünf Arbeitskrafteinheiten pro Stunde für die gleiche Fläche. Deshalb fusionieren viele kleine Betriebe, um mit den großen internationalen Weinkonzernen konkurrieren zu können. Ein Trend den Monika Reuter, die Chefin des deutschen Weininstitutes in Mainz, bestätigt.

---

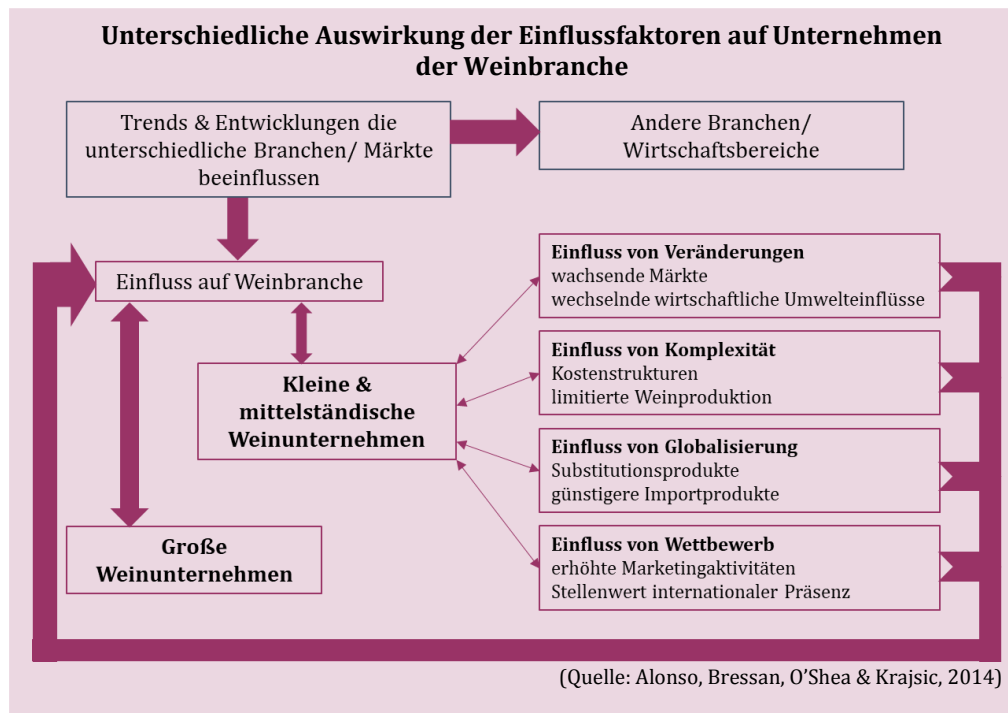
### *Die Weinbranche unterliegt einem Wandel.*

---

Branchenexperten prophezeien diesbezüglich weitere grenzübergreifende Unternehmenszusammenschlüsse und einen stetig wachsenden Einfluss technischer Innovationen.

Das folgende, von australischen Wissenschaftlern erstellte Modell, gibt Aufschluss über die Ursache der neuen Branchenstruktur.

Betrachtet man den Weltmarkt, so lässt sich erkennen, dass sich die aufgeführten Einflussfaktoren direkt auf kleine und mittelständische Unternehmen auswirken. Diese müssen dann in Folge darauf reagieren, um ihr wirtschaftliches Überleben am internationalen Markt zu sichern.



Anders verhält es sich bei großen Weinbetrieben. Diese werden einerseits nur von dem Einfluss der wesentlichen Treiber tangiert, andererseits üben diese Unternehmen auch parallel einen Einfluss auf die Ausrichtung der Weinbranche aus. Somit werden Preisniveaus durch eine große internationale Marktpräsenz vom Hersteller gerechtfertigt. Allerdings haben diese Preise nur wenig mit der Qualität des Rebensaftes gemein.

### Qualitative Einflussfaktoren

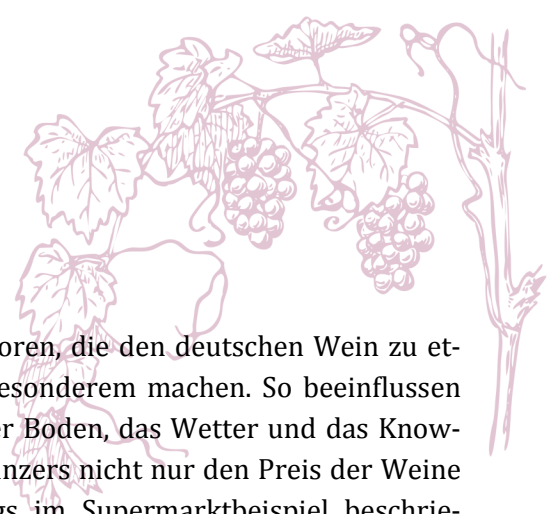
Neben diesen wirtschaftlichen Einflussfaktoren sind die qualitativen Einflussphären nicht außer Acht zu lassen. Aufgrund der unterschiedlichen Anbauregionen in der Welt können Rebsorten nur bedingt, wie in der EU, miteinander verglichen werden. Winzer und Forscher entwickelten dafür verschiedene Indexe, um eine Vergleichbarkeit herzustellen. Der Winkler Index unterteilt beispielsweise die weltweiten Anbaugebiete in fünf große Weinregionen. Unter Berücksichtigung von Tag/Nacht Temperaturen, Wasseranteil im Boden, Häufigkeit der Wasserzufuhr und weiteren geografischen Besonderheiten, sollen Rebsorten weltweit vergleichbar gemacht werden. Allerdings unterliegen diese Werte einem stetigen Wandel, die insbesondere durch die globale Erwärmung beeinflusst werden. Laboruntersuchungen eines Forschungsteams in Kalifornien haben ergeben, dass eine Temperaturerhöhung von 1-3 Grad Celsius den

Reife- und Säuregehalt des Weingebietes Mosel verändern. Daraus resultiert eine qualitative Steigerung der dort angebauten Rebsorten. In anderen Fällen verlieren die Rebsorten auf unterschiedlichen Teilen der Erde an Qualität. Ergo besteht eine signifikante Abhängigkeit von geografischen Einflussfaktoren.

Schlussendlich ist die Distribution der wohl willkürlichste Einflussfaktor auf die Qualität des Weines. Häufig entscheidet nicht die Qualität selbst, sondern wirtschaftliche Kennzahlen der Weinkonzerne darüber, welchen Platz eine Flasche im Supermarktregal erhält und ob der jeweilige Wein überhaupt in das Angebotsportfolio aufgenommen wird.

Da weltweit etwa 60 – 80% aller Weinverkäufe über diesen Distributionsweg getätigt werden, verfälscht dies häufig den direkten Zusammenhang von Preis und Qualität. Große Unternehmen beeinflussen, wie in der obigen Abbildung erläutert, die Weinbranche. So werden nicht selten international günstig hergestellte Weine unberechtigt hochklassig angeboten, um kleinere Wettbewerber vom Markt zu verdrängen und das Kaufverhalten des Endverbrauchers zu beeinflussen. Zukünftig soll sich dieses Distributionsverhalten, bedingt durch den wachsenden Online Handel, weiter verändern.

## Weinland Deutschland - Tradition bis heute



Dass die Deutschen Wein lieben, erkennt man nicht nur an folgenden Konsumkennzahlen, sondern auch anhand der Weingeschichte, die bis in die Römerzeit zurückgeht.

### Heute

Im 21. Jahrhundert haben die Deutschen einen Jahresweinverbrauch von 20,6 Liter pro Kopf und ganz Deutschland verzeichnet einen Weinkonsum von 20,2 Millionen Hektolitern (mhl) (Deutsche Wein Statistik, Zahlen aus 2016). Außer Frage steht, dass die Deutschen verrückt nach dem Rebsaft sind, doch woher kommt eigentlich diese Vorliebe für solch edle Tropfen?!

### Historie

Die Weintradition begann vor mehr als 2.000 Jahren an der Mosel, Deutschlands ältestem Weinanbaugebiet. Die Römer brachten damals die Reben in den deutschsprachigen Raum und so bahnte sich die Erfolgsgeschichte des Weinbaus an, welche sich über die nächsten Jahre in ganz Deutschland ausbreitete.

Einflussfaktoren, die den deutschen Wein zu etwas ganz Besonderem machen. So beeinflussen die Lage, der Boden, das Wetter und das Know-How des Winzers nicht nur den Preis der Weine (wie anfangs im Supermarktbeispiel beschrieben), sie beeinflussen vor allem die Anbaumöglichkeiten bestimmter Rebsorten und die Qualität des Weines.

Die Grundlage für den einzigartigen Geschmack des deutschen Weines bilden die klimatischen Bedingungen und der Boden. In Deutschland, dem nördlichen Ende des Weltweinbaus, haben die Trauben lange Zeit zu reifen und besonders viele Aromastoffe auszubilden, was für die geschmackliche Fülle der deutschen Weine sorgt.

Besonders wichtig für den Geschmack ist der Boden auf dem die Reben stehen, denn die Terroir-Prägung war schon immer Markenzeichen der deutschen Weine. Weitere Merkmale der deutschen Weintradition sind, dass viele Anbaugebiete die Namen der umliegenden Flüsse tragen, da durch das Wasser ein ausgewogenes Kli-

---

***„Leicht, spritzig und fruchtig – diese Eigenschaften werden den deutschen Weinen zugesprochen.“***

---

In den Folgejahren durchlebte der Weinbau einige Höhen, wie zu Zeiten Karl des Großen, der den Weinbau erst richtig in Schwung brachte, aber auch einen Tiefschlag, als im 19. Jahrhundert die Reblaus große Teile der Rebflächen in ganz Europa zerstörte.

Der Wein feierte also schon vor tausenden von Jahren große Erfolge, überwand Tiefpunkte und verschaffte Deutschland schließlich eine Weinkultur, wie wir sie heute kennen: mit herrlichen Weingütern, Weinfesten, Weinköniginnen, Weinkontrolleuren und sogar einem Weingesetz, welches bereits 1971 geschaffen wurde.

### Tradition bis Heute

Dass wir diesen Höhepunkt im Weinland Deutschland erreicht haben, liegt an bestimmten

ma ausgenutzt werden konnte und, dass der Weinbau vorrangig in Steillagen betrieben wird.

Spektakuläre Steillagen, wie an der Mosel, dem Rhein oder der Neckar, prägen das Landschaftsbild Deutschlands.

Doch der Steillagenweinbau zielt nicht nur die Landschaft der Weinbauregionen, er erhöht auch den Arbeitsaufwand der Winzer sowohl beim Anbau als auch bei der Weinlese. Es ist nur teilweise möglich die Weinlese am Hang mit Maschinen zu unterstützen. Die Winzer sind hier vorrangig auf traditionelle Handlese angewiesen.

Dieser Faktor erhöht natürlich zum einen die Kosten aufgrund eines größeren Personaleinsatzes und längerer Arbeitszeiten, zum anderen steht die Handlese allerdings als Markenzeichen für hochwertige Weine. Das heißt „Made in Germany“ gilt auch als Qualitätssiegel bei den deutschen Weinen, welche sich auch international großer Beliebtheit erfreuen.



Weinberg an der Mosel

(Quelle: hafermannreisen.de)

## Doch wo genau werden die hochwertigen Rebensäfte erzeugt?

**I**n Deutschland gibt es 13 Anbaugebiete, welche durch eine große Rebsortenvielfalt gekennzeichnet sind. Neben den Klassikern, wie Riesling und den Burgundersorten, können die Winzer auch mit einigen internationalen Vertretern, wie z.B. Chardonnay oder Sauvignon Blanc, glänzen. Deutschland besitzt weltweit die größten Anbauflächen von Riesling und Weißburgunder. Beim Grauburgunder sind die Deutschen knapp hinter dem Spitzenreiter Italien platziert und beim Spätburgunder nehmen sie

mittlerweile den dritten Platz ein. Somit spielen die Klassiker Riesling und die Burgundersorten die größte Rolle im deutschen Weinbau.

Die Weinbaugebiete in Deutschland erstrecken sich vom Süden bis in die Mitte des Landes. Aufgrund klimatischer Bedingungen ist das die nördlichste Grenze für den Weltweinbau. Die 13 Anbaugebiete unterscheiden sich in ihren bedeutenden Rebsorten, ihren Rebflächen und den Anteilen an roten und weißen Rebsorten.

Anbaugebiet (ha) Anteil weiß : rot	Bedeutende Rebsorten
Rheinhessen, 26.628 ha 70,6 : 29,4	Riesling (4.536 ha), Müller-Thurgau (4.358 ha), Dornfelder (3.393 ha), Silvaner (2.283 ha), Grauburgunder, Spätburgunder, Weißburgunder, Portugieser, Kerner
Pfalz, 23.590 ha 64,4 : 35,6	Riesling (5.850 ha), Dornfelder (2.992 ha), Müller-Thurgau (2.026 ha), Spätburgunder (1.679 ha), Grauburgunder, Portugieser, Weißburgunder, Kerner
Baden, 15.812 ha 58,8 : 41,2	Spätburgunder (5.461 ha), Müller-Thurgau (2.454 ha), Grauburgunder (2.038 ha), Weißburgunder (1.486 ha), Gutedel, Riesling
Württemberg, 11.306 ha 30,7 : 69,3	Trollinger (2.195 ha), Riesling (2.113 ha), Lemberger (1.714 ha), Schwarzriesling (1.443 ha), Spätburgunder
Mosel, 8.796 ha 90,5 : 9,5	Riesling (5.395 ha), Müller-Thurgau (1.021 ha), Elbling (496 ha)
Franken, 6.107 ha 81,3 : 18,7	Müller-Thurgau (1.611 ha), Silvaner (1.469 ha), Bacchus (738 ha)
Nahe, 4.205 ha 75,6 : 24,4	Riesling (1.202 ha), Müller-Thurgau (538 ha), Dornfelder (429 ha), Grauburgunder (301 ha), Weißburgunder, Spätburgunder, Silvaner

Anbaugebiet (ha) Anteil weiß : rot	Bedeutende Rebsorten
Rheingau, 3.186 ha 85,2 : 14,8	Riesling (2.495 ha), Spätburgunder (392 ha)
Saale-Unstrut, 765 ha 74,6 : 25,4	Müller-Thurgau (115 ha), Weißburgunder (108 ha), Riesling (69 ha), Dornfelder (53 ha), Silvaner, Grauburgunder
Ahr, 563 ha 16,5 : 83,5	Spätburgunder (364 ha), Riesling (46 ha), Frühburgunder (35 ha)
Sachsen, 499 ha 82,0 : 18,0	Müller-Thurgau (73 ha), Riesling (71 ha), Weißburgunder (59 ha), Grauburgunder (47 ha)
Mittelrhein, 467 ha 85,2 : 14,8	Riesling (309 ha), Spätburgunder (44 ha), Müller-Thurgau (24 ha)
Hessische Bergstraße, 461 ha 79,2 : 20,8	Riesling (202 ha), Grauburgunder (50 ha), Spätburgunder (47 ha)

(Quelle: Statistisches Bundesamt)

**D**ie Tabelle gibt einen Überblick über die deutschen Anbaugebiete, beginnend beim Größten Rheinhessen über die Mittleren, wie Mosel und Franken, bis hin zum Kleinsten Anbaugebiet, wie die Hessische Bergstraße. Insgesamt verzeichnet Deutschland eine Rebfläche von 102.493 ha, wovon 65,9% der Rebfläche für Weißweinsorten genutzt werden und 34,1% für Rotweinsorten. Betrachtet man die Entwicklung der Rebflächen in ha über die letzten 10 Jahre, so kann man erkennen, dass die Anbauflächen für Weißweinsorten seit 1996 abgenommen haben. Im Vergleich dazu sind die Anbauflächen für Rotweinsorten gewachsen. Dennoch sind die schlanken, eleganten Weißweine das Markenzeichen der deutschen Winzer und stellen den Schwerpunkt der Weinproduktion in Deutschland dar.

Die Winzer sind die Schlüsselfiguren des Weinbaus – Sie bringen die Traube von der Rebe in die Flasche und lassen schließlich uns, die Kunden, in den besonderen Genuss der verschiedenen Weinsorten kommen. Die deutsche Weinindustrie ist eher mittelständisch geprägt. Das



größte deutsche Weingut bewirtschaftet gerade etwas über 200 ha. Doch seit einigen Jahren zeichnet sich ein Strukturwandel ab, der die Winzer bzw. die Weinbaubetriebe auf der ganzen Welt betrifft, aber vor allem auch die Betriebe in Deutschland. Konnte man Anfang der 80er Jahre noch 90.000 Winzer in Deutschland verzeichnen, so gibt es heute nur noch 48.000. Das heißt die Anzahl der deutschen Winzer hat sich fast halbiert. Rechnet man die winzigen Betriebe mit weniger als 0,5 ha Rebfläche heraus, so bleiben letztlich 18.700 Winzer in Deutschland übrig. Diese Entwicklung zeigt, dass die kleinen Betriebe immer weniger werden, teilweise gar aussterben, und die größeren immer mehr zunehmen.

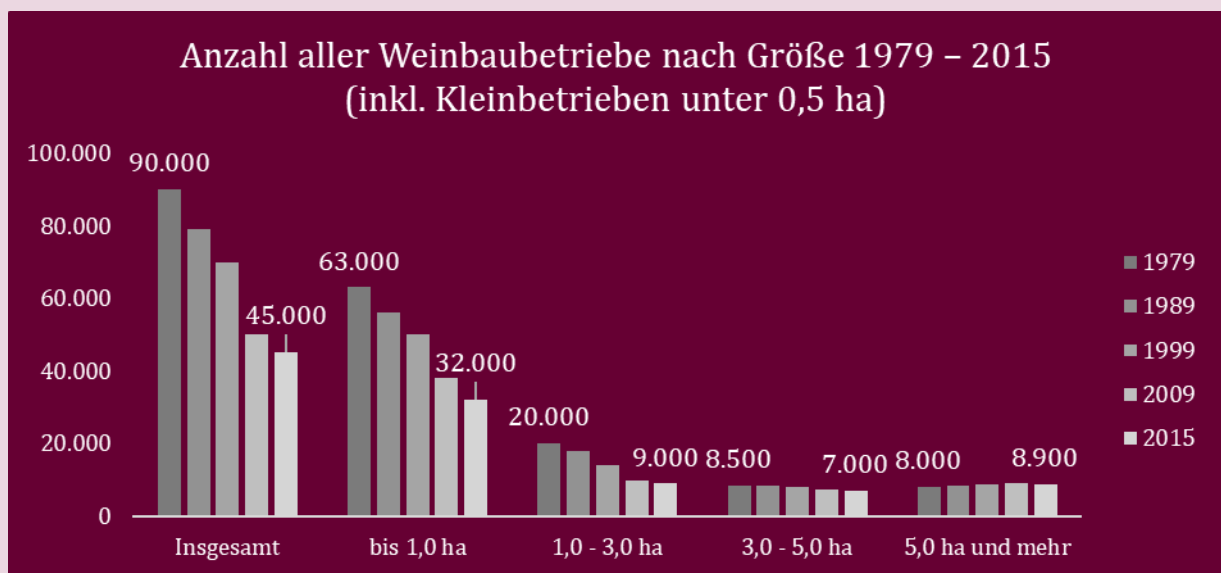
”

*In den vergangenen zehn Jahren ist der Anteil der Weingüter mit mehr als fünf Hektar von 20 auf 32 Prozent gestiegen, während der Anteil der Betriebe mit weniger als einem Hektar von 43 auf 27 Prozent gesunken ist.*

Monika Reule, Chefin des deutschen Weininstitutes

Dieser Rückgang, den Monika Reule hier beschreibt, ist nicht erst seit den letzten zehn Jahren zu verzeichnen – nein, dieser Rückgang ist seit 1979 zu erkennen. Die kleinen Betriebe bis zu 5 ha nehmen ab und die größeren ab 5 ha und mehr nehmen seit 1979 stetig zu.





### Die Gründe für diese Entwicklung sind vielseitig.

Professioneller Weinbau benötigt einfach eine Mindestgröße, um am Markt bestehen zu können. Nur über größere Flächen können die Betriebe Kosten sparen, was bei hohem Kostendruck und wachsendem internationalen Wettbewerb essentiell ist. Weiterhin übernehmen immer häufiger Investoren deutsche Weingüter. Da der deutsche Wein zunehmend an Bedeutung gewinnt, erhoffen sich hier viele Wertsteigerungen in den nächsten Jahren.

versierte Kellermeister zu erstklassigen Weinen aufbereiten lassen. Diese Tradition ist auch heute Gang und Gebe – die Genossenschaften produzieren ca. ein Drittel des deutschen Weines. Der Strukturwandel macht dennoch vor den Winzergenossenschaften nicht halt. Auch hier findet ein enormer Konzentrationsprozess statt.

### Wandel

Mit dem frischen Wind, der sich in der Weinbranche ausbreitet, erweitern sich auch die traditionellen Organisationsformen der Weinbaube-



**Mittlerweile gibt es nur noch 177 Genossenschaften, vor zehn Jahren waren es noch 231.**

Monika Reule, Chefin des deutschen Weininstitutes

### Tradition

Ursprünglich waren Weingüter häufig über mehrere Generationen in Familienbesitz. Im Todesfall des Weingutbesitzers wurden, bedingt durch die Erbteilung innerhalb der Familie, die Rebflächen zu gleichen Teilen an die Kinder aufgeteilt. Dadurch schrumpften einige Betriebe so stark, dass es sich nicht mehr lohnte, einen eigenen Weinkeller zu betreiben.

So entstand die Tradition der Winzergenossenschaft – Winzer schließen sich zu einer Gemeinschaft zusammen, in der sie ihre Trauben durch

betriebe. Das heißt, dass es neben dem Bewirtschaften der eigenen Flächen und den Winzergenossenschaften, auch Weingüter gibt, die Vertragswinzer angestellt haben. Diese Vertragswinzer bauen nach den Qualitätskriterien der Weingüter die Trauben an. Dies stellt eine weitere Möglichkeit dar, wie Weinbaubetriebe wachsen können. Ein schönes Beispiel hierfür ist Fritz Keller, der etwa 450 Vertragswinzer angestellt hat und dadurch sehr erfolgreich hochqualitative Weine preisgünstig an Aldi verkauft.

**Das traditionelle Denken in der Weinbranche hat sich gewandelt.**

Gerade junge Nachwuchswinzer bringen neue Ideen und Perspektiven in die deutsche Weinkultur. So gehen die Trends hin zu größeren Weingütern, die trotzdem mit Qualität und gutem Geschmack überzeugen.



*Viele Verbraucher denken häufig, dass große Betriebe nicht für gute Qualität stehen können – dieser Spruch ist schlichtweg falsch.*

**Monika Reule, Chefin des deutschen Weininstitutes**

Neben dem Wachstum der großen deutschen Weinbaubetriebe ist auch die zunehmende Globalisierung ein Trend, der auch an der Weinbranche nicht vorbeizieht. Deutlich wird diese Entwicklung an den Export- und Importzahlen im Vergleich der letzten Jahre.

Zwischen 2000 und 2010 ist der größte Sprung im deutschen Weinexport zu erkennen. In den zehn Jahren stieg der Export von 2,4 mhl auf 3,9 mhl. Seit 2010 sind die Exporte von Deutschland in die Welt relativ konstant geblieben. Wichtigste Abnehmerländer von Weinen aus Deutschland sind auf Platz 1 die USA, gefolgt von den Niederlanden und Großbritannien (Deutsches Weininstitut).

Der Weinimport nach Deutschland beträgt im Jahr 2016 ca. 14 mhl, wobei der meiste Wein aus Italien importiert wird, gefolgt von Frankreich auf Platz 2 und Spanien auf dem dritten Rang (Deutsches Weininstitut).

### **Weltweinproduktion im Wandel**

Auch international betrachtet, befindet sich die Weinbranche im Umbruch. Obwohl nach wie vor zwei Drittel der Weltweinproduktion auf die EU entfallen, nimmt die

Bedeutung der restlichen Welt stetig zu.

In etablierten Weinländern wie Italien (-23% im Vergleich zum Jahr 2016), Frankreich (-19%) oder Spanien (-15%) stagniert die Weinproduktion seit Jahren, wohingegen Länder wie die USA, China oder Australien erst seit relativ kurzer Zeit nennenswert in der Weinbranche vertreten und dennoch eine starke Konkurrenz für die Alteingesessenen sind (Quelle: OIV.org).

Dies hängt ähnlich wie in Deutschland mit der schwindenden Zahl der Weinbaubetriebe zusammen. Kleinwinzer und Familienbetriebe weltweit haben Probleme mit den Großbetrieben und ihrer kostengünstigen Massenware mitzuhalten.

### **Doch woher kommt dieser Wandel?**

Mit der Anpassung an die westlichen Länder und ihren Werten und Gepflogenheiten haben vor allem die asiatischen Länder ihre eigene Weinkultur entwickelt und festgestellt, dass auch ihre geographischen und klimatischen Gegebenheiten dazu geeignet sind, Weinreben anzubauen und qualitativ wettbewerbsfähigen Wein zu produzieren.

Länder	Weinproduktion in mhl							Veränderung in %	
	1990	2000	2010	2014	2015	2016	2017*	1990/2016	2016/2017
Italien	54,8	51,6	48,5	44,2	50,0	50,9	39,3	-7,1	-23
Frankreich	65,5	57,5	44,3	46,5	47,0	45,2	36,7	-33,6	-19
Spanien	38,6	41,7	35,4	39,5	37,7	39,3	33,5	1,8	-15
USA	15,8	23,3	20,9	22,0	21,7	23,6	23,3	51,3	-1
Australien	4,4	8,1	11,4	11,9	11,9	13,1	13,9	195,5	6
Argentinien	14,0	12,5	16,3	15,2	13,4	9,4	11,8	-32,9	25
China	**	10,5	13,0	11,6	11,5	11,4	11,4	**	0
Südafrika	9,0	6,9	9,3	11,5	11,2	10,5	10,8	16,7	2
Chile	4,0	6,4	8,8	10,0	12,9	10,1	9,5	152,5	-6
Deutschland	8,5	9,8	6,9	9,2	8,9	9,0	8,1	5,9	-10
Russland	**	**	**	4,9	5,6	5,6	5,6	**	0
Rumänien	5,9	5,4	3,3	3,7	3,5	3,3	5,3	-44,1	64
Brasilien	2,9	0,7	2,5	2,7	3,5	1,3	3,4	-44,8	169
<b>Welt</b>	<b>283</b>	<b>280</b>	<b>264</b>	<b>269</b>	<b>274</b>	<b>269</b>	<b>247</b>	<b>-5,6</b>	<b>-8</b>
<b>EU</b>	<b>225</b>	<b>202</b>	<b>156</b>	<b>160</b>	<b>166</b>	<b>165</b>	<b>141</b>	<b>-28</b>	<b>-14</b>

(Quelle: Deutsches Weininstitut, OIV.org)

## Gründe für den Wandel

Zudem ist es in so großflächigen Ländern wie den USA, China oder Australien möglich, enorme Flächen mit Reben zu bepflanzen und diese durch neue technologische Entwicklungen und Innovationen kostengünstig und effizient zu bewirtschaften. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass sich die „Weinbauberge“ in diesen Ländern stark von denen der europäischen Länder unterscheiden, denn die ursprüngliche Anbauform der traditionsreichen Weinländer ist der (Steil-)Hanganbau, was den geographischen Begebenheiten dieser Länder geschuldet ist.

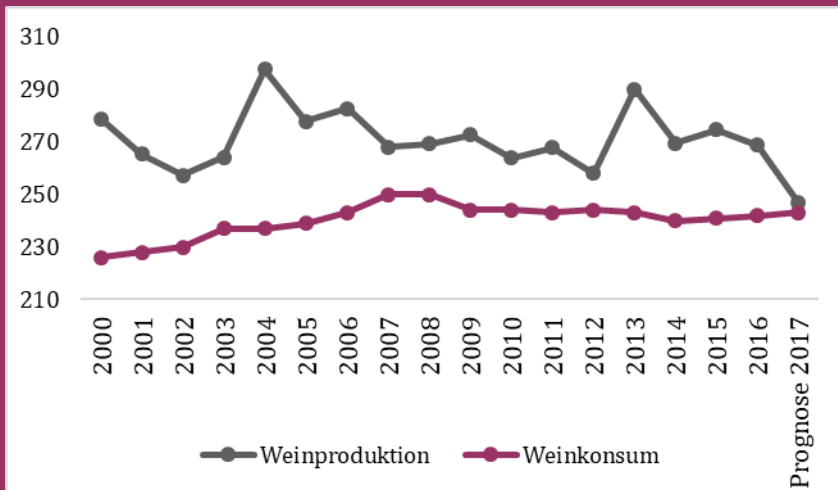
Betrachtet man die Weinproduktion insgesamt, so zeichnet die Prognose für 2017 jedoch ein historisches Tief ab, was sich unter anderem durch die extremen Klimaschwankungen in Europa erklären lässt. So haben der späte Frost im Frühjahr sowie Dürre in Südeuropa und zu viel Nässe in Deutschland große Teile der Früchte/Ernte zerstört. Auch die Buschbrände im August dieses Jahres in Kalifornien haben viele Weinbaugebiete der USA beschädigt und müssen in der Kalkulation der diesjährigen Weinproduktionsmenge berücksichtigt werden.

## Fünf Länder verantwortlich für knapp 50 Prozent des Weinverbrauchs

Insgesamt unterzieht sich die internationale Weinbranche seit den 2000er einer positiven Entwicklung und arbeitet sich nach dem Einbruch der Weltwirtschaftskrise 2008/09 wieder kontinuierlich nach oben. Vor allem seit den 90er Jahren ist ein Wandel in der Nachfrage nach Wein zu verzeichnen. Gerade in den traditionellen südeuropäischen Weinländern Frankreich, Griechenland, Italien und Spanien stagniert der Weinkonsum zunehmend.

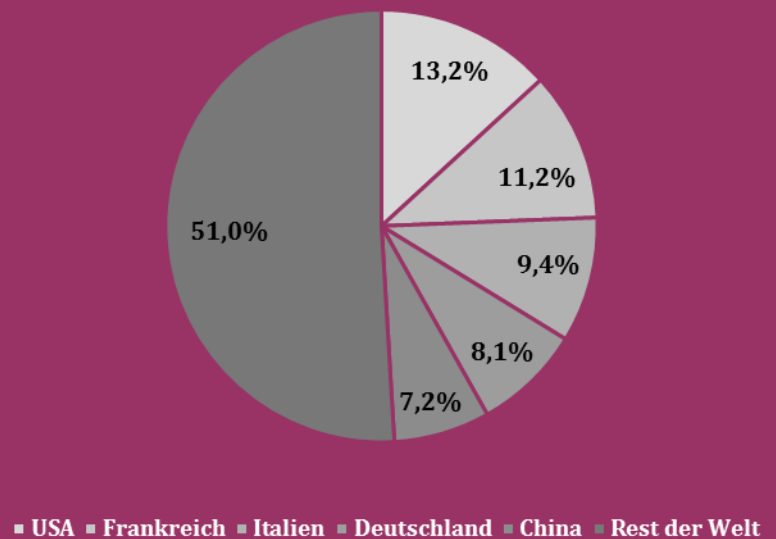
Folglich hat die USA im Jahr 2011 Frankreich vom Weinkonsum-Thron gestoßen und liegt seit dem an der Spitze der Nachfragetabelle. Die Plätze zwei bis vier werden von Frankreich, Italien und Deutschland besetzt. Platz fünf belegt China, Tendenz steigend.

Zusammen sind diese fünf Länder für knapp 50 Prozent des weltweiten Konsums verantwortlich.



(Quelle: OIV.org)

## Prozentuale Verteilung des weltweiten Weinkonsums, 2016



(Quelle: OIV.org)

## Steigender Wert der international gehandelten Weine

Durch den fortlaufenden Abbau der Handelsschranken und der Internationalisierung der Handelsstrukturen, insbesondere im mittel- und osteuropäischen Raum, wird der internationale Weinhandel stetig ausgebaut.

### Export

So hat sich der weltweite Weinexport im Jahr 2016 Schätzungen zufolge auf 104,1 mhl erhöht, was einen Anstieg von 134,5% im Vergleich zu 1990 darstellt. Spanien bleibt trotz sinkender Exportzahlen weiterhin an der Spitze der Exportnationen, gefolgt von den anderen etablierten Weinländern Italien und Frankreich und das, obwohl die Weinproduktion in den Ländern tendenziell sinkt (siehe oben).

Export Länder	in mhl							in mhl	
	1990	2000	2010	2012	2013	2014	2015	2016*	2016/2017
Spanien	4,3	8,7	17,7	19,1	18,5	22,3	24,7	22,9	-23
Italien	13,5	17,0	21,8	22,3	20,3	20,4	20,1	20,6	-19
Frankreich	12,3	15,1	13,5	14,9	14,5	14,3	13,9	14,1	-15
Chile/ Argentinien	0,5	3,5	10,1	11,0	11,8	10,7	11,5	11,7	-1
Australien/ Neuseeland	0,4	3,1	9,2	8,8	8,9	8,9	9,5	9,6	6
Südafrika	0,0	1,4	3,8	4,0	5,3	4,2	4,2	4,3	25
USA	1,0	2,9	4,0	4,0	4,1	4,0	4,2	3,8	0
Deutschland	2,8	2,4	3,9	3,9	4,0	3,9	3,7	3,6	2
Portugal	1,6	1,6	2,6	3,3	3,1	2,8	2,8	2,8	-6
<b>Gesamtexport</b>	<b>44,4</b>	<b>60,0</b>	<b>92,9</b>	<b>100,4</b>	<b>101,3</b>	<b>102,4</b>	<b>105,3</b>	<b>104,1</b>	<b>-10</b>

(Quelle: Deutsches Weininstitut)

## Deutschland auf Platz 1 der Importeurliste

Addiert man die Exportmengen der drei Nationen, wird ersichtlich, dass sie einen gemeinsamen Anteil von 55,3% halten. Auch Chile und Neuseeland haben in den letzten Jahren relativ signifikante Exportsteigerungen zu verzeichnen gehabt (Quelle: Deutsches Weininstitut).

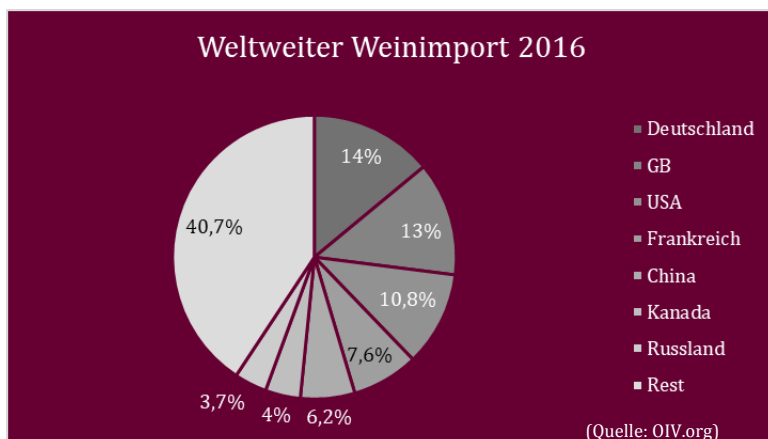
### Import

Betrachtet man den Weinimport im Jahr 2016, macht sich auch hier ein Anstieg auf 104 mhl bemerkbar. Hierbei stehen die sieben größten Weinimporteure für knapp 60% der weltweit importierten Weinmenge, allen voran Deutschland mit 14,5 mhl, gefolgt von Großbritannien

(13,5 mhl) und den USA (11,2 mhl) auf Platz zwei und drei (Quelle: OIV.org).

Nicht nur die Menge des international gehandelten Weins steigt stetig an, sondern auch sein Wert. So hat sich der Wert von Weinexport und -import in den letzten Jahren konstant erhöht und lag Ende 2016 bei 29 und 28 Milliarden Euro. Dies zeigt zudem die zunehmende Bereitschaft der Konsumenten, mehr Geld für Wein auszugeben. Hierbei spielen nicht nur die höheren Qualitätsansprüche, sondern auch aktuelle Trends eine wichtige Rolle.

### Trendbewegungen verändern die Branche



Immer mehr Konsumenten legen auf eine bewusster und nachhaltiger Ernährung Wert, was auch nicht vor dem Weinregal haltmacht.

Dabei spielen Eigenschaften wie ‚bio-zertifiziert‘ oder ‚vegan‘ eine wichtige Rolle und sollten nicht unterschätzt oder als kurzfristige Modeerscheinung degradiert werden.

*Diese Trendbewegungen, aber auch die Entwicklungen der Vergangenheit in Bezug auf Produktion, Konsum und Handel werden sich voraussichtlich auch in den kommenden Jahren fortsetzen und die Weinindustrie weltweit verändern.*

## **Qualität UND Quantität statt entweder oder**

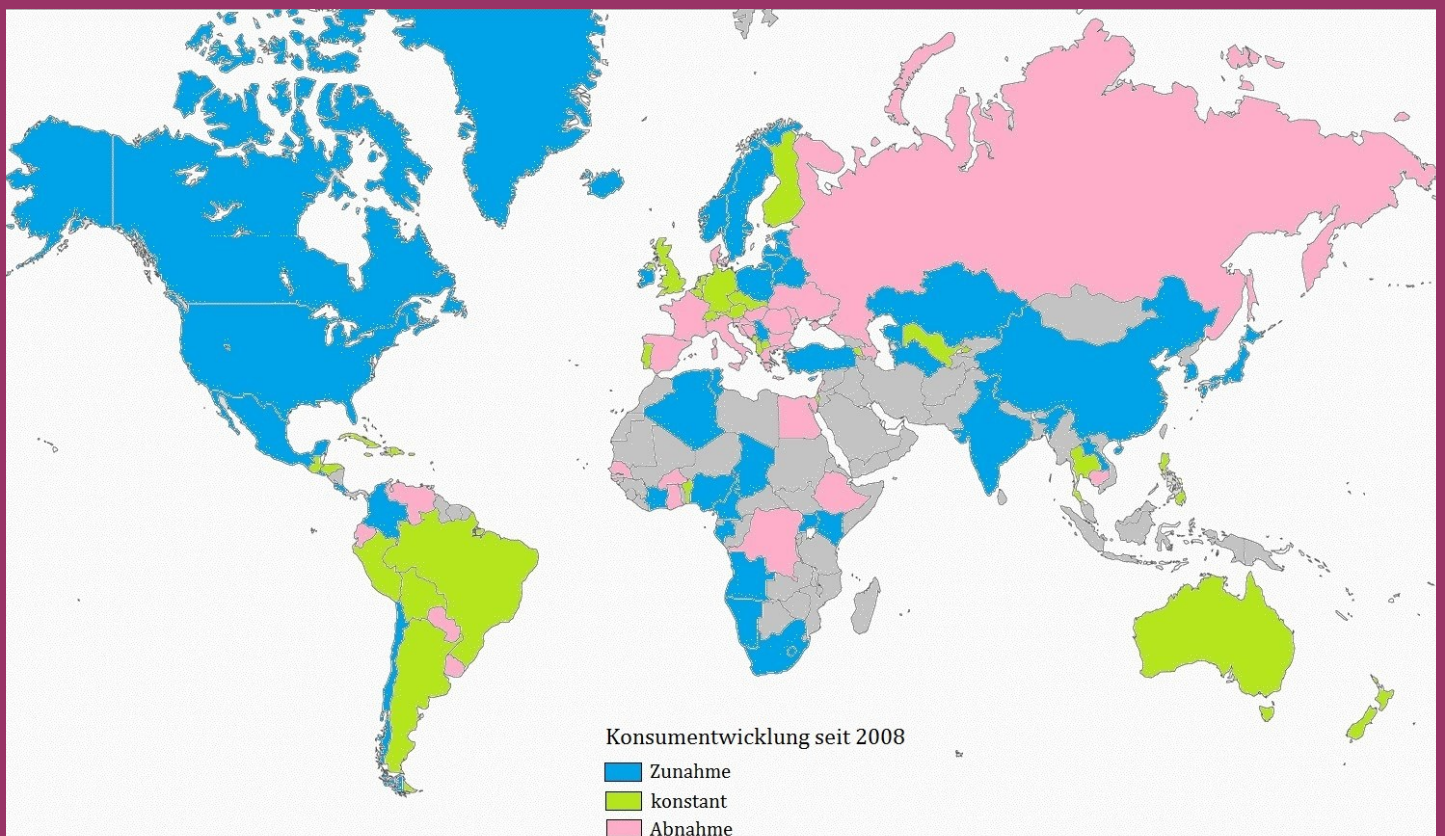
Die Globalisierung wird sich weiterhin in Form von anwachsendem Druck und Hindernissen bemerkbar machen. Die steigende Nutzung von Technologien und Innovationen während der gesamten Wertschöpfungskette werden den Wettbewerb ankurbeln und es so vor allem kleinen Weinbetrieben schwermachen, mit der Konkurrenz mithalten. So wird die Zukunft der Weinindustrie weltweit wohl in den Händen einiger großer Weinbetriebe und Winzerzusammenschlüssen liegen.

Diese Entwicklungen werden zu zunehmend industriell ausgerichteten Organisationsstrukturen mit großen Flächenausstattungen und höheren Erzeugungsmengen führen – weg von den schnuckeligen Hanglagen und hin zu hektargroßen Flachanbauten. Massenproduktion statt Familienbetrieb. Maschinen- statt Handlese. Und den-

noch darf man hoffen, dass die Qualität dank fortschreitender Technologien keine Einbußen mehr machen muss. Mehr **und** besser ist das Motto – und das zu attraktiven Preisen.

Man darf aber auch auf gänzlich neue Weinländer und Rebsorten / Weinsorten gespannt sein. Denn durch den Klimawandel wird es künftig auch möglich sein in Ländern Wein anzubauen, in denen dies witterungsbedingt bisher nicht möglich war. Zudem ist die neue Generation von Winzern ständig bemüht neue Kreationen und sogar neue Rebsorten zu produzieren und zu vermarkten.

*Was den Weinliebhabern also zutun bleibt, ist zurücklehnen und Tee trinken – oder in dem Fall Wein.*



# Investment-Profi

Das Fachmagazin für Anleger und Investoren



Titelthema

## 10 Jahre Green Bonds

Wird die Nische erwachsen?



**G**rün ist „in“ - Nicht nur im Supermarkt nebenan findet man sie mittlerweile in großer Zahl - als umweltfreundlich deklarierte und mit unzähligen Öko- und Bio-Siegeln versehene Produkte. Auch auf den internationalen Finanzmärkten nimmt dieser Trend seit Jahren Fahrt auf. Besonders auffällig ist dabei die Entwicklung sogenannter Green Bonds, deren weltweite Neuemissionen sich von 2012 bis 2016 um bemerkenswerte 3.300 % erhöht haben (Quelle: Bloomberg) – Tendenz für 2017 laut Moody's stark steigend. Das ist auch Starinvestor Warren Buffet nicht entgangen, welcher seinerseits Anfang dieses Jahres mittels des Unternehmens MidAmerican Energy Green Bonds in Höhe von insgesamt 850 Millionen US-Dollar zur Finanzierung zweier riesiger

Windparks in Iowa emittierte (Quelle: MidAmerican Energy).

Bei aller Euphorie in Anbetracht dieser Zahlen darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass Green Bonds mit 1,4 % im Jahr 2016 nach wie vor nur einen marginalen Anteil am Gesamtmarkt neu emittierter Anleihen haben (Quelle: Moody's). Noch schwerwiegender ist es – und an dieser Stelle sind abermals Parallelen zu den Produkten in unseren Supermärkten erkennbar – dass es national wie international an einheitlichen und verbindlichen Kriterien zur Abgrenzung von Umwelt- und Klimaschutzprojekten und damit zur klaren Definition von grünen Anleihen fehlt.





Green Bonds stehen damit immer noch an einem Scheideweg. Ihr zehnjähriges Jubiläum soll Anlass sein, sich

## KEINE GANZ NORMALEN ANLEIHEN

Die Funktionsweise von Green Bonds ist grundsätzlich analog zu herkömmlichen Anleihen, nur mit dem Zusatz, dass die Emissionserlöse ausschließlich der Finanzierung von Umwelt- und Klimaschutzprojekten dienen dürfen. Dadurch entsteht eine direkte Verbindung zwischen den Anlegern und den grünen Projekten. Für Investoren, die nachhaltige Kriterien in ihren Anlageentscheidungen berücksichtigen, sind Green Bonds daher besonders interessant.

einen aktuellen Marktüberblick zu verschaffen und zu prognostizieren, ob ihr Potential ausreicht um das Nischendasein endgültig zu verlassen.

## WELCHE ARTEN VON GREEN BONDS GIBT ES?

-  **Green use of proceeds bonds** – die Erträge konventioneller Anleihen werden ökologisch eingesetzt
-  **Green asset-backed bonds** – forderungsbesicherte grüne Anleihen
-  **Green project bonds** – zur Finanzierung spezifischer grüner Projekte emittierte Anleihen (z.B. große Windkraftanlagen)
-  **Pure play bonds** – von Unternehmen der Umweltbranche (z.B. Windturbinenhersteller) zum Zwecke ihrer gewöhnlichen Geschäftstätigkeit emittierte Anleihen

### Rasantes Wachstum

In diesem Jahr erwarten die Fachleute ein Gesamtvolumen von 90 bis 120 Milliarden Euro (Quelle: HSBC). Moody's rechnet sogar mit einem Wert von knapp 200 Milliarden US-Dollar. Der Anteil neu herausgegebener Papiere verdoppelte sich allein zwischen 2015 und 2016 von 32 auf 68 Milliarden Euro (siehe Grafik).

Das Geschäft grüner Anleihen an der Börse nimmt rasant zu – seit 2011 weist das noch recht junge Anleihesegment durchschnittlich ein jährliches Wachstum von rund 150 % auf. Experten zufolge ist weiterhin mit einer dynamischen Entwicklung des Marktes zu rechnen – sowohl für den Markteintritt neuer Emittenten als auch für das Neuemis-

sionsvolumen. Das spiegelt sich auch im aktuellen Jahr wider: In den ersten drei Quartalen beträgt das Emissionsvolumen bereits rund 70 Milliarden Euro.

### Weiterhin ein Nischenmarkt

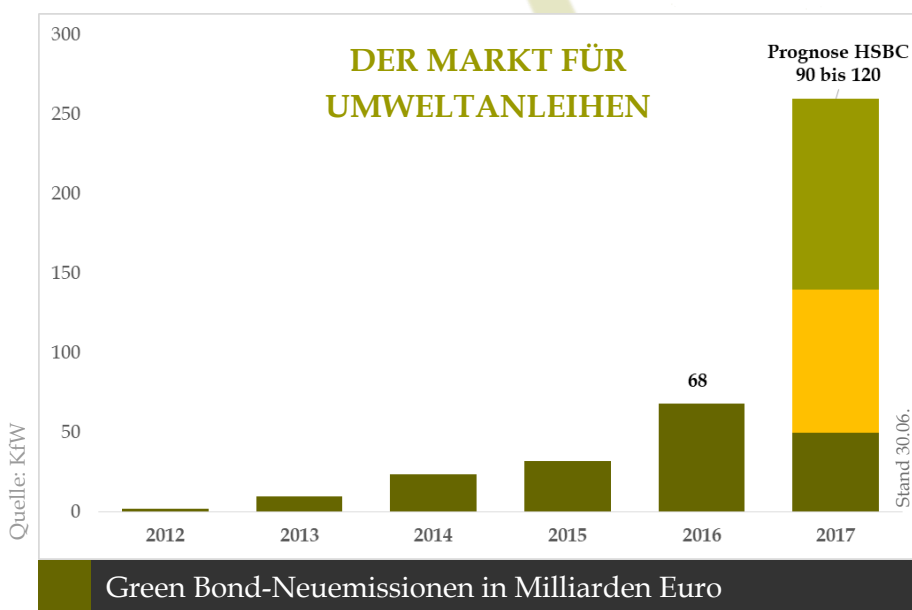
Jedoch ist der Markt der grünen Anleihen noch immer sehr klein. Mit gerade einmal 0,2 % des weltweiten Anleihe-marktes ist er weiterhin ein Nischenmarkt. Das Potential ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Allein die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) hat in den letzten zehn Jahren 250 Milliarden Euro in Klimaschutzprojekte investiert.

Allerdings unterstreicht Wolfgang Köhler, Kapitalmarktvorstand der Deutschen Zentral-Genossenschaftsbank (DZ

Bank), die zunehmende Bedeutung ökologisch nachhaltiger Anlagen an den Kapitalmärkten. Das steigende Bewusstsein der Bevölkerung für den Klimaschutz lässt sich durch die Entwicklung der neuen Emittenten verdeutlichen. Wie die Climate Bond Initiative (CBI) berichtete, gab es im vergangenen Jahr über 90 neue Emittenten.

### Erster Green Bond vor 10 Jahren emittiert

Dass es sich bei Green Bonds um ein relativ neues und modernes Phänomen handelt, zeigt ein Blick in die Historie. In Folge neuer Klimaziele emittierte die Europäische Investitionsbank (EIB) vor 10 Jahren den ersten „Climate Bond“ mit einem Anleihevolumen von 600 Millionen Euro. Im Folgejahr wurde schließlich von der Weltbank der erste moderate „Green Bond“ begeben. Der nächste Meilenstein wurde im Februar 2013 gelegt, als die erste sogenannte Benchmark-Anleihe mit einem Emissionsvolumen von einer Milliarde US-Dollar durch die International Finance Corporation – einem Tochterunternehmen der Weltbank – emittiert wurde. Diese Art von Anleihe





## ENTWICKLUNG DES GREEN-BOND-MARKTES



erlaubt aufgrund ihres hohen Volumens eine Orientierung über den Kursverlauf und die Rendite. Dies hatte insbesondere für institutionelle Investoren eine Signalwirkung, da für sie die Handelbarkeit einer Anleihe und auch die verlässliche Feststellung ihres Preises von hoher Bedeutung sind. Dieser Aspekt und auch das Veröffentlichen der „Green Bond Princip-

les“ (GBP) im Januar 2014 führten zu einem starken Wachstum der Emissionen. Die GBP sind Richtlinien, denen sich die Emittenten freiwillig verpflichten können. Sie geben den Rahmen und Kriterien zur Emission eines Green Bonds vor.

### Apple als Vorreiter im Green-Bond-Markt

Im Laufe der Jahre erhöhte

sich nicht nur das Emissionsvolumen – der Markt diversifizierte sich auch hinsichtlich verschiedener Währungen, Laufzeiten und Emittentengruppen.

Seit 2013 traten schließlich auch zunehmend Unternehmen als Emittenten im Green Bond-Markt auf – als Vorreiter agierte hier Apple mit einem Emissionsvolumen von 12 Milliarden Euro. Ein weiteres Beispiel ist einer der größten Konsumgüterhersteller – Unilever emittierte im März 2014 Anleihen mit einem Volumen von 411 Millionen US-Dollar mit dem Ziel, den Wasserverbrauch, das Abfallaufkommen und Treibhausgasemissionen zu reduzieren.

### Polen emittiert erste grüne Staatsanleihe

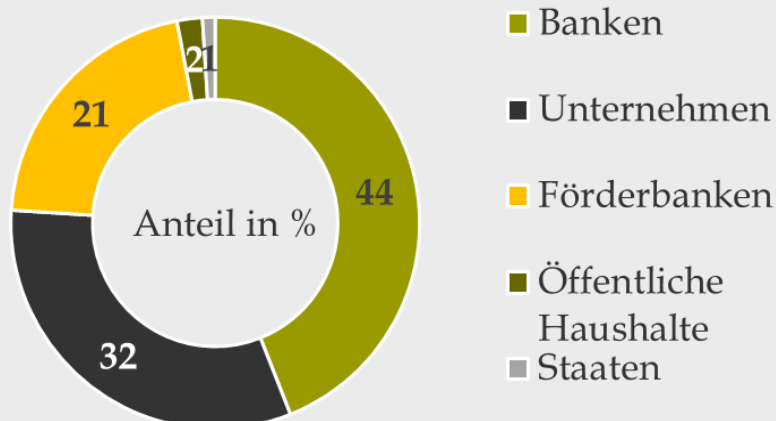
Neben Unternehmen agieren seit 2015 auch Hypothekendarlehenbanken und seit 2016 sogar Staaten als Emittenten auf dem Markt grüner Anleihen. Frankreich kündigte Ende vergangenen Jahres an, als erster Staat grüne Anleihen auszugeben, doch Polen kam ihnen zuvor. Die von Polen im Dezember letzten Jahres emittierte grüne Staatsanleihe hat eine Laufzeit von fünf Jahren und eine Rendite von

rund 0,63 % (Quelle: boerse.ard.de). Frankreich zog schließlich nach und platzierte Anfang dieses Jahres ebenfalls eine grüne Staatsanleihe, jedoch mit einem deutlich höheren Volumen von 7 Milliarden Euro. Dies stellt die bisher größte Emission im Green-Bond-Segment dar. Die Laufzeit der Anleihe beträgt 22 Jahre und die Rendite rund 1,7 % (Quelle: boerse.ard.de). Die Nachfrage nach dieser Anleihe war enorm, denn sie war mit rund 23 Milliarden Euro überzeichnet. Der grüne Anleihetrend nimmt also weiter Fahrt auf.

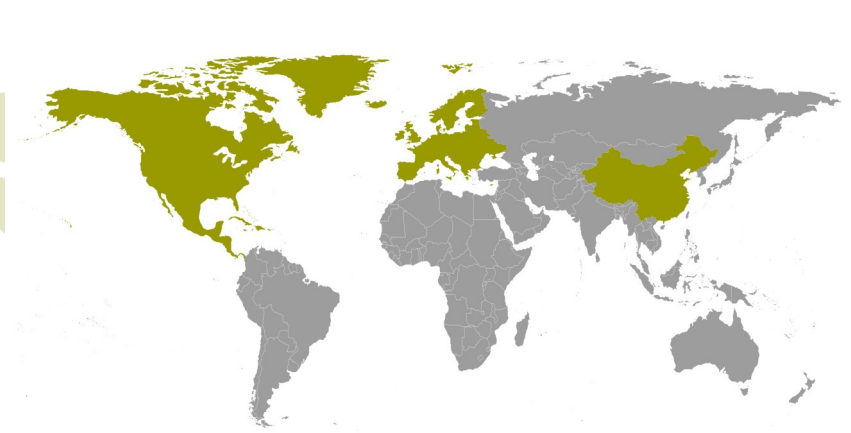
#### Förderbanken bei Neuemissionen nicht mehr vorn

Betrachtet man die Emittenten, so kann man anhand der Neuemissionen im vergangenen Jahr feststellen, dass Ban-

#### ANTEILE DER EMITTENTEN AN NEUEMISSIONEN VON GREEN BONDS 2016



Datenquelle: KfW



#### Größte Green-Bond-Neuemittenten nach Ländern (2016)

ken mit 44 % den größten Anteil ausmachten, dicht gefolgt von nicht-finanziellen Unternehmen mit 32 %. Supranationale Förderbanken, die zu Beginn eine lange Zeit als alleinige Akteure auf dem Green-Bond-Markt auftraten, hatten lediglich noch einen Anteil von 21 % am Gesamtmarkt. Öffentliche Haushalte und Staaten machten den geringsten Anteil aus.

#### China auf Platz 1

Blickt man auf die Verteilung von Neuemissionen nach Ländern, zeigt sich, dass neben europäischen und nordamerikanischen Emittenten nun auch Schwellenländer eine immer größere Bedeutung bekommen. Besonders China sticht hierbei hervor. Hier ist das Neuemissionsvolumen von 0,9 Milliarden Euro in 2015 auf 27,2 Milliarden Euro in 2016 extrem stark angestiegen (Quelle: KfW). China erreicht damit im Länder-ranking der größten Emittenten 2016 mit einem Anteil von 40 % des weltweiten Emissionsvolumens den ersten Platz.

#### Wenig deutsche Emittenten

Die ersten Green Bonds in Deutschland wurden im Jahr 2013 emittiert. In 2016 betrug hier das Emissionsvolumen rund 4 Milliarden Euro. Das ist im Vergleich zu 2013 zwar

mehr als der zehnfache Wert, doch mit einem Bond-Volumen von insgesamt rund 18,8 Milliarden Euro (Stand 09/2017) machen die deutschen Emittenten mit 9 % nur einen kleinen Anteil am weltweiten Green-Bond-Markt aus. Mit sieben Akteuren fällt der Anteil der deutschen Emittenten relativ gering aus (Quelle: KfW).

### Wir sind eine Gefahr für uns selbst

Die Erde ist akut bedroht – die globalen Temperaturen sind im Vergleich zur vorindustriellen Zeit bereits um etwa 0,8 °C gestiegen und ein Ende ist laut aktuellen Studien nicht absehbar. Im Gegenteil – werden keine Gegenmaßnahmen ergriffen, ist künftig von einem exponentiellen Anstieg der Erderwärmung auszugehen. Dies hätte fatale und unumkehrbare Folgen für Mensch und Umwelt,

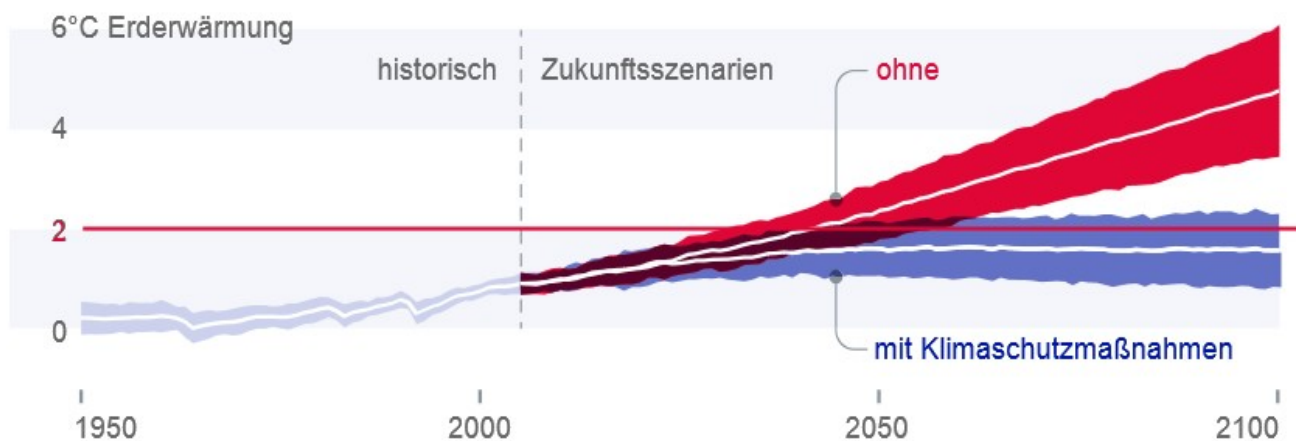
beispielsweise in Form von regelmäßigen und heftigen Naturkatastrophen. Als Ursache für diesen Klimawandel werden von der Wissenschaft weitgehend einstimmig vom Menschen produzierte Treibhausgase genannt. Die Situation ist dabei bereits so bedenklich, dass selbst mit eingeleiteten Gegenmaßnahmen das Voranschreiten der Erderwärmung nicht mehr aufgehalten werden kann. Allerdings könnte sie hierdurch auf einem Level gehalten werden, auf dem das Schlimmste vermieden werden könnte. Die Schwelle hierfür liegt laut Prognosen bei 2 °C im Vergleich zur vorindustriellen Zeit.

### Ambitionierte Ziele

Eben diese Schwelle von 2 °C wurde im Rahmen der UN-Klimakonferenz 2015 von den 195 Mitgliedsstaaten der Klimarahmenkonvention der

Vereinten Nationen mit dem Übereinkommen von Paris als verbindliche Obergrenze für die globale Erderwärmung festgelegt. Bestenfalls solle sie sogar auf 1,5 °C begrenzt werden. Einen großen Wermutstropfen gibt es dabei jedoch und dieser trägt den Namen Trump – die USA erklärten kürzlich unter der Führung ihres neuen Präsidenten mit Wirkung zum Jahr 2020 ihren Austritt aus dem Abkommen, da dieser die strengen Klimaschutzvorgaben als kontraproduktiv zur Entwicklung der US-amerikanischen Wirtschaft betrachtet. Gerade deshalb geht vom nächsten großen Klimaschutzgipfel „One Planet Summit“ eine große Signalwirkung aus. In dessen Vorfeld betonte Weltbank-Präsident Jim Yong Kim, dass der Kampf gegen den Klimawandel auch ohne die USA weitergehen wird.

Quelle: Deutsche Bank



Entwicklung der Erderwärmung mit und ohne Klimaschutzmaßnahmen

### Ambitionierte Kosten

Im Rahmen des One Planet Summit soll es vor allem um die Finanzierungsfrage der gesteckten Ziele gehen, denn die bisherigen Zusagen sind laut Kim „bei weitem nicht ausreichend“. So beziffert der amerikanische Vermögensverwalter BlackRock die zur Zielerreichung notwendigen Infrastrukturausgaben bis 2030 auf 90 Billionen Euro. Zu ähnlich hohen Schätzungen kommt die internationale Energieagentur. Nach deren Hochrechnung sind allein für den Ausbau nachhaltiger Energieinfrastruktur bis 2035 Investitionen in Höhe von 53 Billionen US-Dollar notwendig. Dass es teuer wird, die Welt zu retten, ist also eindeutig – woher die finanziellen Mittel stammen sollen, ist jedoch noch unklar. Gerade vom Klimawandel besonders betroffene Entwicklungsländer haben Probleme, die notwendigen Gegenmaßnahmen zu stemmen. Wenn die Privatwirtschaft nicht einen Teil zur Finanzierung beiträgt, wird das Geld voraussichtlich nicht reichen. Und dass diese dabei in der Pflicht steht, ist ihr auch

### notwendige Ausgaben bis 2030 in Höhe von 90 Billionen Euro

durchaus bewusst. So sehen 83 % der 500 weltgrößten Unternehmen den Klimawandel als ein für sie relevantes Unternehmensrisiko an (Quelle: Intergovernmental Panel on Climate Change) und sollten demnach auch dazu bereit sein, ihren Beitrag zu dessen Bekämpfung zu leisten. Das wiederum bietet enormes Potential für den Kapitalmarkt. Frank Czichowski, Treasurer der KfW, sieht hier hohen Bedarf an nachhaltigen Formen der Kapitalanlage. Green Bonds stellen als solche eine innovative Möglichkeit dar, einen sauberen Planeten zu finanzieren.

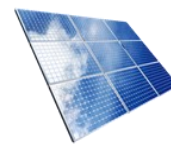
### Angebot und Nachfrage

In der Vergangenheit hatten in der Regel lediglich institutionelle Anleger Zugang zu Green Bonds, da der Mindestanlagebetrag meist 100.000 Euro betrug. Inzwischen hat sich der Markt dahingehend verändert, dass sich die Mindestanlagesummen mitunter auf 1.000 Euro verringert und somit die Investitionsmöglichkeiten von Privatanlegern drastisch vereinfacht haben. Das spiegelt sich auch im neuen Anlagesegment nach-

### GEEIGNETE PROJEKTKATEGORIEN



erneuerbare  
Energien



Energie-  
effizienz



nachhaltige  
Abfall-  
wirtschaft



nachhaltige  
Flächen-  
nutzung



saubere  
Transport-  
mittel



nachhaltige  
Wasser-  
wirtschaft



Sicherung der  
Artenvielfalt  
& Erhaltung/  
Wiederher-  
stellung von  
Lebensräumen

haltiger Indexfonds wider, welches das Geldanlegen einfach gestaltet und damit besonders attraktiv für Privatanleger ist. Eine Einschränkung gibt es hierbei jedoch: Diese grünen Indexfonds sind in Deutschland zwar zugelassen, jedoch bisher nur an den ausländischen Börsen Euronext und London Stock Exchange handelbar.

Auch die institutionellen Anleger haben gute Gründe verstärkt in Green Bonds zu investieren. So sind 120 dieser Investoren Mitglied der Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC), 60 haben das „Montreal Climate Pledge“ unterzeichnet und mehr als 1.500 Institutionen weltweit haben die „United Nations Principles for Responsible Investment“ unterschrieben. Die damit einhergehenden Verpflichtungen umfassen beispielsweise konkrete Nachweise über den Beitrag zum Umweltschutz. Um diese zu erbringen, sind

## GRÜNER LIFESTYLE

Für viele Menschen ist eine umweltbewusste Denkweise zu einer Lebenseinstellung geworden – auch in finanziellen Angelegenheiten. So berücksichtigen 49 % der „Baby Boomer“, 70 % der „Generation-X“ und 85 % der „Millennials“ umweltspezifische, soziale und politische Probleme in ihren Investitionen um ihren persönlichen Nachhaltigkeitszielen gerecht zu werden. Für diese Gruppen bietet es sich beispielsweise an, ihre Altersvorsorgeentscheidungen mit ihren ökologischen Interessen zu verknüpfen.

Green Bonds geradezu prädestiniert.

Versicherungsgesellschaften profitieren durch Investitionen in Green Bonds sogar doppelt. Neben der Verzinsung ihrer Geldanlagen errei-

chen sie mit grünen Investments gleichzeitig eine Verminderung der Risiken in ihrem Kerngeschäft. Ohne ökologisch orientierte Kapitalanlagen würden durch den Klimawandel bedingte Naturkatastrophen zu spürbar höheren Auszahlungssummen im Versicherungswesen führen.

Weiterhin treten auch Förderbanken wie die KfW mittlerweile selbst als grüne Investoren auf und entwickeln den Markt für Green Bonds somit weiter.

Es gibt also immer mehr Anleger, die explizit in Green Bonds investieren wollen. Das große Potential haben Asset Manager bereits erkannt und weiten ihr Angebot entsprechend aus. Als positiver Nebeneffekt ist die damit einhergehende Risikodiversifikation in der Geldanlage zu betrachten.

### Eine Frage der Definition

Nachhaltigkeit hat etwas mit Vertrauen zu tun. Im Supermarkt muss man sich darauf verlassen, dass die Öko- und Bio-Siegel das halten, was sie versprechen. Wirklich sicher sein, dass der Kauf von Bio-Produkten tatsächlich umweltfreundlicher ist, kann man sich jedoch letztlich nicht. Diese Tatsache ist auch auf Green Bonds übertragbar.



Grundsätzlich kann jeder Emittent einer Anleihe diese nahezu beliebig als „grün“ deklarieren, da es nach wie vor an einheitlichen und verbindlichen Standards bezüglich des ökologischen Nutzens der zu finanzierenden Projekte mangelt. Somit besteht ein grundlegendes Vertrauensproblem zwischen ökologisch orientierten Investoren und Emittenten grüner Anleihen. Es gibt jedoch verschiedene Möglichkeiten um dem entgegenzuwirken.

### Nachhaltigkeitsberichte

Ein erster Anhaltspunkt für die ökologische Bewertung von Anleihen sind veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichte des Emittenten selbst. Für interessierte Investoren ergeben sich hierbei jedoch häufig Probleme bezüglich der Glaubwürdigkeit, Vergleichbarkeit und Aktualität. Weiterhin sind diese Berichte meist sehr komplex oder schlichtweg nicht vorhanden. Auf Seite der Emittenten ist der teilweise nicht unerhebliche Aufwand als negativer Punkt anzuführen.

### Nachhaltigkeitsrankings

Auf grüne Investments spezialisierte Unternehmen wie Vigeo Eiris, oekom research und Sustainalytics erstellen

im Auftrag institutioneller Investoren sogenannte Nachhaltigkeitsrankings, von welchen sowohl die Investoren als auch die Emittenten profitieren. Die Bewertungen von oekom research, einem der weltweit führenden Anbieter auf diesem Gebiet, beurteilen dabei anhand klar definierter Kriterien sowohl den Emittenten selbst, als auch die Nachhaltigkeitsqualität und -wirkung der Anleihe. Oekom research deckt dabei die wichtigsten Green Bonds auf dem Sekundärmarkt ab und bietet einen Ad-hoc-Service zu bevorstehenden Emissionen am Primärmarkt an. Investoren erhalten somit die für ihre Investitionsentscheidungen notwendigen unabhängigen Bewertungen und die Emittenten gewinnen an Glaubwürdigkeit. Weiterhin erhalten diese eine kostenfreie professionelle Analyse ihrer Stärken und Schwächen im Nachhaltigkeitssegment.

### Second party opinions

Neben Ratings werden von Nachhaltigkeitsratingagenturen und auch von Wirt-

schaftsprüfungsgesellschaften sowie Umweltinstituten sogenannte second party opinions veröffentlicht. Diese stellen eine umfangreiche Analyse und Bewertung des durch einen Green Bond finanzierten Projekts dar und beinhalten unter anderem eine Überprüfung der Mittelverwendung sowie eine Nachhaltigkeitsbewertung verbaler Art und in Form eines Ratings. Die Vorteile von second party opinions entsprechen dabei denen der eigenständigen Nachhaltigkeitsrankings. Als Kritikpunkt lässt sich anführen, dass Herausgeber von second party opinions oftmals gleichzeitig als Berater der Emittenten im Segment grüner Anleihen agieren und in einem solchen Fall praktisch ihre eigene Arbeit bewerten.

### Green Bond Principles

Einen anderen Ansatz, Green Bonds für umweltbewusste Anleger vertrauenswürdiger zu gestalten, verfolgt die International Capital Market Association (ICMA) mit ihren GBP. Diese definieren Leitlinien, welche Herausgeber grüner Anleihen auf freiwilliger Basis befolgen und somit

ihre ökologische Ausrichtung in der Außendarstellung bekräftigen können. Den GBP liegen dabei vier Kernkomponenten zugrunde (siehe Infobox).

### Verbesserungswürdig

Hauptkritikpunkte an den GBP sind teilweise unpräzise Formulierungen sowie die Kannbestimmungen der einzelnen Komponenten. So können sich Emittenten grüner Anleihen darauf berufen, die GBP zu befolgen, ohne beispielsweise der empfohlenen Berichterstattung tatsächlich nachzukommen. Weiterhin werden nicht die sozialen

Auswirkungen der Investitionen sowie die sonstigen Tätigkeitsbereiche der Emittenten berücksichtigt.

### In der Praxis


Trotz aller Kritik gelten die GBP als erste grundlegende Basis für die Entwicklung einheitlicher und verbindlicher Richtlinien bezüglich grüner Anleihen und stellen somit einen wichtigen Indikator für die Glaubwürdigkeit der Emittenten dar. So zieht beispielsweise oekom research im Rahmen ihrer second party opinions das Einhalten der GBP als ein Kriterium zur Nachhaltigkeitsbeurteilung

heran.

### Climate Bond Standard

Eine Alternative zu den GBP stellt das Zertifizierungsprogramm der Climate Bonds Initiative (CBI) dar. Nach diesem werden Green Bonds mit der Climate Bond Certification ausgezeichnet, sofern sie dem Climate Bond Standard entsprechen. Die hierfür zugrunde gelegten Kriterien ähneln denen der GBP, sind jedoch branchenspezifisch und damit deutlich konkreter. Die übrigen Kritikpunkte der GBP lassen sich jedoch auch auf den Climate Bond Standard übertragen.

## DIE VIER KERNKOMPONENTEN DER GBP

-  **Verwendung der Emissionserlöse:** Green Bonds sollen nur zur Umsetzung geeigneter Projektkategorien emittiert werden. Dazu zählen beispielsweise erneuerbare Energien, sauberer Transport, nachhaltiges Wasser- und Abwassermanagement, Anpassung an den Klimawandel sowie umweltfreundliche Gebäude.
-  **Prozess der Projektbewertung und -auswahl:** Herausgeber von Green Bonds sollen gegenüber Investoren klar kommunizieren, weshalb die ausgewählten Projekte als nachhaltig ökologisch einzustufen sind und welcher der empfohlenen Projektkategorien sie angehören. Außerdem sollen sie darlegen, welche Maßnahmen zur Identifikation und Steuerung möglicher ökologischer und sozialer Risiken, die im Zusammenhang mit den Projekten stehen, erfolgen.
-  **Management der Erlöse:** Die Erlöse eines Green Bonds sollen nachverfolgbar sein und ausschließlich für Kredit- und Investitionstätigkeiten der grünen Projekte verwendet werden.
-  **Berichterstattung:** Emittenten grüner Anleihen sollen jährlich aktualisierte Auskünfte bezüglich der Verwendung der Emissionserlöse, der dem Green Bond zugeordneten Projekte inklusiver kurzer Projektbeschreibung, der jeweils zugeflossenen Beträge sowie der zu erwartenden Wirkungen erteilen.

Quelle: Deutsche Kreditbank AG



## Climate Bond Certification

### Viele offene Fragen

Ein Hauptzweck von grünen Anleihen ist es, den Privatsektor für Umweltthemen zu sensibilisieren und nachhaltige Projekte zu fördern. Die GBP sollen hierbei als unterstützendes Rahmenwerk dienen. Doch in der Praxis werfen sie einige Fragen auf.

### Nachhaltigkeit mit bitterem Beigeschmack

Es wird vielfach darüber diskutiert, ob mittels Green Bonds Wasserkraftprojekte finanziert werden dürfen. Einige Emittenten grüner Anleihen schließen die Finanzierung kritischer Großwasserkraftwerke mit Staudämmen

prinzipiell aus. Doch diesem Beispiel folgen nicht alle. So wurde beispielsweise aufgedeckt, dass der Energiekonzern „Engie“ im Investitionsprogramm ihres Green Bonds auch den Bau eines Großstaudamms in Jirau (Brasilien) aufführte, obwohl dieses Projekt zur Rodung des Amazonas beisteuert und eine Gefahr für den Lebensraum der dort ansässigen indigenen Bevölkerung darstellt. Ein weiteres Beispiel ist die Korea Eximbank, die mit Hilfe einer grünen Anleihe ein Wasserkraftwerk in Pakistan finanziert. Für dieses Projekt mussten jedoch mehr als 7.000 Menschen umgesiedelt wer-

nachhaltigen Projekten nicht ausschließen und sich auch nicht dem Standard der CBI verpflichten.

### Wie nachhaltig ist nachhaltig?

Ein weiteres mögliches Problemfeld ist besonders im Bereich der Energieeffizienz zu finden. Hier werden durch Green Bonds zwar Verbesserungen finanziert, jedoch nicht in dem Ausmaß, wie es theoretisch möglich wäre. So werden beispielsweise in energieeffizienten Gebäuden Bestandteile verbaut, die nach anerkannten Standards nicht die beste, sondern nur die zweit- oder drittbeste Note erhalten haben. Um langfristi-

den (Quelle: Korea Eximbank; Star Hydropower Ltd.). Dies sind möglicherweise nur brisante Ausnahmefälle. Es ist jedoch ungewiss, wie der Großteil der Green-Bond-Emittenten in der Realität mit dieser Thematik umgeht, speziell wenn sie keine ausführliche Übersicht der von ihnen geförderten Projekte veröffentlichen, die Unterstützung von nicht



ge Nachhaltigkeit sicherzustellen, sollten jedoch Produkte mit höchster Energieeffizienz verbaut werden.

Hieran zeigt sich, dass durch die unspezifischen und offenen Formulierungen der GBP auch bedenkliche Projekte finanziert werden können.

### Grüne Anleihen für ein besseres Image?

Die Vielfalt an Emittenten von grünen Anleihen ist groß. Zum einen gibt es Herausgeber von pure play bonds, bei denen die Geschäftstätigkeit schon grundsätzlich nachhaltig ist. Als Beispiel seien hier Windkraftbetreiber oder Solarunternehmen zu nennen. Andererseits gibt es Emittenten von grünen Anleihen, deren Geschäftstätigkeit in Hinblick auf Nachhaltigkeit eher problematisch zu betrachten ist. So kann es der Fall sein, dass Unternehmen, die nicht gerade für ihr grünes Image bekannt sind, Green Bonds



emittieren. Ein Extremfall stellt hierbei zum Beispiel der Atomkraftbetreiber Électricité de France dar. Ein weiteres Paradebeispiel ist die Agricultural Bank of China, welche ebenfalls Green Bonds emittiert, jedoch gleichzeitig einer der größten Kohlefinanzierer ist.

Die Vermutung liegt nahe, dass einige Unternehmen „green washing“ betreiben, indem sie grüne Anleihen ausgeben, nur um ihr Image aufzubessern und sich mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ zu schmücken. Das ist als besonders brisant anzusehen, wenn zusätzlich bei der Mittelverwendung nicht in nachhaltige Projekte finanziert wird. Das könnte in der Praxis jedoch äußerst gefährlich sein, da sich die Anleger ungern täuschen lassen und einen hohen Wert auf die Einhaltung ökologischer Grundsätze legen. Ein Verstoß gegen diese Prinzipien würde demnach zu einem starken Rufschaden für den Emittenten führen.

### FAZIT

Die bisherige Entwicklung des noch jungen Marktes für Green Bonds ist durchweg positiv zu beurteilen. Nach Meinung vieler Experten kann vor allem das Fehlen

einheitlicher und verbindlicher Standards als Hemmnis für die Fortsetzung des steigenden Trends angesehen werden. Hierzu gibt es jedoch auch gegenläufige Meinungen. Sabine Miltner, ehemalige Nachhaltigkeitsbeauftragte der Deutschen Bank, argumentiert beispielsweise, dass zu starre Vorschriften einen aufstrebenden Markt wie den der Green Bonds bereits im Keim ersticken könnten.

*Vielleicht ist die gegenwärtige Situation mit weitgehend akzeptierten Richtlinien auf freiwilliger Basis aktuell genau der richtige Mittelweg für eine förderliche Entwicklung grüner Anleihen.*

### Prognose

Vor allem aufgrund der derzeitigen Umweltsituation und der daraus resultierenden undiskutablen Notwendigkeit ökologischen Handelns und Investierens stehen die Zeichen auf dem Finanzmarkt und im speziellen für Green Bonds ungehindert auf grün.



■ Lückstädt, Cole, Nguyen

# **Übernahmegerüchte – was halten Aktionäre davon und wie reagieren die Märkte?**

**TAKEOVER**

von  
Kateryna Lukianova  
Johannes Braun  
Christina Schack

In den letzten Jahren kam es weltweit zu zahlreichen Übernahmeversuchen. Wenn auch nicht alle erfolgreich waren und nach langen Verhandlungen abgebrochen wurden, haben in den letzten Jahren einige große Übernahmen von sich reden gemacht. Vor allem im Pharma- und Agrarsektor wurden zahlreiche Milliarden-Deals geschlossen. Bayer übernimmt, vorbehaltlich der Zustimmung der Behörden, Monsanto, Chemchina sicherte sich die schweizer Syngenta und die beiden US Giganten Dow Chemical und DuPont haben ebenfalls fusioniert. Aber auch außerhalb der Pharmabranche ist immer wieder von Übernahmen zu lesen. So kommen ständig Gerüchte zur Übernahme der Commerzbank auf, es gab Gerüchte zur Übernahme von Fiat Chrysler Automobiles durch den chinesischen Automobilhersteller Great Wall Motor, und in den letzten Monaten fanden intensive Gespräche zwischen Lufthansa und Air Berlin, welche mit einem erfolgreichen Übernahmekaufvertrag abgeschlossen wurden. Auch im Technologiesektor, z. Bsp. die Übernahme des Roboterspezialisten KUKA durch ein chinesisches Konsortium (Midea), die Zukäufe der Techgiganten um Apple, Microsoft und Google oder die ständigen Übernahmegerüchte bei Twitter zeigen, dass die Sektoren enger zusammenrücken.

Die Unternehmen wollen zum einen die gute Konjunktur und die niedrigen Zinsen nutzen um ihr Wachstum zu steigern, ihre Marktposition ausbauen und sichern, neue Ideen zukaufen und Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen zu heben.

Auf der anderen Seite drängt China auf die Märkte, um sich im Zuge seiner „Made in China 2050“-Strategie Know-how in Europa und den USA zu kaufen, um bis zum

100jährigen Staatsjubiläum selbst zur Wirtschaftssupermacht aufzusteigen.

Doch was ist eine Übernahme, wie wirken sich die Übernahmegerüchte auf die Aktienkurse aus und wie reagieren die Aktionäre? Sind die Übernahmegerüchte die Chance auf schnellen Reichtum oder bleiben am Ende doch nur Reputationsschäden durch harte und schmutzige Übernahmekämpfe?

Diese Fragen wollen wir in den folgenden Zeilen kritisch prüfen. Dazu werden wir einige der großen Übernahme- und Fusionspläne beleuchten und die Auswirkungen auf Aktienkurs und Aktionärsstimmung untersuchen.

Zunächst ist zu klären was eine Übernahme ist. Vielen dürfte die Abkürzung Mergers and Acquisitions (engl. Für Fusion und Übernahme) geläufig sein. Diese bezeichnet nichts anderes als das Zusammengehen zweier Unternehmen zu einer neuen, rechtlich selbstständigen Einheit (Merger/Fusion) oder die Übernahme und Eingliederung eines Unternehmens in ein bestehendes Unternehmen als Unternehmensteil sowie das Erlöschen des übernommenen Unternehmens (Acquisitions/Übernahme). Diese Bezeichnung zeigt, dass zwischen der Fusion und der Übernahme geringe Unterschiede bestehen und trotzdem wird im allgemeinen Sprachgebrauch eine Fusion mit einer Übernahme gleichgesetzt.

### *Twitter-Aktie - Achterbahnfahrt an der Börse*

Seit der Gründung der 140-Zeichen-Firma im Jahr 2006 hat Twitter nie einen Gewinn erwirtschaftet. Der Grund dafür ist vielen Experten nach das Fehlen eines tragfähigen Geschäftsmodells für die Produktvermarktung. Vor diesem Hintergrund stand das Unternehmen im Zentrum von Übernahmespekulationen.

Die ersten Übernahmegerüchte zu Twitter tauchten bereits 2009 in den Medien auf. Das Online-Netzwerk Facebook soll angeblich Interesse an der Übernahme von Twitter für 500 Millionen Dollar bekundet haben. Auch Berichte über das Interesse des Global-Players in der Technologiebranche, Apple, an Twitter hat mehrmals für Aufregung gesorgt, die jedoch von anderen Quellen zurückgewiesen wurden.

Im November 2013 ging Twitter selbst an die Börse. Es wurden 70 Millionen Aktien zu je 26 Dollar pro Aktie ausgegeben. Die Nachfrage nach den Aktien war hoch. Noch am ersten Handelstag an der New York Stock Exchange stieg der Kurs um über 90 Prozent und schloss schließlich mit 44,98 Dollar und bewertete Twitter mit rund 3,15 Mrd. Dollar.



Immer wieder beflügelten Übernahmespekulationen die Twitter-Aktie. So geisterten von Ende Dezember 2013 bis Anfang Mai 2014 erneut Gerüchte über einen Kauf von Twitter durch den Suchmaschinenriesen Google durch das Silicon Valley. Dies führte zu einem bemerkenswerten Höhenflug bis auf 73 Dollar. Nachdem das Gerücht dementiert wurde, brach der Kurs allerdings fast auf den Ausgabekurs ein.

Eine weitere Welle von Spekulationen kam ab Juli 2014 auf und erreichte ihren Höhepunkt Mitte Oktober 2014. Der Aktienkurs stieg furios bis auf 54 Dollar.

Zum wiederholten Male wollte jedoch keines der Unternehmen die Gerüchte offiziell kommentieren. Als Folge fiel die Aktie wieder bis auf 21 Dollar zurück.

Eine angeblich geplante Übernahme durch Google trieb Anfang April 2015 erneut den Aktienkurs des Kurznachrichtendienstes in die Höhe. Die Twitter-Aktie stieg auf knapp über 53 Dollar an. Ins Rollen gekommen war das Gerücht, dass die Bank Goldman Sachs damit beauftragt wäre, Kaufangebote für Twitter abzuwehren. Es gab jedoch keine Bestätigung für die Spekulationen und das Gerücht entpuppte sich letztendlich als Ente. Passiert ist bis heute nichts. Die Aktie verliert kontinuierlich an Wert und die Aktionäre erleiden stete Verluste. Nun erhoffen sie sich ein seriöses Übernahmeangebot, welches über dem Ausgabekurs von 26 Dollar liegt. Im Moment liegt der Kurs bei knapp unter 24 Euro. Im Chart sind die kurzfristigen Ausbrüche nach oben in Folge der Übernahmespekulationen deutlich zu sehen. Gleichzeitig zeigt sich hier, dass die Kursanstiege durch die Übernahmegerüchte eher kurzfristiger Natur sind und sich die Kurse schnell wieder auf das Ausgangsniveau regulieren.

### *Commerzbank – ein Übernahmekandidat?*

Seit Jahren befindet sich die Commerzbank in einem Umbauprozess, welcher auf die Bankenkrise im Jahr 2008 zurückzuführen ist. Damals hatte die Bank gerade den Vollzug der Dresdner-Bank-Übernahme beschlossen, als ihre Stabilität und Existenz nachhaltig in Gefahr geriet. Dies lag vor allem in offensichtlich gewordenen hohen Kreditrisiken der Dresdner Bank. So musste die Commerzbank den staatlichen Bankenrettungsfonds (SoFFin) dringend

um Hilfe bitten: Das Kreditinstitut erhielt dafür 16,4 Milliarden Euro an stillen Einlagen. Darüber hinaus übernahm die Bundesregierung 25 Prozent plus eine Aktie an der Commerzbank. Ohne Teilverstaatlichung wäre die Übernahme der Dresdner Bank nicht durchgeführt worden und beide Banken wären leichte Übernahmekandidaten – besonders für ausländische Banken – gewesen. Da die Bundesregierung eine innerdeutsche Lösung einer grundsätzlichen Neuordnung der deutschen Bankenlandschaft bevorzugte, stützte sie die Commerzbank durch die Teilverstaatlichung.

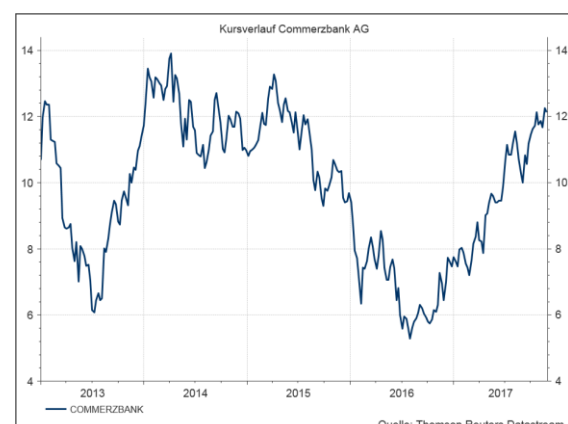
Das schwächelnde Privatkundengeschäft sowie die Milliardenrisiken aus Schiffs- und gewerblichen Immobilienkrediten gaben die ersten Impulse für Übernahmegerüchte im Jahr 2013. Die spanische Großbank Santander hatte angeblich ein Auge auf das Kreditinstitut geworfen. Die Commerzbank-Aktie reagierte auf die Spekulation mit einem leichten Kursanstieg von 10 Euro auf 13,50 Euro. Anzumerken ist, dass sowohl der Bund als auch die Privatanleger mindestens 25 Euro pro Aktie bezahlt haben und mit dem dauerhaft steigenden Aktienkurs zufrieden wären. Nachdem das Gerücht nicht bestätigt wurde, fiel der Aktienkurs auf 11 Euro zurück.

Seit Monaten geistern erneut Übernahmegerüchte durch die Medien. Dabei beflügeln sie die Aktie des derzeit viertgrößten Geldinstitutes Deutschlands. Zum einen machten Gerüchte die Runde das Deutsche Bank und Commerzbank in Gesprächen zur Fusion eines großen deutschen Bankhauses seien, um mit den Großbanken aus den USA und China auf Augenhöhe zu operieren. Zum anderen geht es um die Anteile des größten Commerzbank-Aktionärs, des Bundes.

Einer der ersten Interessenten soll angeblich die italienische Unicredit gewesen sein. Mit der Bekanntgabe dieser vagen Spekulation hat die Aktie deutlich angezogen. Der Sprecher des Bundesfinanzministeriums hat allerdings bestätigt, dass der Bund erst zu gegebener Zeit zum Verkauf seiner 15,6-prozentigen Beteiligung an der Commerzbank bereit sei. Die Hürde für einen Kauf seitens Unicredit wäre jedoch zu hoch, da die Bank selbst mitten im Sanierungsprozess steckt. Nichtsdestotrotz hat die Commerzbank-Aktie nur geringfügig an Wert verloren und die Aktionäre blieben weiterhin optimistisch.

Auch Spekulationen darüber, dass die französischen Banken BNP Paribas und Credite Agricole Interesse an der Übernahme der Staatsanteile hätten, haben positiv auf den Aktienkurs gewirkt und lassen ihn derzeit wieder steigen. Diese wollen verstärkt auf den deutschen Markt drängen und haben neben dem Anteil des Bundes auch Interesse an einer gesamten Übernahme der Commerzbank.

Im Chart ist deutlich zu sehen wie die Gerüchte in den letzten Jahren die Kurse immer wieder beflügeln. Bisher waren diese jedoch nicht so ernst das sie den Kurs ernsthaft über 12 Euro halten konnten.



Solange das Aktienpaket des Bundes auf dem Markt ist werden die Gerüchte jedoch nicht abnehmen und den Kurs treiben.

### *Dauerbrenner STADA-Aktie*

Die STADA Arzneimittel AG ist ein weltweit tätiger Pharmakonzern, der sich auf die Herstellung von Generika spezialisiert hat. Um den Pharmakonzern kursieren zum unzähligen Male Spekulationen um eine mögliche Übernahme.

Seit einigen Wochen befindet sich die STADA-Aktie im Steigflug. Dies ist darauf zurückzuführen, dass STADA gerade im Osten Europas gut aufgestellt ist und die Aktie scheinbar unterbewertet ist. Dennoch ist der Streubesitz hoch. Dies macht STADA zu einem potenziellen Übernahmekandidaten.

Bereits 2012 soll die im MDAX notierte STADA Arzneimittel AG das Interesse von Sun Pharmaceutical aus Indien auf sich gezogen haben. Das Gerücht über eine mögliche Übernahme sorgte damals für einen Anstieg der Aktie des hessischen Arzneimittelherstellers um knapp vier Prozent. Seit diesem Zeitpunkt ist ein kontinuierlicher Anstieg der Aktie zu erkennen.

Durch erneute Übernahmespekulationen im Februar letzten Jahres hat sich der Aktienkurs binnen sechs Monaten nahezu verdoppelt. Dies ist auf den Einstieg des Investor Active Ownership Capital (AOC) zurückzuführen.

Ein gewaltiger Anstieg der Aktie ist aber vor allem durch das Übernahmegerücht durch Bain und Cinven zu erkennen. Bereits im Juni dieses Jahres stand die Übernahme kurz bevor, scheiterte jedoch im letzten Moment. Die Mindestannahmeschwelle von 67,5 Prozent der Aktien wurde nicht erreicht.

Damit war eine mögliche Übernahme durch die beiden Finanzinvestoren zumindest

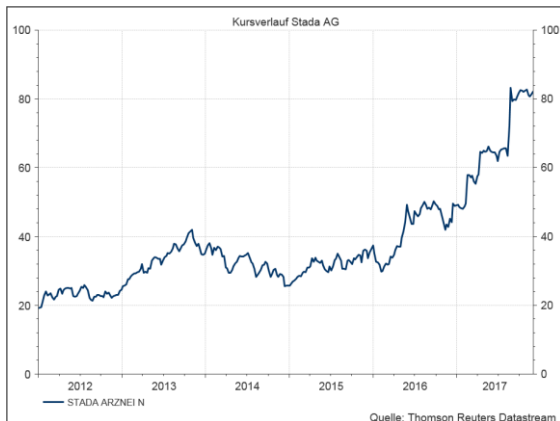
vorerst vom Tisch. Nachbörslich rutschte die Aktie über neun Prozent auf unter 58 Euro in den Keller und das, obwohl sich Bain und Cinven nach einem monatelangen Poker gegen die Konkurrenten Advent und Permira durchgesetzt hatten und mit 66 Euro je Aktie einen attraktiven Preis boten. Zu diesem Zeitpunkt wurde STADA inklusive der Schulden mit 5,3 Milliarden Euro bewertet.

Analysten bewerteten die Übernahme als nicht ganz einfach. Dies zeichnete sich bereits zu Anfang der Verhandlungen ab, da weniger Aktionäre als erwartet ihre Aktien andienten. So setzten Bain und Cinven einen Tag vor Ablauf der Annahmefrist die ursprüngliche Annahmequote von 75 Prozent auf 67,5 Prozent herunter. Doch zu allem Erstaunen wurden lediglich 45,3 Prozent der Aktien angedient. Weiter hatten sich aber auch viele Hedgefonds, die zuletzt die Hälfte der Anteile an STADA hielten, zurückgehalten. Viele Privatanleger, darunter vor allem Ärzte und Apotheker, haben sich geweigert, ihre Anteile anzudienen. Nachdem dies bekannt wurde, rutschte die im Nebenwerteindex MDax notierten Titel, zu Handelsbeginn um 6,6 Prozent auf 57,69 Euro in die Tiefe.

Doch die milliardenschwere Übernahmeschlacht zwischen dem in Bad Vilbel ansässigen Pharmaunternehmen (Grippostad, Ladival) und den Finanzinvestoren Bain und Cinven glückte nach weiteren zwei Monaten. Ihnen sind nun mehr als 63 Prozent der Aktien des MDax-Konzerns angeboten worden. Dadurch ist eine der spektakulärsten Übernahmeschlachten in Deutschland beendet. Das erfolgreiche Angebot kam an der Börse sehr gut an. Die STADA Aktien schossen zeitweise um mehr als 14 Prozent auf über 73 Euro in die Höhe. Dies ist vor allem auf Eindeckungen von Leerverkäufen

zurückzuführen. Aktuell liegt der Kurspreis der STADA-Aktie bei 81,77 Euro.

Im Nachfolgenden Chart ist das kontinuierliche Steigen der Aktie, sowie die erwähnten Übernahmespekulationen und der Einbruch der Aktie im Juni dieses Jahres verdeutlicht.



Weiter ist der Anstieg des Aktienverlaufs durch die Verhandlungen mit den Finanzinvestoren Bain und Cinven zu erkennen.

### *Kleiner Italiener ganz groß*

FIAT Chrysler Automobiles N.V. (FCA) ist die Holdinggesellschaft der Fiat Chrysler Gruppe. Nach der Fusion zwischen der FIAT S.p.A. mit seiner Tochtergesellschaft Fiat Investments N.V. firmt nun der Konzern als Fiat Chrysler Automobiles N.V.

Aufkommende Gerüchte, dass der italienische Autokonzern, damals noch Fiat S.p.A, nach einer Partner suche, beflügelten bereits 1998 erheblich den Aktienkurs. Diese Gerüchte kamen auf, nachdem die Daimler AG, damals noch Daimler-Benz, mitteilte, sie seien in Fusionsgesprächen mit Chrysler.

Dies wirkte sich um ein Plus von 7 Prozent auf den Aktienkurs des Automobilunternehmens aus. Zu einem

Abschluss kam es aber trotz langer Verhandlungen nicht.

Den Versuch, mit fremder Hilfe auf den US-Markt vorzudringen, gab es nur wenige Jahre später. Im Jahre 2000 ging Fiat eine umfangreiche Partnerschaft mit General Motors ein. GM hielt zu dem damaligen Zeitpunkt 10 Prozent des Fiat-Kapitals. Nach einem anfänglichen Hoch, von knapp 8 Prozent, erschütterte eine Reihe von negativen Monatsabschlusskursen das Unternehmen.

Eine weitere Welle von Übernahmegerüchten kam im Jahre 2012 auf. Der italienische Autokonzern wollte, nachdem er den amerikanischen Hersteller Chrysler aufgekauft, auch unbedingt den deutschen Konkurrenten Opel übernehmen. Zwar gab es kein konkretes Angebot, jedoch standen die zwei CEOs in regelmäßigem Kontakt.

Bereits 2009 hat Fiat ein Übernahmeangebot für Opel unterbreitet. Trotz dieser Erkenntnisse verlor damals die Aktie von Fiat 1,44 Prozent in Mailand.

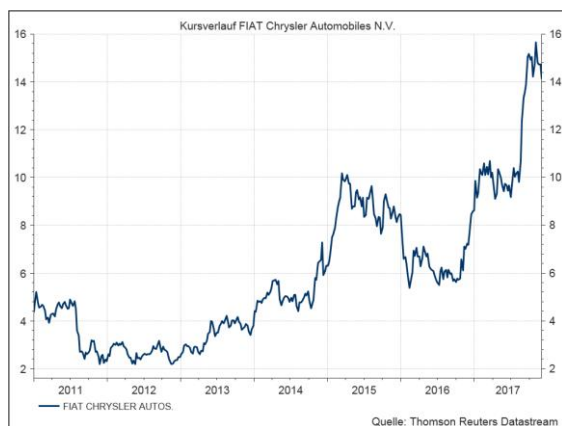
Weitere Spekulationen über eine Komplettübernahme der US-Tochter Chrysler gab es 2013. Diese Gerüchte ermöglichten es, dass der Autotitel an der Mailänder Börse um bis zu 6,1 Prozent aufstieg. Der Wochengewinn der Fiat-Aktie summierte sich auf ca. 15 Prozent. Anlässlich dieser Spekulationen hat die UBS Fiat von „neutral“ auf „buy“ hochgestuft und das Kursziel von 4 Euro auf 5,50 Euro angehoben. Fiat Aktionäre befürworteten selbstredend diese Entscheidung.

Im August dieses Jahres zog die Aktie um 4,9 Prozent an. Auslöser hierfür war die Spekulation um eine möglicherweise bevorstehende Übernahme. Berichten zufolge, sollen chinesische Investoren

Interesse an dem italienischen Autokonzern gehabt haben. Angeblich wurde von einem nicht genannten chinesischen Autokonzern ein Angebot vorgelegt.

Fiat soll dieses jedoch als zu niedrig zurückgewiesen haben und äußerte sich nicht zu diesen Übernahmegerüchten. Einige Tage später bekundete der chinesische Autobauer Great Wall Motors und bestätigte offiziell sein Interesse an der Übernahme von Fiat-Chrysler. Durch die Offenlegung von Great Wall Motors legte die Fiat-Aktie an der Mailänder Börse um rund fünf Prozent zu. Dies war der höchste Stand seit 19 Jahren. Eine Entscheidung zur Übernahme soll aber erst Ende nächsten Jahres fallen.

Der unten aufgeführte Chart zeigt den zuvor beschriebenen Anstieg der Aktie. Die Übernahmegerüchte durch Great Wall Motors ermöglichten Fiat ein komplett neues Niveau ihrer Wertpapiere.



### *Mannheimer BASF auf der Überholspur*

Die im Jahre 1865 gegründete „Badische Anilin- & Soda-Fabrik“, kurz BASF, wurde binnen 150 Jahren zum weltgrößten Chemiekonzern. Der Fokus liegt hierbei in den Bereichen Chemie, Landwirtschaft und Ernährung sowie Öl und Gas. Den größten Umsatz generiert die BASF Aktiengesellschaft nach wie vor in

Deutschland. Der Konzern glänzt mit einem breiten Portfolio, einer starken Marktstellung und einer soliden Bilanz. Innerhalb der letzten 15 Jahre hat sich der Wert der BASF-Aktie nahezu verdreifacht.

In den letzten 5 Jahren zeigte die Aktie einen eindrucksvollen Verlauf. Seit den Tiefs im Zuge der Finanzkrise 2008, hat sich der Wert der Aktie in der Spitze fast verfünffacht. Bezogen auf die letzten zehn Jahre, macht der Chemiekonzern jährlich einen Kursgewinn von 7,8 Prozent.

Kein Wunder, dass es unzählige Übernahmegerüchte und Spekulationen über das DAX-Schwergewicht gibt.

2013 gingen Insider davon aus, dass sich der Chemiekonzern BASF den Norwegischen Hersteller von Omega 3 Fettsäuren Pronova Bio Pharme angeln könnte.

Spekulationen über eine mögliche Übernahme machten bei den Norwegern einen moderaten Kursgewinn von knapp einem Prozent aus. Der Chemiekonzern wollte den norwegischen Hersteller ein Übernahmeangebot machen und über 12,50 Norwegische Kronen je Aktie zahlen. Dieses Angebot war an die Bedingung geknüpft, dass der BASF mindestens 90 Prozent der Aktien angedient werden. Kurze Zeit später wurde der Deal besiegelt. Die BASF Aktie reagierte ebenfalls mit einem Anstieg auf knapp über 4 Euro.

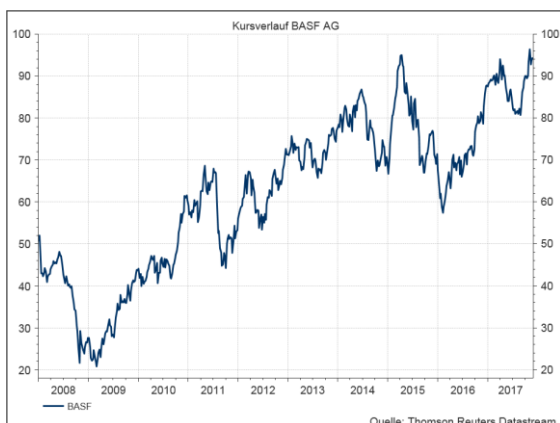
Eine weitere Welle von Spekulationen kam dieses Jahr im September auf. Angeblich ist der Chemiekonzern BASF laut Fachkreisen ein interessanter Kandidat für den Kauf des Bayer Saatgutgeschäftes. Bloomberg berichtete, dass bei einer entsprechenden Auktion, die BASF einen Schritt vorangekommen sei. Diese Erkenntnisse sorgten für einen Anstieg der Aktie um zwei



Prozent. Ob die Übernahme glückt, steht noch offen.

Ein weiteres Übernahmepokerspiel der Extraklasse ergab sich im Oktober letzten Jahres. Demnach gab es mehrere Gespräche zwischen der BASF und Monsanto über eine mögliche Kombination der Agrarchemiegeschäfte beider Unternehmen. Sowohl Monsanto als auch die Mannheimer wollten sich hierzu nicht äußern. Nichtsdestotrotz trieben die Spekulationen eines möglichen Verkaufs der Pflanzenschutzsparte, die BASF-Aktien an. Letztendlich einigten sich Bayer und Monsanto auf eine Übernahme und die BASF ging leer aus.

Aktuell notiert die BASF-Aktie bei rund 95 Euro.



Die Papiere des Chemiekonzerns profitierten zuletzt von Spekulationen über eine Fusion seiner Ölsparte mit der des russischen Milliardärs Mikhail Fridman. Beide Seiten sprechen über einen Zusammenschluss beider Firmen.

Eine Einigung könnte innerhalb der nächsten Tage oder Wochen erfolgen. Allerdings könnte der Zusammenschluss auch noch scheitern. Sollte der Deal laufen, sei in den kommenden Jahren mit einem Börsengang des neuen Öl-Unternehmens zu rechnen.

Wie im Verlauf gezeigt, ziehen die Aktienkurse der Unternehmen an, sobald Übernahme- oder Fusionsgerüchte aufkommen. Die Kursbewegungen sind jedoch zumeist nur kurzfristiger Natur. Schnell fallen die Kurse auf ihr Ausgangsniveau zurück.

Johannes Braun & Kateryna Lukianova

### *Bayer und Monsanto – ein Zusammenschluss zum Fürchten?*

Es begann 1901, mit einer kleinen Chemiefirma der der Pharmaangestellte John Francis Queeny in St. Louis den Mädchennamen seiner Frau gab: Monsanto. Das Startkapital bekam er von der Brause-Industrie und der Süßstoff Saccharin war sein erstes Produkt. Noch war alles ganz harmlos, doch später kamen Desinfektionsmittel und Chemikalien hinzu. Das Unternehmen wuchs rasant und gründete 1962 sogar seine eigene Stadt ganz in der Nähe des Konzernhauptesitzes. Diese hatte eigene Umwelt- und Steuergesetze und wurde nebenbei auch die Müllhalde des Konzerns. Seit den vierziger Jahren wurde Agrarchemie immer lukrativer und entwickelte sich zur Konzernsparte.

Bei Bayer begann es ein wenig anders und ein wenig früher – zu Beginn waren da eine Männerfreundschaft und viel Forschergeist. Die beiden Männer waren der Kaufmann Friedrich Bayer und der Färber Johann Friedrich Weskott. Diese fanden heraus, wie man den Farbstoff Fuchsin herstellt und sie gründeten im Jahre 1863 in Wuppertal-Barmen die Firma „Friedr. Bayer et. comp.“. Ein Start-Up-Unternehmen des 19. Jahrhunderts, welches ein riesen Potenzial aufwies.

2014 war für Bayer das Jahr schlecht hin, was Übernahmen betrifft – im März begann

es mit der Übernahme von Algeta (ein Krebspezialist aus Norwegen) um das Onkologie-Geschäft zu stärken. Im Oktober war das Consumer-Care-Geschäft des US-Konzerns Merck & Co., Inc. an der Reihe. Dabei wurde eine strategische Pharma-Kooperation im Bereich sGC-Modulatoren vereinbart. Im November wurde die Übernahme von Dihon Pharmaceutical in China abgeschlossen und im gleichen Atemzug das Consumer-Care-Geschäft gestärkt. Im Dezember bildete der Erwerb von Landmanagement-Vermögenswerte von DuPont Crop Protection in den USA, Kanada, Mexiko, Australien und Neuseeland für Bayer CropScience das Schlusslicht des Jahres. Bei diesem erlangte es eine führende Position beim industriellen Vegetationsmanagement.

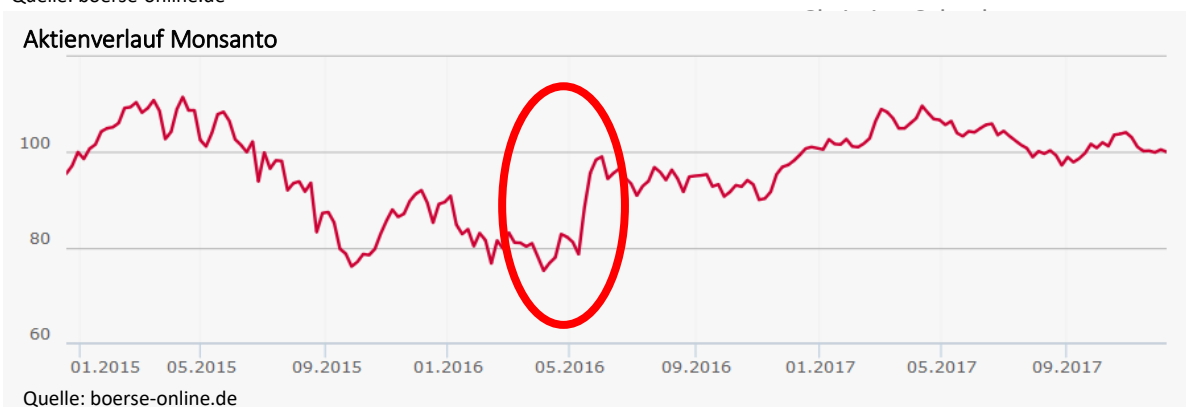
So viel zu den Anfängen der beiden anfänglichen Konkurrenten. Aktuell steht

die Übernahme des Konzerns Bayer von Monsanto im Fokus, worauf im Folgenden näher eingegangen wird:

Die Übernahmegerüchte von Bayer machten im Mai 2016 die Runde.

Betrachtet man die Grafik, ist im Mai 2016 ein Einbruch der Bayer-Aktie zu verzeichnen. Es hieß Bayer will Monsanto für ca. 60 Milliarden Dollar übernehmen. Doch woher sollte das Geld kommen? Bekannt ist, dass  $\frac{1}{4}$  der Summe durch Kapitalerhöhungen eingebracht werden sollte. Bayer wollte somit mehr Aktien ausgeben, was zur Folge hatte, dass die Anleger befürchteten, dass der Aktienkurs rapide in den Keller sinken würde. Folglich verkauften sie ihre Aktien, was das Absinken des Kurses pro Aktie erklärt.

Betrachtet man die zweite Grafik – den Aktienverlauf Monsanto, ist eine ganz andere Entwicklung im Mai 2016 zu erkennen. Der Grund hierfür ist, dass Bayer für jede Monsanto-Aktie vorhatte 122 Dollar zu zahlen, womit man hochgerechnet



ca. 62 Milliarden Dollar kommt ( 55 Milliarden Euro). Dies wäre natürlich eine gewaltige Prämie (von 38%) für die Monsanto-Aktionäre. Das vorherige Absinken der Aktie lässt auf den allgemein eh schlechten Ruf des Konzerns schließen, aufgrund der Tatsache, Monsanto sei ein aggressiver Anbieter, welcher ethisch fragwürdige Produkte (gentechnisch verändertes Saatgut) erzeugt und seine Kunden knebelt.

Eine mögliche Erklärung für den Anstieg der Aktie ist, dass der Stand im Mai 2016 (88,76602 Dollar) ja deutlich niedriger war, als die von Bayer gebotenen 122 Dollar pro Aktie. Als die Aktionäre von der Übernahme Wind bekamen, haben diese anscheinend das Licht bei Kaufen auf grün gesetzt, um die „noch günstigen“ Aktien teurer an Bayer verkaufen zu können und die Prämie von 38% die Ihre zu nennen. Dies erklärt auch den deutlichen Anstieg der Aktie bis zum Juni 2016.

### *Übernahmepläne umstritten?*

Umstritten sind die Übernahmepläne von Bayer-Chef Baumann, aufgrund des schlechten Rufes Monsanto's (wegen seiner gentechnisch veränderten Produkte, dem schlechten Umgang mit seinen Kunden und aufgrund des Vertreibens von Glyphosat, einem Unkrautvernichter, welcher in Verdacht steht Krebs zu erzeugen)

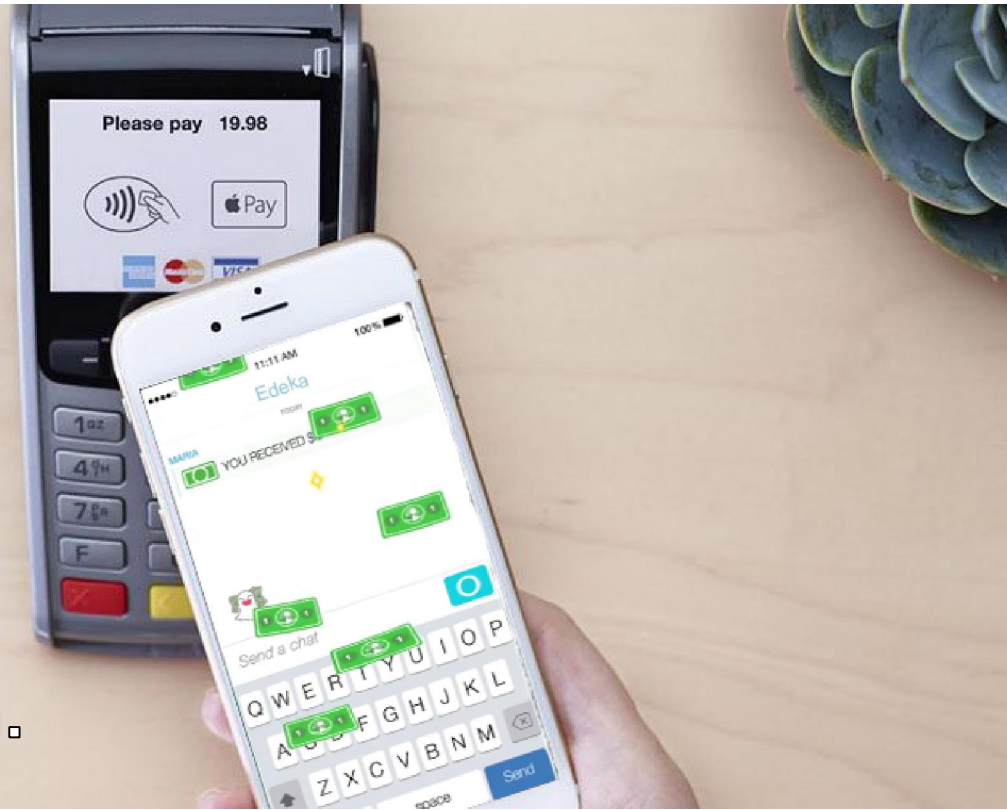
Auf der einen Seite stehen die Verbraucher und die Kleinbauern, welche befürchten, dass dieser Zusammenschluss die Marktmacht in wenigen Händen zum Schaden konzentriert und auf der anderen Seite Bayer-Chef Baumann, welcher natürlich nur Vorteile für diesen Zusammenschluss anbringt. Er zieht die

schnell wachsende Bevölkerung, sowie die globale Erderwärmung als große Herausforderung heran, welche durch die Kombination der beiden Konzerne und somit ihrer Fähigkeiten wegweisende Antworten geben können! Weiterhin führen sie aus, dass schließlich bis 20150 drei Milliarden Menschen mehr ernährt werden müssen. Außerdem müsse man weiterhin die Folgen der Klimaerwärmung auf die Landwirtschaft in den Griff bekommen. Es bleibt also spannend!

Fazit ist, dass die Aktionäre stets ein wachsames Auge und vor allem Ohren für Übernahmegerüchte haben. Ist eines in Umlauf welche die für die Aktionäre relevanten Konzerne betrifft, so ist dies relativ schnell erkennbar im Aktienkurs, je nachdem ob es den Übernahmekandidaten betrifft, welcher wie beispielsweise Bayer, einen Teil seines Kapitals daraus erwirtschaften will, ob er den Anteil seiner Aktien erhöht und somit einen Wertverlust dieser, sowie das folgende Absinken des Kurses in Kauf nehmen muss, oder betrifft es den Kandidaten, welcher übernommen wird.

Zahlen Sie  
bar oder mit  
Karte?

Mit Snapcash.



## Wer braucht schon noch Banken?

Dass in Zukunft an der Kasse von Edeka mit Snapchat-Cash gezahlt wird, ist zugegeben nicht sehr realistisch. Aber dass Unternehmen wie Google, Amazon oder Apple den Geldmarkt bald alleine kontrollieren, ist längst keine Fiktion mehr. Die Welt wird von Jahr zu Jahr digitaler, der Geldmarkt ist da keine Ausnahme.

von Anton Schafner, Jan Prokop, Tobias Tille

11. Dezember 2017

In Australien zum Beispiel wird schon heute nur noch sehr wenig Bargeld benutzt. Hinterfragt man diesen Schritt, erscheint er auch logisch. Überall kann mit Karte, meist sogar einfach mit *Tap-and-Pay* gezahlt werden. Der nächste große Schritt wäre dann, auch noch die Kreditkarte selbst verzichtbar zu machen.

Man hat sein Handy immer und überall dabei, und wenn man mit dem Smartphone dann auch gleich ausnahmslos an jeder Kasse zahlen könnte, dann bräuchte auch niemand mehr sein Portemonnaie überall hin mitzunehmen. Um bald jedoch sowohl auf Bargeld, als auch auf Karten im Geldbeutel verzichten zu können, müssen zunächst die Geschäfte aufs Smartphone übertragen werden. Google, Amazon, Apple und viele weitere Unternehmen tragen schon länger zu dieser Zukunftsvision bei.

Aber wie genau – zum Beispiel mit *Apple Wallet*.

### Was ist Apple Wallet überhaupt?

Bereits 2012 wurde mit iOS 6 die Apple Wallet fester Bestandteil des Betriebssystems auf iPhones. Die Wallet ist, wie der Name schon vermuten lässt, eine Art digitales Portemonnaie, in dem der

Nutzer Gutscheine, Kundenkarten oder sogar Bordingspässe speichern und verwenden kann.

Da später dann auch noch „Near Field Communication Chips“ (NFC-Chips), also die Chips auf denen heute *Tap-and-Pay* basiert, in den iPhones verbaut wurden, entwickelte sich aus dieser Technologie heraus 2014 dann *Apple Pay*.

### Inhalt und Funktionsweise von Apple Pay

Apple wirbt damit, dass mit Hilfe von Apple Pay die Sicherheit bei der Nutzung der normalen Kreditkarte erhöht werden kann und sowohl in Läden, als auch in Apps und online gezahlt werden kann. So weit, so gut, aber ist das wirklich der Fall?

Bei *Apple Pay* bekommt jedes Smartphone eine eigene DAN (Device Account Number). Diese ist 16-stellig und repräsentiert die Kreditkartennummer. Also ist diese auf dem iPhone anders als auf der Apple Watch, selbst wenn der Besitzer dieselbe Karte und dieselbe Wallet nutzt. Möchte ein Käufer jetzt an der Kasse mit *Apple Pay* zahlen, hält er das Handy (oder die Watch) an den NFC-Chip des Verkäufer-Terminals. Nun wird zunächst die DAN an das Terminal übermittelt, das

diese weiter an das zugehörige Bankennetzwerk sendet, um eine Freigabe für die Transaktion zu bekommen. Anschließend wird durch das Terminal die Verkäufer-DAN und der zu zahlende Betrag an die Wallet des Käufers gesendet. Auf dem Gerät muss der Käufer den Kauf dann, z.B. mit dem Fingerabdruck, bestätigen. Die Bestätigung erfolgt in Form eines Kryptogramms, in dem ein einmaliger Card Validation Code (CVV), der Betrag, der Verkäufer und die Bestätigung des Käufers codiert gespeichert sind. Das Verkäufer-Terminal leitet dieses Kryptogramm dann ans Bankennetzwerk weiter und die Zahlung wird durchgeführt.

### Wie sicher ist Apple Pay?

Denn was ist, wenn mir mein Handy verloren geht oder gestohlen wird?

Die DAN in der Wallet auf dem Gerät ist nur zusammen mit dem Kryptogramm nützlich und kann auch nur von dem einen Gerät verwendet werden, zu dem sie gehört.

Die Kartennummer ist weder auf Apples Servern, noch auf dem Gerät mit der Wallet selbst gespeichert und somit für niemanden außer der Bank mehr ersichtlich, auch keinem potentiellen Dieb.

Im Falle eines Verlustes des Gerätes kann man dieses auch über ein Web-Interface von Apple, iCloud.com, mit einem Passwort versehen und sämtliche Wallet-Daten aus der Ferne löschen.

Und auch wenn der Dieb versuchen sollte, ein Backup von dem Handy zu machen, bevor der Nutzer es aus der Ferne sichern oder löschen kann, ist das absolut nicht vielversprechend: Die Daten aus der Wallet sind in dem iPhone auf dem „Secure Element Chip“ gespeichert, auf dem auch der Fingerabdruck gespeichert ist. Dieser Chip kann nicht in einem Backup gesichert werden, daher muss man auch jedes Mal, wenn man ein neues iPhone aus dem Backup eines alten wiederherstellt, die Wallet (und den Fingerabdruck-Sensor) neu einrichten, obwohl alle anderen Daten übernommen werden.

Das ganze Apple Pay System quasi als „Aufsatz“, basierend auf dem bereits bestehenden System mit den realen, altmodischen Karten aus Plastik, bietet natürlich eine weitere hackbare Schnittstelle im Bezahlungssystem, aber dass jemand ein so großes und auf Sicherheit fixiertes Unternehmen wie Apple hacken kann, ist quasi genauso unrealistisch, wie dass jemand das Bankensystem selbst hackt. Es braucht also niemand die Befähigung haben, dass

die mühselig angehäuften Ersparnisse von Hackern gestohlen werden.

### **Warum hat Apple Pay die Banken noch nicht ersetzt?**

Der fundamental wichtigste Punkt ist dabei wohl, dass *Apple Pay* in Deutschland noch gar nicht aktiviert wurde. Grund dafür ist wahrscheinlich die noch nicht weit genug verbreitete Verwendung von NFC-Chips an Bezahl-Terminals. Es gibt zwar bereits Banken, die Kreditkarten mit der *Tap-and-Pay* Funktion herausgeben, aber um *Apple Pay* tatsächlich effektiv nutzen zu können, müsste ja eigentlich **jeder** Laden, in dem man mit Karte zahlen kann, auch NFC-Chips zum Bezahlen haben, sonst kann man nicht auf die Karte verzichten. Und wenn man nicht komplett auf die Karte verzichten kann, dann ist der einzige Grund *Apple Pay* zu verwenden die etwas erhöhte Privatsphäre durch das Verheimlichen der Kreditkartennummer vor dem Verkäufer.

Wenn man sich zum Beispiel ein neues Auto kaufen möchte, aber nicht genug Geld hat, leiht man sich Geld von der Bank. Bei *Apple Pay* geht das nicht. Es wird lediglich ein Geldgeschäft mit dem **bereits bestehenden** Konto

bei einer Bank abgewickelt. So lange man bei Apple also kein Konto errichten und Geld abheben, einzahlen und leihen kann, ist man weiterhin auf Banken angewiesen.

### ***Doch wie sehen die Maßnahmen von Google aus?***

### **Google - der Bankenschreck!?**

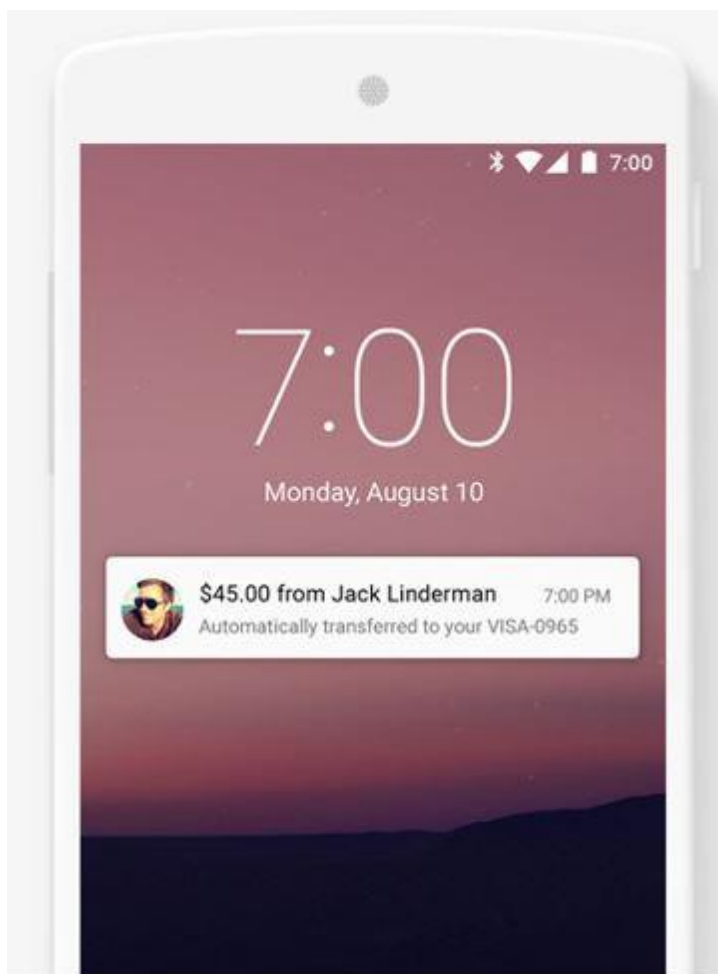
**L**aut eigenen Angaben betreibt Google seit 2011 den App-Dienst Wallet für die Smartphones. Die Anwendung beschäftigt sich mit dem elektronischen Versenden und Empfangen von Geld. Durch die einfache und schnelle Bedienung über das Smartphone kann man von überall aus und zu jeder Zeit unproblematisch den eigenen Geldfluss im Blick behalten. Zurzeit ist die App nur in den USA und Großbritannien verfügbar.

### **Was steckt hinter der digitalen Brieftasche?**

Notwendig zum Betreiben der App ist ein eigener Bank-Account, der in dem Programm hinterlegt werden muss. Auf diesem erfolgen dann die Ein- und Auszahlungen. Will man Freunden Geld überweisen, wird lediglich deren E-Mail-Adresse oder Rufnummer benötigt. Die

zweite Person benötigt für den Empfang des Geldes dabei nicht einmal einen eigenen Account bei Google Wallet, sie muss allerdings ihre E-Mail-Adresse mit ihrem Konto verbunden haben. Dazu ist es nicht notwendig, dass die E-Mail-Adresse bei „Gmail“ angelegt ist. Genutzt wird die Anwendung außerdem für den einfachen Überblick über die getätigten Transaktionsvorgänge und für die Einkäufe im Google Play Store. Benutzt werden kann das Programm von Android- und iOS-Systemen. Das Geld an andere zu verschicken, geht im Rahmen von Google Wallet übrigens auch über die gleichnamige Internetseite und über die „Gmail“. Bei diesem E-Mail-Dienst muss man dazu bei dem Verfassen einer E-Mail lediglich auf das „\$“-Zeichen klicken und kann dann die gewünschte Summe verschicken, berichten die Internetseiten „Mashable.com“ und „Kreditkarte.net“.

Doch was sind eigentlich die Vorteile der App? Diese liegen darin, dass der Dienst kostenlos nutzbar ist, der Kauf von Anwendungen im Play Store vereinfacht wird und die Übersicht zwischen den Transaktionen bei Bekannten übersichtlicher ist; so auch in dem Fall,



Empfang von \$45 von Jack Linderman auf das eigene Konto via Google Wallet.

© Google

wenn man sich die Kosten für eine Anschaffung teilt.

Den Internetseiten „Zahlungsmittel.org“ und „Heise.de“ zufolge, hat Google Wallet neben ihren

Vorzügen aber auch negative Aspekte vorzuweisen. So steckt hinter der Anwendung keine eigene Bank, so dass immer noch ein Konto bei einer Dritten Institution vorausgesetzt ist. Hierbei handelt es sich um einen reinen zusätzlichen Service, der das Leben der Nutzer erleichtern soll und nicht um eine Bezahlrevolution.

Die Nutzungsmöglichkeiten sind stark eingeschränkt, da es sich hierbei hauptsächlich um einen Dienst zum reinen Versenden und Empfangen von Geld handelt. Das Einkaufen steht damit im Hintergrund und ist lediglich limitiert möglich. Außerdem konnte sich das System bisher nicht wirklich durchsetzen und ist erst in zwei Märkten

verfügbar. Durch PayPal hat das Unterfangen aber auch eine starke Konkurrenz, die den Markt beherrscht. Ein weiterer Kritikpunkt, der Datenschutz besonders wichtig sein dürfte, ist, dass Google damit auch offline Daten

über seine Nutzer sammeln kann.

### Die zukünftige Brieftasche

Die möglichen Zukunftspläne des Projektes liegen in der Ausweitung auf weitere Märkte, wie z.B. den deutschen Markt. Ein weiteres mögliches Vorgehen könnte in der Integration eines eigenen Banksystems und von weiteren Zahlungsvarianten liegen. Das könnten beispielsweise der Rechnungskauf, die Lastschrift oder die normale Banküberweisung sein. So könnten auch Einkäufe mit der App getätigt werden, wobei, dafür gibt es doch auch die Android App von Google?!

### Googles zweiter Sturmangriff auf die Bastion der Banken - Android Pay

Ein weiteres Projekt von Google, welches sich in

den Finanzsektor eingliedert, ist Android Pay. Hier berichten die Seiten „Kreditkarte.net“ und „Giga.de“, dass Android Pay ebenfalls eine App für das Smartphone ist, die sich mit dem bargeldlosen Einkaufen im stationären Einzelhandel beschäftigt. Das Bezahlsystem überweist, per NFC-Terminals am Point of Sale, das Geld



Per Android Pay gemütlich an der Kasse bezahlen.  
© Google

schnell und problemlos für die gekauften Produkte, das sogenannte „tap“. Verfügbar ist die App bisher ausschließlich in den Vereinigten Staaten.

### Kann ich endlich mit Android Pay bezahlen?

Voraussetzung dafür ist entweder, dass wieder ein bereits existierendes Konto in der Anwendung registriert ist, oder aber, dass man Einkäufe über

die Rechnung des Telefonanbieters bezahlt. Bisher ist das jedoch nur mit den US-Karten der drei Kreditkartenriesen American Express, VISA und MasterCard möglich.

Auf der Seite der Vorteile von Android Pay stehen eine drastische Verbesserung des Point of Sale, der den bisherigen Verkauf in Deutschland mit einem

Angebot an der Kasse verändert wird. Das Einkaufen wird durch das Wegfallen von Warteschlangen

schneller und stressfreier gestaltet. Ein weiterer Pluspunkt sind hierbei die zwei Kaufabwicklungsmethoden über ein Bankkonto oder über den Telefonanbieter und das beim Einkauf über das Programm Rabatte benutzt und Punkte gesammelt werden können. Diese können später gegen Prämien getauscht werden.

Auf der anderen Seite sind auch die Nachteile gut zu sehen. Die App ist nur in



zehn Ländern vertreten, Deutschland gehört nicht zu ihnen und ist auch in den nächsten zu betretenen Märkten nicht geplant. Die App ist, wie der Name es bereits suggeriert, nur für Android-Nutzer verwendbar. Außerdem ist noch immer ein Bankkonto nötig, um die Anwendung benutzen zu können. Dabei sei es unerheblich, ob das Geld nun in der ersten Instanz, bei der Bank, direkt abgebucht wird, oder erst in zweiter Instanz, über den Telefonanbieter und das bei ihm hinterlegte Bankkonto, überwiesen wird. Wie bei Google Wallet werden auch hier wieder Daten über die Kunden offline gesammelt.

### **Google - bitte überweise mein Geld!**

In der Zukunft könnte damit das Smartphone die EC-Karte als klassisches Bezahlmittel ablösen. Und nicht nur das, auch die Kreditkarte und das Bargeld. Außerdem schreibt die Zeitschrift „t3n“, dass im Moment daran gearbeitet wird über Android Pay auch Kleinbeträge an Bekannte transferieren zu können und das sogar per einfachen Sprachbefehlen.

Das FAZIT lautet daher wie folgt: Die beschriebenen

Apps von Google gewinnen in den USA immer mehr an Bedeutung und rütteln dort möglicherweise bedrohlich an den Strukturen der Banken. Für die deutschen Banken stellen sie aber noch eine Weile keine Bedrohung dar. In einigen Jahren werden sie wohl aber auch auf dem deutschen Markt präsenter sein und somit in der Zukunft eine Gefahr für die hiesigen Banken darstellen, sollten sie nicht bis dahin innovative Anpassungen an die Kundenbedürfnisse vollzogen haben.

### **Microsoft Payment Solutions – Kredite für die eigenen Kunden**

**S**ieht man die umfangreichen Maßnahmen von Google, so kann man vermuten, dass sich alle großen Technologiekonzerne im Moment versuchen, soweit wie möglich im digitalen Finanzsektor auszubreiten, das ist bei Microsoft jedoch nicht der Fall. Der Technologiegigant wirbt auf der eigenen Homepage nur für Microsoft Payment Solutions. Unter diesem Titel werden Kredite für die eigenen Kunden bereitgestellt, die es ihnen ermöglichen sollen, die für sie sonst zu teuren Software- und Hardwareprodukte von dem Unternehmen

kaufen zu können und warten zu lassen. Besonders attraktiv ist dieses Angebot für Unternehmen der kleinen und mittleren Größenordnung. Außer der Soft- und Hardware ist es auch möglich, Kosten für die Beratung, die Projekte und die Entwicklungen von IT-Komplexen zu finanzieren.

### **Wie läuft die Bezahlung ab?**

Werden von Microsoft die jeweiligen Unternehmen als kreditwürdig eingestuft, erhalten sie diese Bezahlungsmöglichkeit. Die Produkte und Dienstleistungen, für die die Kredite möglich sind, sind alle Angebote die über die Microsoft-Volumenlizenzprogramme laufen. Mögliche Förderprogramme sind dabei Enterprise Agreement, Select Plus und Open License.

Die Vorteile von Microsoft Payment Solutions sind darin zu sehen, dass den kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit geboten wird auf für sie sonst zu teure Produkte zurückgreifen zu können, ohne sich dabei extra bei einer Bank bedienen zu müssen. Hiermit werden Finanzierungslücken geschlossen und verbessert den Kundenservice.

vice und die Zufriedenheit. Zusätzlich haben Kunden die Möglichkeit, dass die Raten an die firmeneigenen Umsätze angepasst und zudem mögliche Zahlungsprobleme minimiert werden können.

Als Resultat kann man hier ein ausschließlich positives Ergebnis sehen. Für die Kunden von Microsoft ist diese Lösung der Finanzierung optimal, da sie keinen zusätzlichen Aufwand für einen Kredit bei einer Bank betreiben müssen. Sie ist ein gutes Mittel zur Kundenakquise und -bindung. Der Technologieriese hat damit an dieser Stelle Banken die potentiellen Kunden entzogen, denn für Unternehmen, die Microsoft-Produkte verwenden wollen, ist es sinnvoller die Kredite direkt bei Microsoft abzuschließen.

### **Kaufen und Bezahlen in Zukunft nur noch in Verbindung mit Amazon?**

Der Sachverhalt, dass die Onlineplattform Amazon das Kaufverhalten seiner Kunden maßgeblich (mit)bestimmt, ist nicht von der Hand zu weisen. Ein schier unendlich scheinendes Angebot an Artikeln, die zumeist günstiger sind, als in vergleichbaren Läden, in Verbindung mit einer kosten-

losen Lieferung am nächsten Tag für z.B. Studenten (Amazon Prime Student) und die Vielfältigkeit des Handelsriesen machen es schwer, als Konsument einen Weg an Amazon vorbei zu finden, welcher auf Dauer die Bedürfnisse erfüllen kann. Amazon ist auf dem besten Weg dahin, in Zukunft den kompletten Handel übernehmen zu können. Mit Amazon Prime Music, Video, Fresh oder auch dem Spracherkennungstools *Alexa* ist es Amazon möglich, alle Bereiche abzudecken, die für den Kunden attraktiv erscheinen.

### *Wochenendplanung mit Amazon – bereits jetzt möglich?*

Folgendes Szenario: Man ist der Veranstalter einer Studentenparty und hat aufgrund des vollen Stundenplanes noch nichts für die Party besorgt. Mit Amazon ist es möglich, sämtliche Artikel zu bestellen, man müsste theoretisch nicht mal einen Computer oder ein Smartphone zur Hand haben – durch die Hilfe von *Alexa*. Alle wichtigen Utensilien von den alkoholischen und nichtalkoholischen Getränken über Obst, Gemüse, Fleisch, Knabberien, Bechern, Besteck usw., zusammen mit einem neuen Poloshirt kön-

nen bequem und problemlos bestellt werden. Was wäre eine WG-Feier ohne die passende Musik? Einfach den Prime-Student-Tarif genutzt und die Lieblingslieder über den Streaming-Dienst abspielen. Mit dem Prime-Tarif kommen alle Produkte auch pünktlich am nächsten Tag an. Ohne dabei jemals Bargeld in die Hand genommen zu haben.

### **Macht Amazon die zukünftige Nutzung von Bargeld unnötig?**

Der Konzern sorgt also dafür, dass Bargeld in diesem Beispielfall unnötig wird. Es stellt sich also die berechtigte Frage, ob Bargeld in Zukunft überhaupt von Nöten sein wird, wenn ein potenzieller Kunde alles über Amazon bestellen kann und dabei nicht mal das Haus verlassen oder sich mit dem Anstehen in der Schlange der Supermarktkasse die Zeit vertreiben muss. Ganz ersetzt Amazon den Einzelhandel noch nicht. Immerhin benötigt jede Lieferung noch mindestens 24h, um bei dem Empfänger anzukommen und nicht alle Produkte sind in jedem Fall günstiger im Internet.

Wie wirken sich solche Konzerne wie Amazon auf die Banken aus? EZB-Direktor Ives Mersch sieht die Entwicklung im Tech-

nologiezeitalter als bedrohlich an. Seiner Meinung nach können die Giganten wie z.B. Amazon auf lange Sicht Banken kaufen und damit einschneidende Mitbestimmung im Zahlungsverkehr erlangen.

**„Du schuldest mir noch 7€ von gestern Abend.“  
„Kein Problem ich schicke dir das Geld gleich per Facebook.“**

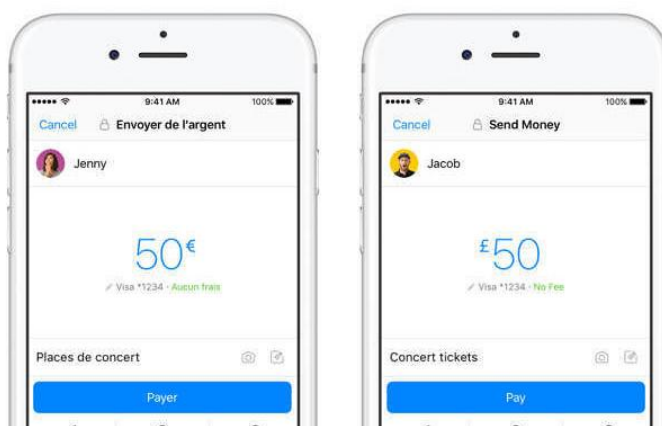
Facebook ist mit weitem Abstand die beliebteste Plattform für Online-Kommunikation. Es ist längst keine Zukunftsmusik mehr, mit dem Messenger der App Geld an Freunde zu überweisen.

Allerdings ist diese Funktion bis jetzt nur in den USA verfügbar - die ca. 28 Mio. Nutzer in Deutschland warten bereits seit knapp einem Jahr darauf, diese Funktion von Facebook auch nutzen zu können. Dabei müssen die Kreditkartendaten bei Facebook hinterlegt werden und schon ist es möglich, das geliehene Geld für den letzten Drink in der Bar per Facebook an Freunde zurückzuzahlen. Wichtig ist dabei, dass beide (Sender und Empfänger) des

Geldes bei Facebook registriert sind und ihre jeweiligen Kreditkartendaten hinterlegt sind. Facebook greift damit in Zukunft neben sämtlichen privaten Daten (Wohnort, Geburtstag, Bilder, besuchte Orte, „Likes“ etc.) auch auf die Kreditkartendaten der Nutzer zu. Was nach einer Zukunft ohne Bargeld und einem einfachen „One-Klick-System“ klingt, birgt auch eine Vielzahl von Risiken.

**Geldtransfer per Facebook – werden wir nun endgültig zum gläsernen User?**

## Payments in Messenger



Trotz des großen Vorteils des einfachen Geldüberweizens kann diese Art von Bezahlung zu ernsthaften Problemen führen. Wird der Account gehackt oder geht das Handy verloren – hat also eine fremde Person Zugriff auf den Facebook-Account, hat er auch vollen Zugriff

auf die Geldgeschäfte des Nutzers. Klar ist es möglich, sich auf anderen Geräten einzuloggen und z.B. diese Funktion zu entfernen oder zu sperren. Aber durch den einfachen Bezahlvorgang kann es bereits nach wenigen Minuten zu spät sein und das Geld wurde bereits an eine dritte Person überwiesen.

Ein weiteres Problem stellt hierbei der Datenschutz dar. Daten könnten in großem Stil gehackt werden und die User bei Facebook werden absolut gläsern. Diese breite Vita an persönlichen Daten könnte

von Facebook dazu genutzt werden, um z.B. entsprechende Anzeigen im Messenger zu schalten und damit zum Kauf/Besuch einer Seite anzuregen. Ob man das als User möchte, ist jedem sicherlich selbst überlassen – die Daten liegen den Mitarbeitern von Facebook allerdings vor und werden dort gespeichert.

Es wäre allerdings ein falscher Schluss, das System in Bezug auf Facebook kritischer zu sehen, als es ist.

## Wie sieht die Zukunft der Banken aus?

Banken führen ein recht riskantes Leben. Sie müssen eine gute Waage zwischen der Zusammenarbeit mit den großen Konzernen finden, dürfen sich aber nicht vollkommen auf das Know-how und die Infrastruktur der Tech-Riesen verlassen. Das Problem liegt im Grunde darin, dass Banken und Geldhäuser aufgrund niedriger Zinsen auf teure, technologische Neuerungen verzichten. Das ruft die Technologiekonzerne auf den Plan, die nun eigene Bezahldienste, wie oben beschrieben anbieten. Noch werden dafür Banken und Partner aus der Finanzbranche benötigt, wächst allerdings die Zahl der Nutzer weiterhin an, werden Banken bald überflüssig sein und Firmen wie Amazon, Google oder Facebook leiten Geschäfte allein. Zudem ist das Vertrauen vieler Kunden durch Banken- und Finanzskandale erschüttert. Die Banken können diese „Übernahme“ nur durch eigene Investitionen abwehren – sie dürfen das Zepter nicht aus der Hand geben. Allerdings sind die bargeldlosen Technologien der Tech-Konzerne auf dem besten Weg, die führende Zahlungsmöglichkeit der Zukunft zu

werden. Hierbei ist es jedoch von enormer Bedeutung, eine breite Masse an Nutzern vorzuweisen und so zu gewährleisten, dass die Technologien beinahe überall funktionieren. Ohne eine flächendeckende Nutzung wird es nicht möglich sein, das Bezahlen mit Bargeld (und damit die Wichtigkeit von Banken) unnötig zu machen. Ein wichtiger Aspekt ist die Datensicherheit. Wenn Geldgeschäfte in Zukunft nur noch digital, z.B. über das Handy ablaufen sollen, darf es keinerlei datentechnische Sicherheitslücken geben. Dieser Umstand beginnt bei einer nahezu nicht vorhandenen Fläche für Hacker, die Daten und das Geld der Kunden auf kriminelle Weise auf eigenen Konten umzuwandeln, sowie der allgemeinen Datensicherheit für Kunden. In Zeiten, in denen z.B. Facebook und Google – unbemerkt von den Nutzern – Daten sammelt und diese durch kriminelle Energien verloren oder an unrechtmäßige Dritte weitergeleitet werden, scheint ein Bezahlssystem über eben diese Anbieter noch recht unsicher.

Im Ergebnis ist jedoch zu erwähnen, dass die Tech-Riesen auf einem guten Weg sind, das Geldgeschäft in den nächsten Jahren stark zu beeinflussen

oder letztendlich ganz zu übernehmen. Wie diese Übernahme dann schlussendlich ablaufen und aussehen wird, kann zum jetzigen Zeitpunkt nur schwer und lediglich spekulativ beantwortet werden. Fakt ist, dass die Konsumwelt immer mehr zum Onlinehandel übergeht und die Abschaffung von ersten Cent-Münzen bereits ein erster Hinweis darauf ist, dass das Bargeld in der Zukunft nur noch eine untergeordnete Rolle spielen wird.





# GLOBAL PLAYER?

Quelle: Daily Mirror



thyssenkrupp

## DIE GEPLANTE FUSION VON THYSSENKRUPP UND TATA



Quelle: thyssenkrupp AG

### IN DIESEM ARTIKEL:

- \*Tata Steel — ein vertrauensvoller Partner..... 2
- \*Alternative zu Tata Steel..... 4
- \*Die Geschäftszahlen von ThyssenKrupp fallen positiv aus..... 4
- \*Steuerparadies Niederlande..... 4
- \*Klare Worte von Seiten der IG Metall..... 5
- \*Harte Proteste und Kritik von den Mitarbeitern — gerechtfertigt?..... 5
- \*Die Antwort von Hiesinger..... 6
- \*Aktionäre drücken ihre Unzufriedenheit bezüglich der Fusion aus..... 6
- \*Positive Entwicklung des Aktienkurses?..... 7
- \*Meinungen in der Politik gehen stark auseinander..... 7
- \*Die größte Bedrohung kommt aus China..... 8
- \*Bilanzlöcher und Stellenverlust..... 8
- \*Europas Stahlbranche gegen Preisdumping aus China..... 9
- \*Streit um den Marktwirtschaftsstatus Chinas... 9
- \*Die Amerikaner indes hatte die Branche bislang kaum auf der Rechnung..... 11

Laura Schindler, Eva Schneider, Anja Spengler



Quelle: manager magazin

## GLOBAL PLAYER?

### DIE GEPLANTE FUSION VON THYSSENKRUPP UND TATA

Die Stahlsparten von ThyssenKrupp und dem indischen Unternehmen Tata wollen sich ab 2018 in Form eines Joint-Ventures zusammenschließen und somit auf Platz Zwei des Stahlmarktes in Europa, hinter dem luxemburger Stahlhersteller ArcelorMittal, stehen.

Der Stahlmarkt sei sehr volatil und könne kaum Wachstum nachweisen, betont ThyssenKrupp Konzernchef Heinrich Hiesinger immer wieder. Das Resultat daraus sind Überkapazitäten, die den Konzern schwächen. Um diesen entgegenzuwirken, sind in der Regel alle drei Jahre Restrukturierungsmaßnahmen durchzuführen.

Doch nicht nur die eigenen Überkapazitäten bereiten dem Unternehmen Sorgen. Auch die Chinesen drängen mit ihren gewaltigen Überschüs-

derzeitigen Situation: weniger Kosten, höhere Produktivität sowie den Abbau von Überkapazitäten.

#### *Tata Steel – ein vertrauensvoller Partner*

Hiesinger ist sich sicher, mit Tata Steel einen verlässlichen Partner gefunden zu haben.

*„Das Joint-Venture ist Ausdruck unserer unternehmerischen Verantwortung. Es ist die einzige Option, die unserem Stahlgeschäft eine nachhaltige Zukunftsperspektive gibt.“*

*(Heinrich Hiesinger)*

Das Gemeinschaftsunternehmen soll ausschließlich für die wachsende Flachstahlsparte gegründet werden, um der Stagnation der Flachstahlproduktion außerhalb des chinesischen Raums entgegenzuwirken. Beide Unternehmen einigten sich darauf, vor der Fusion ihre Kostenbasis zu verbessern, insbesondere aufgrund des Standortes Port Talbot in Großbritannien. Das Werk von Tata Steel in Wales gilt als marode und unproduktiv und stellte sich in den letzten Jahren als weniger lukrativ dar. Tata Steel hat für das Werk eine Bestandsgarantie bis 2021 gegeben, da die britische Regierung Mitte dieses Jahres die Pensionsverpflichtungen übernahm.

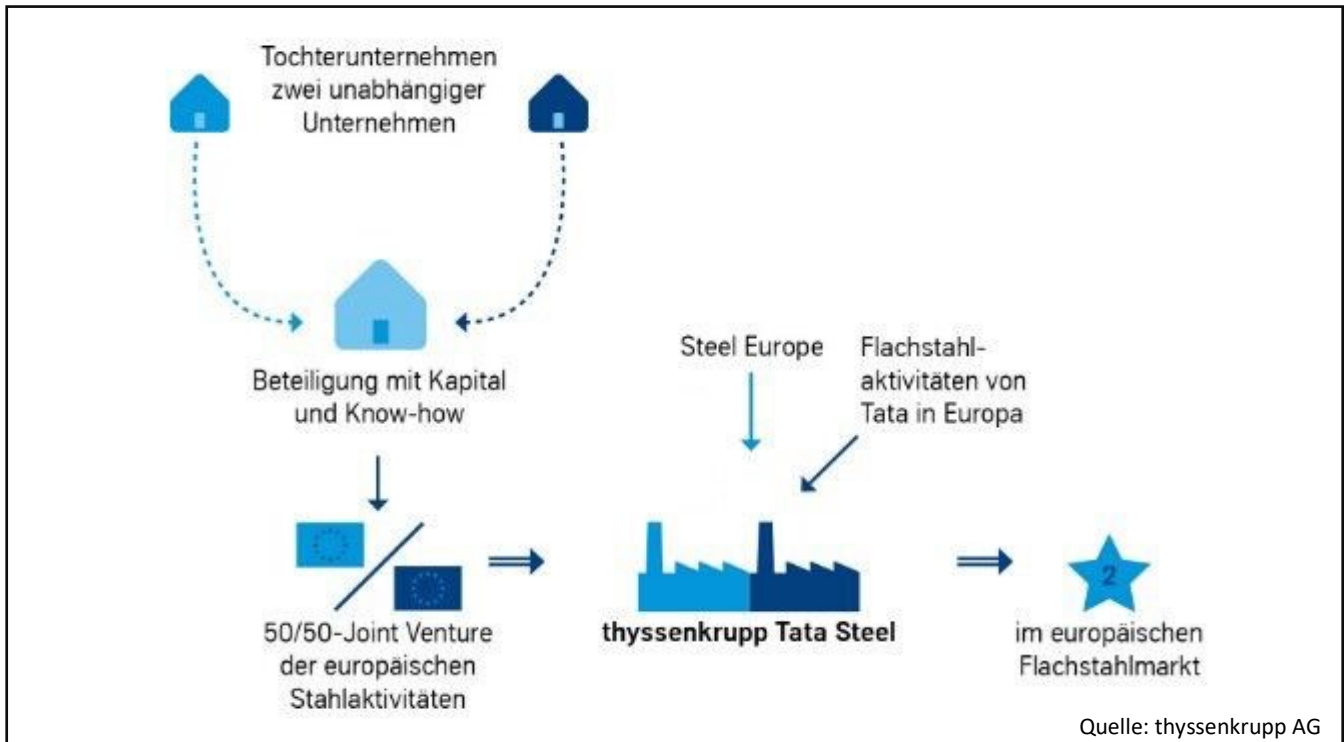
## FUSION - VERFOLGTE ZIELE:

- weniger Kosten
- höhere Produktivität
- Abbau von Überkapazitäten

sen an Stahlprodukten auf die europäischen Märkte und verschärfen die Lage durch Dumpingpreise. In diesem Jahr sank der Umsatz der Stahlindustrie in ganz Europa um 31 Prozent. Global betrachtet gingen die Umsätze der Stahlindustrie lediglich um 8 Prozent zurück. Kein Wunder also, dass Hiesinger seine Stahlsparte in das neue Gemeinschaftsunternehmen ausgliedern will. Durch eine Fusion der Stahlsparte von ThyssenKrupp und Tata Steel erhoffen sich beide Unternehmen eine enorme Verbesserung der

Der Tata-Konzern plant in nächster Zeit weitere 35 Millionen Euro in das Werk in Wales zu stecken, um zukünftig Hochleistungsstähle zu produzieren und sich zusammen mit ThyssenKrupp als starke Nummer Zwei auf dem europäischen Stahlmarkt zu etablieren.

grad, hat sich dadurch von rund 77 Prozent auf 57,5 Prozent verbessert. Nach dem Zusammenschluss mit Tata Steel könnte sich der Verschuldungsgrad erneut positiv entwickeln, denn ThyssenKrupp plant circa 4 Milliarden Euro an Pensionsverpflichtungen und weiteren Verbindlich-



ThyssenKrupp dagegen verbesserte seine Kostenbasis mit einer Kapitalerhöhung von 2,2 Milliarden Euro. Das Eigenkapital steht nach der Kapitalerhöhung bei circa 3,5 Milliarden Euro und

keiten an den neuen Stahlkonzern zu übertragen. Damit könnte das Gearing unter die Marke von 50 Prozent fallen.

*Gearing ist der Verschuldungsgrad eines Unternehmens. Dazu werden Verbindlichkeiten und Eigenkapital ins Verhältnis gesetzt. Je höher das Eigenkapital ist, desto geringer ist der Wert des Gearings. Ein hoher Wert des Gearings weist demnach eine hohe Verschuldung aus.*

Der Chef der indischen Tata-Gruppe, Natarajan Chandrasekaran, sieht die Fusion als Befreiungsschlag für seinen Konzern an und erhofft sich vor allem einen stärkeren Auftritt auf dem europäischen sowie internationalen Markt: „Wir werden ein

starkes Unternehmen in Europa und damit auch ein starkes Unternehmen in Indien haben.“ Dadurch würde allerdings auch einer der letzten deutschen Stahlriesen aus Europa verschwinden und sich zu einem internationalen Konzern verwandeln.

starkes Unternehmen in Europa und damit auch ein starkes Unternehmen in Indien haben.“ Dadurch würde allerdings auch einer der letzten deutschen Stahlriesen aus Europa verschwinden und sich zu einem internationalen Konzern verwandeln.



### **Alternative zu Tata Steel**

Von Anfang an stand Tata Steel als Partner für eine Kooperation jedoch nicht fest. Ebenso diskutiert wurde unter anderem die Option ein Unternehmen, namens „Die Deutsche Stahl AG“, zu gründen. Daran sollten das Stahlkonglomerat Georgsmarienhütte, die Salzgitter AG und das Stahlgeschäft von ThyssenKrupp beteiligt sein. Befürworter dieses Plans waren neben den Gewerkschaften, die das Stahlgeschäft in deutscher Hand behalten wollen, auch die Mitarbeiter von ThyssenKrupp. Allerdings sprachen mehrere Gründe dagegen. Laut Hiesinger seien die Synergieeffekte, die mit einem Joint-Venture mit Tata Steel zu erreichen sind, höher. Durch die gute logistische Verbindung der drei Hauptwerke in Duisburg, Ijmuiden und Port Talbot, den Stellenabbau sowie die Integration des Fertigungsnetzwerkes können in einem ersten Schritt nach der Fusion 400 bis 600 Millionen Euro jährlich eingespart werden.

### **Die Geschäftszahlen von ThyssenKrupp fallen positiv aus**

Die final veröffentlichten Zahlen des Geschäftsjahres 2016/2017 bestätigten die positiven Erwartungen von Analysten. Angesichts der steigenden Auftragseingänge und des Übertreffens der Wachstums- und Ergebnisziele ist Hiesinger positiv auf die Zukunft gestimmt. Die Auftrags-eingänge haben sich um 18 Prozent erhöht, wo-

Werkstoff-Tochter Steel Europe, die aufgrund der aktuell im Stahlgeschäft höher zu erzielenden Preise einen Anstieg von über 70 Prozent verzeichnete, schnitt gut ab. Dennoch steht unterm Strich ein Verlust von circa 600 Millionen Euro, unter anderem den hohen Aufwendungen aus dem Verkauf des brasilianischen Stahlwerkes CSA geschuldet.

### **Steuerparadies Niederlande**

Das neu zu gründende Unternehmen profitiert von seinem geplanten Standort in der Region um Amsterdam. Als zweitgrößtes Steuerparadies nach den Bermudas sind die Niederlande ein beliebter Unternehmenssitz für viele Firmen. Dort können sie ganz legal Milliardensummen an Steuern sparen, indem die Gewinne der internationalen Tochterunternehmen in die Niederlande transferiert und gering besteuert werden. ThyssenKrupp und Tata ernten durch den gewählten Unternehmenssitz heftige Kritik, während sich der niederländische Ministerpräsident über den zukünftigen Unternehmenssitz erfreut zeigt. Aus den Niederlanden ist es für Unternehmen viel leichter als aus Deutschland, ihre Gewinne in noch attraktivere Steuerparadiese, wie die Bermudas, zu transferieren. Aktuell sind allerdings Gesetze geplant, um solche Steuerschlupflöcher zu stopfen. Bis 2019 sollen Länder innerhalb der EU ihren Ruf als Steueroase verloren haben.

#### **GESCHÄFTSZAHLEN THYSSENKRUPP:**

→ Umsatz: 41,5 Milliarden Euro

→ bereinigtes EBIT: 1,7 Milliarden Euro

raufhin der Umsatz um rund 9 Prozent auf knapp 41,5 Milliarden Euro stieg. Das bereinigte EBIT des Konzerns erreichte einen Wert von 1,7 Milliarden Euro und verbesserte sich damit um rund 15 Prozent. Besonders ThyssenKrupps

Nach Aussagen von Hiesinger stecken hinter der Wahl des Standortes jedoch keine steuerlichen, sondern symbolisch getriebene Überlegungen. Würde sich das Gemeinschaftsunternehmen in Deutschland oder England niederlassen, könne der Eindruck entstehen, einer der Partner dominiere. Man wolle sich aber „auf Augenhöhe“ begegnen. Ob es bei einer 50:50-Beteiligung bleibt, lässt Hiesinger erstmal offen.

### **Klare Worte von Seiten der IG Metall**

Der Druck, dass die IG Metall der Fusion zwischen ThyssenKrupp und Tata zustimmt, wird immer höher. Ungewiss bleibt, ob der Forderungskatalog der IG Metall überhaupt erfüllt werden kann und falls nicht, ob eine Zustimmung der Gewerkschaft möglich ist. „Bisher gab es vor allem warme Worte statt belastbarer Auskünfte“, so die Aussage der Gewerkschaft in einem ihrer Infoblätter.

Für die circa 27.000 Beschäftigten sowie für die einzelnen Standorte sollen unter anderem langfristige Garantien bestehen, forderte die IG Metall in ihrem Forderungskatalog. Des Weiteren verlangt die Gewerkschaft, dass ThyssenKrupp seine Anteile am Joint-Venture auf lange Zeit hält. „Wir fordern eine ausreichende Ausstattung des Unternehmens mit Barmitteln, um das laufende Geschäft ohne Finanzierungsengpässe bestreiten zu können“, so die Gewerkschaft. Eine Begrenzung der Auszahlung der erzielten Gewinne des Joint-Ventures ist ebenfalls zu berücksichtigen. Zudem kämpft die IG Metall um eine Mitbestimmung in der Holding. Sie rufen zu Demonstrationen der Arbeitnehmer auf, um ihre Standpunkte klarzustellen.

### **Harte Proteste und Kritik von den Mitarbeitern – gerechtfertigt?**

Die fehlende Transparenz bei der geplanten Fusion wird von den Mitarbeitern als deutliche Kritik in Form von Protesten ausgetragen. Als die Gespräche über die Fusion ins Rollen geraten

sind, wurde eine wichtige Komponente scheinbar vergessen: **die Mitarbeiter**. Die Verhandlungen verliefen größtenteils ohne Einbezug der Mitarbeiter, die ihre Bedenken bezüglich des Abbaus von Arbeitsplätzen mehr als deutlich machten. Die Ungewissheit und Unsicherheit spielt eine große Rolle und lässt viele Arbeitnehmer an dem Gedanken festhalten, dass die Zukunft ihrer Jobs und des Unternehmens gefährdet ist. Sie befürchten die zukünftige Schließung von Standorten und fragen sich, ob das Joint-Venture den finanziellen Anforderungen gewachsen ist. Sind die Unternehmen stark genug, um die Schulden, die das Joint-Venture durch die einzelnen Firmen übertragen bekommt, zu begleichen beziehungsweise zukünftig zu tilgen? Darüber hinaus besteht bei den Mitarbeitern die Angst, dass hohe Summen des Gewinns an die Anteilseigner auszuzahlen sind und somit der langfristige Bestand des Joint-Ventures in Gefahr ist.

Sie befürchten die zukünftige Schließung von Standorten und fragen sich, ob das Joint-Venture den finanziellen Anforderungen gewachsen ist. Sind die Unternehmen stark genug, um die Schulden, die das Joint-Venture durch die einzelnen Firmen übertragen bekommt, zu begleichen beziehungsweise zukünftig zu tilgen? Darüber hinaus besteht bei den Mitarbeitern die Angst, dass hohe Summen des Gewinns an die Anteilseigner auszuzahlen sind und somit der langfristige Bestand des Joint-Ventures in Gefahr ist. Die Meinung der Mitarbeiter stimmt größtenteils mit der des Betriebsrates überein. Auch hier stößt Hiesinger mit seinen Plänen der Fusion auf heftigen Widerstand.



Quelle: T-Online



Quelle: Süddeutsche Zeitung

Ein Abbau von rund 4.000 Arbeitsplätzen mit je 2.000 Stellen pro Unternehmen ist durch die geplante Fusion zu erwarten. Das klingt für viele Mitarbeiter problematisch und die Angst steigt, dass die eigene Stelle von den Kürzungen betroffen sein könnte. Noch ist nicht gänzlich geklärt, wo genau und in welcher Form die Kürzungen stattfinden.

Klar ist nur, dass der Stellenabbau bei ThyssenKrupp innerhalb Deutschlands und in den Bereichen Verwaltung sowie Produktion geplant ist. Die Absicht, dass Teile der Produktion zukünftig in Niedriglohnländer ausgelagert werden, erschwert das Bild einer friedlichen Zukunft für die Mitarbeiter. Der Bezirksleiter der IG Metall, Knut Giesler, kommentierte die Umstände wie folgt: „Man hat sich um alles gekümmert, nur nicht um die Menschen in diesem Deal.“

### **Die Antwort von Hiesinger**

Natürlich bringt eine Fusion eine Kürzung der Arbeitsplätze in den Betrieben mit sich. „Die Zahlen sind nicht schön, aber wenn wir alleine weitergegangen wären, wäre der Arbeitsplatzabbau weitaus größer gewesen“, rechtfertigte sich Hiesinger gegen die Kritik am Abbau der Stellen und führte weiter an: „Es gibt keine Zukunft, ohne dass man die Realität akzeptiert und zu Veränderungen bereit ist.“

Hiesinger ist auch der Meinung, dass die Fusion eine vielversprechende sowie sichere Zukunft gestalten kann. Aber allein diese Versprechungen reichen nicht aus, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Dafür müsste Hiesin-

Durchbruch vom Konzernchef. Ein Rückblick auf den Aufbau des amerikanischen Stahlgeschäfts verdeutlicht die Fehlentscheidungen von Hiesinger in den letzten Jahren. Inzwischen ist nicht mehr klar, ob die Kapitalgeber im Aufsichtsrat die Sichtweise von Hiesinger unterstützen oder sich bei der Abstimmung über die Fusion gegen ihn stellen. Auch Cevian Capital drückte seine Bedenken als zweitgrößter Anteilseigner (15 Prozent) nach der Krupp-Stiftung (21 Prozent) aus.

*„Die Strategie hat bisher nicht das geliefert, was man versprochen hat. Die Ergebnisse sind besorgniserregend.“*

*(Cevian Capital)*

Die Aktionärsvertreter von ThyssenKrupp verlangen eine Mitsprache bei den Entscheidungen über die Fusion mit Tata. Bisher wurden die Aktionäre, genau wie die Mitarbeiter, nicht in die

---

*„Die Zahlen sind nicht schön, aber wenn wir alleine weitergegangen wären, wäre der Arbeitsplatzabbau weitaus größer gewesen.“*

*(Heinrich Hiesinger)*

ger einen Schritt auf die Mitarbeiter zugehen, die geforderten Bedingungen ernst nehmen und sich möglicherweise auf einen Kompromiss einlassen. Bisher wurden erst zwei Forderungen der Arbeitnehmer erfüllt: die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Joint-Ventures sowie die Übernahme der Pensionslasten.

### **Aktionäre drücken ihre Unzufriedenheit bezüglich der Fusion aus**

Aktionäre fordern langsam einen strategischen

Entscheidungsprozesse einbezogen. „Im Grunde gibt es nichts als den vagen Plan eines Joint-Ventures“, so die Aussage von Thomas Hechtfischer von der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz. Er betont, dass die Hintergründe sowie die Beweggründe noch sehr undurchsichtig seien. Dadurch lässt sich auf eine unsichere Haltung der Vertreter der Kapitalgeberseite schließen, was zur Folge haben könnte, dass Anteilseigner zukünftig ihre Investitionen zurückziehen und anderweitig verplanen.

### Positive Entwicklung des Aktienkurses?

Im vierten Quartal des Jahres war bedingt durch die gestiegenen Auftragseingänge eine starke Kursentwicklung zu erwarten. Der Kurswert der ThyssenKrupp-Aktie wurde auf 30,80 Euro geschätzt, schaffte es jedoch nur auf einen Wert von 23,30 Euro (Stand: 12.12.17). Verglichen mit dem aktuellen Kurswert des deutschen Konkurrenten Salzgitter, der 44,94 Euro beträgt (Stand 12.12.17), besteht ein großer Aufholbedarf. Die Frage, die sich den Aktionären stellt, ist, ob durch die geplante Fusion der Aktienwert ansteigen und somit den Konkurrenten einholen kann. Findet die geplante Fusion statt, steht eine Neubewertung der ThyssenKrupp-Aktie bevor.



Quelle: DER AKTIONÄR



Quelle: DER AKTIONÄR

### Meinungen in der Politik gehen stark auseinander

Heftige Kritik wurde von Seiten der SPD geäußert: „Hosen runter – wir wollen wissen, was sie vorhaben.“ Die Fraktionsvorsitzende der SPD, Andrea Nahles, setzte mit diesem Statement ein klares Zeichen bezüglich der Fusion und der damit einhergehenden fehlenden Transparenz. Sie

sieht in der Fusion eine langfristige Gefährdung für die Stahlproduktion im Raum Deutschland und den Verlust der Montan-Mitbestimmung.



Quelle: Norddeutscher Rundfunk

Viele Politiker verlangen, dass sich der Sitz des Unternehmens in Deutschland ansiedeln solle. „Nur so lässt sich die Montan-Mitbestimmung langfristig sichern“, sagte Wirtschaftsministerin Brigitte Zypries. Eine konträre Meinung vertritt der Unions-Wirtschaftspolitiker Joachim Pfeiffer, indem er keinerlei Gefährdung für die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer sieht.

Die Abhängigkeit zwischen Staat und Stahl spiegelt die Einflussmöglichkeiten von großen Stahlfirmen auf die Politik in Deutschland wider. Verständlich, denn durch Stahl funktioniert die moderne Volkswirtschaft erst wirklich. Die einst so mächtige Stahlindustrie Deutschlands ist jedoch seit 50 Jahren auf dem Rückzug. Während Deutschland 1980 noch den dritten Platz der weltweiten Stahlerzeugerländer ausmachte, produziert

Indien heutzutage doppelt so viel und China sogar 20 Mal so viel Stahl wie Deutschland. Die Politik ist dazu aufgefordert, die Stahlbranche zu unterstützen und die Verkaufsmöglichkeiten zu regulieren, um so die chinesischen Anbieter einzudämmen. Das fordert auch Knut Giesen von der IG Metall: „Wir brauchen einen fairen Markt für Stahl und dieser Markt wird von den Chinesen gerade nicht fair betrieben.“

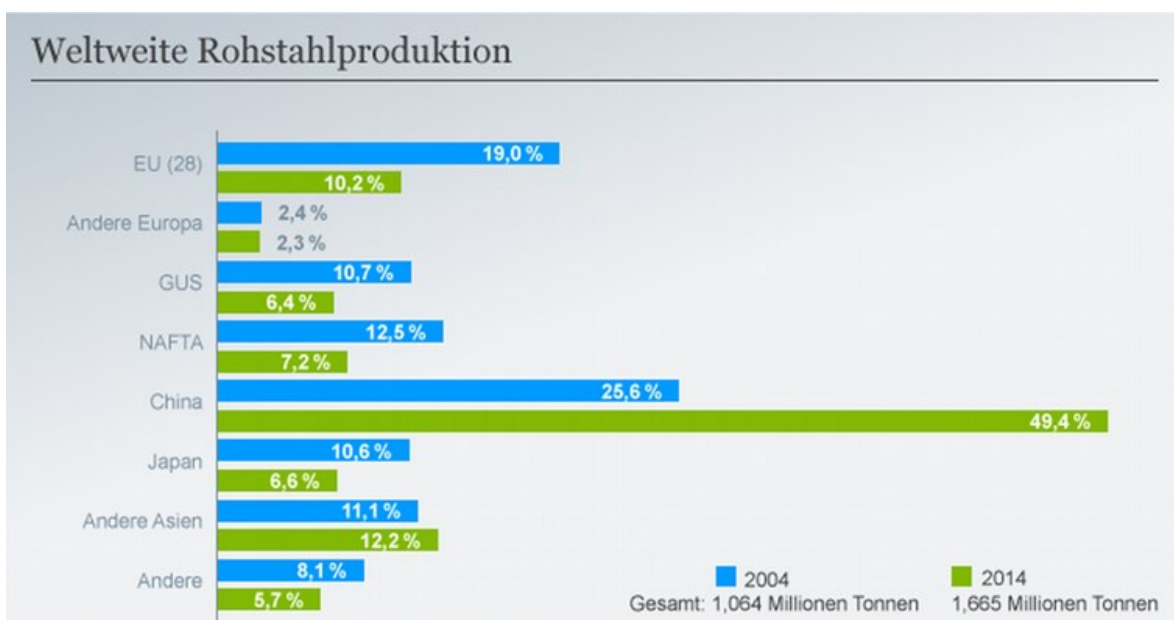
### Die größte Bedrohung kommt aus China

Die westlichen Stahlunternehmen haben in den letzten Jahren große Probleme, sich den Veränderungen in der Stahlbranche anzupassen. Trotz der Bemühungen, die Kosten so gering wie möglich zu halten, beispielsweise indem lokaler Schrott anstelle von importierten Materialien zur Stahlherstellung genutzt wird, ist die Volksrepublik China ihnen weit voraus. Chinesische Konkurrenten bieten ihre Produkte rund 20 Prozent günstiger an als die meisten westlichen Stahlhersteller und machen etwa die Hälfte der weltweiten Produktion aus. Lieber exportieren sie Überschüsse, als die Produktion im eigenen Land zu drosseln. Die Überproduktion Chinas, so

In China selbst ist die Nachfrage nach Stahl aufgrund der schlechten Wachstumsraten der Wirtschaft eingebrochen, weshalb die Hersteller der Volksrepublik verstärkt auf die Weltmärkte drängen. Allein im Jahr 2015 wurde ein Anstieg der Stahlexporte aus China um 57 Prozent verzeichnet, was international zu einem massiven Preisverfall führte.

### Bilanzlöcher und Stellenverlust

Die europäischen Hersteller leiden stark unter dieser Entwicklung. Ein Blick in die Bilanzen der Branchengrößen reicht aus, um das Ausmaß der Branchenkrise in Europa zu verdeutlichen. Der luxemburger Stahlgigant ArcelorMittal als Welt-



Quelle: World Steel Association

schätzen Branchenexperten, soll bei 340 Millionen Tonnen liegen, was ein Mehrfaches der gesamten Nachfrage in Europa ausmacht.

Die wahren Produktionskosten der chinesischen Stahlkonzerne sind oft durch politisch geleitete Maßnahmen verdeckt, die Unternehmen zugutekommen, einschließlich staatlich besicherter Kredite zu unterdurchschnittlichen Zinssätzen und freiem Land für arbeitsplatzschaffende Fabriken.

marktführer benötigt aufgrund der Rekordverluste Finanzspritzen in Milliardenhöhe. Auch der deutsche Stahlriese ThyssenKrupp schreibt rote Zahlen. Die europäischen Stahlkocher haben nach Verbandsangaben seit 2008 mehr als 20 Prozent ihrer Beschäftigten entlassen. Doch nicht nur europäische Stahlkocher stehen unter Druck. Der indische Stahlriese Tata Steel war gezwungen, in Großbritannien 3.000 Stellen der gesamten Belegschaft (also 15 Prozent) zu streichen, um Milliardenverluste auszugleichen.

## Europas Stahlbranche gegen Preisdumping aus China

Deutschland, Großbritannien, Frankreich und weitere EU-Länder forderten die EU-Kommission 2016 dazu auf, Maßnahmen gegen China zu ergreifen. Mit einem Brandbrief warnten sie vor einem Zusammenbruch der Branche und verlangten Schutz gegen „unfaire Handelspraktiken“, die sich aus dem Verkauf von Waren unterhalb der Herstellungskosten ergeben.

Der globale Abschwung hat einen politischen



Quelle: Stahlinstitut VDEh

Produkten. Es kam in der Geschichte selten vor, dass ein Protestzug Demonstranten aus 17 verschiedenen Ländern zusammenbringt und Arbeiter sowie Manager gemeinsam die Stimme erheben. Auf den Plakaten der Demonstranten waren Slogans wie „Stoppt China Dumping“ zu lesen.

Die EU kann Zölle erheben, wenn sie befindet, dass Importe zu Preisen unterhalb des fairen

Marktniveaus angeboten werden und den bestehenden inländischen Wirtschaftszweig schaden. Da die EU-Stahlindustrie bereits seit Jahren in der Krise steckt, reagierte die EU-Kommission und belegte bestimmte Stahlprodukte aus China, hauptsächlich Flachstahl, mit Einfuhrzöllen. „Die chinesische Überkapazität ist so massiv, dass sie realistischerweise kurz- oder mittelfristig nicht abgebaut werden kann“, führte die EU-Kommission an. Davon betroffen sind unter anderem die chinesischen Stahlhersteller Bengang Steel Plates, Handan Iron & Steel und Hesteel. Eurofer, ein europäischer Stahlverband, begrüßte die Einführung der Zölle, kritisierte jedoch die Höhe als zu niedrig. Mittlerweile hob die EU-Kommission die Einfuhrzölle an. Das Vorgehen der Kommission verhalf der Salzgitter AG zu einem zeitweisen Anstieg des Aktienkurses und auch die Geschäftszahlen von ThyssenKrupp entwickelten sich im Geschäftsjahr 2016/2017 positiv.

## Streit um den Marktwirtschaftsstatus Chinas

Als China 2001 der Welthandelsorganisation beitrug, wurde das Land auf Drängen der Vereinigten Staaten und Europas als Nicht-Marktwirtschaft eingestuft, mit dem Versprechen, im Jahr 2016 den Marktwirtschaftsstatus zu erhalten. Dieses noch nicht eingehaltene Ver-

sprechen nehmen die Chinesen ernst. Die Anerkennung als Marktwirtschaft ist China nicht nur symbolisch, sondern auch inhaltlich sehr wichtig.

Wenn die EU Chi-

na offiziell als Marktwirtschaft anerkennt, wird es Europa schwer fallen, Anti-Dumping-Maßnahmen gegen China einzuleiten und zum Beispiel hohe Zölle auf Stahl zu erheben.



Quelle: Deutsche Welle

Da für chinesische Unternehmen die Regierung eine wichtige Rolle spielt, indem sie Investitionen und Strategien vorgibt, sind sich Europäer und Amerikaner unsicher, ob China die Kriterien einer Marktwirtschaft erfüllen kann. Leo W. Gerard, der Präsident der Vereinigten Stahlarbeitergewerkschaft, drückte sich drastischer aus und sagte:

*„Sie sind nicht in der Nähe einer Marktwirtschaft und es ist wahnsinnig zu denken, dass sie das sind.“*

*(Leo W. Gerard)*

ström hat Ende November vorgeschlagen, dass man dieses Thema eines Marktwirtschaftsstatus grundsätzlich abschafft. Also alle WTO-Mitglieder bekämen diesen Status automatisch und man würde dann andere Mechanismen anwenden, um gegebenenfalls verantwortungsloses Handeln und wettbewerbsverzerrende Umstände zu ahnden", sagte Christian Ewert Ende 2016, Geschäftsführer der Foreign Trade Association (FTA) mit Sitz in Brüssel. Der Verband steht weltweit für einen freien und fairen Handel und befürwortet den Kompromissvorschlag der EU. Zwar wäre China künftig als Marktwirtschaft zu behandeln, dennoch könnten die Einfuhrzölle bestehen bleiben. Die Chinesen sind von dem Vorschlag nicht begeistert. Trotzdem sind sich die meisten Handelsverbände sicher, dass dieser Kompromiss akzeptiert wird, so auch Ewert:

**China ist keine Marktwirtschaft**

Bevorzugte Kreditvergabe

Förderung einzelner Unternehmen

Steuerliche Entwicklungsförderung

Steuerung der Produktion und des Außenhandels

Subventionierte/verbilligte Frachtraten

Kostenlose/verbilligte Stromversorgung

Missachtung von Umwelt- und Arbeitssicherheitsstandards

Unterstützung bei Erschließung von Rohstoffquellen

*Die Stahlindustrie in China ist staatlich kontrolliert.*

**5 EU-Kriterien zur Anerkennung des MES**

- Privatisierungsverfahren dürfen nicht staatlich verzerrt sein
- Kein Regulierungseinfluss auf Unternehmen (Preiskontrollen, Benachteiligung in Steuerfragen)
- Diskriminierungsfreies Gesellschaftsrecht (internationale Rechnungslegungsstandards, Anlegerschutz)
- Wirksames Insolvenzrecht und Verfahren zum Schutz geistigen Eigentums
- Unabhängiger Finanzsektor

*Vergabe des Marktwirtschaftsstatus (MES) an China durch die Mitgliedstaaten der WTO.*

Quelle: Stahlinstitut VDEh

Ähnliche Worte waren vom Europa-Chef von Tata Steel, Karl-Ulrich Köhler, zu hören: „Mit einer staatlich finanzierten Stahlindustrie wie in China, bei der die Kosten nicht durch die Verkaufspreise gedeckt sind, können wir nicht konkurrieren.“ Man wolle faire Wettbewerbsbedingungen, sagte Köhler dem deutschen Handelsblatt. „Die Handelskommissarin Cecilia Malm-

„Man hat hier in letzter Minute einen Lösungsansatz gewählt, der den Chinesen nicht unbedingt schmecken wird. Aber es ist ein Weg, der durchaus funktioniert. Man kennt das aus Asien: Man muss immer einen Ansatz finden, wo beide Seiten das Gesicht wahren können und ich denke, da ist man auf einem guten Weg.“

## **Die Amerikaner indes hatte die Branche bislang kaum auf der Rechnung**

„Unfair gehandelte Stahlimporte haben in den Jahren 2015 und 2016 ein historisches Niveau erreicht und machen fast 30 Prozent des inländischen Stahlmarktes aus“, meinte Doug Matthews, ein US Steel-Manager. Zuletzt hat die US-Regierung nicht nur gegen chinesische Stahlkonzerne Einfuhrzölle erhoben. Auch gegen deutsche und andere europäische Hersteller wurden Anti-Dumpingverfahren eingeleitet und Lieferungen von Grobblech aus

Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien, Belgien und anderen außereuropäischen Ländern mit Strafzöllen belegt. „Wir verstehen nicht so richtig, was das soll“, sagte ein Sprecher der Salzgitter AG. Das Unternehmen ist von dem mutmaßlichen Preisdumping mit 200.000 Tonnen der in die USA exportierten Produkte betroffen. „Es gibt keinen Mitbewerber in den USA, der unsere Qualität liefern könnte“, führte er weiter an. Auch die Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries (SPD) hatte erhebliche Bedenken und machte US-Handelsminister Ross deutlich, dass das Problem der Stahlüberkapazitäten die europäischen wie die US-Unternehmen gleichermaßen treffe. Aus diesem Grund war sie der Meinung, dass Abschottungsschritte „in jedem Fall die falsche Antwort“ waren.

Die EU-Kommission könnte Gegenmaßnahmen einleiten, doch die deutsche Stahlbranche will sich parallel zu China nicht auch noch mit den Amerikanern anlegen. „Es ist wichtig, dass die USA weiter im Rahmen der Welthandelsorganisation WTO und des G-20-Forums an konstruktiven Lösungen mitarbeitet“, formulierte Hans

Jürgen Kerkhoff, Präsident der Wirtschaftsvereinigung Stahl, vorsichtig. „Wir setzen auf WTO-konforme Instrumente gegen unfairen Handel.“ Der amerikanische Markt ist in Bezug auf Walzstahlexporte für Länder wie Frankreich (14 Prozent) und Niederlande (10 Prozent) sehr wichtig. In Deutschland ist das Risiko mit einem Marktanteil von einem Fünftel dagegen überschaubar. Trotz einer „eher begrenzten Rolle“ des US-

---

## *Steht eventuell ein Handelskrieg bevor?*

---

amerikanischen Marktes sei der Wegfall dessen „schmerzhaft, da solche Handelsschutzmaßnahmen, die viele Länder betreffen, zu Umleitungseffekten der Warenströme in die EU führen werden“, hieß es in einer Erklärung der Dillinger Hütte AG. Dadurch könnten mehr Stahlprodukte auf den europäischen Markt gelangen und die Preise erneut drücken, obwohl diese nach jahrelanger Krise erst 2016 wieder gestiegen waren.

Die Einfuhrzölle der Amerikaner sind darüber hinaus aber vor allem in Bezug auf einen eventuell bevorstehenden Handelskrieg bedenklich. Wenn Europäer mit eigenen Schutzzöllen reagieren, könnte die US-Regierung ihre protektionistischen Schritte daraufhin auf andere Produkte ausweiten. Der Tonfall in dem Konflikt ist rau: „Unsere Stahlindustrie wird von ausländischen Produzenten attackiert“, behauptet Ross.

Die Stahlindustrie steht am Beginn einer großen Debatte, die sich in der Weltwirtschaft abspielt und die bald durch eine sich abzeichnende Änderung der globalen Handelsregeln intensiviert werden könnte.





Fachzeitschrift Immobilienwelt

Autoren:  
Lucie Valentova  
Dirk Liebau  
Ingrid Nguapedja

Nr. 2/12.18

## **Ist genossenschaftliches Wohnen etwas anderes, als ein „normales“ Mietverhältnis?**



der Jeseppfennig unter den Immobilien?

*In allen Großstädten mit angespannten Immobilienmärkten müssen sich die Genossenschaften keine Sorge über neue Mitglieder zu machen. Nicht nur der Streit auf dem Feld des Mieters und Vermieters ist heutzutage nichts besonders und neues, sondern auch die ständig sich erhöhenden Preise. In diesem und vielen anderen Fällen droht die Gefahr, dass der Mietvertrag jederzeit gekündigt werden kann. Eine Antwort darauf sind Zusammenschlüsse in Allianzen oder Verbänden. Ein zukunftsweisendes Kooperationsmodell ist hier die Form der Genossenschaft. Als Zweck der Genossenschaft wird die Förderung der Mitglieder, indem eine gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung gewährleistet wird. Hierfür wird der Wohnungsbestand entsprechend den Bedürfnissen der Mitglieder angepasst und verwaltet. Dieses bewährte Modell kommt in den Städten wieder in Mode. Was bedeutet aber genossenschaftliches Wohnen, für wen lohnt sich eine Mitgliedschaft und handelt es sich hier um etwas anderes als nur ein "normales Mietverhältnis"?*

## Marktsituation

Der deutsche Immobilienmarkt boomt. Solidarisch bauen, besitzen und leben: Genossenschaften bündeln Interessenten – und sich durch steigende Miete ein wichtiger Faktor des Wohnungsmarktes in Deutschland. Nicht ohne Grund wurde das Jahr 2012 zum internationalen Jahr der Genossenschaften erklärt. Es wurde eingeführt, um den Mitgliedern ein gesundes Wohnen zu ermöglichen und sie vor Ausbeutung zu schützen. Sie haben sich als Organisationsform in der Vergangenheit durch organisierte Selbsthilfe bewährt. Als dritter Weg zwischen Wohneigentum und Miete nutzen sie privates Kapital zu gemeinschaftlichen Projekten.

In der Bundesrepublik Deutschland bestehen heutzutage circa 2.000 Wohnungsgenossenschaften. Mit 2,2 Millionen Wohnungen macht der genossenschaftliche Wohnungsbestand circa 10 % aller Mietwohnungen aus. Darin leben gut fünf Millionen Bewohner, jede sechzehnte Bundesbürger also. Wenn wir noch Kinder und Partner berücksichtigen, würden viel mehr Menschen gern in solche Wohnungen einziehen. Doch die Wartelisten sind lang und sie werden täglich länger. In vielen Fällen kann man zwar zahlendes Mitglied in einer eG werden und einen vierstelligen Betrag auf den Tisch legen, mit dem man

sich die Anwartschaft auf eine billige Bleibe erkaufte, doch innerhalb der nächsten Jahre sollte man nicht mit einer Wohnung rechnen.

Zwei Drittel der Wohnungsgenossenschaften haben unter 1.000 Wohnungen. Die nur 13 % der Wohnungsgenossenschaften mit 2.500 und mehr Wohnungen verfügen dagegen über mehr als die Hälfte des genossen-



schaftlichen Wohnungsbestandes. Rund 1.100 (61 %) der Wohnungsgenossenschaften haben ihren Sitz in den alten und 700 (39 %) in den neuen Ländern. Die Bestände sind dagegen fast genau hälftig auf Ost und West verteilt. Fast drei Viertel der größten Genossenschaften mit 7.500 und mehr Wohnungen befinden sich in Ost-

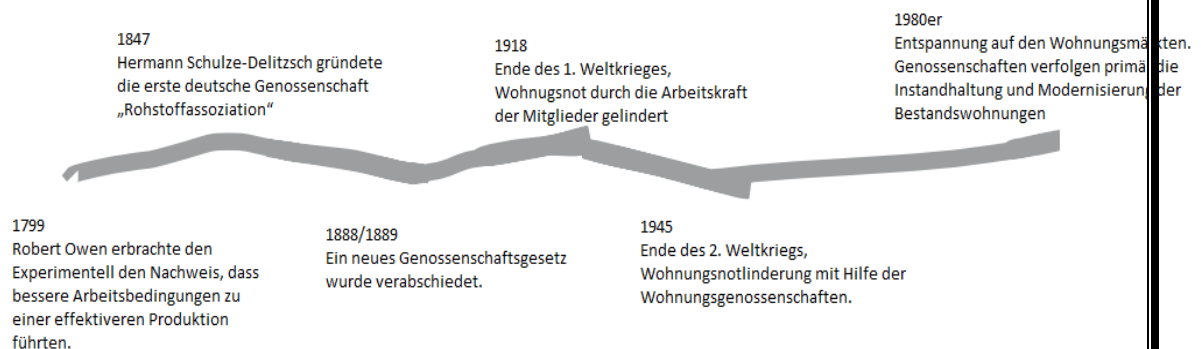
deutschland. In den alten Ländern überwiegen dagegen die kleineren Wohnungsgenossenschaften, etwa zwei Drittel aller Wohnungsgenossenschaften mit bis zu 1.000 Wohneinheiten befinden sich im Westen. Ihre Zukunft wird ganz erheblich von den sich ändernden Verhältnissen des Wohnungsmarktes beeinflusst werden und nicht zuletzt von den wohnungspolitischen und steuerlichen Rahmenbedingungen abhängen.

### Entstehung und Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften

Die Intensionen, die zur Gründung von Wohnungsgenossenschaften führten, waren zumeist in der vorherrschenden Wohnungsnot begründet, welche durch die Landflucht zu einem raschen Bevölkerungswachstum in den Städten geführt hat und oder in dem gleichzeitigen

erfunden, sie haben ein altes

Konzept - das Kooperationsprinzip – lediglich weiterentwickelt. Im Jahr 1862 wurde die erste Wohnungsgenossenschaft gegründet. Der erste Aufschwung jedoch war erst mit dem neuen Genossen-



Kapitalmangel. Vorausgegangen ist der britische Unternehmer Robert Owen mit einem Experiment, in dem er in seiner Baumwollspinnerei für menschenwürdigere Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiter eintrat. Dadurch angeregt gründeten sich weitere Genossenschaften. Im deutschsprachigen Raum gelten Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen als die Gründerväter von Genossenschaften.

Bis heute finden ihre Grundlagen weltweit Anwendung in der genossenschaftlichen Praxis. Die Genossenschaftspioniere haben das Konzept nicht

schaftsgesetz (GenG) zu verzeichnen, welches am 1. Oktober 1889 in Kraft getreten ist. Das neue Gesetz gilt bis heute als Grundgesetz der Genossenschaften. Und seit dem Inkrafttreten, haften Mitglieder nur noch mit ihrer Einlage. Bis dahin hafteten die Mitglieder unbeschränkt.

### Erster Weltkrieg

Nach dem Ende des 1. Weltkrieges ist erneut eine Wohnungsnot entstanden. Um den Wohnungsbau zu stimulieren, wurden verschiedene Fördermöglichkeiten u. a. für Genossenschaften geschaffen. Um die Baukosten zu senken, wurde das fehlende Kapital durch die Arbeitskraft der Mitglieder substituiert. Das war der

Höhepunkt der Entwicklungsgeschichte der Genossenschaften.

### *Zweiter Weltkrieg*

In der Zeit des Nationalsozialismus wurden viele Genossenschaften zwangsfusioniert und den Zielen jener Politik untergeordnet. Der Fokus lag hier im Besonderen auf dem Bau von zivilen Schutzanlagen. Nach der Kapitulation der Wehrmacht lag das zivile Leben sowie die Wirtschaft am Boden und der Wiederaufbau der zerstörten Städte begann.

### *Nachkriegszeit West*

Die Wohnungsnotlinderung der „kleinen“ Leute führte die Genossenschaften wieder auf ihr altes Selbstverständnis zurück. Von hier an (1945) entwickelten sich die Wohnungsgenossenschaften unterschiedlich, aber sowohl in der ehemaligen DDR als auch in den alten Bundesländern wurde diese von staatlichen Einfluss geprägt. In der BRD waren die Genossenschaften gleichermaßen am Wiederaufbau und der damit verbunden Ausweitung des Wohnbestandes wie Wohnungsgesellschaften und privaten Eigentümern beteiligt. Die staatliche Förderung, mittels Zuschüssen und Darlehen bedingte die Miet- und Belegungsbindungen als

auch Vorschriften zur Größe und Ausstattung der Wohnungen. Die daraus resultierende Folge war, dass die Wohnungsgesellschaften eine gewisse Ab-

kehr von der demokratischen Selbstbestimmung hinnehmen musste. Die staatliche Förderpolitik wurde bis zur Entspannung auf den Wohnungsmärkten in den 1980er Jahren verfolgt. An diesem Wendepunkt änderten sich die Aufgaben der Genossenschaften. Als primäre Aufgabenstellung im Sinne der Bestandswohnungen stand nun die Modernisierung sowie deren Instandhaltung.

### *Nachkriegszeit Ost*

In der ehemaligen DDR wurde der Einfluss auf die Wohnungsgenossenschaften direkt ausgeübt. Dies führte zur Bildung von Arbeiterwohnungsgenossenschaften (AWG), welche für die Wohnraumversorgung zuständig waren. Die staatlichen Fördermöglichkeiten waren die unentgeltliche Vergabe von Bauland (das aber nicht in das Eigentum der Genossenschaft überging) und die



Vergabe von zinslosen Krediten. Durch Zusammenschlüsse und Zentralisierung entstanden viele große Wohnungsgenossenschaften, die bis dato für die neuen Bundesländer prägend sind. Auch hier steht die Modernisierung und Instandhaltung der Bestandswohnungen primär im Vordergrund.

### **Funktion und Aufbau**

Nach einer solch bewegenden Vergangenheit ist der Aufbau einer solchen Gesellschaft entsprechend dem Genossenschaftsprinzip einfach und übersichtlich gestaltet. Der Wohnungsbestand wird auf die Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder angepasst und verwaltet. Um der demokratischen Unternehmensform und der Selbstverwaltung

Rechnung zu tragen, wählen die Mitglieder der Genossenschaft alle fünf Jahre ihre Vertreter, jene wiederum die Mitglieder des Aufsichtsrates wählen. Überdies nimmt sie den Lagebericht des Vorstandes und den Bericht des Aufsichtsrates entgegen. Die Leitung der Genossenschaft wird vom Vorstand übernommen, jener vom Aufsichtsrat bestellt werden. Nachstehend, ist die Kapitalherkunft und die Kapitalverwendung einer Genossenschaft bildhaft dargestellt.

---

### **Rechtsform**

---

Die Unternehmensidentität von Wohnungsgenossenschaften wird durch die rechtsformtypischen Prinzipien geprägt, die sich im internen und externen Verhalten der Wohnungsgenossenschaften widerspiegeln sollte, um ihren rechtstypischen Charakter nicht zu verlieren und zu einer bloßen Hülle dieser Rechtsform zu erstarren. Jene demokratische Unternehmensform firmiert sich in eine eG.

*Die gesetzliche Grenze einer Mindestmietdauer beträgt vier Jahre. Wurde eine Klausel mit einer Dauer von mehr als vier Jahren vereinbart, ist diese unwirksam und der Mietvertrag gilt als unbefristet. Verbreitet sind Fristen von einem bis zu vier Jahren.*

---

### **Aktueller Stellenwert von Genossenschaften**

---

Die UNESCO fördert das Bewusstsein für den Wert lebendiger Kultureller Ausdrucksformen. Seit 2018 ist die Kulturform der Genossenschaften in die Liste immaterielles Kulturerbe aufgenommen wurden. Mit der Aufnahme wird dies spezielle Organisationsform honoriert und die Genossenschaftsprinzip an einen großen Adressatenkreis übermittelt.

---

### **Was für Wohnungsarten gibt es noch?**

---

Neben dem genossenschaftlichen Wohnen gibt es noch zwei weitere Säulen der Wohnraumversorgung in Deutschland. Das Wohnen in Miet- und Eigentumswohnungen.

#### *„normaler Mietvertrag“*

Ein Mietverhältnis entsteht aus einem untergeschriebenen Mietvertrag. Nach

Schätzungen des Deutschen Mieterbundes werden in Deutschland jährlich mehrere Millionen Mietverträge abgeschlossen. Die meisten sind in der schriftlichen Form und wurden dazu die vorgedruckten Mustern genutzt. Mietverträge können aber auch nur aus ein paar Zeilen bestehen oder mündlich abgeschlossen werden. Wichtig ist immer nur, dass die Voraussetzungen für einen wirksamen Mietvertrag beingaltet werden. Es muss die Einigkeit darüber besteht, wer Mieter und wer Vermieter ist, welche Wohnung vermietet wird, zu welchem Preis und wann das Mietverhältnis beginnen soll. Mietverträge sind entweder befristet (Zeitvertrag) oder unbefristet.

Als „normaler“ Mietvertrag bzw. Unbefristete Mietverträge werden die Verträge bezeichnet, die mündlich oder schriftlich meist als Formularmietvertrag abgeschlossen werden und deren Mietverhältnis für eine unbestimmte Zeit läuft, d. h. ein Vertragsende ist nicht vorgesehen. Für Mieter gilt in allgemeinen Fällen die Kündigungsfrist von 3 Monaten. Aus der Seite des Vermieters unterscheiden sich die Kündigungsfristen je nach Wohndauer. Meistens liegen sie zwischen 3 und 9 Monaten. Bei der Kündigung muss er einen gesetzlich anerkannten Kündigungsgrund vorliegen. Wichtig ist aber zu wissen, dass in speziellen Fällen das Kündigungsrecht bis zu vier Jahre ausgeschlossen werden kann. Das kann man aus den Sondervereinbarungen

auslesen, die in manchen Mietverträgen beinhaltet sind. Im ungünstigen Fall muss der Mieter auch dann die Miete zahlen, wenn er nicht mehr in der Wohnung wohnen will oder wohnt. Der Mieter sollte sich den Vertrag vor Unterschrift genau durchlesen und sollte genau wissen, worauf er sich einlässt. Für ihn ist wichtig zu wissen, wie viel machen die Nebenkosten aus und auch z. B. das sie als Mieter zum Treppenputzen verpflichtet sind und in der Winterzeit die Pflicht den Schnee abzuräumen besteht. All das kann über Individualvereinbarungen gesondert festgelegt werden.

#### *Wohneigentum*

Unter dem Begriff Wohnungseigentum versteht man eine spezifische Form des Eigentums an eine separate Wohnung. Der Anspruch an das Eigentum einer Wohnung wird durch eine Eintragung im Grundbuch geregelt. Die rechtliche Grundlage bildet das Wohnungseigentumsgesetz (WEG). Nach WEG handelt es sich um ein echtes Eigentum. Es kann jederzeit veräußert, vererbt und vermietet werden. Es ist langfristig beleihbar, was eine Bedeutung für Finanzierung hat. Beim genauen Blick auf die Sache erkennt man, dass es sich um eine Mischform aus Alleineigentum an der Wohnung (Sondereigentum) und einem Mieteigen-

tumsanteil am gemeinschaftlichen Eigentum (Gemeinschaftseigentum). Es bedeutet, dass die Eigentümer der Wohnung in den eigenen vier Wänden wohnen, aber nie werden sie Herr oder Herrin im Haus sein. Sie sind in diesem Fall Mitglieder einer Gemeinschaft, die bestimmte Rechte einordnet und gleichzeitig auch Pflichten auferlegt.

#### **Besonderheiten**

Wohnungsgenossenschaften haben viele besondere Kriterien, die sich von den Mietverhältnissen unterscheiden. Diese Besonderheiten werden in den folgenden Sätzen erwähnt: Zum einen ist das Mitglied bzw. der Genosse, der als Wohnungsnutzer betrachtet wird sowohl kein Mieter als auch nicht Alleineigentümer seiner Wohnung, die aber seiner Genossenschaft gehört. Zum anderen kann jedes Mitglied aufgrund der Politik und Willensbildung der Genossenschaft an den korrespondierenden Gremien wie z.B. die Generalversammlung oder die Wahlen des Vorstandes teilnehmen.

Außerdem gilt in Genossenschaftssatzungen Regeln, die dazu beitragen, dass für die Genossen günstigere Wohnräume zur Verfügung stehen.

Durch einen Nutzungsvertrag kann an ein Genossenschaftsmitglied eine Wohnung überlassen werden. Nutzvertrag, der sich prinzipiell nicht von einem normalen Mietvertrag unterscheidet, d. h. alle Nutzer müssen ohne Ausnahme auch Schönheitsreparaturen durchführen. Dazu sind auch Kündigungsfristen, Pflicht zur Vorauszahlung des Nutzungsentgeltes wie in normalen Mietverträgen im Nutzungsvertrag enthalten. Wesentlich ist aber, dass die Genossenschaften gemäß dem Miethöhen-gesetz nie die höchst mögliche Miete als Nutzungsentgelt anfordern, sondern den Mittelwert als obere Grenze.

Darüber hinaus fordert die Genossenschaft keine Kautions an, nachdem ein Nutzungsvertrag abgeschlossen wurde, aber dafür muss das Mitglied den Genossenschaftsanteil einzahlen, wobei er den ausgeschütteten Gewinn entsprechend der Höhe seines Anteils am Ende des Geschäftsjahres erhält.

Weiterhin gilt das Prinzip, dass alle Genossen ohne Unterscheidung behandelt werden müssen. Nur ein begrifflicher sachlicher Grund könnte das Prinzip für nichtig erklären. Es ist z. B. der Fall bei unfairer Mieterhöhung. Beim Verstoß gegen genossen-

schaftliche Verhaltensregeln wird die Wohnung an ein anderes benötigendes Mitglied übergeben. Ein weiterer interessanter Aspekt ist, dass Wohnungen sehr oft durch Dauernutzungsverträge an Mitglieder verlassen werden.

---

### **Was für Mehrwert bietet die Genossenschaft?**

---

Ein der wichtigsten Ziele der Wohnungsgenossenschaft ist es seine Genossen bzw. Mitglieder am Wohnungsmarkt besser zu stellen. Die Mitglieder hier sind am meistens für die Verwaltung verantwortlich. In derselben Optik haben alle Mitglieder unabhängig von Ihren Anteilen das Recht auf Mitsprache bzw. Mitbestimmung und wählen infolgedessen ihre Vertreter selbst. Aus diesem Grund steht die Demokratie im Vordergrund als ein der Mehrwerte von Genossenschaften.

Ein weiterer Mehrwert der Genossenschaft ist die Identität der Mieter und Eigentümer. Das heißt, das Mitglied ist nicht nur Mieter, sondern auch Eigentümer. Weiterhin ist das lebenslange Wohnrecht auch ein sehr wichtiger Faktor der Wohnungsgenossenschaft. Dabei wird kein Mietvertrag geschlossen, sondern ein Dauernutzungsvertrag. Dies

bedeutet das Mitglied kann sein ganzes Leben in so einer Wohnung bleiben. Somit zählt der Nutzer keine Miete, sondern ein Nutzungsentgelt.

Ein nachhaltiges Wirtschaften zählt auch unter den Mehrwerten von Genossenschaften. Dies führt zu volkswirtschaftlichen Vorzügen wie das Schaffen von Arbeitsplätzen, das Angebot von billigen Wohnräumen für sowohl junge Familien als auch Studenten. Zudem profitiert die Stadt von architektonischer Diversität und auch von energieeffizienten Bauen und Wirtschaften. Darüber hinaus haben sich Genossenschaften so gestaltet, dass sie sich von Krisen gesichert haben. Darum sind die Arbeitgeber und Wohnungen auch sicher. Zusätzlich existiert auch ein Netzwerk in Genossenschaften, wodurch ein Mitglied einen Job in anderen Genossenschaften leichter finden kann, wenn er bei einer Genossenschaft gelernt hat.

---

### **Rechte und Pflichten von Genossenschaft**

---

In Genossenschaften haben alle Mitglieder Rechte und Pflichten. Was die Rechte angeht, haben die Mitglieder nach Ausscheiden von den aus der Gesellschaft ausgezahlten Geschäftsguthaben zu profitieren. Zudem haben

sie das Recht ihren Gewinnanteil zu erhalten. Weiter soll ein Liquidationserlös an jedem Genossen ausgeschüttet.

Die Benutzung der Einrichtungen der Genossenschaft zählt weiter zu ihren Rechten. Daneben haben sie die Möglichkeit die Generalversammlung einberufen. Auch die Prüfung des Jahresabschlusses sowie des Berichts des Aufsichtsrats, der Mitgliederliste, des Protokolls der Generalversammlung und des zusammengefassten Ergebnisses. Darüber hinaus hat jeder Genosse das Recht bis zum Ende des Geschäftsjahres zu kündigen. Die Kündigungsfrist liegt zwischen 3 Monaten und 5 Jahren.

Die Mitgliedschaft verbindet sich mit folgenden Pflichten: das Statut und der Beschlüsse der Generalversammlung sollten beachtet und bestimmt werden. Dazu sollte die Einzahlung auf den übernommenen Geschäftsanteil geleistet werden. Zusätzlich muss die Inanspruchnahme von Waren und Leistungen gezahlt werden. Ferner ist die Nachschusspflicht nach Statut limitiert oder unlimitiert.

---

### **Vorteile**

---

Vor allem in großen Städten in Deutschland ist eine



## „Wohnen ist hier nicht nur, ein Dach über dem Kopf zu haben“

- Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Eric Christian Meyer

Wohnung zu suchen eine schwierige Tätigkeit. Deswegen sind Genossenschaftswohnungen für Suchende eine zu profitierende Gelegenheit. In einer Wohnungsgenossenschaft zu ziehen, involviert folgende Vorzüge: Das Mitglied darf in solchem Wohnen auf längere Zeit bleiben und kann bei Bedarf flexibel in eine andere Wohnung ziehen. Es ist z. B. der Fall bei größeren Familien mit mehreren Kindern und der weniger privilegierten Bevölkerung. Zudem ist der Nutzungsvertrag wie beim Mietvertrag kündbar.

Ein anderer Vorteil ist, dass die Genossenschaft die Rechtsform ist, die der geringste Insolvenzanteil bezieht, alle Genossenschaftsmitglieder haben das Mitspracherecht und die Interessen aller Genossen stehen im Vordergrund. Ein wichtiger Vorteil ist auch, dass die Wohnung mit dem Grund des

Eigenbedarfs nicht kündbar ist wie im normalen Mietverhältnis. Im Gegenteil kann der Genosse so lange dortbleiben, wie er will. Außerdem bieten die Wohnungsgenossenschaften zusätzliche Leistungen wie Dienstleistungen für ältere Mieter, Kinderbetreuung und Gemeinschaftsräume. Darüber hinaus werden Mitgliedern finanzielle Vorzüge wie Zinsen auf ihre Anteile ausgezahlt.

### Nachteile

Genossenschaftliche Wohnungen stellen nicht nur Vorteile dar, sondern auch Nachteile. Diese sind in folgenden Sätzen zu erläutern:

Ein wichtiger Nachteil ist, dass jeder Genosse beim Auszug lange warten muss, bis er sein Geld zurückerkriegt. Dies wird sich verwirklichen erst, nachdem die Bilanz des Geschäftsjahres etabliert und

zugestimmt sein wird. Es könnte bis zu drei Jahren dauern.

Ein weiterer Nachteil ist, dass in einer Genossenschaft Mitglieder zu sein, nicht unbedingt heißt, dass man eine Wohnung unverzüglich kriegen wird. Z. B. bei Ballungsräumen muss man öfter lang warten. Außerdem verlangen Genossenschaften in manchen Fällen Anteile an Mitglieder unmittelbar nachdem sie eine Wohnung bezogen haben.

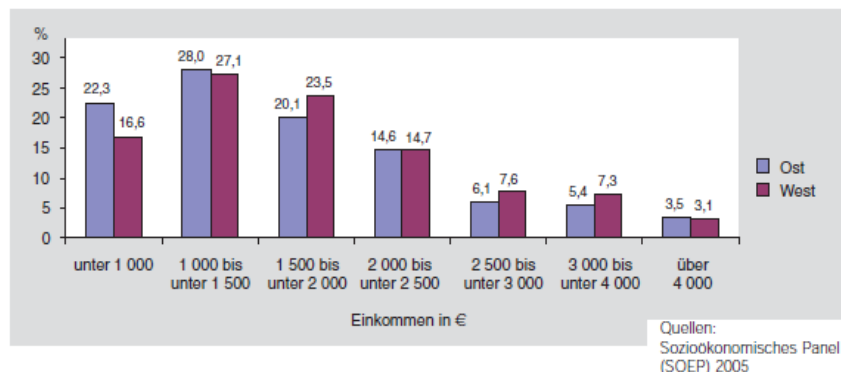
### Wohntrends 2030

Laut einer Zukunftsstudie aus dem Jahr 2013 "Wohntrends 2030", die Analyse & Konzepte und InWIS durchgeführt haben, ergibt sich, dass der Bedarf an das genossenschaftliche Wohnen zunehmen wird. Viele Unternehmen haben sich mit den Zukunftstrends intensiv auseinandergesetzt und sie als Orientierung für den eigenen Erfolg auf dem Markt und Weiterentwicklung ihrer Strategie herangezogen. Aus den Ergebnissen sind drei wichtigste Faktoren zu erkennen, die Sie Situation auf dem Wohnungsmarkt

### zählt, wenn die z genehmigt haben.“

Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW),

und auch die Zukunft der Genossenschaften beeinflussen können. Deutlich spürbar werden die demografischen Ver-



änderungen am Wohnungsmarkt aber auch am Arbeitsmarkt. Der Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter um voraussichtlich rund 6,3 Millionen Personen gegenüber dem Jahr 2010 ist zu erwarten. In der Folge werden bis zu fünf Millionen Arbeitskräfte fehlen. Die leichte Zunahme der Armutsquote wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit durch einen Anstieg der Altersarmut fortsetzen. Davon heraus werden in der Zukunft in wachsenden Städten und Regionen immer attraktive und bezahlbare Wohnräume an der Bedeutung gewinnen.

In diesem Zusammenhang wird die Zuwanderung nach Deutschland und damit auch die Haushalte mit Migrationshintergrund weiter zunehmen. Laut der Studie haben in Deutschland zurzeit 15 Millionen Einwohner bzw. 18,9 % der Bevölkerung einen Migrationshintergrund.

Weniger als eine Hälfte verfügt über eine ausländische Staatsangehörigkeit. Es ist zu erwarten, dass auch in den nächsten Jahren die Migranten insbesondere in den Ballungsgebieten eine zentrale Nachfragegruppe sein werden. Da die Familien an traditionellen Werten halten, sind größere Haushalte zu erwarten. Andererseits steht ihr ein niedrigeres Einkommen als bei dem Teil der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund zur Verfügung. Im Jahr 2010 wurden 17 % der Migranten auf Transferzahlungen angewiesen. Gleichzeitig werden Fragen der Nachhaltigkeit und

damit verbundene ökologische Themen an Bedeutung gewinnen. Ökologie und Ökonomie werden in zunehmendem Maße nicht mehr nur als Gegensätze wahrgenommen werden: Die Bevölkerung hat erkannt, dass mit neuen ökologischen und vor allem nachhaltigen Technologien neue Arbeitsplätze geschaffen werden können. Gleichzeitig werden die Quartiere immer ökologischer. Tradierte Gegensätze lösen sich auf: Die urbane, dichte Stadt und das Bild von grünen Oasen der Ruhe – wie man sie im ländlichen Raum häufiger vermutet – verschmelzen miteinander. Die Stadt der Zukunft wird umweltbewusst und gesund sein.

---

#### **Mietvertrag oder Nutzungsvertrag?**

---

Die Überlassung einer Wohnung an ein Genossenschaftsmitglied geschieht per Nutzungsvertrag. Grundsätzlich gilt auch für die Bewohner, deren Vermieter eine Genossenschaft ist, das Wohnraummietrecht und unterscheidet sich nicht von einem normalen Mietvertrag. Es gibt in der Genossenschaft auch eine Verpflichtung zu gegenseitiger Rücksichtnahme und eine grundsätzliche Pflicht der Genossenschaft zur Gleichbehandlung ihrer Mitglieder. Daraus können

sich im Einzelfall auch Änderungen für die Durchsetzung von mietrechtlichen Ansprüchen ergeben, z.B. bei der Miethöhe oder bei der Kündigung. Wichtig ist aber, dass die Genossenschaften ihrem Selbstverständnis entsprechend bei Mieterhöhungsmöglichkeiten nach dem Miethöhegesetz nie die höchst mögliche Miete als Nutzungsentgelt verlangen. In der Regel bewegen sich hier die Genossenschaften in der Mitte des einschlägigen Mietpreisfeldes als bei der oberen Grenze.

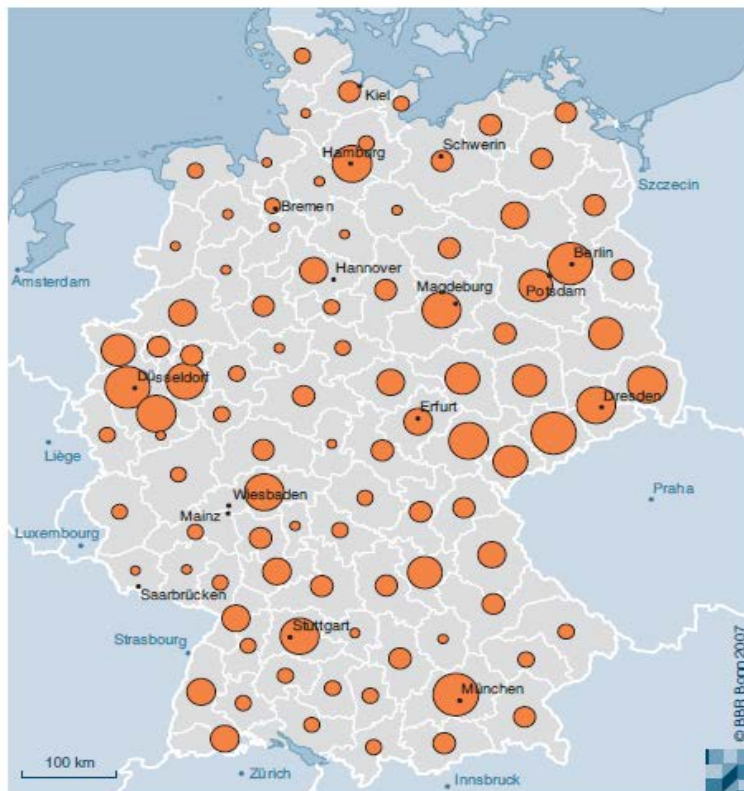
Wesentlich ist aber auch, dass ein solches Mitglied nie einer Eigenbedarfskündigung ausgesetzt ist, ein nicht zu unterschätzender Vorteil gegenüber dem übrigen Wohnungsmarkt. Bei der Kündigung eines Nutzungsvertrages ist keine Kautionszahlung zu bezahlen. Vielmehr ist das Mitglied verpflichtet, den Genossenschaftsanteil einzuzahlen. Hierauf wird dann am Ende des Geschäftsjahres eine Ausschüttung festgelegt, die er erhält. Der Betrag kann aber nicht wie eine Kautionszahlung behandelt werden. Im Gegensatz zu einem normalen Mietverhältnis sind zwei Ebenen zu unterscheiden. Als erste handelt es sich um die Ebene des Nutzungsverhältnisses, welches weitgehend den Regeln des Wohnraummietrechtes unterworfen ist. Auf der anderen Seite

steht das Verhältnis Genossenschaft, das den Regeln des Genossenschaftsgesetzes und der jeweiligen Satzung der Genossenschaft unterworfen ist. Die Situation kann auf

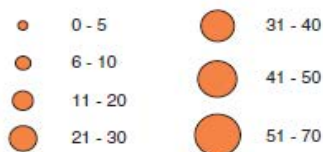
Zwischen dem Mitglied und seiner Genossenschaft besteht ein besonderes Treueverhältnis. Im Rahmen der Tätigkeit muss die Genossenschaft bei Mieterhöhungen alle

zusammen einen Haushalt gebildet.

Anzahl der Wohnungsgenossenschaften nach Raumordnungsregionen



Anzahl der Wohnungsgenossenschaften



Raumordnungsregionen, Stand 31.12.2004  
Datenbasis: GdW-Jahresstatistik 2002,  
Stand 31.12.2001

Quelle: Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen: Wohnungsgenossenschaften. Potenziale und Perspektiven. – Berlin 2004, S. 125

dem Beispiel der Kautions erklärt werden. Der Genossenschaftsanteil, der zur Sicherheit dient, steht nicht der Genossenschaft wie eine geleistete Barkautions zur Verfügung. Er steht erst dann zur Verfügung, wenn die Mitgliedschaft gekündigt ist.

Genossen gleich behandeln, was einem privaten Vermieter nicht auferlegt werden kann. Im Gegensatz zum normalen Mietrecht können auch die Erben eines verstorbenen Genossen und Wohnungsnutzers keinen Anspruch auf die Wohnung erheben, es sei denn, sie hätten mit dem verstorbenen Nutzer

## Edeka: Von der kleinen Genossenschaft zur Marktmacht

**1965**

*Das bisherige geschwungene Logo wird durch das E in Blockschrift abgelöst*



1955 1956 1957 1958 1959 1960 1961 1962 1963 1964 1965 1966 1967 1968 1969 1970

Modernes Marketing  
Die Genossenschaftsstruktur  
Edeka an der Spitze der Lebensmittelbranche

Herausgeber:  
Judith Schmitt, Stephanie Krätzschar, Franziska Hennig

## **Einigung zwischen Edeka und Nestlé – Der Beginn einer neuen Ära in der Preispolitik der Lebensmittelbranche?**

Im Handelsstreit zwischen dem größten deutschen Lebensmittelhersteller Edeka und dem Nahrungsmittelkonzern Nestlé zeichnet sich vorerst eine Entspannung ab. Nach monatelangem Ringen haben sich beide Seiten inzwischen einigen können und die Produkte der Marke Nestlé sind wieder in das Sortiment aufgenommen worden.

Ein konzentrierter Bestellstopp von seitens Edeka und öffentlicher Druck waren die Hauptpunkte des Handelsstreits zwischen Nestlé und Edeka und werfen die Frage auf: Wie weit wird der Konkurrenzkampf in der Lebensmittelbranche noch gehen? Wer kann sich durchsetzen und vor allem wie?

Zu Beginn dieses Jahres boykottierte die europäische Händlerallianz AgeCore, zu der neben Intermarché aus Frankreich und Coop aus der Schweiz auch Edeka gehört, zahlreiche Nestlé Erzeugnisse. Insgesamt etwa 160 Artikel, darunter bekannte Marken wie Nescafe, Maggi, Thomy, Wagner Pizza oder Vittel, wurden aus den Regalen der 5900 Edeka-Märkte genommen.

Edeka legt sich mit Nestlé an! (Gondorf, 2018)



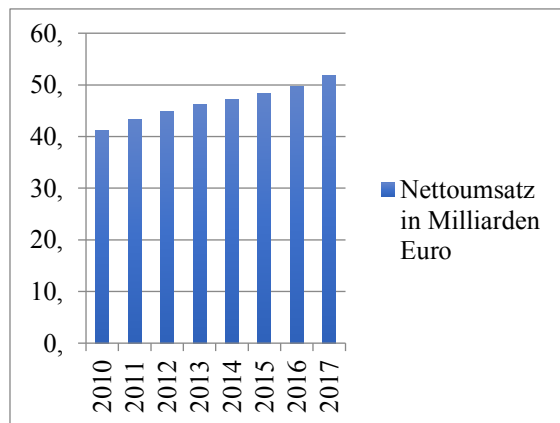
Die Entscheidung basiert allerdings nicht auf ethischen Bedenken, vielmehr handelte der deutsche Einzelhandelsriese unter kaufmännischen Gesichtspunkten. Grund für den Bestellstopp seien angeblich bessere Lieferkonditionen und niedrigere Bezugspreise für andere Einkaufskooperationen gewesen. Nach Angaben der Lebensmittelzeitung handelt es sich insgesamt um einen Bruttoumsatz von 140 Milliarden Euro. Kein Wunder also, dass Nestlé eine Einigung mit dem deutschen Marktführer angestrebt hat.

Konflikte zwischen Nahrungsmittelherstellern und Lebensmittelanbietern sind keine Seltenheit. Boykottaufrufe in diesen Dimensionen zeigen jedoch, unter welchem Preiswettbewerb die Lebensmittelbranche steht. Bereits kleinste Margen eines riesigen Sortimentes können beachtliche Auswirkungen haben. Im Zusammenhang mit Aussagen des neuen Nestlé-Chefs, Mark Schneider, aus einem Interview mit dem Manager Magazin, soll Nestlé auf mehr Profit getrimmt werden, wobei „vor allem mit der Kombination, das organische Wachstum und die Marge zu steigern“ das primäre Ziel des Konzerns ist. Edeka hat gezeigt, dass ein Boykott zielführend sein kann. Offen bleibt jedoch, auf wessen Rücken die Lasten der Profitsteigerung in Zukunft getragen werden und ob, Lebensmittelhändler wie Edeka in Zeiten der Digitalisierung überhaupt eine Chance auf dem hart umkämpften Markt für Lebensmittel haben.

## Emotionen als Mittel zum Erfolg

Weihnachten - für viele das Fest der Geburt Christi. Für Konzerne ein Wettkampf um die erfolgreichste Weihnachtswerbung. Mit emotionalen Kampagnen in der Vorweihnachtszeit versuchen Firmen ihre Kunden emotional zu berühren. Eine Verkaufsstrategie, die insbesondere für Edeka aufgegangen ist.

Umsatz der Edeka-Gruppe in Deutschland bis 2017 (Edeka, 2018a)



Der Werbespot „heimkommen“ aus dem letzten Jahr wurde mittlerweile 58 Millionen Mal auf YouTube aufgerufen und durch seine morbide Handlung im ganzen Land heißumstritten diskutiert. Die Geschichte dreht sich um einen älteren Mann, der jedes Jahr den Heiligabend allein verbringen muss. Da seine Kinder wieder zu beschäftigt sind, greift er in dem Clip zu einem makaberen Mittel - er täuscht seinen Tod vor. Mit seiner rhetorischen Frage am Ende des Clips „Wie hätte ich euch sonst alle zusammenbringen sollen?“, berührt er die Zuschauer und regt zum Nachdenken an. Auch in diesem Jahr setzt die Marketingabteilung von Edeka mit einem

futuristischen Werbespot wieder darauf, Emotionen zu wecken.

Edeka - Weihnachtswerbung 2018 (Edeka, 2018b)



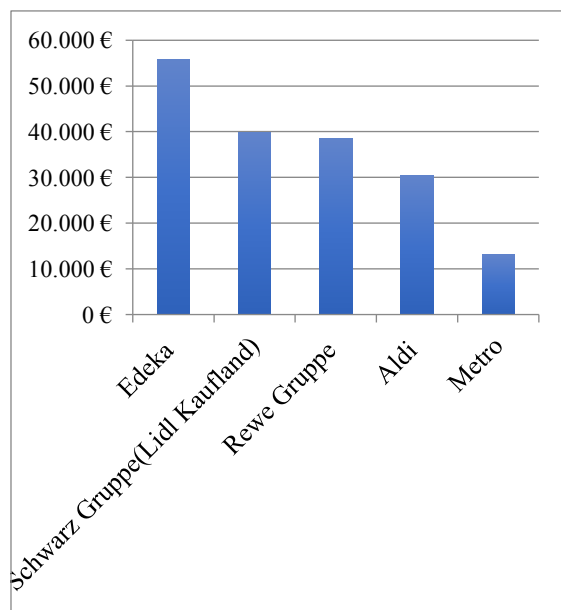
Edeka arbeitet seit einigen Jahren mit der Agentur Jung von Matt, einer der führenden Werbeagenturen in der deutschen Werbebranche, erfolgreich zusammen. Als Zeichen des Erfolges ist das kürzlich (29.10.2018) überreichte Goldene Brandeisen zu bewerten. Es handelt sich um eine Auszeichnung des Marketing Club Frankfurt für den erfolgreichen Markenauf- und -ausbau sowie überdurchschnittlich gelungene Kommunikation.

Der erste Werbefilm wurde allerdings schon 1953 in den Kinos ausgestrahlt. Die wirkungsvollsten und effektivsten Marketingansätze sind heutzutage unumstritten – mit dem Ziel auf wettbewerbsintensiven Märkten konkurrenzfähig sein zu können.

## Ein Blick in die Vergangenheit

Welche Entscheidungen und Strategien haben Edeka zu dem gemacht was es heute ist – einem führenden Konzern innerhalb einer Lebensmittelbranche?

Top 5 Lebensmittelhandel in Deutschland 2018 (LZ Retailytics, 2018)



Die erste EDEKA Genossenschaft entstand 1898 unter Führung von Fritz Bormann, einem selbständigen Kaufmann einer Kolonialwarenhandlung in Berlin-Friedau. In der Anfangsphase der Entwicklung schlossen sich aufgrund einer Initiative von Fritz Bormann zunächst 21 Kaufleute zu der regionalen Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler (E.d.K.) im Halleschen Torbezirk Berlin zusammen. 1907 schlossen sich dreizehn der Genossenschaften im Hôtel de Pologne in Leipzig zum Verband deutscher kaufmännischer Genossenschaften mit angeschlossener GmbH zusammen und bildeten damit die zentrale Warenbeschaffungsstelle.

## E.d.K. wird zu einer Marke

Anders als heutige Firmengründer haben sich die Mitglieder der Genossenschaft bei ihrer Namensgebung weniger kreativ gezeigt. Aus der Abkürzung E.d.K. wurde 1911 der bis heute bewährte Name Edeka gebildet. Aufgrund des bereits etablierten Bekanntheitsgrades blieb der Firmen- und Markenname in seiner Aussprache gleich, lediglich die Schreibweise wurde angepasst.

Edeka Namensgebung (Edeka, 2018c)



Dieser Schritt war notwendig, um eigene Produkte zu entwickeln, die unter einem eigen kreierten Edeka-Siegel zu erkennen seien sollten. Hierzu baute die Genossenschaft eigene Produktionsstätten auf und informierte ihre Mitglieder in der Edeka-Handelsrundscha über die neuen, aktuellen Warenangebote.

## Edeka im Zweiten Weltkrieg

Der ehemalige E.d.K.-Mitbegründer fungierte von 1906 bis 1921 als Geschäftsführer der Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler. Unter seiner Leitung entstanden in diesem Zeitraum (1912) die ersten Eigenmarken. Zeitgleich war er als Generalsekretär der Wirtschaftspartei tätig und wurde dadurch 1924 und 1928 als Abgeordneter in den Reichstag gewählt. Zu den darauffolgenden Geschäftsjahren lassen sich auf der Edeka-Website vergleichsweise wenig Informationen finden. Wahrscheinlich deshalb nicht, weil die Edeka-Gruppe unter Leitung von Fritz Borrmann -später sogar Parteimitglied der NSDAP- freiwillig ihre Gleichschaltung erklärte. Die Mitglieder wurden u. A. aufgefordert den „NS-Kampfbünden für den gewerblichen Mittelstand“ beizutreten. Nach dem sogenannten „Anschluss“ wurde die Reichweite von Edeka nach dem Saarland auch auf Österreich ausgedehnt.

## Die Geschäftszahlen wachsen

Nach dem Zweiten Weltkrieg begann für den Lebensmittelhandel eine neue Ära. Die Währungsunion und der damit verbundene Wohlstand in der Wiederaufbauphase Deutschlands erlaubte es den Bürgern mehr zu konsumieren.

Angebotsstrukturen und -strategien verändern sich entsprechend dynamisch. Die zu dieser Zeit noch vorherrschenden „Tante-Emma-Läden“ konnten diesen Ansprüchen nicht genügen und wurden

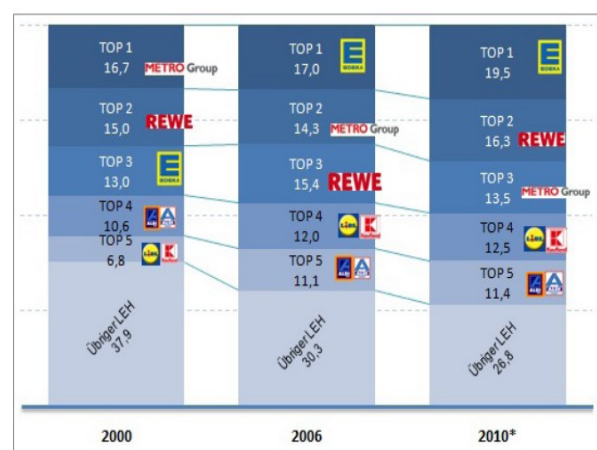
nach und nach von Supermärkten verdrängt.

Nach amerikanischem Vorbild stellten in den 50er Jahren die ersten Edeka Märkte auf Selbstbedienung um und erweiterten ihr Sortiment auf den Non-Food-Sektor. Durch die zahlreichen Produkte rund um das Alltagsleben konnten die Umsätze kontinuierlich gesteigert werden. Expansionen nach Dänemark und Tschechien im Jahre 1991 oder auch die Übernahmen zahlreicher Märkte der AVA AG und der Metro sechs Jahre später sind nun mehr ein Beleg für die erfolgreiche Umsetzung des Edeka-Konzeptes.

## Fusion mit der Konkurrenz

Durch die Übernahme der Spar AG und der Discounter-Kette Netto Süd stellt die Edeka-Gruppe seit Anfang 2006 den größten Lebensmitteleinzelhändler auf dem deutschen Markt.

Entwicklung der Top 5 Lebensmittel-händler in Deutschland 2000 bis 2010 (Warich, 2011)



Zu diesem Zeitpunkt gehörten der Hamburger Edeka-Gruppe bereits 8500 Edeka- Geschäfte an. Der damalige Edeka-Chef Alfons Frenk nahm an, sich mit der



Akquisition von Spar und Netto im Discountgeschäft etablieren zu können: „Wir haben mit Spar ein neues Kapitel mit glänzenden Perspektiven für die Zukunft aufgeschlagen.“ Ein Blick auf den Markt reicht, um einen Eindruck von der Tragweite dieser Übernahme zu erhalten. Der Marktanteil der Edeka Group stieg durch die Übernahme von Spar- und Nettomärkten von 13 Prozent auf 17 Prozent im Jahr 2006.

Bereits ein Jahr nach den Übernahmen steigerte der deutsche Lebensmittel Gigant den Umsatz im Kerngeschäft um 4,4 Prozent auf 30,5 Milliarden Euro. Das bereinigte EBIT der Edeka Zentrale erreichte einen Wert von 1,1 Mrd. Euro und verbesserte sich damit um 14 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Damit waren die Voraussetzungen gesetzt, um in den nächsten Jahren systematisch und auch immanent wachsen zu können. Die Übernahme von 2100 Sparmärkten und 1050 Netto-Märkten bescherte Edeka einen Marktanteilszuwachs von vier Prozentpunkten. Branchenbeobachter wie Volkhardt Klöppner, Handelsexperte bei BBDO Consult, waren sich allerdings angesichts der beschriebenen Entwicklung sicher: „Hier findet eine Marktberreinigung statt, die aber kaum Auswirkungen auf die Branche hat.“ Die komplexen und übergreifenden Strukturen auf dem Markt sind jedoch gleichgeblieben. Zu beachten ist dabei, dass Edeka seitdem in einem direkten Wettbewerb mit den konkurrierenden Discountern Aldi und Lidl.

Die anfängliche Leichtigkeit, mit der die Fusion bestätigt wurde, ist in den letzten Jahren verschwunden. Das

Bundeskartellamt warnte bereits 2014 vor der Marktmacht und den damit verbundenen Gefahren für die Verbraucher. Demnach bilden die Marktführer wie Edeka, Rewe, Aldi und die Schwarz-Gruppe, zu denen unter anderem die Lidl-Märkte und Kaufland gehören, eine hochkonzentrierte Marktstruktur. Insgesamt halten die vier großen Ketten 85 Prozent der Marktmacht. Es besteht die Gefahr weiterer Verdrängungen und einseitiger Beeinflussung der Warenmärkte unter finanzieller Aspekten und Aspekten der Versorgung.

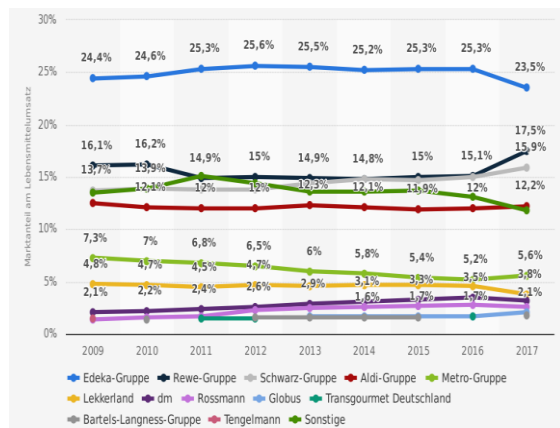
### **Nach der Übernahme**

Ein Abbau von rund 1700 Arbeitsplätzen bei dem früheren Konkurrenten

Mit der Übernahme werden zwar die Hälfte der Spar-Arbeitsplätze aufgegeben, jedoch passen Spar und Edeka aufgrund ihrer ähnlichen Strukturen sehr gut zusammen, betonte der damalige Spar-Vorstandschef Stephan Schelo. In Gebieten, in denen Edeka bisher schwach vertreten war wie Hamburg und München, konnten ideal gelegene Spar-Geschäfte übernommen werden.

## Edekas Aufstieg zu Deutschlands größten Lebensmitteleinzelhandel

Marktanteile der Unternehmen im Lebensmittelhandel in Deutschland bis 2017 (Edeka, 2018d)



Aus den veröffentlichten Zahlen des Geschäftsjahres 2017 der führenden Unternehmen in Deutschland geht hervor, dass die Edeka-Gruppe mit einem Anteil am Gesamtmarkt von 23,5 Prozent seinen Platz an der Spitze verteidigen konnte. Trotz eines Rückganges zum Vorjahr von 25,3 Prozent auf 23,5 Prozent, verbuchte der Einzelhändler einen Umsatz von 56,5 Milliarden Euro. Danach folgt die Rewe Group mit einem Plus von 3,6 Prozent und einem Umsatz von 42,6 Milliarden Euro. Durch die Übernahme von Spar und Netto Süd ist auch die Anzahl der Geschäfte gestiegen. Zu der Edeka-Gruppe gehören nunmehr rund 4.500 selbstständige Einzelhändler, die mit den Filialbetrieben auf etwa 12.000 Geschäfte kommen.

### Ein Imperium wird von „unten“ geleitet

Edeka sei ein „Gesamtwerk“, betont Markus Mosa, Vorsitzender der EDEKA Aktiengesellschaft. Der bescheidene Edeka-Chef spielt damit auf die 4.000

selbstständigen Kaufleute an, welche die „Stars des Unternehmens“ seien. Er betont, dass es darum ginge dem Kunden bestimmte Werte zu vermitteln. Dies sei nur durch selbstständige Kaufleute möglich, welche den Wettbewerb sowie die Kunden vor Ort kennen. Auch gäbe es eine Vielzahl an eigenen Märkten, sogenannte Regie-Filialen, unter der Führung der Edeka-Gruppe selbst. Diese Geschäfte stellen im Vergleich zu selbstständig geführten Edeka-Filialen eigene Märkte der Edeka-Gruppe dar und unterliegen damit der Tarifbindung.

Laut einer Studie des IHD Handelsinstituts an der Hochschule Worms zeigt sich jedoch ein deutlicher Abwärtstrend gegenüber Regie-Filialen. Der Anteil der Märkte unter Führung der Edeka-Gruppe lag 2009 bei knapp 56 Prozent. 2017 nehmen diese mit weniger als 35 Prozent nur noch ein Drittel des Vollsortimentsumsatzes ein. „Selbstständige Kaufleute führen ihre Läden oft engagierter und damit erfolgreicher – aufgrund des unmittelbaren eigenen finanziellen Interesses“, so die Aussage von Handelsprofessor Jörg Funder von der Universität Worms. Dies spiegelt sich auch in der Konsequenz in den Umsatzzahlen von Edeka wieder.

Umsatzentwicklung der selbständigen Kaufleute bis 2017 (Edeka, 2018e)



Trotz des steigenden Wettbewerbsdrucks in der Lebensmittelbranche steigerte der genossenschaftliche Verbund dennoch seinen Gesamtumsatz 2017 um 4,6 Prozentpunkte auf 51,9 Mrd. Euro. Davon betrug der Umsatz der selbstständigen EDEKA-Kaufleute im Jahr 26,3 Mrd. Euro, somit stellen diese einen maßgeblichen Erfolgsfaktor dar.

### **Verdi kritisiert Tariffucht**

Schon seit langem kritisiert die Gewerkschaft Ver.di das Edeka-Prinzip. Unter dem Deckmantel des Genossenschaftsprinzips würden die Kaufleute eine Art Scheinselbstständigkeit ausüben. Die genossenschaftlichen Strukturen unterlaufen den Tarifvertrag systematisch. Neben der Tariffucht existiert in den meisten Filialen auch kein Betriebsrat. Und hier liegt des Pudels Kern: Die Personalkosten liegen bei Discountern zwischen fünf bis sieben Prozent. Bei Supermärkten mit Bedientheken betragen diese das Doppelte. Insbesondere Edeka grenzt sich über Service und Beratung von herkömmlichen Discountern ab. Dementsprechend massiv würde sich eine allgemeinverbindliche Tarifbindung auf jene Händler auswirken, die weniger bezahlen. Ein Experte der Edeka-Gruppe kommentiert den Sachverhalt in einem schriftlichen Statement wie folgt: „Die durch die Gewerkschaft Ver.di getätigten Vorwürfe eines angeblichen Lohndumpings, Tariffucht oder Abschaffung von Betriebsräten wurden bereits widerlegt“. Edeka verweist an dieser Stelle auf eine Studie des WABE-Institutes für

Sozialforschung, die zusammen mit der Hans-Böckler-Stiftung 2014 durchgeführt wurde. Resultat: Die Umwandlung der Märkte führe nicht zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen oder der Gehälter. Als repräsentativ kann diese Studie allerdings nicht gewertet werden, denn lediglich sechs Märkte wurden nach der Übertragung untersucht.

### **Tarifverträge (ver.di im Handel, 2015)**



Der bisherige Tarifvertrag müsse modernisiert werden. Auf persönliches Engagement werde keinen Wert gelegt. Abteilungsleiter und deren Mitarbeiter erhalten demnach das gleiche Gehalt. Hier fordern Führungskräfte, wie die Abteilungsverantwortliche Ute Kleinert, mehr Würdigung unterschiedlicher Leistungen. Die Bezahlung soll sich an der tatsächlichen Aufgabe und der Verantwortung der Personen, der Leistung und ihrer Qualität orientieren, die eingebracht wird. Schließlich seien eine gleiche Bezahlung bei Mehrbelastung zwar erfreulich für die Kollegen, allerdings demotivierend für die eigene persönliche Leistung derjenigen, die nachweislich und für alle transparent über der Leistung anderer Personen einzuschätzen ist. „Der Tarifvertrag stammt im Grunde noch von 1948, ist völlig veraltet- und schlicht unfair“, so der Handelsexperte Jörg

Funder. Einfacherer Jobs wie die des Kassierers sollten geringer entlohnt werden als die der Fachverkäuferinnen. Ein überarbeiteter allgemeinverbindlicher Tarifvertrag bürge allerdings auch ebenso Risiken. Einige in Edeka-Regie umgewandelte Filialen berichten aufgrund der gestiegenen Personalkosten von zunehmend befristeten Verträgen. Es bleibt also abzuwarten, wie sich die fortschreitende Privatisierung auf das Image von Edeka auswirkt.

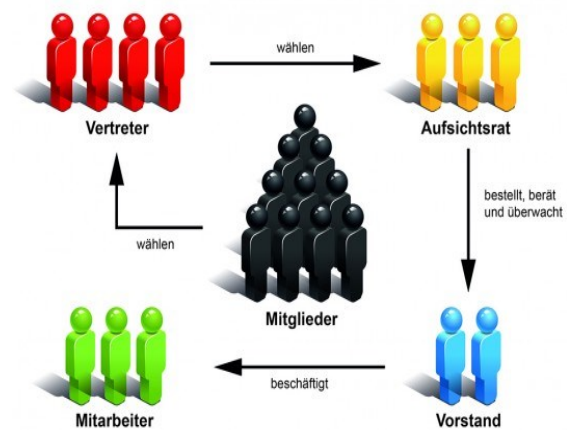
### Das Genossenschaftsmodell – altbewährt

Wer das System von Edeka verstehen möchte, kommt um die Interpretation und Analyse des Begriffs Genossenschaft nicht herum. Er hat die Vergangenheit des Lebensmittelhändlers geprägt, ihn großgemacht und bestimmt heute noch immer dessen Struktur.

#### Zur Erklärung:

Eine Genossenschaft besteht aus mindestens 3 Mitgliedern, welche als Genossen bezeichnet werden und sich zu einer Genossenschaft zusammenschließen, um gemeinsamen Interessen und den wirtschaftlichen Nutzen der Mitglieder und des Gesamtzusammenhangs zu fördern. Am Beispiel der Genossenschaft EDEKA ergeben sich beispielsweise Preisvorteile im Einkauf.

#### Aufbau einer Genossenschaft (Stralsund, 2018)



Laut Mittelstandsverbund ZGV sind in Deutschland 2,5 Millionen Menschen in Verbundgruppen oder Genossenschaften beschäftigt. Sie erbringen einen jährlichen Umsatz von 490 Milliarden Euro. Die einzelnen Genossen bleiben weiterhin selbstständig und sorgen selbst für ihr Kapital. Im Gegenzug sind sie bei allen wichtigen Entscheidungen über die Ausrichtung und den Geschäftszweck der Genossenschaft beteiligt. Damit liegt ein entscheidender Vorteil auf der Hand – nämlich der, dass sich die einzelnen Händler zur großen Genossenschaft zugehörig fühlen und gleichzeitig selbstständig vor Ort agieren können. Zwar wird dadurch der mittelständische Einzelhandel gestärkt, Entscheidungsprozesse jedoch verlangsamt.

Der EDEKA Verbund lässt sich in folgende sieben Regionalgesellschaften gliedern:

- Nord
- Minden-Hannover
- Rhein-Ruhr
- Hessenring
- Nordbayern-Sachsen-Thüringen
- Südbayern
- Südwest.

Am Beispiel der EDEKA Nord eG lässt sich die interne Struktur vereinfacht erklären. Hier findet innerhalb von sechs Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres eine Generalversammlung statt. Innerhalb dieser Versammlung nehmen die Mitglieder die Rechte wahr, welche ihnen in der Genossenschaftssatzung zugestanden werden. Die Mitglieder legen die Verwendung der erzielten Gewinne fest und wählen die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Bei der EDEKA Nord eG handelt es sich um sechs Vorstandsmitglieder und elf Aufsichtsratsmitglieder.

Bezüglich dieses gegebenen Kontextes stellt sich die Frage, welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sich hinter den jeweiligen Organen verbergen? Der Vorstand bildet das Leitungsorgan und trägt somit die Gesamtverantwortung. Zu seinen Aufgaben zählen die Verantwortung im Bereich Planung, Organisation und Personal, sowie die Risikoversorge, das Risikomanagement und die Erfolgskontrolle. Dabei hat sich der Vorstand an die Vorgaben der Satzung zu halten. Er ist jedoch nicht an die Weisungen des Aufsichtsrates und der

Vertreterversammlung gebunden. Der Aufsichtsrat stellt nämlich das Kontrollorgan der Geschäftsführung dar und trifft sich in der Regel sechsmal jährlich. Bei wichtigen Entscheidungen beraten beide Organe gemeinsam, um dann getrennt eine Abstimmung vorzunehmen. Im Jahr 2001 wurde die Edeka-Gruppe weiter gestärkt und erhielt die Rechtsform EDEKA Zentrale AG & Co. KG.

### ... und noch aktuell?

Während festgehalten werden kann, dass Genossenschaften heute sehr wohl noch aktuell sind, droht den Einkaufsgenossenschaften Gefahr. Grund hierfür ist die geplante Richtlinie der EU gegen „Unfaire Handelspraktiken in der Lebensmittellieferkette“.

[Bauern Demonstration gegen Preissenkungen \(Latz, 2016\)](#)



Diese soll Bauern schützen, die durch Verträge mit Handelsketten jedes Jahr circa elf Milliarden Euro Verlust erwirtschaften. Doch bei den Lebensmittelhändlern mit genossenschaftlichem Geschäftsmodell wie EDEKA und REWE ist die Empörung bezüglich dieser geplanten Maßnahme groß. Aufgrund mehrerer Änderungsvorschläge verbietet die

Richtlinie nun auch den Zusammenschluss von Einzel- und Großhandel und somit die Grundlage von Genossenschaften.

Erst vor wenigen Wochen haben deshalb Vertreter deutscher Handelskonzerne, u. A. Edeka-Chef Markus Mosa, einen Brandbrief an die europäische Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager eingereicht. Auch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft hat sich negativ zu diesem europäischen Vorschlag geäußert. Inzwischen scheint der Änderungsvorschlag, der den Einkaufsgenossenschaften eine wesentliche Grundlage entzogen hätte, nicht mehr aktuell zu sein. Dennoch bleiben einzelne Aspekte weiter ungeklärt. Beispielsweise ist momentan unklar, ob Händler künftig Beweise vorlegen müssen, wenn Lieferanten sie wegen unfairer Preise anklagen. Wie relevant Preisverhandlungen sind, ist im erst kürzlich beendeten Streit zwischen EDEKA und Nestlé für alle Seiten transparent geworden. Vorläufig bleibt das gemeinsame Ergebnis der Europäischen Kommission, dem EU-Parlament und dem Rat der Europäischen Union zur geplanten Richtlinie abzuwarten.

### **Ein Mix aus Experten und Gründern als Treiber für die Zukunft**

Der Kunde ist König und er bestimmt in der Lebensmittelbranche über den Erfolg eines Unternehmens. Die Prognosen für die Erreichbarkeit der Kunden der Zukunft sind die zu erwartenden Aspekte der zunehmenden Digitalisierung und eines veränderten Anspruchsniveaus bezüglich

Qualität und Angebotsstruktur. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden und erfolgreich am Markt zu bestehen, sind Neuerungen und digitale Anpassungen notwendig. Doch wie gelingt das in einem traditionsreichen Unternehmen wie EDEKA? Ein anschauliches Beispiel für derartige Prozesse findet sich in Berlin Moabit, wo EDEKA diesen November ein Format namens „Food und Tech-Innovationen“ eröffnet hat. Hier treten Einzelhändler in Interaktion mit Gründern der Lebensmittelbranche. Motor und Katalysator dieses Projektes stellen weiträumiger Flächen für Expertentalks dar. Der Co-Working-Space ist mit einem modernen Küchenbereich ausgestattet und bietet 130 gut ausgestattete Arbeitsplätze. Über diesen sogenannte “Food Tech Campus” soll Gründern als Serviceleistung das Wissen der EDEKA-Experten zur Verfügung stehen. Open Innovation ist für Edeka in den Vordergrund gerückt. Gemeinsam werden innovative Ideen in der Lebensmittelbranche konzipiert und sogar ein Feedback potenzieller Kunden direkt in die Entwicklung einbezogen. Edeka zeigt sich hier von seiner modernen Seite. Nicht nur die Einrichtung ist gut überlegt und abgestimmt gewählt, sondern auch die Lage neben einem großen EDEKA Center.

## Neues Zuhause für Gründer (EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG, 2018)



Der Betreiber der „Food und Tech-Innovationen“ ist die Lunar GmbH, eine Tochterfirma EDEKAs. Mit der Intension Gründer und Einzelhändler zu vernetzen, ging die Plattform „foodstarter“ vor zwei Jahren online. Diese Art des Austausches bietet den einen offenen Zugang zu Knowhow und die Chance auf Innovationen und Neuerungen. In der Plattform haben sich über 800 Start-Ups und über 1000 EDEKA-Einzelhändler registriert. Manche der neuen Produkte finden nach der Vorstellung und dem Feedback der Experten ihren Weg ins Sonderregal einer EDEKA-Filiale. Nicht zuletzt profitiert insbesondere Edeka selbst von diesem Projekt.

### „Umweltbewusst genießen“

Der Preis der Lebensmittel allein ist nicht ausschlaggebend für die Kunden, sondern ebenso die Aspekte der Qualität, der Regionalität und der Nachhaltigkeit. Zu Recht, denn am Beispiel Fisch zeigt sich, dass ein Umdenken dringend notwendig ist. Lediglich 7 Prozent der Fischbestände haben noch Potential zum Fischen offen.

## Fisch und Meeresfrüchte, Holz, Papier und Tissue, Palmöl, Soja, Klima und Süßwasser sind die Schwerpunkte der Zusammenarbeit von WWF und EDEKA © WWF (WWF, 2018)



Mit dem steigenden Umweltbewusstsein der Kunden ist EDEKA 2009 eine Kooperation mit WWF eingegangen und hat auf nachhaltigen Fisch umgestellt – nach dem Motto „umweltbewusst genießen“. Der in EDEKA-Filialen angebotene Fisch verfügt deshalb nun über eine Zertifizierung.

Zur Nachhaltigkeit gehört auch das Thema Emissionen. Dazu äußert sich Rolf Lange, Leiter Unternehmenskommunikation der Hamburger Edeka-Zentrale: „Wir engagieren uns bereits in vielen Bereichen darin, Emissionen zu senken – das betrifft vor allem die Logistik. Die Elektromobilität stellt in diesem Zusammenhang ein Baustein mit vielen Chancen, aber auch Herausforderungen.“

Das bedeutet für EDEKA konkret, dass es eines der ausgewählten Unternehmen ist, an das Mercedes Benz Elektro LKWs geliefert hat. Hierbei handelt es sich um das Model e-Actros, wovon zwei Jahre lang zwanzig Exemplare in verschiedenen Branchen getestet werden, bevor in der Folge die Serienfertigung starten kann. Unterstützt wird das Programm vom Bundesumweltministerium und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Die Reichweite der LKWs beträgt 200km. Hier haben insbesondere Berliner

EDEKA-Filialen einen entscheidenden Vorteil, da während des Be- und Entladens der Waren die Batterien des aufgeladen werden können.

### **Lieferungen in der Lebensmittelbranche**

Im vergangenen Jahr ist die Übernahme von Kaiser's Tengelmann durch EDEKA genehmigt und beschlossen worden. Das Bundeskartellamt hatte zunächst ein Verbot festgelegt. Nach zwei Jahren zäher Auseinandersetzungen machte die Sondererlaubnis durch den Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel den Weg für eine Fusion frei. Während in den Medien vor allem über die Entscheidung und die gefährdeten Arbeitsplätze der Tengelmann-Mitarbeiter diskutiert worden ist, hat die Übernahme EDEKA eine Ausweitung seiner Dienstleistungen beschert - den Lebensmittel-Lieferdienst Bringmeister.

**Bringmeister Lebensmittellieferdienst (Bringmeister, 2018)**



Bisher hatte sich das Unternehmen im Gegensatz zu seinem Konkurrenten gegen die Lieferung von Lebensmitteln gestäubt, da diese aus seiner Sicht nicht rentabel ist. Nun drängt jedoch mit Amazon Fresh ein Konkurrent auf den deutschen Markt und EDEKA arbeitet an einer Abwehrstrategie, um die eigenen Marktanteile zu schützen.

Der Onlinekauf von Lebensmitteln ist ein hochspannendes Thema, obwohl dessen Anteil am deutschen Markt nur rund 1% beträgt. Die Unternehmen müssen viel in eine geeignete Logistik investieren und dabei strenge Vorgaben berücksichtigen, zum Beispiel zur Kühltemperatur von Lebensmitteln. Hinzu kommt, dass die Deutschen lieber selbst im Laden einkaufen gehen, anstatt die zusätzlichen Lieferkosten einer Online Bestellung zahlen zu müssen. Bringmeister konnte in diesem Zusammenhang dennoch bereits eine Zunahme an Bestellungen verbuchen. Ausgereift ist das Online Bestellsystem aber noch lange nicht. Punktuelle Engpässe müssen erst noch behoben werden. So sollen zunächst die Kapazitäten des Lieferdienstes an den Standorten Berlin und München in naher Zukunft ausgebaut werden.

Mit Bringmeister wagt Edeka auch den nächsten Schritt in Richtung Digitalisierung der Lebensmittelbranche. Seit Februar 2018 kann die Lebensmittellieferung an Kunden auch während deren Abwesenheit bis in die eigene Wohnung erfolgen. Der Einkauf steht somit am Kühlschrank ohne jemals in einem Supermarkt gewesen zu sein - für viele Kunden ein enormer Mehrwert. Unterstützt wird Edeka in diesem Projekt durch den Haushaltsservice Cary. Dessen elektronisches Türschlosssystem wird über ein Smartphone gesteuert.

Wie funktioniert das genau?

Steht der Lieferdienst vor der Tür des Kunden, ruft er in der Zentrale von Cary an und diese steuern das Öffnen der Tür. Umfragen zufolge stehen über 90% der Deutschen einem elektrischen



Schließsystem aus Sicherheitsgründen skeptisch gegenüber und lehnen einen entsprechenden Lieferservice ab. EDEKA bewertet das Projekt dennoch als zukunftsfruchtig und arbeitet weiter an der Realisierung- nicht zuletzt um den Konkurrent Amazon Fresh nicht aus den Augen zu verlieren. Der Onlinehändler nutzt ein ähnliches System namens Amazon Key, welches vorerst nur testweise in einzelnen Versuchsregionen in den USA angewandt wird.

### **Megatrend: Point of Situation**

Der klassische Handel wird in Zukunft eine zweite digitale Revolution durchlaufen, das zeigt der jährliche Retail Report des Zukunftsinstitutes. Verkaufsflächen, Produktauswahl und Infrastruktur werden individueller und agiler. „Der zukünftige Laden muss sich von der klassischen Standortdenke lösen und sich dort zeigen, wo der Kunde im Alltag ist und eine Produktauswahl bieten, die den Kunden in dieser Situation unterstützt“, betont Theresa Schleicher in einem Interview mit LEAD digital. Vorreiter des neuen Megatrends *Point of Situation* ist Tesco: Regale mit Produkten werden an den Wänden von U-Bahnstationen abgebildet, wobei die Produkte mit einem QR-Code versehen sind. Die Zustellung erfolgt noch am selben Tag. Dank des Barcodes können Kunden bequem ihren Einkauf während der Wartezeiten in der U-Bahn erledigen. Im asiatischen Raum, insbesondere in Südkorea, stößt der virtuelle Supermarkt bereits auf große Begeisterung. In Deutschland hat der britische

Lebensmittelkonzern Tesco bisher nur in einer Berliner U-Bahn sein Konzept ausprobiert. Es steht also nicht mehr die Frage im Raum, ob der Lebensmittelhandel von einer Revolution betroffen ist, sondern wann.

Es bleibt abzuwarten, ob Edeka mit seinem Konzept der regionalen Vermarktung auch in Zukunft konkurrenzfähig bleibt. Experten des Zukunftsinstitutes sehen für die nächste große Veränderungswelle nämlich nicht die Händler als ausschlaggebende Akteure. Vielmehr wird die Lebensmittelbranche in Zukunft von IT-Unternehmen beeinflusst und umgestaltet.

# DAS GENOSSENSCHAFTSMAGAZIN



Eine revolutionäre Idee – die Anfänge des Genossenschaftswesens  
durch Raiffeisen und Schulze-Delitzsch

*„Die Sucht, das Bestreben, immer und immer wieder in  
erster Linie den eigenen Vorteil zu suchen, und dann  
erst der Mitmenschen zu gedenken, das ist die  
Krankheit unserer Zeit.“ (Friedrich Wilhelm Raiffeisen)*

# EINE REVOLUTIONÄRE IDEE – DIE ANFÄNGE DES GENOSSENSCHAFTSWESENS DURCH RAIFFEISEN UND SCHULZE-DELITZSCH

12. Dezember 2018

Autoren: Juliane Kästner, Danny Kunze, Marie Schütze

*Die Kulturform der Genossenschaften ist nicht ausschließlich in Deutschland entstanden. Vorläufer der modernen Genossenschaften gab es unter anderem in Großbritannien, Frankreich und im Osten Europas. Herrmann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen haben Mitte des 19. Jahrhunderts hierzulande entscheidende Grundlagen gelegt, die weltweit bis in die Gegenwart wirken. Genossenschaften nach diesem Vorbild sind heute nahezu weltweit zu finden.*

## Ein Ziel, zwei Wege - wie zwei Männer die Not bezwingen

Es war Mitte des 19. Jahrhunderts als eine Zeit des Umbruchs einsetzte. Das kapitalistische Wirtschaftssystem und die industrielle Revolution traten ihren Siegeszug an. Dampfmaschinen, Eisenbahnen, neue Techniken und Massenproduktion erhielten Einzug. Plötzlich mussten Umstellungen riesigen Ausmaßes verkräftet werden. Außerdem herrschten Teuerungen, Missernten, Hunger und Armut im Land. Viele Bauern hatten nicht einmal Geld, um Saatgut zu kaufen, geschweige denn Maschinen. Zahlreiche Handwerker blieben auf der Strecke, waren allein der Konkurrenz nicht gewachsen und hatten dieser nichts entgegenzusetzen. Insbesondere das traditionelle Handwerk erfuhr einen erhöhten Druck durch industrielle Verfahren des Wettbewerbs, welchen es zuvor nicht gegeben hat. Kredite für kleine Leute gab es nur bei skrupellosen Wucherern. Fünf Millionen Deutsche wanderten damals nach Amerika aus.

Wie meistens in solchen Situationen hat es Pioniere gebraucht, die der Bevölkerung vor Augen führt, dass es durchaus auch in diesen neuen schwierigen Zeiten, als der Zinswucher geblüht hat, Möglichkeiten gibt, um sich behaupten zu können. Die schlimme Lage rief zwei geniale Organisatoren in Deutschland auf den Plan, die die rettenden Ideen und die notwendige Tatkraft besaßen.

Der Bürgermeister Friedrich Wilhelm Raiffeisen aus dem Westerwald und der Richter sowie der Reichstagsabgeordnete Hermann Schulze-Delitzsch aus Sachsen nahmen sich der Not an, um diese zu bezwingen. Die Erfolgsgeschichte der deutschen Genossenschaften ist untrennbar mit diesen zwei Männern verbunden.



Quelle: LISUM Berlin-Brandenburg

Sie entwickelten – Raiffeisen im ländlichen und Schulze-Delitzsch im städtischen Raum





Friedrich Wilhelm Raiffeisen

Quelle: Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband

*„Was dem Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen viele...“*

– das Genossenschaftswesen in Deutschland zur erfolgreich funktionierenden Wirtschaftsdemokratie.

Sie erkannten früh, dass Wohltätigkeit allein nur abhängig macht und setzten stattdessen konsequent auf das Prinzip der Hilfe durch Selbsthilfe. Der Genossenschaftsgedanke erwachte zu jener Zeit, jedoch in verschiedener Gestalt und an unterschiedlichen Orten. Eine Welle von Genossenschaftsgründungen lief damals über das Land, ein neues Kapitel Wirtschaftsgeschichte war aufgeschlagen.

### **Ein Bürgermeister kämpft gegen die Hungersnot**

Friedrich Wilhelm Raiffeisen ist am 30. März 1918 im damals preußischen Hamm an der Sieg, im Westerwald, geboren. Er war das drittjüngste von neun Geschwistern und wuchs in ärmlichen Verhältnissen auf. Sein Vater, Gottfried Friedrich Raiffeisen war Landwirt. Amalia Christiane Susanna Maria, geborene Latzendörffer, Raiffeisen war seine Mutter und vermittelte ihren Kindern, wie auch dem jungen Friedrich Raiffeisen, Gottesfurcht. Dies wurde schnell, neben den Werten wie Fleiß und Sparsamkeit, Teil seiner Persönlichkeit. Er besuchte die örtliche Volksschule und wurde danach für weitere drei Jahre vom örtlichen Pfarrer

Georg Wilhelm Heinrich Seippel in neueren Sprachen, Geschichte und Mathematik unterrichtet. Diese zusätzliche Ausbildung durch Pfarrer Seippel sorgten bei Raiffeisen sicherlich für eine noch stärkere Verankerung des göttlichen Glaubens und der Nächstenliebe.

1835 meldete sich Raiffeisen freiwillig zum Militärdienst. Durch eine Augenerkrankung, welche später fast zu seiner vollständigen Erblindung führte, musste er 1843 seinen Militärdienst quittieren. Im Anschluss eröffnete sich für Raiffeisen die Möglichkeit bei der Regierung in Koblenz eine Weiterbildung als Verwaltungsbeamter zu absolvieren, in welcher er sich mit guten Leistungen zeigte und infolgedessen bereits im Herbst 1843 zum kommissarischen Kreissekretär für Mayen/Eifel ernannt wurde. Mit 27 Jahren, im Februar 1845, wurde Raiffeisen zum Bürgermeister von Weyerbusch im Westerwald berufen, wo er die ersten Erfahrungen mit gemeinschaftlichen Zusammenschlüssen sammelte und in Folge von Hungersnot den Weyerbuscher Brotverein gründete. In diesem Amt bewährte sich der junge Bürgermeister mit guten Leistungen, setzte sich unter anderem für den Bau von Schulen und einer für die Region wichtige Straße ein. Seine Erfolge blieben bei den Vorgesetzten nicht unbemerkt und so wurde Raiffeisen

bereits ein Jahr später als Bürgermeister in dem mehr als 30 Orten umfassenden Amtsbezirk Flammersfeld eingesetzt. Zum Heddesdorfer Bürgermeister wurde er dann im Herbst 1852 ernannt. Die positiven Ergebnisse in Weyerbusch ermutigten Raiffeisen auch in Flammersfeld und Heddesdorf Hilfsvereine nach dem Vorbild des Brotvereins zu gründen. Jedoch musste Raiffeisen erkennen, dass Wohltätigkeit und christliche Nächstenliebe allein keine nachhaltige Grundlage für seine Vereine sind. Er betonte fortan den Gedanken zur Selbsthilfe.

In seinem Privatleben musste Raiffeisen einige Schicksalsschläge verkraften. Seine erste Frau, die Apothekertochter Emilie Storck, welche er am 23. September 1845 heiratete, verstarb bereits 1863 in Folge eines Herzschlags. Zusammen hatten beide sieben Kinder, von denen bereits drei im Kindesalter von ihnen gingen. Auch Raiffeisen selbst hatte immer wieder gesundheitliche Probleme. So infizierte er sich bei Krankenbesuchen in seinem Amtsbezirk während der Typhusepidemie mit einem Nervenfieber. Dies hatte immer wiederkehrende nervöse Störungen zur Folge, welche wahrscheinlich sein Augenleiden verschlimmerten und zur zeitweisen Arbeitsunfähigkeit führte. Aus diesem Grund wurde Raiffeisen 1865 mit nur 47 Jahren pensioniert.

Seine Pension war wegen der wenigen Dienstjahre verhältnismäßig gering. Zur Aufbesserung der finanziellen Verhältnisse gründete der pensionierte Raiffeisen eine Zigarrenfabrik, welche zu Beginn wenig erfolgreich war und betätigte sich mit mehr Erfolg später im Weinhandel. Die Pensionierung brachte Friedrich Wilhelm wieder mehr Zeit sich mit den genossenschaftlichen Ideen zu befassen. So wurde unter anderem ein Buch von ihm veröffentlicht. Sein kränklicher Gesundheitszustand machte Raiffeisen auch weiterhin zu schaffen. Sein Augenleiden führte mittlerweile fast zu Erblindung. Für seine tägliche Arbeit zur Verbreitung der

Genossenschaftsidee, war er fortan auf die Hilfe seiner ältesten Tochter Amalie angewiesen. Sie las ihm Briefe vor und führte seine Korrespondenz.

Mit seiner zweiten Frau Maria Panserot geborene Fuchs, hatte Raiffeisen keine weiteren Kinder. Sie war recht spirituell eingestellt und ihm bei seiner Arbeit keine Hilfe. Nach Verschlechterung seines Gesundheitszustandes 1886 legte er vorübergehend seine Ämter nieder. Eine spätere Lungenentzündung verschlechterte seinen Zustand enorm. Er konnte sich davon zwar noch einmal erholen, verstarb jedoch am 11. März 1888 in Heddesdorf und wurde drei Tage später im Familiengrab beigesetzt.

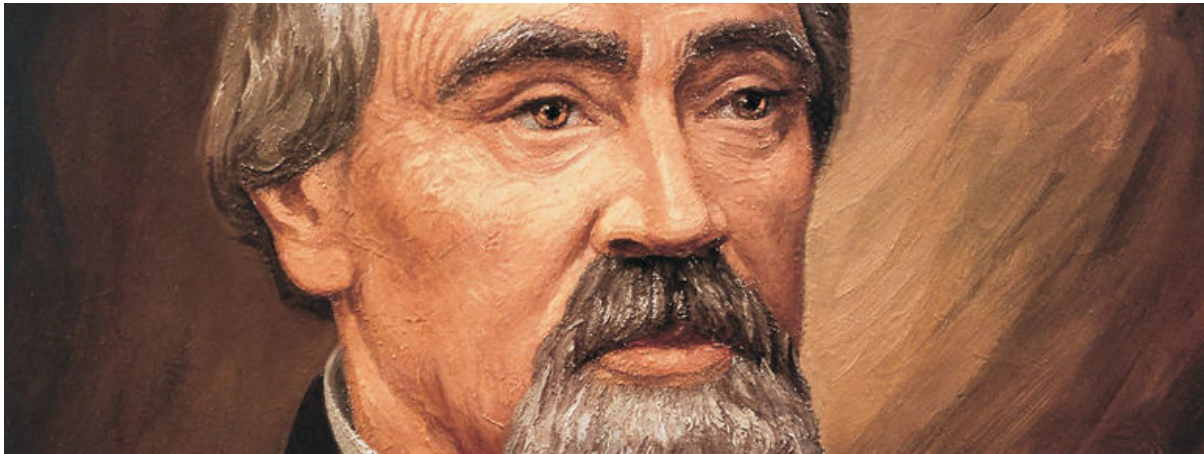
Der Name Friedrich Wilhelm Raiffeisen ist heute noch untrennbar mit den ländlichen Genossenschaften verbunden. Er gilt als einer der Gründerväter des deutschen Genossenschaftswesens und sein Name lebt noch in vielen Bezeichnungen für zahlreiche Banken und andere Genossenschaften weiter. Raiffeisen sagte seinerzeit in aller Bescheidenheit dazu:

*» Man nennt die Vereine nach meinem Namen. Ich habe dieselben indes nicht erfunden. Der erste Verein war ein Kind unserer Zeit, aus der Not geboren. Ich habe nur die Patenstelle dabei übernommen. «*

### **Ein Jurist als Begründer der gewerblichen Genossenschaften**

Franz Hermann Schulze wurde am 29. August 1808 als ältester von zehn Kindern des Patrimonialrichters, Bürgermeisters und späteren Justizrates August Wilhelm Schulze und seiner Ehefrau Wilhelmine Schulze geborene Schmorl, im Haus Markt 11 in Delitzsch geboren. Er wuchs in einer





Hermann Schulze-Delitzsch

Quelle: Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband

gutbürgerlichen und von Leistungsstreben bestimmten Familie auf und besuchte die traditionsreiche Nikolaischule in Leipzig. Nach seinem Abschluss führte er die Familientradition fort und nahm ein Jura-Studium, zuerst in Leipzig und später in Halle und Naumburg, auf. Er kehrte im Herbst 1840 nach Delitzsch zurück. Dort übernahm er eine Patrimonialrichterstelle, welche er bis 1849 ausübte. Mit diesem Amt war nicht nur die untere Gerichtsbarkeit verbunden. Er vertrat zugleich die Polizei und neben Stadtgemeinde und Kirche unterstanden ihm auch Schule und öffentliche Ordnung. In seiner Amtszeit hatte Schulze Zeit zum Reisen. So konnte er unter anderem Salzburg, Tirol, Schweden und Norwegen besuchen und den Ätna in Italien sehen. Außerdem gründete er 1846 einen Gesangsverein und war im örtlichen Turnverein aktiv. In den Hungerjahren von 1846/47 organisierte er überdies ein Hilfskomitee

zum Ankauf von Getreide und der kostenlosen Abgabe von Brot an Hilfsbedürftige. Dieses Engagement trug sicherlich dazu bei, dass Schulze im Mai 1848 zum Abgeordneten des Wahlkreises Delitzsch sowohl für das preußische als auch für die in Frankfurt tagende Nationalversammlung gewählt wurde. Er entschied sich für die Volksvertretung in Berlin und war fortan Abgeordneter der preußischen Nationalvertretung. Zur besseren Unterscheidung von Abgeordneten mit gleichem Namen nannte er sich nach seinem Heimatort nun Schulze-Delitzsch. Er hatte eine demokratische Gesinnung und war für die königliche Regierung ein oftmals unbequemer Redner. Während der Beratungen zu einem Verfassungsentwurf im Oktober 1848 sprach sich Schulze-Delitzsch beispielsweise dafür aus, das Gottesgnadentum der Monarchie aus der Präambel zu streichen. Er begründete dies wie folgt: „Man pflegt, wenn ein Handlungshaus bankrott

geworden ist, die Firma nicht mit in das neue Geschäft zu übernehmen.“ Im Zuge der Reaktionen entmachtete Friedrich Wilhelm IV. kurze Zeit später die preußische Nationalversammlung und verlegte deren Tagungsort nach Brandenburg. Schulze-Delitzsch und andere Abgeordnete riefen infolgedessen zur Steuerverweigerung auf. Daraufhin wurde das Parlament mit militärischer Gewalt aufgelöst und Schulze-Delitzsch sowie 41 seiner Mitstreiter wurden wegen der Anstiftung zum Aufruhr angeklagt. Nach seiner Verteidigungsrede, welche selbst bei seinen Gegnern Beachtung fand, wurden er und 40 weitere Angeklagte freigesprochen. Trotz seines Freispruchs wurde Schulze-Delitzsch überwacht, nach Posen versetzt und schied schließlich aus dem Justizdienst aus.

Trotz seiner schwierigen beruflichen Situation begann Schulze-Delitzsch sich in der jungen Genossenschaftsbewegung zu organisieren. Er war noch in seiner Zeit als

Abgeordneter der Nationalversammlung in einer Handwerkerkommission des Parlaments mit der schwierigen Situation, welche unter anderem begründet war durch die industrielle Revolution und die gesetzlichen Reformen wie der Gewerbefreiheit, der Handwerker und Kleingewerbetreibenden konfrontiert worden.

Um die Situation der Mittelständler zu verbessern, setzte Schulze-Delitzsch auf regionale Zusammenschlüsse und gründete 1849 in seiner Heimatstadt eine Tischler- und eine Schuhmacher-Assoziation und später den Delitzscher Vorschussverein. Ein Jahr später gründete Schulze-Delitzsch im Nachbarort den Eilenburger Darlehenskassen-Verein und rückte erstmals die Prinzipien Selbsthilfe und Selbstverantwortung in den Fokus.

Später fasste er seine gewonnenen Erkenntnisse in einem Handbuch „Vorschuss- und Kreditvereine als Volksbanken“ zusammen und prägte so den Begriff „Volksbank“. Es folgte eine Welle der Gründungen von Vorschussvereinen. Um deren Interessen zu bündeln regte er die Gründung eines „Centralkorrespondenzbureaus der deutschen Vorschuss- und Kreditvereine“ an, welchem er bis zu seinem Tod vorstand.

Seine politischen Aktivitäten verstärkte er nun wieder und lies sich 1861 in das neu gegründete Preußische Abgeordnetenhaus



Schulze-Delitzsch redet vor dem Deutschen Reichstag  
Quelle: Geschichtskombinat

und 1871 in den Deutschen Reichstag wählen. Dieses Mandat behielt er bis zu seinem Tod inne. In dieser Zeit engagierte er sich weiterhin für die Entwicklung des Genossenschaftswesens. Als Abgeordneter setzte er das Genossenschaftsgesetz in Preußen und im Norddeutschen Bund durch. 1873 wurde ihm von der Universität Heidelberg die Ehrendoktorwürde verliehen.

Nach kurzer Krankheit verstarb Schulze-Delitzsch am 29. April 1883 im Alter von 75 Jahren in Potsdam. Am 3. Mai fand in Anwesenheit seiner Familie vor 150 Gästen eine Trauerfeier im Gartensaal des Reichstags statt. Anschließend führte ein Pferdegewisspann den Sarg unter Begleitung von über 10.000 Menschen zum Alten Stadtfriedhof Potsdam.

### Am Anfang war der Hunger

Die letzte große Hungersnot, in Deutschland, im Winter der Krisenjahre 1846 und 1847, war die Folge von witterungsbedingten Missernten und der, sich seit 1844 ausbreitenden, Kartoffelfäule. Mit ihr einher kamen erhöhte Preise, welche es Arbeitern, wie Handwerkern und Hilfsarbeitern, erschwerten ausreichend Nahrungsmittel für sich und die eigene Familie zu gewinnen. Hinzu kam, dass es keine sozialen Sicherungssysteme gab.

Zu dieser Zeit war Friedrich Wilhelm Raiffeisen Bürgermeister in Weyerbusch im Westerwald. Er wollte den Bürgern in Not helfen und gründete im Jahr **1846** den „Weyerbuscher Brotverein“. Durch Geldspenden einiger wohlhabenderer Bürger konnte Mehl gekauft und damit Brot für die Hilfsbedürftigen gebacken werden. Für die Zukunft wollte Raiffeisen allerdings erreichen ohne Spenden auskommen zu müssen. Sein Ziel war es, dass die Menschen aus eigener Kraft für schlechtere Zeiten vorsorgen können. Das gleiche Ziel sowohl ohne Spenden als auch ohne die Hilfe vom Staat auszukommen, verfolgte auch Hermann Schulze-Delitzsch in seinem



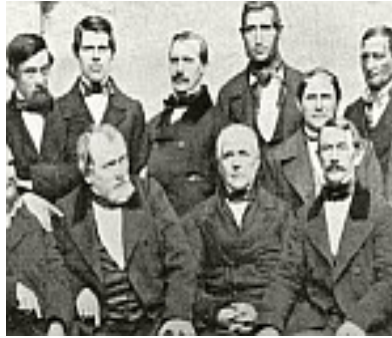
Heimatort. In seiner Position, als links-liberaler Abgeordneter in der preußischen Nationalversammlung sucht Schulze-Delitzsch auf politischem Weg eine Lösung für die Delitzscher Schuhmacher und Tischler. Diese litten in der Zeit der industriellen Revolution unter der Massenfertigung und dem erhöhten Preisdruck.

Nachdem sein Anliegen kein Anklang fand, nahm Schulze-Delitzsch das Problem selbst in die Hand. Er gründete, gemeinsam mit heimischen Handwerkern **1849** in Delitzsch die **erste Tischler- und Schuhmacher-Assoziation** als Einkaufsgenossenschaft. Dies war die erste Genossenschaft in Deutschland. Die durch diese Assoziationen gemeinsam erworbenen Rohstoffe ermöglichten es den Handwerkern günstiger zu produzieren und so gegen die Massenfertigung anzutreten. Im Jahr 1849 gründete Friedrich Wilhelm Raiffeisen den „Flammersfelder Hilfsverein zur Unterstützung unbemittelter Landwirte“.

Ein zweites großes Problem der Handwerker bestand darin, dass sie kaum Kapital hatten und aufgrund des geringen Einkommens keine Kredite erhielten. Um dem entgegen zu wirken gründete Hermann Schulze-Delitzsch am 10. Mai **1850** den **Delitzscher Vorschuss-Verein**. Damit wird Schulze-Delitzsch zum Begründer der Kreditgenossenschaften. Der Hintergrund des Vorschussvereins war, dass Mitglieder aus eingezahlten Beiträgen günstige Kredite gewährt bekommen.

Nach anfänglichen Schwierigkeiten erhält der Delitzscher Vorschuss-Verein durch Hermann Schulze-Delitzsch im Jahr 1852 ein neues überarbeitetes Statut. Unter anderem umfasste dieses Statut nun auch die Prinzipien der Selbsthilfe und Solidarität. Mit dem neuen Statut wurden außerdem

fremdbezogene Darlehen, zur Bildung des Vereinskapitals, akzeptiert. Darüber hinaus wurden regelmäßige Mitgliedsbeiträge bei Eintreten in den Verein Pflicht. Während seiner Amtszeit als Bürgermeister etablierte Raiffeisen 1854 den „Heddesdorfer Wohltätigkeitsverein“. Inhalt des Hilfsvereins war unter anderem die Fürsorge für verwahrloste



Vorstand und Aufsichtsrat des Delitzscher Vorschuss-Vereins  
Quelle: PA mb/lit

Kinder und deren Erziehung. Unterdessen begann Hermann Schulze-Delitzsch im Jahr 1855 unter dem Titel „Innung der Zukunft“ eine Beilage in der Deutschen Gewerbezeitung zu veröffentlichen. Diese erschien achtmal jährlich und wurde später zu den wöchentlich erscheinenden „Blätter für Genossenschaftswesen“ beigelegt. Vier Jahre später veröffent-

lichte er seinen Leitfaden „Vorschuss- und Kreditvereine als Volksbanken“. Sein Leitfaden enthält eine praxisnahe Erklärung zu der Gründung von Vorschussvereinen.

Basierend auf den Prinzipien von Schulze-Delitzsch trafen sich im Frühjahr 1859 Vertreter von 29 Vereinen in Weimar zum „ersten Vereinstag deutscher Vorschuss- und Kreditvereine, welche auf der Selbsthilfe der Kreditbedürftigen aus dem kleineren und mittleren Gewerbe beruhen“.

Nachdem Schulze-Delitzsch bereits 1850 seine erste Kreditgenossenschaft ins Leben rief, folgte Raiffeisen am 27. März **1862** mit dem „Darlehnskassen-Verein für das Kirchspiel Anhausen“, sowie am 22. Juli 1864 mit dem „Heddesdorfer Darlehnskassen-Verein“. Die Darlehnskassenvereine verpflichteten die Kreditnehmer erstmals zur Mitgliedschaft und können dadurch als echte Genossenschaften bezeichnet werden. Sie gelten heute als erste Genossenschaften im Raiffeisen'schen Sinne.



Im Jahr 1866 veröffentlicht Friedrich Wilhelm Raiffeisen erstmals einen Ratgeber unter dem Titel „Die Darlehenskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung sowie der städtischen Handwerker und Arbeiter“.



Ratgeber Darlehenskassenvereine  
Quelle: Geschichtskombinat

Dabei schildert er seine Erfahrungen im Umgang mit Selbsthilfeorganisationen und legte wichtige Bausteine für eine eigene praktische Umsetzung dar. Zu Lebzeiten von Raiffeisen sind fünf erweiterte Auflagen erschienen. Insbesondere wurden in diesem Buch nicht nur Darlehenskassen-Vereine unter die Lupe genommen, sondern auch andere Genossenschaftsarten wie Verkauf- und Konsumgenossenschaften. Seine Herausforderung bestand darin, Gelder herbeizuschaffen und diese gewinnbringend anzulegen,

damit den Bauern und Handwerkern eine Möglichkeit geschaffen wird, auf diese Mittel möglichst flexibel zurückzugreifen.

Bereits ein Jahr später setzt Hermann Schulze-Delitzsch einen wichtigen Meilenstein in der Genossenschaftsgeschichte in Form eines gesetzlichen Rahmens für eine neue Unternehmensform, die Genossenschaft. Das erstmals in Preußen entworfene **Genossenschaftsgesetz** wurde am 27. März **1867** verabschiedet, welches für eine größere rechtliche Sicherheit und eine verbesserte Akzeptanz der Genossenschaften sorgen sollte. Noch im gleichen Jahr wird auf Initiative von Eduard Pfeiffer der „Verband deutscher Konsumvereine“ etabliert. 1969 wird daraufhin eine **Großeinkaufsgesellschaft** in Mannheim gegründet, um den gemeinschaftlichen Warendirektbezug zu organisieren, die einige Jahre später in eine **Waren-Einkaufs-Aktiengesellschaft** umgewandelt und schließlich 1875 hinsichtlich des nachlassenden Interesses liquidiert wurde.

Im Jahr 1872 ruft Friedrich Wilhelm Raiffeisen die „**Rheinische landwirtschaftliche Genossenschaftsbank**“ mit Sitz in Neuwied als die erste zentrale Geldausgleichsstelle für die Raiffeisengenossenschaften ins Leben, um die Liquidität

der kleinen Darlehenskassen untereinander zu gewährleisten. Diese entwickelte sich bereits zwei Jahre danach zur „**Deutschen landwirtschaftlichen Centralbank**“. Mit der zunehmenden Industrialisierung und den notleitenden Wirtschaftszweigen führte die Genossenschaftsbewegung zu einem stärkeren Wunsch nach einer engeren Bindung der Vereine untereinander.

Das Ergebnis war **1877** deutlich sichtbar – es entwickelten sich zahlreiche regionale und nationale Genossenschaftsverbände – allen voran die **Anwaltschaft der Raiffeisengenossenschaften** und der **Allgemeine Verband Schulze-Delitzschs**. Ab 1879 breiteten sich landwirtschaftliche **Kreditgenossenschaften** im südlichen und westlichen Teil Deutschlands immer weiter aus. Die Idee und das Prinzip der Genossenschaften nach Schulze-Delitzsch und Raiffeisen überdauert auch noch nach ihrem Tod und entwickelt sich immer weiter.

Der Dualismus der großen Genossenschaftsverbände, welcher sich im gewerblichen Genossenschaftswesen entwickelte, endete im Frühjahr 1920 durch das Verschmelzen des Allgemeinen Verbands von Schulze-Delitzsch und des Hauptverbandes der deutschen gewerblichen Genossenschaften (Korthaus).



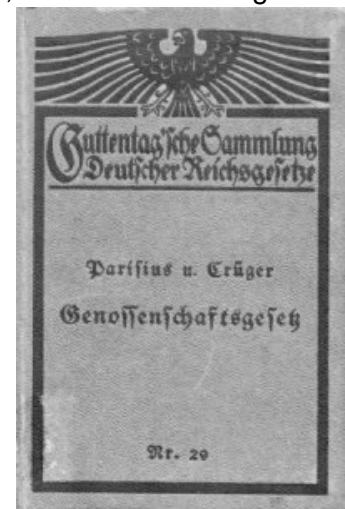
## Anwaltschaft der Raiffeisengenossenschaften

Nach der Gründung der landwirtschaftlichen Genossenschaften wuchs der Wunsch nach einer engeren Verbindung untereinander. Dabei sah Friedrich Wilhelm Raiffeisen die Verbindung seiner Genossenschaftsstruktur und -organisation „zur möglichen Herbeiführung eines einheitlichen Wirkens (...) als höchst wünschenswert“. In einer Auseinandersetzung mit Hermann Schulze-Delitzsch über die Ausgestaltung der Genossenschaftsidee widersprach Raiffeisen dieser Praktiken und nahm davon Abstand. Nach heutiger Auffassung wird diese Phase als Systemstreit bezeichnet. Aus diesem Grund legt Raiffeisen im Sommer 1877 das Fundament für den Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften. Neben der Verbreitung der Darlehenskassenvereine und der Vertretung gegenüber den Behörden und der Politik, soll der Verband den Bezug von landwirtschaftlichen Waren und den Verkauf von landwirtschaftlichen Produkten vorantreiben.

Es entstand der „Deutsche Genossenschaftsverband“. Auch im ländlichen Genossenschaftswesen entwickelte sich ein Dualismus, dieser versiegte am 12. und am 13. Februar 1930. Der Generalverband der deutschen Raiffeisengenossenschaften sowie der Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften wurden aufgelöst. An ihrer Stelle wurde der „vereinte Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften“ – Raiffeisen, mit Sitz in Berlin, gegründet. Am 23. Oktober desselben Jahres wurde die Raiffeisen-Gedächtnis-Stiftung gegründet. Sie soll das geistige Erbe Friedrich Wilhelms Raiffeisens erhalten und die Forschungen auf dem genossenschaftlichen Gebiet fördern. Zwölf Jahre später wurde die Stiftung mit der Wilhelm-Haas-Stiftung zur Stiftungsgemeinschaft des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften – Raiffeisen zusammengelegt.

### Ein rechtlicher Rahmen wird geschaffen

In Mitte des 19. Jahrhunderts waren bewährte Organisationstypen zur Bewältigung wirtschaftlicher Probleme nicht vorhanden. Schulze-Delitzsch versprach sich von dem Genossenschaftsmodell eine Steigerung des Selbstwertgefühls sowie eine positive Wirkung auf die intellektuelle und sittliche Bildung der Mitglieder. Außerdem soll das Eigeninteresse mit dem Gesamtinteresse miteinander verbunden werden. Schulze-Delitzsch beschreibt mithilfe der drei Grundprinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sein Genossenschaftsmodell. Dabei schuf er eine völlig eigenständige und neuartige Rechtsform, die auf die Bedürfnisse einer mitgliederorientierten Selbsthilfeorganisation abgestimmt sind. Die soziale Wirkung war neben dem wirtschaftlichen Nutzen genossenschaftlicher Zusammenarbeit ein wichtiger Faktor in seinem Modell. Dabei versucht er erstmals aus dem Allgemeinen



Genossenschaftsgesetz  
Quelle: PA mb/lit

Deutschen Handelsgesetzbuch und den OHG-Vorschriften einen eigenständigen genossenschaftlichen Organisationstyp abzuleiten.

Je stärker die Genossenschaftsbewegung um sich griff, umso deutlicher und sichtbarer wurden die Probleme, die sich aus dem fehlenden juristischen Regelwerk ergaben.

Änderungen übernommen. Letztendlich wurde es 1871 zum Reichsgesetz erhoben. Bis heute hat das im Jahr 1889 in revidierter Form als „Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ in seinen wesentlichen Elementen, trotz mehrerer Novellierungen, noch Bestand. Wesentliche Änderungen für die Weiterentwicklung des Genossenschafts-

### **Gute Ideen überdauern**

*Heute gibt es in Deutschland ca. 7600 Genossenschaften mit 21 Millionen Mitgliedern. Fast jeder vierte Deutsche organisiert sich in Form einer Genossenschaft. Weltweit sind es sogar 800 Millionen Menschen, die einer Genossenschaft angehören.*

Aus diesem Grund mischten sich die Behörden nicht selten in die Geschäfte der Genossenschaften ein und forderten ihr Recht der Konzessionserteilung. Hermann Schulze-Delitzsch legt bereits 1860 einen Gesetzesentwurf vor, um die ausstehende Rechtsfähigkeit zu beseitigen. Insbesondere wurde Wert daraufgelegt, dass den Genossenschaften eine gewisse eigenständige Rechtsform zugestanden wird. Jedoch sind bis zum Erlass des Gesetzes noch einige weitere Jahre ins Land gegangen. Ein wesentlicher Grund dafür war, dass die preußische Regierung die Rechtsfähigkeit für die Genossenschaften vorzugsweise von der Erteilung einer behördlichen Konzession abhängig machen wollte. Dieses Argument hat wiederum Schulze-Delitzsch strikt abgelehnt. Schließlich konnte er die Gesetzesvorschläge im preußischen Landtag im Jahr 1867 durchsetzen und den Genossenschaften die rechtliche Anerkennung, ohne die Bedingung einer staatlichen Genehmigung, zusichern.

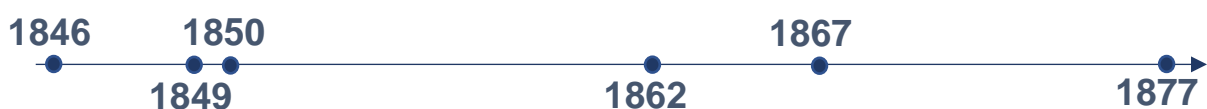
Im Folgejahr haben die Staaten des Norddeutschen Bundes das preußische Genossenschaftsgesetz mit einer Reihe von

wesens wie bspw. die Einführung der Revisionspflicht und die gesetzlich geführten Mitgliederlisten der Zentralgenossenschaften erwiesen sich für eine beschränkte Haftung positiv. Dadurch wurde das Risiko für die solidarisch haftenden Mitglieder der Genossenschaft auf einen Maximalbetrag in der jeweiligen Satzung beschränkt. Die Genossenschaftsmitglieder brauchen daher nicht mehr zu befürchten, dass sie für die gesamten Schulden einer Genossenschaft aufkommen müssen.

### **Uneinigkeiten bestimmen den Weg**

Die Genossenschaftspioniere Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Herrmann Schulze-Delitzsch hatten durchaus sehr unterschiedliche Ansichten über die Ausgestaltung der Selbsthilfevereine im Genossenschaftssektor. Ab den 1860er Jahren entwickelte sich daraus eine heute als Systemstreit definierte Phase zwischen den Gründervätern.

Während Schulze-Delitzsch nach einem ökonomischen Ansatz suchte, damit sich Handwerker und Kaufleute in Selbsthilfe üben konnten, dachte der Sozialreformer Raiffeisen in erster Linie nicht an rein wirt-



schaftliche Zweckverbände, sondern alternativ an eine Form der karikativen (Selbst-) Hilfe. Die Raiffeisen'sche Strategie setzte sich seit den 1860er Jahren immer weiter mit der Gründung von Darlehenskassen-Vereinen durch. Damit wurde das Genossenschaftsmodell von Schulze-Delitzsch gegenüber der unbeliebten Konkurrenz von Raiffeisen in Frage gestellt, obwohl er als Initiator des Genossenschaftsgesetzes von 1867 gilt. Während dieser Zeit entstand der Systemstreit zwischen beiden Revolutionären. Unterschiedliche Anschauungen bestanden hinsichtlich der Haftung, der Bedeutung und der Höhe der Mitgliedsbeiträge und der Geschäftsanteile, der Finanzierung, der Kreditfristen und der Warenhandel als weiteren landwirtschaftlichen Zweck.

Die Bildung des Kapitalstocks der Genossenschaften bildete einen grundlegenden Streitpunkt. Dabei setzten beide Modelle neben der Annahme von Spargeldern auch auf die Aufnahme von Fremdkapital gegen Sicherheiten. Kapitalanlagen und Finanzüberschüsse aus öffentlicher Hand sind von Beginn an für Raiffeisen zusätzlich denkbar. Schulze-Delitzsch sprach sich gegen eine Form der Staatshilfe aus und lehnte dies ab. Das notwendige

Kapital sollte seiner Meinung nach aus den angesammelten Mitgliedsanteilen und Mitgliedsbeiträgen finanziert werden. Dies wiederum beanstandet Raiffeisen und begründet das mit den Stadt- und Landverhältnissen. In den ländlichen Regionen fehlte es an barem Geld und aus diesem Grund müssten Landwirte so ihr Vermögen wie Haus, Hof und Vieh in die Vereine einbringen.

---

*Indiens großer Führer Pandit Nehru nannte dieses Genossenschaftssystem gar „den besten Weltexport der Deutschen“.*

---

Als bedeutender Politiker im Deutschen Reichstag zwang Schulze Delitzsch in seiner angesehenen Stellung Raiffeisen zu zahlreichen Änderungen an seinem Genossenschaftsmodell. Die bereits von ihm errichteten regionalen Zentralkassen und überregionalen Generalbanken musste er daraufhin liquidieren, da Schulze-Delitzsch die unüberschaubaren Haftungsrisiken als Hindernis angesehen hat. Nachdem im

### **Allgemeiner Verband nach Schulze-Delitzsch**

Die Genossenschaftsidee von Schulze-Delitzsch, Huber und Raiffeisen breitete sich rasch aus. Die Zahl der verzeichneten Vorschussvereine von Schulze-Delitzsch stieg zwischen 1855 und 1869 von sechs auf 735 an. Jedoch fehlte es in dieser Phase an zentralen Strukturen. Diese verhinderten die Weiterentwicklung des Genossenschaftswesens. Aufgrund dessen schlug Schulze-Delitzsch 1859 ein Konzept (Central-korrespondenzbureau der deutschen Vorschuss- und Kreditvereine) für die Einrichtung einer gemeinsamen Verbindungsstelle vor. Um neben den Vorschussvereinen auch anderen gewerblichen Genossenschaften und den Konsumvereinen gerecht zu werden, wurde 1863 das Korrespondenzbureau in eine Anwaltschaft deutscher Erwerbs- und Wirtschaftsgenossen überführt. Weiterhin wurde diese 1864 in den Allgemeinen Verband der auf Selbsthilfe beruhenden „Deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ umbenannt.

Großen und Ganzen Schulze-Delitzsch seine genossenschaftlichen Vorstellungen durchsetzen konnte, nahm er Kontakt mit Raiffeisen auf und beide tauschten sich über die noch bestehenden Meinungsverschiedenheiten im Hinblick auf die Kreditausleihfristen aus. Der Systemstreit zwischen beiden Gründervätern trug zweifellos zur

### Die eigene Kraft zählt - Prinzipien des Genossenschaftswesens

Aus dem Zusammenschluss von Individuen mit dem Ziel der gemeinsamen Erreichung eines Zweckes lassen sich auch heute noch die drei Grundprinzipien, Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung ableiten, die das Wesen

werden. Das Selbsthilfeprinzip geht von der Bereitschaft der einzelnen Mitglieder aus, in Angelegenheiten der Genossenschaft gemeinsam mit anderen Genossen aktiv zu werden. Die ökonomischen Schwächen sollen so aus eigener Kraft überwunden und die Nachteile aus dem Wettbewerb vermieden werden. Die Mitglieder regeln

*„Ich konnte mich von der Idee nur ungern trennen, daß solche Vereine nicht auf Eigennutz, sondern auf Christenpflicht und Nächstenliebe gegründet werden und fortbestehen müßten. Gegen den hochachtbaren, auf dem Gebiete der Volkswirtschaft so sehr verdienten Herrn Schulze-Delitzsch hatte ich diese Idee in einem Briefwechsel sehr warm verteidigt; nach den gemachten Erfahrungen muß ich demselben indes auf das vollständigste darin Recht geben, daß derartige Vereine nur dann lebensfähig sind und bestehen können, wenn sie auf die unbedingte Selbsthilfe gegründet, d.h. nur aus solchen Personen gebildet sind, welche der Hilfe persönlich bedürfen.“*

*Friedrich Wilhelm Raiffeisen*

nachhaltigen Teilung des deutschen Genossenschaftswesens in den ländlichen und den städtisch-gewerblichen Genossenschaften bei. Raiffeisen hoffte dennoch auf einen Zusammenschluss seiner Genossenschaftsorganisation mit dem Verband von Schulze-Delitzsch. Angesichts der zunehmenden Ablehnung nahm Raiffeisen von der Raiffeisen'schen Dalehenskassen-Idee durch Schulze-Delitzsch Abstand und rief 1877 den Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften ins Leben.

einer Genossenschaft ausmachen und durch die Gründerväter der Genossenschaften, insbesondere durch Schulze-Delitzsch geprägt wurden.

Unter dem Prinzip der Selbsthilfe wird verstanden, dass die Mitglieder ohne staatliche oder sonstige Unterstützung eine Selbsthilfeeinrichtung bilden und die erforderlichen Mittel dafür eigenständig aufbringen. Durch den freiwilligen Zusammenschluss von Individuen in einer Genossenschaft sollen die ökonomischen bzw. sozialen oder kulturellen Bedingungen der Mitglieder verbessert

ihre wirtschaftlichen An-gelegenheiten selbst, indem sie die Genossenschaft über ihre Organe verwalten und kontrollieren. Dies wird unter dem zweiten Element des Genossenschaftsprinzips, dem Prinzip der Selbstverwaltung, verstanden. Dies ist sowohl charakteristisch für die Genossenschaften als auch für die Mitgliederpartizipation wesentlich. Die Entscheidungsfindung beruht auf dem demokratischen Prinzip nach dem Grundsatz „ein Mitglied – eine Stimme“. Die Höhe der Kapitalbeteiligung bleibt unberücksichtigt. Das Selbstverantwortungsprinzip



bedeutet indes, dass die Mitglieder für die Verbindlichkeiten der Genossenschaft haften. Führer hafteten die Genossen unbeschränkt solidarisch. Heute ist eine Beschränkung bzw. ein Ausschluss der Nachschusspflicht gesetzlich zulässig.

### Das leuchtende Vorbild anderer Kulturländer

Nicht nur im deutschen Raum breiteten sich Genossenschaftsverbände aus. Vielmehr tritt die Genossenschaftsidee von Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen über die Ländergrenzen des deutschen Raumes hinaus auf. Während die Wurzeln des Genossenschaftswesens in England und Frankreich liegen, sind die Kreditgenossenschaften nach dem Vorbild von Schulze-Delitzsch eine originäre deutsche Entwicklung. Die vermutlich erste Form der Kreditgenossenschaft, die „gewerbliche Aushilfskasse in Asch“, wurde 1847 in Österreich gegründet. Im Jahr 1856 wurde der erste Konsumverein im niederösterreichischen Teesdorf eröffnet. 1864 wurde nach dem Vorbild von Herrmann Schulze-Delitzsch die Banca Popolare eingerichtet. Diese begründeten die Anfänge des Kreditgenossenschaftswesens in Italien. Die Ursprünge des Genossenschaftswesens breiteten sich in Österreich immer weiter aus. Der österreichische Genossenschaftsverband etablierte sich in den 1870er Jahren. Im Jahr 1873 der Grundstein eines Rechtsrahmens durch den österreichischen Reichstag in Form eines Genossenschaftsgesetzes gelegt. Durch eine Novelle des Genossenschaftsgesetzes wurde in Österreich für neu gegründete Genossenschaften und für bereits bestehende Kreditgenossenschaften der Anschlusszwang an einen Revisionsverband eingeleitet.

*» Deutschland kann stolz darauf sein, in diesem Punkt das leuchtende Vorbild aller anderen Kulturländer geworden zu sein.«*

*Nationalökonom Gustav Schmoller*

### Was noch zu wissen ist

Wussten Sie schon, dass die Genossenschaftsidee zum immateriellen Weltkulturerbe der UNESCO zählt? Bereits 2015 hatte die deutsche UNESCO-Vertretung einen Vorschlag unter dem Titel „Idee und Praxis der Organisation von gemeinsamen Interessen in Genossenschaften“ eingereicht.

Das internationale Jahr der Genossenschaften war 2012. Dies wurde durch die Generalversammlung der Vereinten Nationen gekürt. Außerdem stand das Jahr 2018 unter dem Titel „Raiffeisenjahr“, denn in diesem Jahr jährte sich der Geburtstag von Friedrich Wilhelm Raiffeisen zum 200. Mal.

Übrigens sind die Ursprünge des Genossenschaftswesens bereits im Altertum zu finden. Beispielsweise gab es im Alten Ägypten Kooperationsformen von Handwerkern.



# Zwei Geschäftsmodelle prallen aufeinander: Taxi-Genossenschaften versus Uber

Finanzmärkte  
Dezember 2018

**Autoren:**  
Mark Freitag  
Norbert Jahn  
Sophie Klauza

Quelle: BMVI

Der Weg von Zuhause zum Flughafen für Berufstätige oder Reisende, der Fahrt nach Hause nach einer durchzechten Nacht für Studierende – wie wird dieser bestritten? Die Antwort lautet: Taxi! Natürlich nur, wenn man sich Fahrtkomfort fernab von Bus und Bahn gönnen möchte. In den letzten Jahren erfreute sich jedoch der Sharing-Anbieter Uber immer größerer Beliebtheit – vor allem in den Vereinigten Staaten. Hierzulande hat es Uber erheblich schwerer.

Gründe hierfür sind zum einen die umstrittene rechtliche Lage für Uber, zum anderen aber auch die Skepsis von Kunden. Im Folgenden soll auf die beiden verschiedenen Fahrdienste und deren Konzepte eingegangen werden.



## Taxi: Helfer in der Not

Wie aus Medienberichten bekannt ist, lastet seit der Einführung von Fahrdiensten, wie Uber, ein großer Druck auf den Schultern der Taxifahrer, denn diese bietet Fahrkünste zu deutlich niedrigeren Preisen an – zumindest in der Theorie. Dieser Druck schlummert derzeit, denn der Sharing-Anbieter konnte außerhalb deutscher Großstädte bisher noch nicht Fuß fassen. Die hohen Preise kommen nicht von ungefähr, denn viele Taxiunternehmen organisieren sich in sogenannten Taxi-Genossenschaften. Dabei handelt es sich um eine Art der Dienstleistungs-



genossenschaften. Die Taxiunternehmen verfolgen einen gemeinsamen Zweck: Die Erbringung einer Dienstleistung und im Zuge dessen die Förderung eines Geschäftsbetriebes. Dieses Konzept bietet für die Taxiunternehmen viele Vorteile. Um dies zu verstehen, muss man sich zunächst die Funktionsweise von Taxiunternehmen und –Genossenschaften vor Augen führen.

## Die Funktionsweise der Taxi-Genossenschaften

Führen wir uns folgendes Szenario vor Augen: Man kommt an einem regnerischen Abend in einer thüringischen Kleinstadt an. Öffentliche Verkehrsmittel wie Bus oder gar Straßenbahn: Fehlanzeige. Auch der örtliche Taxistand ist wie leergefegt und

das „Zurufen“ eines Taxis ist somit nicht möglich. Der Griff geht zum Mobiltelefon, um die Nummer der Taxizentrale zu wählen. In diesem Zeitpunkt kommen die Vorzüge der Genossenschaft zum Einsatz. Der Fahrgast kann schon in diesem Moment davon profitieren, indem er nicht verschiedene Taxiunternehmen durchtelefonieren und nach verfügbaren Fahrern und Fahrzeugen fragen muss. Kunden rufen, wenn Bedarf besteht in sogenannten Taxizentralen an, welche der Taxi-Genossenschaft entsprechen. Die Zentrale weist dann einen Fahrer zu,

welcher sich in der Nähe befindet. Im Idealfall kann der Fahrgast dann in Kürze ins Taxi steigen und sein Ziel erreichen. Der Preis für die

Fahrt setzt sich dabei aus einer Grundgebühr und dem Entgelt pro gefahrene Kilometer zusammen. Hinzukommen können verschiedene Pauschalen für die Beförderung von Tieren oder besonders großen Gepäckstücken. So viel registriert zumindest der Kunde von den Taxi-Genossenschaften. Dahinter steckt jedoch ein umfangreicheres Konstrukt, welches im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

### Zahlen und Fakten

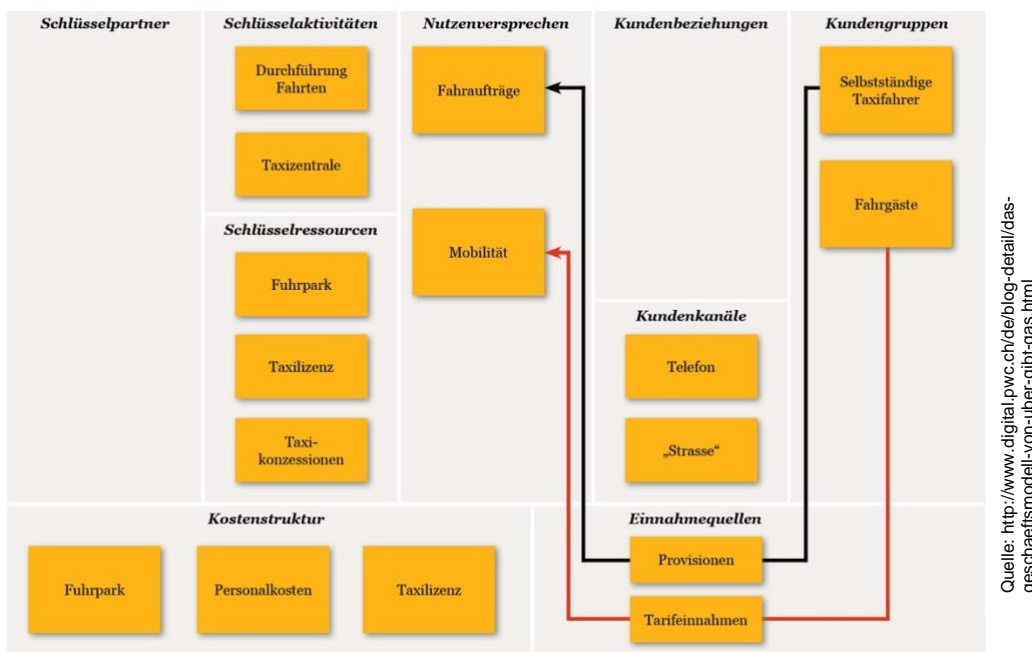
- 50.000 Taxiunternehmen existieren in Deutschland
- 40.000 Taxiunternehmen sind in Genossenschaften organisiert
- 500 Taxi-Genossenschaften gibt es in Deutschland

## Aus Sicht der Taxiunternehmen

Taxiunternehmen besitzen eine recht komplexe Aufteilung der Ressourcen und Kostenstrukturen. So müssen nicht nur der Fuhrpark und die Fahrer finanziert werden, sondern auch die Taxilizenzen. Bei diesen handelt es sich um Abgaben an den Staat. Dadurch kann den Fahrgästen eine gewisse Sicherheit garantiert werden, dass die

Kundenkreis, der durch die Vermittlung gewährleistet wird. Es ist jedoch auch möglich einen Stammkundenkreis aufzubauen, da die Taxiunternehmen auch als Einzelunternehmen existieren. Kunden können die jeweiligen Unternehmen explizit mit Fahrten beauftragen. Besonders für neu gegründete Unternehmen findet sich hier ein entscheidender Vorteil: Sie können durch die Nutzung der Zentrale auf einen bereits existierenden Kundenkreis zugreifen. Die

**Geschäftsmodell von klassischen Taxiunternehmen**



Taxifahrer eine entsprechende Ausbildung genossen haben. Zudem müssen sich die Fahrer regelmäßigen Gesundheitskontrollen unterziehen. Der Fahrer muss zudem nicht nur fachlich und persönlich – das schließt seine Gesundheit ein – für die Tätigkeit geeignet sein, sondern der Taxibetrieb muss auch die Sicherheit und Leistungsfähigkeit, gemäß des Personenbeförderungsgesetzes, gewährleisten. Ein großer Vorteil, der sich durch die Mitgliedschaft in einer Taxi-Genossenschaft für die einzelnen Taxiunternehmen bietet, ist der konstante

Unternehmen profitieren somit voneinander. Die Einnahmen der Taxizentralen setzen sich aus Provisionen und Tarifeinnahmen zusammen. Ein Großteil der deutschen Taxiunternehmen organisieren sich in Genossenschaften, weshalb im Folgenden Taxizentralen mit Taxi-Genossenschaften wörtlich gesehen gleichgesetzt werden. Lassen sich einzelne Taxiunternehmen nicht durch eine Genossenschaft organisieren, so müssen sie für das genutzte Funknetz und die zugewiesenen Fahrten bestimmte Gebühren entrichten.

## Entstehungsgeschichte der Taxi-Genossenschaften

Wirft man einen Blick in die Geschichte der Taxibetriebe wird deutlich, dass diese zunächst aus der Not heraus entstanden sind. Nach Kriegsende mangelte es an Fahrzeugen, Kraftstoff, Ersatzteilen und nicht zuletzt an Fahrern. Mit Gründung der Taxibetriebe wurde das später im Text beschriebene „Sharing“ geboren. Diese Taxibetriebe organisieren sich bis heute in Dienstleistungsgenossenschaften.

## Der Begriff „Sharing Economy“



Quelle: [www.rachelbotsman.com/thinking](http://www.rachelbotsman.com/thinking)

Inspiriert von den heutzutage neuen (technischen) Möglichkeiten der sozialen Medien, einem gesteigerten Umwelt- und Nachhaltigkeitsbewusstsein sowie einem wachsenden Bedürfnis nach sozialem Austausch, wird festgestellt, dass Menschen neue Methoden gemeinsamen bzw. geteilten Produzierens und Konsumierens praktizieren. Neben dem Teilen von Audio- oder Filmdateien über das Internet werden Mitfahrgelegenheiten, Privatunterkünfte bis hin zu unterschiedlichen Ausprägungen des Car-Sharings darunter subsumiert.

In den verschiedenen theoretischen Ansätzen und der weitestgehend verbreiteten Definition wird der Begriff der Sharing Economy oberflächlich behandelt. „Sharing Economy“ ist demnach ein wirtschaftliches System basierend auf dem Teilen von un- oder unterbenutzten Anlagegütern oder Dienstleistungen, welche direkt durch

Privatpersonen, entweder kostenlos oder für eine Benutzungs-Gebühr an anderen Privatpersonen, zur Verfügung gestellt werden.

Dementsprechend beinhaltet die Sharing Economy, z. Dt. die „Teilen-Wirtschaft“, grundsätzlich jegliche Art des Teilens. Zur Verdeutlichung dieses weitgefassten Begriffes soll ein kleines Beispiel zum besseren Verständnis führen: Wird sich die Bohrmaschine eines Nachbarn ausgeliehen, sind beide Personen gleichzeitig ein Teil der „Sharing Economy“.

## Erklärungsansatz nach Botsman

Auf der Suche nach den Gründen für das Entstehen und die schnelle Entwicklung der Sharing Economy, ist besonders Rachel Botsman zu erwähnen. In Verbindung mit den beiden anderen Begriffen *Collaborative Consumption* und *Collaborative Economy*, versuchte Botsman eher ursprünglichere Märkte, wie dem Fisch- und Gemüsemarkt, aber auch Tauschbörsen für Kleider oder Möbel wiederzubeleben.

In ihrem Buch über *Collaborative Consumption* erwähnt Botsman, dass private Haushalte in Australien jährlich circa AU\$ 10 Mrd. für Güter ausgeben, die eigentlich keine Verwendung finden. In den USA sind es

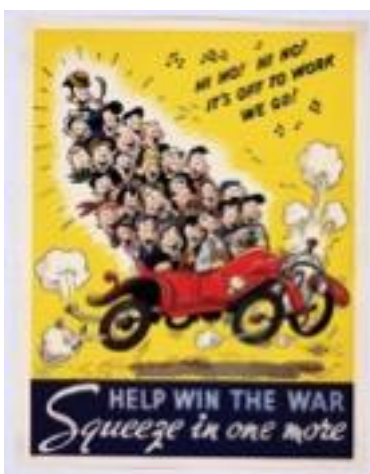
beispielweise rund US\$ 22 Mrd., die jährlich für die Miete von privatem Lagerraum ausgegeben werden.

## Das weite Spektrum der Sharing Economy

Das Teilen liegt in der Natur des Menschen. Dies zeigt sich an diversen Erkenntnissen von

Ethnologen, Anthropologen und Verhaltensforschern. Der Mensch entwickelte sich vom nomadisierenden Jäger zum sesshaften Sammler von Gütern jeglicher Art. Schon archaische Stammesverbände nutzten Ressourcen gemeinsam.

Auch Car-Sharing ist keine Neuheit. Bereits während des zweiten Weltkrieges kam die Idee in den USA vom organisierten Car- und Ridesharing auf. Die Gründe dafür waren die Knappheit von Ressourcen, insbesondere Benzin und Gummi: Es galt, diese für den Krieg zu sparen. Der Staat (Office of Civillian Defence) forderte Unternehmen sowie Privatpersonen auf,



Car Sharing anzubieten und auch zu nutzen. Dabei entstand ein großer sozialer Druck auf die gesamte Gesellschaft.

Quelle:

[www.thesocietypages.org/socimages/2008/09/20/world-war-ii-carpool-propagana](http://www.thesocietypages.org/socimages/2008/09/20/world-war-ii-carpool-propagana)

Der Slogan lautete: Wer kein Car-Sharing betreibt, helfe dem Feind!

Car-Sharing, welches aus reinem ökonomischen Nutzen gegründet wurde, hatte seinen Ursprung in der Schweiz. Unabhängig voneinander wurden 1987 zwei Auto-Sharing Genossenschaften (ATG Auto Teilet und ShareCom) ins Leben gerufen. Die beiden Genossenschaften begannen immer enger miteinander zusammenzuarbeiten und fusionierten schließlich 1997 zur Mobility AG.

Die Verbreitung des Internets nahm und nimmt weiterhin weltweit immer stärker zu. Durch die Vernetzung kam die „Teilen-Wirtschaft“ erst richtig ins Rollen und kann dadurch besser und effizienter genutzt werden. Die Gründe, warum wir heute teilen sind größtenteils noch dieselben wie dazumal: Um Ressourcen jeglicher Art zu sparen und nicht zuletzt, um ökonomisch nachhaltig zu wirtschaften. Mögliche Gründe für das vermehrte Teilen heutzutage sind auch die ökologische Nachhaltigkeit, da der Klimawandel derzeit ein wichtiges Thema der Gesellschaft darstellt.

Zum rasanten Erfolg von Sharing Economy haben – laut Botsman – nebst dem technologischen Fortschritt, auch die Werteveränderungen in der Gesellschaft, die seit 2008 andauernde Wirtschaftskrise und, wie vorher bereits erwähnt, das erhöhte Umweltbewusstsein, insbesondere der jüngeren Generation, wesentlich beigetragen.

Davon profitieren nicht nur große, multinationale Unternehmen, sondern auch vermehrt Privatpersonen, welche teilweise ihren Lebensunterhalt dadurch verdienen.

Die bekanntesten und derzeit auch erfolgreichsten Sharing Economy Unternehmen

sind Uber und Airbnb. Deren Geschäftsmodelle beruhen darauf, Privatpersonen und andere Nutzer untereinander zu vermitteln, um einen stark vergünstigten Chauffeurservice anzubieten oder die eigenen vier Wände für eine gewisse Dauer zu vermieten.

Abgesehen vom Teilen eines Bohrers unter Nachbarn, lassen sich mit der Sharing Economy

Milliarden-Umsätze erzielen. Meist Start-Up-Unternehmen mit einer innovativen Idee stellen dem Nutzer eine Online-Plattform oder eine Smartphone-App zur Verfügung. Dadurch wurde es für die Entwickler solcher Plattformen möglich, die Transaktionskosten im Vergleich zu den bisherigen Kosten stark zu reduzieren und somit dem Nutzer das eigentliche Produkt oder die eigentliche Dienstleistung zu einem erheblich tieferen Preis zu gewährleisten. Bei Uber wurde der Preis, im Vergleich zum klassischen Taxiunternehmen, um 50% reduziert.

Die Sharing Economy bzw. das Teilen ist Bestandteil vieler Aktionen auf den unterschiedlichsten Märkten und wurde diesbezüglich vom Time Magazine zu einer der zehn bedeutendsten Ideen gewählt, die unsere Welt verändern werden. Als

mögliche Gründe, warum sich Sharing Economy in der Gesellschaft etablieren konnte, sieht Botsman eine Entwicklung in vier Phasen.

### **Die vier Entwicklungsphasen der Sharing-Economy:**

1. Personen verbinden sich, um Informationen auszutauschen
2. Personen verbinden sich, damit gegenseitige Bekanntschaften vereinfacht werden
3. Personen verbinden sich, damit täglich Aktivitäten, Gedanken etc. untereinander ausgetauscht werden können
4. Personen verbinden sich, damit Güter oder Dienstleistungen ausgetauscht und/oder geteilt werden können

Getauscht wurden und werden auch immaterielle Güter, wie das geistige Eigentum. Die ursprüngliche Idee hinter dem World Wide Web (WWW) entstand an der Forschungseinrichtung CERN in Genf. Das primäre Ziel war es damals, Forschungsergebnisse aller CERN-Kollegen auszutauschen, d.h. das Teilen und der Austausch von Wissen und Informationen zu fördern.

Die Sharing Economy ist ein noch relativ junges Phänomen, trotzdem ist sie schon sehr weit fortgeschritten. Seit 2014 wachsen die weltweiten Umsätze der Sharing Economy stark. Laut PricewaterhouseCoopers werden die Umsätze im Jahre 2025 bei rund US\$ 335 Mrd. liegen.

Publikationen in den USA zufolge wird es den klassischen Arbeitnehmer bis 2050 nicht mehr geben. Dieser wird seine Arbeitskraft bzw. Dienstleistung als selbständiger Freelancer am Markt anbieten. Daraus könnte folgen, dass es nicht mehr nötig sein wird, Dienstleistungen im Unternehmen zu integrieren

## Was ist Uber?



Quelle: [www.uber.com](http://www.uber.com)

Dezember 2008. Ein verschneiter Abend in Paris. Keine Menschenseele in Sicht. Klingt nach dem Anfang eines kitschigen Romans, ist aber der Beginn einer Erfolgsgeschichte. Es handelt sich um den Moment, in dem die Geschäftsidee von Travis Kalanick und Garrett Camp geboren wurde. Die beiden warteten dabei schlicht und ergreifend auf

ein Taxi. Dieses war genauso wenig weit und breit in Sicht, wie

die Nummer einer Taxizentrale. Ein Jahr später gründeten die beiden jungen Amerikaner den Onlinedienstleister „uberCAB“ in San Francisco.

Die Uber-App sollte dabei die Schnittstelle zwischen Fahrer und Fahrgast darstellen. Die Vision war es auf Knopfdruck ein kostengünstiges Taxi bestellen zu können, unabhängig davon in welchem abgelegenen Teil des Landes man sich befindet.

2010 wurde dann das Geschäft offiziell unter dem Namen UberCab gestartet. Wenig später nannte sich das Unternehmen nur noch „Uber“ – ein Schritt sich immer mehr von der klassischen Taxi-Idee zu lösen und die bloße Dienstleistungs-App zu manifestieren. Seitdem expandiert das Unternehmen weltweit und der Service wird in über 500 Städten in 70 Ländern angeboten. Mittlerweile beschäftigt Uber rund 6.700 Angestellte und gilt als eines der wertvollsten Start-Ups der Welt.

In einigen US-Amerikanischen Metropolen wird der Marktanteil auf über 80 % geschätzt und gilt somit als einer der Pioniere der aufkommenden Sharing-Economy.

## Das Geschäftsmodell

Das Kerngeschäft Ubers ist die Vermittlung von Dienstleistungen in der Personenbeförderung. Dabei werden Fahrgäste an selbständige Uber-Fahrer vermittelt, welche über die Uber-App ihren Fahrservice anbieten und abrechnen. Der Kunde bestellt sich über das Netzwerk einen Chauffeur, der in der Nähe des

Abfahrtsort ist und freie Kapazitäten besitzt. Dieser steuert den vereinbarten Punkt an und bietet seine Dienstleistung an. Alle Transaktionen verlaufen über die App. Somit muss der Kunde nicht bar oder mit Kreditkarte am Ende der Fahrt zahlen – die ganze Geschäftsabwicklung verläuft damit digital und kundenfreundlich. Uber hat seine Dienstleistungen in verschiedene Kategorien eingeteilt. UberBlack und UberVIP sind Luxuschauffeurservices mit Mietfahrzeugen der gehobenen Klasse. UberX bietet einen ähnlichen Service mit Mittelklassewagen an. Eine weitere Kategorie stellt UberPop dar. Der Unterschied zu den vorherigen Angeboten liegt darin, dass bei UberPop private Fahrer mit ihren eigenen Fahrzeugen die Dienstleistung anbieten. Es ist in gewisser Weise mit den in Deutschland bekannten Mitfahrgelegenheiten vergleichbar, nur dass der Kunde das Fahrtziel bestimmt und nicht der Anbieter.

Außerdem können über UberTaxi auch herkömmliche Taxis geordert werden. Diese nutzen die Plattform zur Vermittlung ihrer Kunden. Das Pendant zur klassischen Taxizentrale in deutschen Gefilden. Zur Fahrtpreisberechnung werden hier allerdings Taxameter verwendet. Dementsprechend erfolgt die Kaufabwicklung ausschließlich über Uber.

Uber investiert vor allem in seine IT-Infrastruktur und in das Marketing. Im Grunde genommen besteht das Produkt von Uber nur aus der Plattform, die durch die App zur Verfügung gestellt wird und verbindet lediglich das Angebot und die

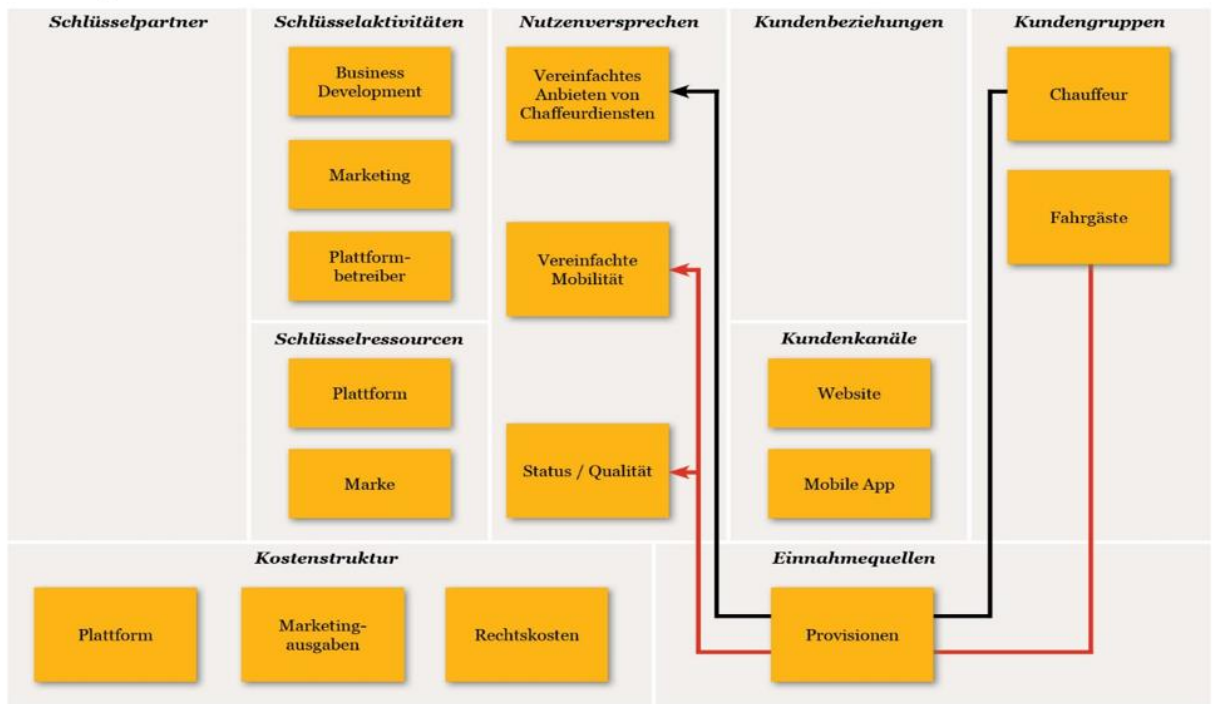
Nachfrage. Die Hauptaufgabe ist die Vermittlung von Fahrten.

Um das Geschäft weltweit bekannt zu machen, waren und sind enorme Marketingaufwendungen notwendig. Seinen Umsatz generiert Uber aus den Provisionen, welche die Fahrer abführen müssen. Diese belaufen sich auf etwa 20 % des Fahrpreises. Der Unterschied zu traditionellen Taxiunternehmen besteht darin, dass keine Kosten für Fuhrpark, Lizenzen oder Personal anfallen. Die Fahrer, die für Uber arbeiten, stehen nicht in einem Arbeitsverhältnis, sondern arbeiten selbständig. Sie können selbst entscheiden wann, wo und wie lange sie arbeiten.

### **Kritische Einwände häufen sich**

Einem Problem, dem sich Uber ausgesetzt sieht, sind die rechtlichen Konflikte. In etlichen Staaten verstößt Uber gegen geltendes Recht. Ein Aspekt ist das Einsetzen privater Fahrer ohne Genehmigung zur Personenbeförderung. Ein weiterer Gesichtspunkt ist das Fehlen der notwendigen Lizenzen, über die die klassischen Taxiunternehmen verfügen. Dieses führte zu einer regelrechten Klagewelle gegen Uber, welche die Rechtskosten enorm in die Höhe trieben. Vor dem Europäischen Gerichtshof musste man eine empfindliche Niederlage einstecken, da dieser Uber nicht als Vermittler, sondern als Verkehrsdienstleister einstufte. Das hat natürlich Auswirkungen auf das ursprüngliche Geschäftsmodell.

## Geschäftsmodell von Uber



Quelle <http://www.digital.pwc.ch/de/blog-detail/das-geschaeftsmodell-von-uber-gibt-gas.html>

### Die Erfolgsfaktoren

Den wohl größten Erfolgsfaktor Übers stellen die **Netzwerkeffekte** dar, welche durch die zunehmende Nutzung der Dienstleistung entstehen. Je mehr Fahrer und Gäste das Angebot nutzen, desto größer ist dieser Effekt. Durch die erhöhte Nutzung kann die geografische Abdeckung und somit auch die Attraktivität Übers gesteigert werden. Das ist wiederum ein Anreiz Uber-Fahrer zu werden, da sich hohe Umsätze generieren lassen. Mit steigender Anzahl an Chauffeuren und Fahrzeugen werden außerdem längere Wartezeiten und Überlastungen vermieden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor wird in dem **Preismodell** gesehen. Uber nutzt das sogenannte „surge pricing“, bei dem der Preis an den aktuellen Marktbedarf angepasst ist. Durch die flexible

Preisgestaltung kann bei erhöhter Nachfrage der Preis um ein Vielfaches gesteigert werden.

Im Vergleich zu traditionellen Taxiunternehmen ist auch die **erhöhte Transparenz** ein wichtiger Faktor. Der Preis und die Route für die Fahrt werden vor der Buchung berechnet. Der Betrag ist somit fixiert und lässt sich nicht durch Umwege künstlich erhöhen. Dementsprechend kann die Unwissenheit des Kunden nicht ausgenutzt werden. Zu mehr Transparenz trägt außerdem die gegenseitige Bewertungsmöglichkeit für Fahrer und Fahrgast bei. Dadurch können die Informationsasymmetrien und die Transaktionskosten verringert werden. Dies stellt einen eindeutigen Vorteil gegenüber den traditionellen Taxiunternehmen dar.



## Die finanzielle Situation Ubers

Ubers entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten ist der niedrige Preis, der vor allem bei UberPop angeboten wird. Das hat jedoch Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmung. Uber fuhr in den letzten Jahren regelmäßig negative Finanzergebnisse in Milliardenhöhe ein. Außerdem gilt das Unternehmen auch als „Geldvernichtungsmaschine“, da es nur wenige Unternehmen gibt, die in neue Technologien investieren und dabei so hohe Verluste verzeichnen. Im Jahr 2016 erlitt man laut Bloomberg einen Verlust von 2,8 Mrd. US-Dollar trotz 6,5 Mrd. US-Dollar Jahresumsatz. Das liegt laut Experten vor allem daran, dass alles dafür getan wird hohe Marktanteile zu gewinnen und ein schnelles Wachstum zu generieren. Darunter leidet natürlich die



Quelle <http://www.digital.pwc.ch/de/blog-detail/das-geschaeftsmodell-von-uber-gibt-gas.html>

Profitabilität. Sollte Uber aus diesem Grund die Preise für seine Dienstleistungen erhöhen, könnte dieses einen Verlust der Attraktivität für den Kunden bedeuten.

Etliche Finanzexperten sind verwundert, warum Uber noch nicht den Weg an die Börse gefunden hat. Neuesten

Medienberichten zufolge soll sich dies aber im Jahre 2019 ändern.

Laut den Investmentbanken Morgan Stanley und Goldman Sachs beläuft sich der Börsenwert auf ganze 120 Mrd. US-Dollar. In den nächsten drei Jahren wird allerdings kein Gewinn erwartet, obwohl sich der Jahresumsatz im Jahr 2017 von 7,8 Mrd. US-Dollar auf bis zu 11 Mrd. US-Dollar in 2018 steigern soll.

Es bleibt also spannend wie sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln wird.

## Taxi-Genossenschaften gegen Uber: Wer ist der Gewinner?

Diese Frage muss wohl jeder Fahrgast für sich persönlich beantworten, auch wenn ihm dies von

Gerichtsurteilen des Europäischen Gerichtshofes abgenommen wird: Nur in München und Hamburg kann Uber genutzt werden. Und auch dort kann nur auf einen Service genutzt werden, der durch zertifizierte und gesundheitlich befähigte Fahrer ausgeführt werden kann – dem Personenbeförderungsgesetz sei Dank. Der Vorteil der Transparenz bleibt dabei jedoch

bestehen, denn die Fahrer können bewertet werden. Auch der schnelle Abruf funktioniert tadellos, wie aus eigener Erfahrung versichert werden kann.

Im Rest der Republik muss im Ernstfall auf das klassische Taxi zurückgegriffen werden. Beide Konzepte bieten dem Kunden also sowohl Vor-, als auch Nachteile.

Doch was sagen eigentlich die vermeintlich Leidtragenden zu dem Thema: die Fahrer? Taxifahrer sind geteilter Meinung. Horcht man sich bei ihnen um, gibt es zwei Lager. Zum einen diejenigen, die keine Bedrohung sehen, da sie sich erhoffen, dass somit mehr Menschen ihre eigenen vier Räder aufgeben und vollständig auf Sharing und Taxifahren umsteigen. Zum anderen existieren aber auch sehr kritische Meinungen. Diese gehen so weit, dass sich Taxifahrer in ihrer Existenz bedroht fühlen und vor Gericht ziehen. Bisher wurde ihnen durch die Urteile die Angst genommen – zumindest in europäischen Gefilden. Es wurde entschieden, dass Uber nicht nur als Bereitsteller einer App gilt, sondern durch den Service den Gesetzen der Personenbeförderung unterliegt. Und diese Fahrer müssen den gleichen Voraussetzungen gerecht werden, wie es konventioneller Taxifahrer auch tun.

Nicht wirklich strittig ist, dass sich die Fahrer in einer genossenschaftlichen Vereinigung hierzulande besser organisieren und gegenseitig unterstützen können.

Klassische Taxifahrer gelten zudem nicht als Selbständige, im Gegensatz zu den Uber-Fahrern. Fluch und Segen zugleich.

Am Ende sollte man es dennoch dem freien Markt und somit den Kunden und einzelnen Fahrern überlassen, für welches Angebot sie sich entscheiden möchten.



AUSGABE 12/2018

# CarRace

SONDERAUSGABE

ZUM THEMA

AUTOSCHLÜSSEL

## WOHER KOMMEN DIE AUTOSCHLÜSSEL?



Foto: Daimler

**HERAUSGEBER:**

**MONICA HOANG**

**KATHARINA KELLER**

**CLARISSA LEITHIGER**

## ERFAHREN SIE MEHR ÜBER:

- Die Geschichte der Autoschlüssel
- Die erfolgreichsten Hersteller
- Die neuesten Designertrends
- Wie gefährlich sind alte und neue Schließsysteme?
- Ratgeber für den Ernstfall

# WOHER KOMMEN DIE AUTOSCHLÜSSEL?

Jeder, der ein Auto fährt, besitzt auch einen Autoschlüssel. Doch einen einfachen Metallschlüssel mit Bart steckt heute niemand mehr ins Zündschloss. Auch die Autoschlüssel bleiben vom technologischen Fortschritt nicht unberührt – aber entsteht daraus ein wahrer Vorteil? Durch die Digitalisierung der Schließsysteme können auch Risiken für Autobesitzer entstehen. Wir klären Sie auf!

Und von wem kommen eigentlich unsere Autoschlüssel? Wir stellen die wichtigsten Autoschlüssel-Zulieferer, den Konkurrenzkampf und die neuesten Trends der Branche vor.

## Vom traditionellen Schlüssel mit Metallbart zum Smartkey: Die Evolution der Autoschlüssel

Ebenso wie die Autos an sich, haben auch deren Schließsysteme im Laufe der Zeit eine extreme Verwandlung durchlaufen. Vom normalen mechanischen Schlüssel sind wir heute beim Smartkey mit Touchscreen angelangt. Zukünftig werden die uns bekannten Autoschlüssel aufgrund neuer Technologien theoretisch gar nicht mehr nötig sein.

### Früher wurden mehrere Schlüssel für ein Auto benötigt

Der erste Zündschlüssel wurde 1916 für das Zündschloss des Cadillac Type 53 entwickelt, davor nutzte man zum Starten des Autos beispielsweise elektrische Anlasserknöpfe. In den 1970er Jahren brauchte man für den Mercedes Strich-8 noch fünf verschiedene Schlüssel, weil es für Koffer-

raum, Tank, Türen und Zündung jeweils einen eigenen Schlüssel gab, obwohl Chrysler 1949 bereits erstmals einen einzigen Schlüssel für Zündung und Tür einführtete.

1920



Foto: Opel

2018



Foto: BMW



Die Entwicklung der VW-Schlüssel  
vom Käfer bis zum Golf

Foto: Stiftung AutoMuseum Volkswagen

Die Zentralverriegelung wurde in den 1970ern zum ersten Mal von Mercedes-Benz als Pneumatik-System in der Baureihe

W 116 verbaut. Doch die Zentralverriegelung soll bereits viel früher - nämlich 1914 - vom Automobilzulieferer Kiekert erfunden worden sein. Die erste ferngesteuerte Zentralverriegelung wurde 1982 im Renault Fuego verbaut. Mitte der 90er-Jahre wurde die Zentralverriegelung schließlich zum Standard, auch wenn dafür neben dem Schlüssel extra eine kleine Fernbedienung genutzt wurde. Diese konnte man separat als Anhänger am eigentlichen Schlüssel befestigen.



Foto: Opel

Die Firma Marquardt führte Anfang der 90er-Jahre das System des bartlosen Fahrzeugschlüssels mit Zündstartschalter ein, welches ab 1997 verbaut wurde. Der herkömmliche Schlüssel mit Bart wurde somit komplett durch eine Funkfernbedienung abgelöst und auch die Wegfahrsperrung wurde elektronisch integriert. Die Funktionen der Funkschlüssel wurden erweitert, sodass man damit den Kofferraum öffnen sowie Fenster und Schiebedach schließen kann.

### Keyless-Systeme revolutionieren den Autoschlüsselmarkt

Das sogenannte "Keyless Go"-System wurde 1999 von Mercedes-Benz zusammen mit der Firma Marquardt für ein Oberklassenmodell eingeführt. Bereits vier bzw. fünf Jahre nach der Einführung wurde das System von den meisten Herstellern genutzt. Hierbei übernimmt ein elektronischer Identifikationsgeber (ID-Geber), wie zum Beispiel eine Smart Card oder ein Key-Fob,

die Autorisierungsfunktion eines klassischen Metallbart-Schlüssels. Durch diese elektronische Lösung muss der Schlüssel nur noch mitgeführt werden und kann in der Tasche bleiben. Das Auto öffnet sich bei Annäherung oder durch Berührung des Türgriffes automatisch, ohne dass der Fahrer den Schlüssel bzw. den Knopf der Fernbedienung betätigen muss. Der Vorteil für den Fahrer ist, dass er beide Hände frei hat. Anstelle des Zündschlosses befindet sich ein Start-Stopp-Taster in der Armatur. Der Schlüssel muss also nicht mehr ins Zündschloss gesteckt werden. Doch was passiert wenn die Batterie des Schlüssels oder gar des Autos einmal leer sind? Dann kommt doch wieder der herkömmliche Metallschlüssel mit Bart zum Einsatz, welcher sich für solche Notfälle im Key-Fob befindet und herausgeklappt oder -geschoben werden kann.

Die neuen elektronischen Schlüssel sind wahre Hightech-Wunder, welche sogar mit dem Fahrzeug kommunizieren können. Automatisch werden die persönliche Sitz-, Spiegel- und Lenkradposition oder der Lieblingsradiosender des Fahrers gespeichert und bei Entriegelung eingestellt. Die Schlüssel können außerdem Informationen zum Auto speichern. Die Werkstatt kann somit ganz einfach Fahrzeugdaten wie Kilometerstand, Ölstand oder Zustand der Bremsbeläge auslesen.



Foto: Daimler

## GUT ZU WISSEN

Die Wortmarke "Keyless Go" beansprucht die Daimler AG für sich. Bei anderen Herstellern heißt er zum Beispiel Komfortzugang, Intelligent Key oder Kessy.

## „KNIGHT RIDER“ WIRD REALITÄT

Wie in der TV-Serie „Knight Rider“ aus den 80er-Jahren, können wir unsere Autos per Sprache steuern. Ohne den Autoschlüssel zu benutzen, kann man wie David Hasselhoff bei seinem K.I.T.T. die Türen automatisch öffnen und den Motor starten.

## TREND

Europas größter Versicherer Allianz prognostiziert, dass sich die Verwendung von Smartphones als Autoschlüssel in den nächsten fünf Jahren durchsetzen wird.

### Digitale Schlüssel: Wird der herkömmliche Autoschlüssel bald überflüssig?

Die neueste Schlüssel-Innovation sind digitale Autoschlüssel. Bisher kann das Smartphone die Musikanlage steuern, als Navigationsgerät fungieren oder die Fahrzeugsuche beim Parken erleichtern. Bei Carsharing-Unternehmen wie Car2Go, DriveNow und Flinkster kann das Smartphone bereits die Anmeldekarte ersetzen. Somit läuft nicht nur das Suchen und Reservieren des Fahrzeugs digital ab, sondern auch das Entriegeln und Schließen, wodurch die umständliche persönliche Schlüsselübergabe entfällt. Dies funktioniert über die Apps der Anbieter. Jedoch ist im Fahrzeug zusätzlich ein Schlüssel hinterlegt, mit dem man das Auto startet. Für den Kunden erleichtert es das Mieten der Autos in kurzer Zeit.

Autohersteller wie etwa Mercedes, BMW und Audi nutzen bereits digitale Autoschlüssel in einigen Modellen, wobei das Smartphone hier den Schlüssel komplett ersetzt. Dies funktioniert mittels Near Field Communication-Technologie (NFC). Der Automobilzulieferer Continental, welcher diese Schlüsseltechnologie nutzt, sendet für die Fahrzeugbenutzung verschlüsselte Daten an das Smartphone, welche auf der SIM-Karte gespeichert werden. Per NFC sendet

das Smartphone diese Daten an ein Lesegerät am Auto. Um das Auto aufzuschließen, muss das Smartphone an den Türgriff gehalten werden, welcher einen NFC-Empfänger ent-

hält. Er nimmt Kontakt mit dem Smartphone auf und gleicht die Daten ab, wodurch Zugang zum Fahrzeug gewährt wird und

der Motor gestartet werden kann. Diese Authentifizierungstechnik funktioniert allerdings nur über eine kurze Distanz von einigen Zentimetern. So sollen sich Hackerangriffe und das Ausspähen von sensiblen persönlichen Daten auf dem Smartphone verhindern lassen. Selbst bei leerem Handy-Akku erhält der NFC-Chip im Handy seine Energie aus dem elektromagnetischen Feld des Empfängers.

BMW bietet einen sogenannten Digital Key an, der mit bis zu fünf Personen geteilt werden kann. Damit ist es ganz leicht, Familienmitgliedern oder Geschäftspartnern Zugang zum Fahrzeug zu gewährleisten. Jedoch funktioniert dies bisher nur mit NFC-fähigen Smartphones von Samsung, weitere Android-Smartphones sollen zukünftig noch folgen. Der „Digital Key for 5“ kostet aktuell 80 Euro pro Jahr. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass der digitale Schlüssel den anderen Mitbenutzern wieder leicht entzogen werden kann. Sollte das Smartphone einmal verloren gehen oder gestohlen werden, kann der Zugang ganz einfach gesperrt werden.

### Handling noch optimierungsbedürftig

Um die digitalen Schlüssel zu nutzen, ist der Autofahrer vor einige Hindernisse gestellt. Meist muss man ein extra Konnektivitätspaket, also eine App, beim Automobilhersteller buchen, um sein Auto, welches mit der

Technologie ausgestattet ist, schlüssellos zu nutzen. Lediglich bei den allerneuesten Modellen bekommt man dies kostenlos zur Grundausstattung hinzu.

#### Voraussetzungen für den digitalen Schlüssel bei Mercedes

- NFC-fähiges Smartphone
- NFC-SIM-Karte von Vodafone sowie Vodafone App "Wallet"
- Benutzerkonto bei Mercedes me sowie Aktivierung des Dienstes im Portal

Es stellt sich die Frage, ob sich der Digital Key als Standard durchsetzen wird. Wenn es nach den Automobilherstellern geht, dann ganz bestimmt. Im Car Connectivity Consortium

(CCC) schließen sich bereits große Unternehmen, wie Audi, BMW, VW, Apple und Samsung zusammen, um einen einheitlichen Standard zu entwickeln und so eine Marktfragmentierung zu verhindern. Die Digital Key-Version 2.0 enthält ein standardisiertes Authentifizierungsprotokoll zwischen Fahrzeug und Smartphone und soll Anfang 2019 vorgestellt werden.

### Wie steht es um die Zukunft des Autoschlüssels?

Das Thema Sicherheit und die unausgereifte Technologie stehen dem digitalen Autoschlüssel bisher noch im Weg. Insbesondere Versicherer äußern aktuell noch Bedenken. Im Falle eines Diebstahls oder Totalschadens muss der komplette Schlüsselsatz bisher der Versicherung ausgehändigt werden, was mit digitalen Schlüsseln und mehreren Benutzern schwierig ist. Deshalb

fordert die Allianz eine Dokumentation der Personen, die den Schlüssel erhalten haben. Das ist aus datenschutzrechtlichen Gründen allerdings schwierig.

Letzten Endes müssen wir - die Autofahrer - den digitalen Schlüssel wollen. Das werden die meisten jedoch nur tun, wenn dadurch keine Zusatzkosten entstehen und man sich nicht extra ein bestimmtes Smartphone oder eine spezielle SIM-Karte zulegen muss. Für viele vermittelt der Autoschlüssel außerdem ein Sicherheitsgefühl, wenn dieser in der Tasche ruht und ist immer noch ein gern gezeigtes Prestige-Objekt. Ganz so schnell wird der herkömmliche Autoschlüssel also nicht von der Bildfläche verschwinden. Auch wenn sich der digitale Schlüssel immer mehr durchsetzen wird, können wir uns auf eine lange Übergangszeit einstellen, in der auch der herkömmliche Schlüssel weiterhin genutzt wird.

## Wer produziert eigentlich die Autoschlüssel?

Der Markt für Autoschlüssel wird im Wesentlichen von zwei Herstellern dominiert, die miteinander konkurrieren. Huf und Kiekert sind die Namen der Hersteller, die geläufig sein sollten, wenn sich die Diskussion um das Thema Autoschlüssel dreht.

### Seit Jahrzehnten beliefert die Huf-Gruppe einen Großteil der Automobilhersteller

Die Huf-Gruppe zählt nach eigenen Angaben mit einem Marktanteil von etwa 20% zu den Marktführern für mechanische und elektronische Schließsysteme in der Automobilindustrie. Zu den Kunden der Huf-Gruppe zählen alle namhaften Automobilhersteller, darunter VW, BMW, Chrysler, Fiat, General Motors, Mercedes-Benz, Opel, Ford und Renault. Doch wie kam der Automobilzulieferer dorthin?

#### Daten und Fakten der Huf-Gruppe

Umsatz: 1,5 Mrd. Euro  
Anzahl Mitarbeiter: 7.800  
Marktanteil: 20%  
Gründung: 1908  
Vorsitzender der Geschäftsführung:  
Thomas Tomakidi

Stand 2017  
Quelle: Huf Group



Die Firmengeschichte beginnt im Jahr 1908 in Velbert, als Ernst Hülsbeck und August Fürst ein Unternehmen für die Herstellung sowie den An- und Verkauf von Schlössern, Beschlägen, Kleineisen- und Messingwaren gründeten. 1920 lieferte das Unternehmen erstmals Autotürschlösser und Autoschlüssel an Mercedes-Benz, die heutige Daimler AG. Im Zuge des Zweiten Weltkriegs



wurde die normale Produktion unterbrochen und hauptsächlich Rüstungsgüter gefertigt. Nach der Demontage des Betriebes durch die Besatzungstruppen erholte sich das Unternehmen jedoch wieder.

### Von mechanischen zu mechatronischen Schließsystemen

Ursprünglich lag die Kernkompetenz von Huf in der Entwicklung mechanischer Produkte. Schon Anfang der 1980er Jahre begannen sie damit, zusätzliches Elektronik-Know-how ins Unternehmen zu holen. Das führte dazu, dass das Unternehmen heute in der Entwicklung mechatronischer Produkte im Segment Fahrzeugzugangs- und -berechtigungssysteme Technologieführer ist. 1975 folgte die Entwicklung und Produktion eines Magnetschließsystems und 1988 der erste Fernbedienungsschlüssel.

Bereits im Jahr 1973 wurde Huf von Opel zum Lieferant des Jahres gekürt, was für die hohe Qualität und Zuverlässigkeit des Unternehmens spricht. Auch VW zeichnete Huf bereits als "Value of the Year Supplier" aus.

Als erstes Unternehmen überhaupt entwickelte Huf Komponenten für die zukunftsweisenden Keyless-Systeme. Darunter versteht man die Entriegelung und das Starten eines Fahrzeugs ohne die aktive Benutzung des Autoschlüssels, was durch einen Chip ermöglicht wird. Dazu reicht es aus, den Schlüssel bei sich zu führen, zum Beispiel in der Hosentasche. Auch Display-Schlüssel mit Touchscreens zählen zu den Produktinnovationen von Huf.

Die Siemens AG war in der Vergangenheit zu 25,1% an Huf Hülsebeck & Fürst beteiligt, 2008 kaufte Huf die Anteile jedoch von Siemens zurück. Den Rest halten private Anteilseigner. Im Jahr 2008 übernahm Huf zudem den Geschäftsbereich Elektronik sowie einen Produktionsstandort und die Entwicklungsabteilung vom Wettbewerber Kiekert.

Heute ist die Huf-Gruppe weltweit mit Tochtergesellschaften in 14 Ländern vertreten. Dort werden im Durchschnitt täglich 100.000 Autoschlüssel und ID-Geber, 60.000 Türäußengriffe und 24.000 Lenkschlösser produziert.

### Kiekert: Der größte Konkurrent

Die Kiekert AG bezeichnet sich selbst als Technologieführer bei automobilen Schließsystemen und kommt ebenfalls auf einen Marktanteil von etwa 20%. Zu den Kunden von Kiekert zählen über 50 Automobilhersteller weltweit. Somit besitzt nach eigenen Angaben jedes dritte Automobil weltweit Schließsysteme von Kiekert.

#### Daten und Fakten der Kiekert AG



Umsatz: 830 Mio. Euro

Anzahl Mitarbeiter: 6.500

Marktanteil: 20%

Gründung: 1857

Vorstandsvorsitzender: Dr. Guido Hanel

Stand 2017

Quelle: Kiekert AG

**"Wenn wir eine Entwicklung verpassen, landen wir auf dem Nebengleis."**

Ulrich Hülsebeck, Vorsitzender des Beirats der Huf-Gruppe

Foto: Huf Group



## INTERESSANT

Sowohl die Huf-Gruppe als auch die Kiekert AG beanspruchen den Titel des Technologieführers für sich.

Der 1857 als Schloss- und Beschlagfabrik von Arnold Kiekert gegründete Automobilzulieferer mit Sitz in Heiligenhaus verfügt über Produktions-, Entwicklungs- und Vertriebszentren in elf Ländern. Die globale Präsenz ermöglicht die weltweite Entwicklung und Produktion aus einer Hand.

Eigentümer des Unternehmens ist seit 2012 der börsennotierte chinesische Autozulieferer North Lingyun Industrial Group Co., Ltd..

### Spezialisierung auf Seitentürschlösser

Das Kernprodukt des Automobilzulieferers sind Seitentürschlösser. Kiekert erfand nach eigenen Angaben die Zentralverriegelung (1974) sowie die elektromechanische Servoschließung (1990) und ist derzeit im stolzen Besitz von über 2.000 Patenten.

Jährlich werden etwa 70 Millionen Seitentürschlösser produziert. So hat das Unternehmen bis heute weit über 2 Mrd. Schlösser für die internationale Automobilindustrie entwickelt und gefertigt. Neben Schließsystemen

werden auch Antriebe für Türen und Heckklappen sowie zahlreiche Innenraumlösungen für die weltweite Automobilindustrie angeboten.

Neben Huf und Kiekert gibt es noch zahlreiche weitere Hersteller von Autoschlüsseln und Schließsystemen für Fahrzeuge, wie etwa die WITTE Automotive GmbH, welche sich jedoch in anderen Größendimensionen bewegen. Somit ist es für kleinere Unternehmen und Start-ups vergleichsweise schwierig, sich am Markt zu etablieren, da die altingesessenen Marktführer im Laufe der Jahre eine hohe Akzeptanz und Reputation erlangt haben. Die Automobilbranche ist jedoch ein technologieorientiertes und innovatives Geschäft: heutzutage sind Forschung und Entwicklung für die Automobilzulieferer von dramatischer Bedeutung, denn wer nicht mit der Zeit geht, ist schnell weg vom Markt. Durch zukünftige Technologien ist also durchaus eine Veränderung der Wettbewerbssituation vorstellbar.

**FAZIT**

Zusammen kommen Kiekert und Huf auf einen Marktanteil von rund 40%. Die Wettbewerbssituation am Autoschlüsselmarkt ist daher vergleichbar mit einem Oligopol.



**"Unsere Produkte sind in erster Linie Sicherheitsprodukte, kompromisslose Qualität und Zuverlässigkeit sind daher ein absolutes Muss."**

Dr. Karl Krause, ehemaliger  
Vorstandsvorsitzender der Kiekert AG

Foto: Schlemmer

## Der neueste Trend: Die Veredelung von Autoschlüsseln

Früher waren Autoschlüssel aus einem einzigen Stück Blech gefräst, heute besteht ein Autoschlüssel aus knapp 100 Einzelteilen samt Sende- und Empfangstechnik, Elektronik und Platinen. Technisch wäre auch eine

Chipkarte als Autoschlüssel möglich, optisch aber nicht ansprechend. Autoschlüssel müssen heutzutage nicht nur funktional sein, sie dienen auch in gewisser Weise als Statussymbol, Handschmeichler und Accessoire -

## ERSTAUNLICH

Der teuerste Autoschlüssel der Welt gehört zum schwedischen Hypercar "Koenigsegg Agera". Preis: Rund 220.000 Euro nur für den Schlüssel. Dieser ist veredelt mit Platin, schwarzem Onyx und eingerahmt von einer 40-karätigen Diamantenmasse. Das Auto gibt's obendrauf ab einem Startpreis von 1,18 Mio. Euro.

## FAZIT

Die Entwicklung von Autoschlüsseln ist nicht nur ein technologisches Thema, sie wird auch zunehmend für Designer und Produktentwickler zum Thema.

ob auf dem Kaffeehaustisch, an der Tankstellenkasse, im Golfclub oder am Kneipentresen.

### Luxusschlüssel mit Juwelen

Neben der Funktionalität ist für die Kunden also auch das Aussehen des Schlüssels wichtig: er sollte möglichst groß und schwer sein. Besitzer von Luxusfahrzeugen beschwerten sich zudem häufig darüber, dass Ihre Autoschlüssel aus Plastik billig aussehen würden. Die Hersteller reagieren darauf und schenken dem symbolischen Wert des Schlüssels mehr Beachtung, indem sie vermehrt Investitionen ins Design tätigen.

Das Berliner Unternehmen Noblekey bietet die Verzierung mit Edelmetallen und eine individuelle Gestaltung von Luxusautoschlüsseln für ein echtes "Schlüsselerlebnis" an. Exklusive Schlüssel für exklusive Autos - beliebte Materialien sind Gold, Silber, Brillanten, Edelhölzer, Leder oder Karbon, die in Handarbeit verarbeitet werden. Ein solcher Schlüssel kostet ab 2.200 Euro aufwärts, wobei nach oben keine Grenzen gesetzt sind. Dennoch sind die extravaganten Schlüssel von Noblekey eine beliebte Geschenkidee gut betuchter Frauen für ihre Gatten und erfreuen sich bei Besitzern von Sportwagen und Oldtimern großer Beliebtheit.



Für besonders extravagante Autofahrer hat sich Noblekey auf die Anfertigung von luxuriösen Autoschlüsseln spezialisiert.

Foto: Noblekey

Auch die Übertragung spezieller Designmerkmale des Fahrzeugs auf den Schlüssel ist eine innovative Idee und kommt gut an, so wie bei Porsche: Der Schlüssel hat die Form des Autos.



Der Schlüssel des Porsche Panamera ist ein echter Blickfang.

Foto: SPIEGEL ONLINE

BMW hingegen setzt mit seinem Display-Schlüssel auf Design in Verbindung mit Technologie. Das integrierte 2,2 Zoll große farbige Touchdisplay zeigt durch bekannte Wischgesten vom Smartphone Tankvolumen, Batteriereichweite, Ölstand und ob Türen und Fenster geschlossen sind an. Das funktioniert allerdings nur, wenn sich das Fahrzeug in Funkreichweite befindet. Außerdem lässt sich mit dem Schlüssel ein automatischer Parkmodus zum Ein- und Ausparken starten. Der Akku der Hightech-Fernbedienung muss, wie beim Smartphone, regelmäßig aufgeladen werden.



Der innovative BMW-Schlüssel liegt in der Hand wie ein Smartphone.

Foto: BMW

## Wie sicher sind alte und moderne Schließsysteme?

Für jeden Autofahrer ist es eine Horrormeldung: Sicherheitsforscher aus Bochum und Birmingham haben getestet, wie einfach Autoschlüssel zu knacken sind. Hierbei wurden die Funksignale von Autoschlüsseln abgefangen, entschlüsselt und anschließend reproduziert. So ließen sich die Autos in Sekundenschnelle öffnen und die Alarmanlage der Autos ausschalten - auch ohne Originalschlüssel.

### Ungenügende kryptographische Passphrasen führen zur Sicherheitslücke

Besonders davon betroffen sind ältere Schlüssel von VW. Doch warum besteht so eine enorme Sicherheitslücke? Das liegt daran, dass der Konzern in den letzten 23 Jahren nur etwa eine Handvoll kryptographische Passphrasen in alle Schlüssel programmierte. Die Folge: Funksignale wurden unverschlüsselt versendet und konnten leicht abgefangen werden. Nach Schätzungen der Sicherheitsforscher Dr. Ing. Timo Kasper und Dr. Ing. David Oswald, die diese enormen Schwachstellen bei nahezu allen Automarken aufgedeckt haben, sind rund 100 Millionen Autos weltweit von dieser Sicherheitslücke betroffen. Bereits 2015 wies Kasper VW auf die enormen Sicherheitslücken hin.

**„Wenn dieses Geheimnis dann geknackt wird, ist das so etwas wie eine kryptographische Kernschmelze.“**

Dr. Ing. Timo Kasper

Mit den Forschern sei man „übereingekommen, dass die Autoren ihre mathematisch-wissenschaftlichen Erkenntnisse veröffentlichen, dabei aber auf diejenigen sensiblen Inhalte verzichten, die versierte Kriminelle für ein unberechtigtes Eindringen in das Fahrzeug nutzen könn-

ten“, sagte ein VW-Sprecher der Süddeutschen Zeitung.

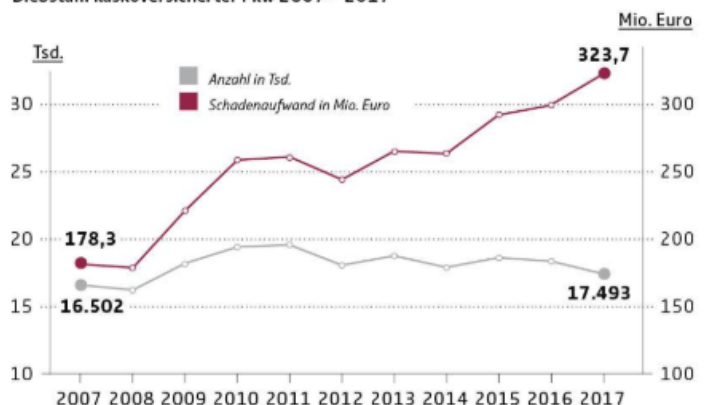
Betroffenen Autobesitzern wird empfohlen, einen mechanischen Schlüssel zu benutzen. Man kann sich allerdings auch anders schützen, und zwar mit dem Austausch der betroffenen Hardware. Dies ist aber nach Einschätzungen der Sicherheitsexperten sehr teuer und daher unwirtschaftlich.

### Keyless-Systeme sind für Diebe ein gefundenes Fressen

Viele moderne Autoschlüssel sind heutzutage mit Keyless-Systemen, einem neuem Schlüsselformat, das beim Herantreten automatisch die Alarmsysteme ausschaltet und die Autotüren öffnet, ausgestattet. Laut ADAC sind Fahrzeuge mit Keyless-Systemen deutlich anfälliger für Diebstähle als solche mit normalen Funkschlüsseln. Das liege daran, dass die moderne Technik ausschließlich bei teuren Autos genutzt wird. Für Diebe ist das ein lukratives Geschäft.

### Diebe klauen immer teurere Autos

Diebstahl kaskoversicherter Pkw 2007 - 2017



Der Trend zeigt eine erschreckende Entwicklung: Es werden immer häufiger luxuriöse Karosserien gestohlen.

Quelle:

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft

## HABEN SIE DAS SCHON GEWUSST?

Etwa alle 30 Minuten wird ein Auto in Deutschland gestohlen. Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) bestätigte 2017 eine Zahl von insgesamt 17.493 PKWs, die den rechtmäßigen Besitzern gestohlen wurden. Der wirtschaftliche Schaden beläuft sich auf fast 324 Mio. Euro.

### Untersuchung des ADAC bestätigt weitere Sicherheitslücken

Eine Untersuchung der ADAC deckte enorme Sicherheitsdefizite bei Komfortschlüsseln fest. Über 220 Autos und Motorräder wurden getestet und bei fast allen ließ sich das System mittels einer selbst gebauten Funkverlängerung hacken. Lediglich der "Discovery" und "Range Rover" der Automarke LandRover ließen sich nicht überlisten.

Die Forderung des ADAC an Auto- und Motorradhersteller ist deutlich: die gesamte Fahrzeugelektronik muss systematisch so abgesichert sein, wie dies in anderen IT-Bereichen längst Standard ist. Und für betroffene Fahrzeuge muss Abhilfe geschaffen werden.

#### Der Koffertrick:

#### Die Masche der Autodiebe

Autodiebe bedienen sich beim Diebstahl mit Keyless-Systemen billigen Ausrüstungen und simplen Tricks. Mittels eines Verstärkers, der für etwa 70 Euro auf verschiedenen Internetportalen zu erwerben ist, wird die Reichweite des Schlüsselsignals auf bis zu 400 Meter verlängert. Im Inneren des Schlüssels befindet sich ein Chip, der beim Ziehen des Türgriffs Suchsignale aussendet.

Die Autodiebe platzieren die Verstärker in zwei Koffern. Der erste Koffer wird neben dem Auto positioniert und der zweite Koffer muss

sich in unmittelbarer Nähe des Originalschlüssels befinden. Durch das Ziehen am Türgriff wird das Suchsignal ausgelöst, der Verstärker verlängert das Signal, der Öffnungscodewird versendet und schon ist das Auto geöffnet und lässt sich starten. Das Bild unten veranschaulicht diesen simplen Trick.

### Verhinderung von Keyless-Diebstählen

Die Polizei rät zu folgenden Maßnahmen gegen Keyless-Diebstähle:

1. Vor dem Kauf eines neuen Autos mit dem Hersteller klären, ob das Keyless-System temporär deaktiviert werden kann oder ob es eine Verriegelungstaste am Schlüssel gibt, die die Keyless-Funktion ausschaltet.
2. Den Schlüssel nie in der Nähe von Haus-, Wohnungstüren und Fenstern ablegen.
3. Ein Schlüsseletui mit Crystalloxyfolie oder Alufolie verwenden, um die Signale abzuschirmen.
4. Beim Aussteigen auf Personen mit Aktenkoffern in unmittelbarer Nähe achten. Es könnte sich dabei um professionelle Autodiebe handeln.



## KEYLESS KLAU: DAS SCHLÜSSELSIGNAL WIRD EINFACH VERLÄNGERT

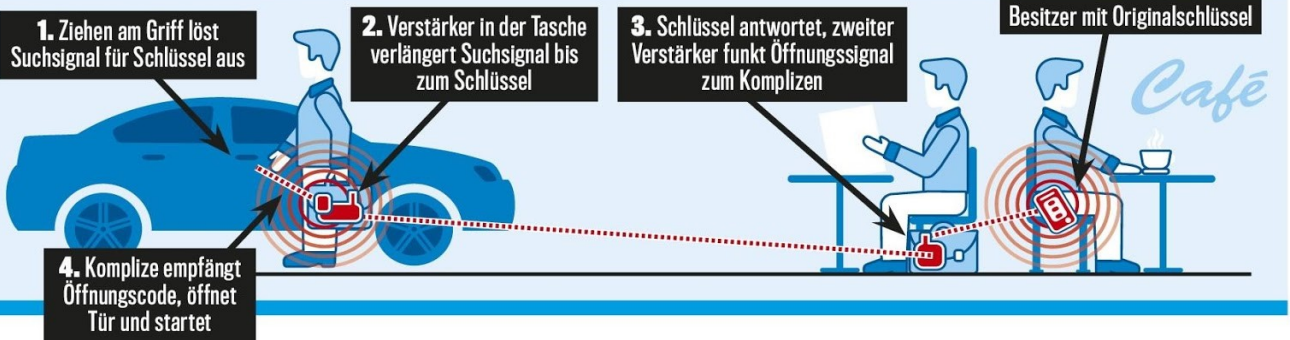


Foto: obs/AUTO BILD

# RATGEBER

## Was tun bei Verlust oder Diebstahl des Autoschlüssels?

Es ist eine Situation, die sich keiner von uns wünscht: Der Autoschlüssel ist weg! Auf was Sie achten müssen und welche Schritte Sie einleiten müssen, haben wir in einem kurzen Überblick zusammengefasst.

### Feststellen, ob das Auto noch da ist

Stellen Sie zuerst fest, ob das Auto noch an seinem Platz steht und keine Wertgegenstände fehlen. Bringen Sie anschließend Ihren Zweitschlüssel an einen sicheren Ort.

### Funkschlüssel sofort sperren lassen

Lassen Sie umgehend den Schlüssel bei Ihrem Vertragshändler sperren und einen neuen Schlüssel bestellen. Für die Bestellung eines neuen Schlüssels werden die Fahrzeugpapiere und der Personalausweis benötigt. Grund: Für die Neubestellung wird die Fahrzeugnummer benötigt. Je nach Fahrzeugtyp kann der neue Schlüssel von 100 bis zu 300 Euro kosten. Verlangt Ihre Versicherung auch den Austausch der Schließzylinder, kann schnell die 1.000 Euro-Marke überschritten werden.

Besitzen Sie ein älteres Modell mit Erstzulassung vor 1995, bekommen Sie für wenige Euros einen Ersatz beim Schlüsseldienst -

vorausgesetzt, dass Sie einen Zweitschlüssel besitzen. Außerdem kann es möglich sein, dass alle Schlösser ausgetauscht werden müssen, wenn die Versicherung es von Ihnen verlangt.

### Klären, ob die Versicherung bezahlt

Stellen Sie fest, dass der Autoschlüssel unauffindbar ist, müssen Sie zunächst eine Anzeige bei der Polizei erstatten. Erst dann kann die Versicherung Ihren Schaden einschätzen. Zusätzlich müssen Sie ihre Kasko-Versicherung darüber informieren. Die Meldung kann über die Hotline Ihrer Versicherung erfolgen, sicherer ist es jedoch, die Verlustmeldung schriftlich einzureichen - sonst können Sie ihren Versicherungsschutz verlieren, falls das Auto zu einem späteren Zeitpunkt gestohlen wird.

Wurde Ihnen der Schlüssel gestohlen, müssen Sie der Versicherung erklären, wie es zu dem Verlust kam. Wenn die Versicherung zu dem Schluss kommt, dass Sie grob fahrlässig gehandelt haben, wie beispielsweise den Schlüssel offen herumliegen lassen, kann die Versicherung Ihre Leistungen kürzen. Für die Kosten eines neuen Schlüssels bezahlt hier im Normalfall Ihre Hausratversicherung.

### WAS IST IM ERNSTFALL ZU BEACHTEN?

Keine Panik - in den meisten Fällen zahlt die Versicherung. Daher ist es umso wichtiger, einen entsprechenden Versicherungsschutz abzuschließen.

■ Hoang, Keller, Leithiger



# BAUEN & WOHNEN History

## Wohnungsbaugenossenschaften in Jena

Von den  
Anfängen ...



... bis heute





**Ein Viertel, der in einem Mietverhältnis stehenden Jenaer Haushalte, wohnt in den 6.100 Wohnungen der Wohnungsgenossenschaften Jenas – in der gesamten Bundesrepublik Deutschland sind es hingegen nur knapp 10 Prozent aller Mieter.**

Autoren: Alexander Munder, Johann Diebel & Kevin Kinzel

## Wie das genossenschaftliche Wohnen in Jena seine herausragende Bedeutung erlangte

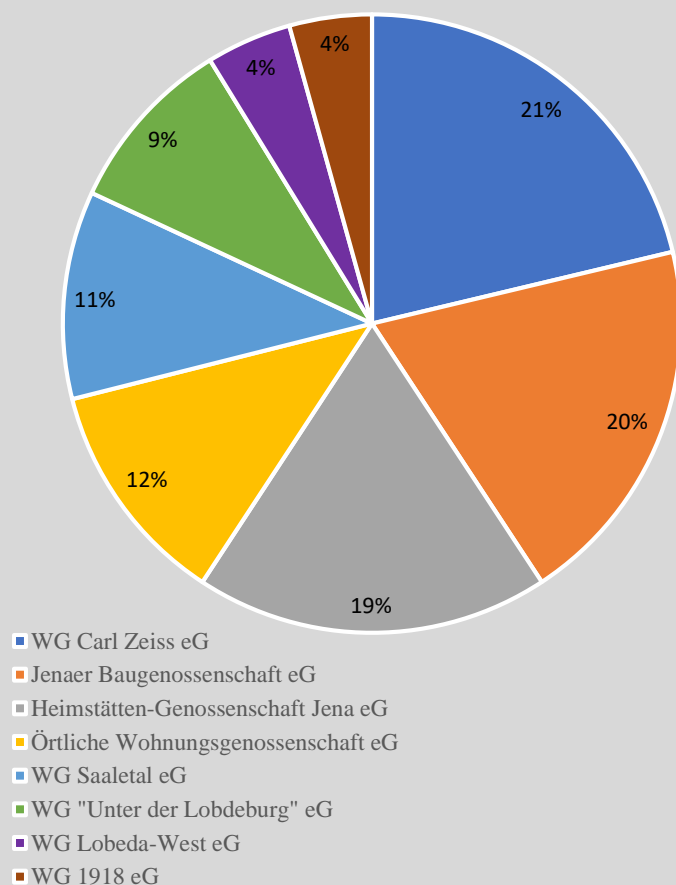
Die starke Präsenz des genossenschaftlichen Wohnens am Jenaer Wohnungsmarkt resultiert aus einem reichlichen Jahrhundert, in dem die örtlichen Genossenschaften die Immobilienlandschaft maßgeblich mitbestimmten. Rasant steigende Bevölkerungszahlen aufgrund der Industrialisierung, zwei Weltkriege und einem Wandel unterlegene Ansprüche an das Wohnen führten zu einer fast schon permanenten Wohnungsnot in ganz Deutschland – wie auch in Jena. Durch diese Situation motiviert, erschien der genossenschaftliche Leitgedanke einen Lösungsansatz für die Gesellschaft bereitzuhalten. Dem Grundverständnis „Selbsthilfe-Selbstverwaltung-Selbstverantwortung“ folgend, gründeten sich Genossenschaften, die es sich zur Aufgabe erklärten, ihre Mitglieder entsprechend ihrer Bedürfnisse mit gutem, sicherem, aber vor allem sozial vertretbarem Wohnraum zu versorgen. Phasenweise Unterstützung über Subventionen und Zuschüsse erhielt man von Staat, Stiftungs- und Trägerbetrieben. Die Beitrittsbedingungen, die in Form von Kapitaleinlagen sowie früher zusätzlich durch Arbeitsleistung an den Wohnobjekten selbst oder in Trägerbetrieben zu erbringen waren, lassen Mieter- und Eigentümercharakteristik miteinander verschmelzen. Daher liegt es im Eigeninteresse der Genossen begründet ihren Wohnungsbestand gemeinschaftlich zu erhalten.

Wirtschaftliche Ereignisse, aber vor allem Gesetzesänderungen erlassen durch die verschiedenen Regierungsformen spiegeln sich in den zahlreichen Fusionen, Umwandlungen und

Neugründungen der Jenaer Wohnungsgenossenschaften wieder.

Die historische Entwicklung des genossenschaftlichen Wohnens wird im Folgenden anhand der acht aktuell geschäftstätigen Wohnungsgenossenschaften im Raum Jena dargestellt. Ein Vergleich auf Basis definierter Kategorien war aufgrund der fehlenden Auskunftsbereitschaft nach erfolgter Kontaktaufnahme nicht, wie angedacht, durchführbar. Als Grundlage dienten stattdessen Informationen des Stadtarchivs, diverse literarische Werke, die Internetauftritte der Genossenschaften und statistische Auswertungen des Bundesamtes, der Stadt Jena und der AG Wohnen Jena.

Aufteilung Wohnungsgenossenschaften in Jena



## Der genossenschaftliche Wohnungsbau hält Einzug in Jena

Einige der Mitte des 19. Jahrhunderts erstgegründeten Wohnungsgenossenschaften in Deutschland scheiterten aufgrund einer fehlenden gesetzlich niedergeschriebenen Legitimität. Auch nachdem Preußen 1867 das erste Genossenschaftsgesetz verabschiedete, blieb die Anzahl an Neugründungen, trotz des dringenden Bedarfs wegen der ungenügenden Wohnungsversorgung, überschaubar. Zu enorm waren das finanzielle Risiko und die Auswirkungen wirtschaftlicher Krisen. Ein Aufschwung war erst mit einer Reformierung des geltenden Gesetzes 1889, das eine Herabsetzung auf eine beschränkte Haftungspflicht ermöglichte, zu verzeichnen.

Die Industrialisierung Jenas nahm zum Ende des 19. Jahrhunderts nochmals deutlich zu. Die Zahl der Einwohner stieg zwischen 1871 und 1900 von 8.260 auf fast 20.677 – auf mehr als das Doppelte. Zum Vergleich: Im gleichen Zeitraum zuvor erreichte der Zuwachs nicht einmal ein Fünftel von diesem Wert. Der private Wohnungsbau kam nicht hinterher, die Nachfrage der stetig wachsenden Bevölkerung mit ausreichend Angebot zu decken. Durch die damaligen technischen Möglichkeiten und die eingeschränkte private Finanzkraft war man nicht im Stande dies aufzubringen. Die Wohnungsnot wurde ab 1880 vor allem für die sozial-schwächeren Gesellschaftsschichten prekär bemerkbar. In den darauffolgenden Jahren bereitete ein Initiativkomitee aus Bürgern, Unternehmern, Beamten und Wissenschaftlern unter federführender Beteiligung von Ernst Abbe und Otto Schott die Gründung einer Wohnungsbaugenossenschaft vor, die eine alternative Antwort auf die sich verschlechternde Situation geben sollte. Vor allem Abbes Engagement ist hierbei herauszuheben. Er distanzierte sich von Werks- und Fabrikwohnungen, da er solche als eine Form der Abhängigkeit von Arbeitnehmern sah. Am 25.06.1897 fand die Gründungsversammlung der **Jenaer Baugenossenschaft** im „Gasthaus zum

Engel“ unter Leitung des Verlegers Gustav Fischer statt. Individualität im Eigentum und Solidarität in der Organisation sollten miteinander verknüpft werden und so gesunde und billige Wohnungen für die arbeitende Bevölkerung entstehen. Die Betriebe Carl Zeiss und Glaswerk Schott waren maßgeblich an der Finanzierung beteiligt, da diese 1901 über die Hälfte der Mitglieder beschäftigten. Bauland wurde vordergründig im Stadtteil Jena-West ausfindig gemacht. Nicht einmal ein Jahr nach der Gründung wurde der erste Häuserblock für Genossenschaftsmitglieder am Magdelstieg bezugsfertig gestellt.

*Erstes Haus der Jenaer Baugenossenschaft, 1910*



*Bildquelle: Jenaer Baugenossenschaft*

## Varietät in Strategie, Baustil und Zielgruppe – Gartenstadtbewegung und Beamtenwohnungen

Auch nach 1900 wuchs die Stadt jährlich um mindestens 1.500 Menschen und damit noch mehr als dreimal so schnell, wie zuvor. Mit den Jahren stieg aber auch die gesellschaftliche Erwartungshaltung an eine gute Wohnsituation. Die 1911 ins Leben gerufene Jenaer **Heimstätten-Genossenschaft** beteiligte sich an einer Bewegung zur ganzheitlichen Lebensreform. Die zunehmende Industrialisierung des 19. Jahrhunderts zog eine Verstädterung in ganz Europa nach sich. Die Wanderung vom Land zu den Arbeitsplätzen in die Stadt führte zu einer übermäßigen Verdichtung des Wohnraumes im Stadtkern. Die Gartenstadtbewegung trug mit ihrem Motto „Licht, Luft und Sonne“ nicht nur zur städtebaulichen Veränderung bei, sondern auch zu einem Wandel des sozialen und kulturellen Wohnverständnisses. So entstanden auf Initiative der Heimstätten-Genossenschaft Kolonien aus hauptsächlich Ein-, aber auch Mehrfamilienhäusern im Osten der Stadt -

genauer im Ziegenhainer Tal, um die bis dahin beengte, einfache Wohnsituation im unmittelbaren Stadtzentrum aufzulockern und zu modernisieren. Eine niedrige Bauweise, direkter Gartenzugang der Objekte und Ausstattung mit zentralen Waschküchen, Läden und zentraler Heizungsversorgung spiegeln diese Inspiration wieder. Mit diesem Konzept gelang innerhalb der ersten 20 Jahre der Aufstieg zu Thüringens größter Wohnungsbaugenossenschaft mit etwa 2.600 Mitgliedern. Heute muss sie sich innerhalb Jenas, gemessen am Wohnungsbestand, als dritte

Kraft knapp hinter der Wohnungsgenossenschaft Carl Zeiss und der Baugenossenschaft arrangieren, hält aber mit 1.140 Wohneinheiten immerhin 19 Prozent der genossenschaftlichen Vermietungen.

Einen großzügigen Wohnstandard wollte auch die am 13.03.1918 gegründete **Wohnungsgenossenschaft 1918** ihren Mitgliedern bieten. Das Sortiment, der ursprünglich als Beamtenverein initiierten Gemeinschaft, aus mittleren und großen Wohnungen sollte zunächst Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes vorbehalten sein, obwohl diese auch damals aufgrund ihrer finanziellen Kraft eher den höheren

*Heimstätten-Siedlung im Ziegenhainer Tal, 1915*



*Bildquelle: Stadtmuseum Jena*

Gesellschaftsschichten zuzurechnen waren und dementsprechend weniger von der drastischen Wohnungsnot tangiert wurden. Gegen Beschussung durch Zeiss und Schott wurden in Ausnahmefällen auch höhere Angestellte aufgenommen. Zielstellung war die Versorgung der Mitglieder mit hygienischen und zweckmäßig eingerichteten Wohnungen zu überschaubaren Kosten. Das Einzugsgebiet der Genossenschaft konzentrierte sich im Stadtzentrum - vordergründig in Jena-West und Jena-Löbstedt. Extensiver Wohnungsbau wurde vor allem Anfang der 1920er getätigt. Daraufaufgehend erweiterte man den Bestand ebenso über Immobilienzukaufe.

### **Kleinsiedlungsbau in den 1920er Jahren**

**D**er 1. Weltkrieg verschärfte den Wohnungsmangel trotz der eifrigen Bauaktivitäten bis 1915 noch einmal. Damaligen Erhebungen zufolge mangelte es an 800 Wohnungen, die für beinahe 500 wohnungslose Familien benötigt wurden.

Während der Weimarer Republik kompensierten erstmalige staatliche Subventionen im großen Umfang sowie Baukostenzuschüsse durch Stiftungen, wie der Ernst-Abbe-Stiftung, die argen Finanzierungsschwierigkeiten der Genossenschaften, die nicht mehr

allein durch Mitgliedsbeiträge zu stemmen waren. Die übergreifende Inflation hemmte die genossenschaftlichen Bauaktivitäten. Der Wohnungsbau wurde fortan zu einem wesentlichen Bestandteil der Sozialpolitik erklärt. Jeder Bürger sollte die Garantie einer

Wohnung erhalten. Dafür wurden spezielle finanzielle Förderprogramme erlassen, die später in einer expliziten Baukostenzuschussregelung reglementiert wurden.

Mit Unterstützung der Carl-Zeiss-Stiftung konnte die Heimstätten-Genossenschaft ihre Baubemühungen ab 1927 wieder revitalisieren. Auf Begehren der Mitarbeiter wurden

am Lichtenhainer Oberweg in der Nähe ihres Arbeitsplatzes umfangliche Baumaßnahmen zur Errichtung von Kleinsiedlungen aufgenommen.

### **Wohnungsbau als Mittel zur Arbeitsbeschaffung während der NS-Zeit**

**D**ie nationalsozialistische Reichsregierung übernahm die von der Weimarer Republik eingeführten Maßgaben bezüglich des Wohnungsbaus. Durch Intensivierung der Bauvorhaben sollten Arbeitsplätze geschaffen und somit die verbreitete Arbeitslosigkeit bekämpft werden. Außerdem sollte ein Ankurbeln der Wirtschaft bezweckt werden. In Jena kehrte man ab von einem Festhalten an den „Abbeschen Prinzipien“, die Werkwohnungen als eine Art der Arbeitnehmerabhängigkeit ablehnend gegenübertraten. Die Konsequenz darauf waren Überlegungen der Carl-Zeiss-Geschäftsleitung durch die Errichtung eigener Wohnkomplexe Eigeninitiative zu ergreifen, anstatt wie bisher betriebsfremde Wohnungsgenossenschaften zu fördern. Mit der Gründung der Carl-Zeiss-Siedlungs-GmbH im Jahr 1935 wurden die Überlegungen zur Realität. Durch das Immobilienunternehmen entstanden in den darauffolgenden vier Jahren 559 Wohnungen im Grenzsiedlungsgebiet. In der nächsten Instanz im Kampf gegen den Wohnungsmangel brachte die Carl-Zeiss-Stiftung gemeinsam mit Zeiss, Schott und der Stadt Jena Jenaer Gemeinnützige Wohnfürsorge AG hervor.

Die Zuwendung des Zeiss-Betriebes und der Zeiss-Stiftung zu eigenen Projekten bedeutete für die bisher geförderten Genossenschaften den Wegfall einer gewichtigen Kapitalquelle.

Dennoch gab es in Jena auch genossenschaftliche Bauaktivitäten während der NS-Zeit. Diese waren zunehmend im Stadtteil Jena-Ost zu vernehmen.

*Typisches Haus der Grenzlandsiedlung, An der Ringwiese, 1936*



*Bildquelle: Stadtmuseum Jena*

### **Ein neues Genossenschaftsmodell**

**N**ach kriegsbedingtem Baustopp und anschließenden zehn Jahren des zurückhaltenden Wohnungsbaus der Genossenschaften wurde 1950 der Wiederaufbau der Städte und Wohnungen als Maßgabe in die staatliche Planwirtschaft der Deutschen Demokratischen Republik aufgenommen. Das ganzheitliche Umdenken in der Wirtschaftsideologie zog auch gravierende Folgen für den Wohnungsmarkt nach sich. Während auf dem Boden Westdeutschlands der soziale Wohnungsbau unter Förderung durch die dortige Regierung vorangetrieben wurde, hatte die im Osten staatsführende SED-Partei die Absicht die Errichtung von Wohnraum nach dem ideologischen Vordenker Friedrich Engels vollständig eigen zu initiieren. Grund und Boden wurden in DDR-Staatseigentum überführt, die Verteilung von Wohnraum staatlich gelenkt und der Wohnungsneubau fast ausschließlich staatlich durch die ins Leben gerufenen Kommunalen Wohnungsverwaltungen organisiert.

Jedoch gelang es in den Folgejahren nicht, die fortwährend anhaltende Wohnungsnot allein durch den staatlichen Bau zu decken. Als sich die Missgunst des Volkes aufgrund der widrigen Lebensbedingungen und dabei nicht zuletzt aufgrund der inakzeptablen Wohnungsversorgung durch einen Volksaufstand am 17.06.1953 Gehör verschaffte, gestand sich die SED letztendlich ein, den Wohnungsbau nicht vollständig autonom bewerkstelligen zu können. Die bestehenden, vor 1945 gegründeten, Wohnungsgenossenschaften wurden in Gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaften (GWG) umbenannt, blieben aber in den Zuwendungen der Führung größtenteils unberücksichtigt.

Zu unbedeutend war deren Beteiligung an Neubauprojekten in der unmittelbaren Nachkriegszeit, in der man Sanierungen der Bestände avisierte. Die Intention der Regierung war eine andere: Nämlich die Konstruktion eines neuen Genossenschaftsmodells. Die in den wohnungsgenossenschaftlichen Anfängen Jenas bewusst gemiedene Konstellation der Schirmherrschaft eines Betriebes für Wohnkomplexe wurde mit dem neuen Konstrukt der Arbeiterwohnungsbaugenossenschaften (AWG) in die Praxis überführt. Entsprechend der erlassenen Verordnung vom 10.12.1953 sollten sogenannte Trägerbetriebe, also VEBs, über eigene Aktivitäten zum Wohnungsbauprogramm beitragen, um die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiter weiter zu verbessern. Der Staat würde für die finanzielle Absicherung Sorge tragen, auch wenn es die rechtliche Grundlage hierfür erst zehn Jahre später gab. Dieser zufolge ist den AWGs geeignetes volkseigenes Bauland für die

*Bau im Stein um Stein Verfahren*



*Bildquelle: Bauaktenarchiv Jena*

Errichtung der Wohngebäude unentgeltlich und unbefristet zur Verfügung zu stellen. Weiterhin werden den Betrieben unbefristete Darlehen und die Unterstützungsverpflichtung aller staatlichen Instanzen zugestanden. Wohnungen erhielten vorzugsweise die Beschäftigten des jeweiligen Trägerbetriebes. Somit sollten die Bindung und Identifikation zwischen Arbeiter und Arbeitsplatz bewusst gestärkt werden. Dennoch musste ein Beschäftigter neben einem erforderlichen Mitgliedschaftsbeitrag und in der Regel einer Wartezeit, auch noch eine „Selbsthilfeleistung“ erbringen. Durch die Trennung von Grund und Boden, der sich weiterhin im Staatseigentum befand

und des Wohngebäudes, an dem die Mitglieder mitwirkten, Teilhabe erlangten und Sorgfaltspflichten nachzukommen hatten, sollten die Genossen

zu sozialistischem Denken und Handeln erzogen werden. Nur wenige Monate nach Erlass der Verordnung wurde in Dresden die erste AWG gegründet, bevor das **Kombinat Carl Zeiss**, die über die Carl-Zeiss-Siedlungs-GmbH bereits zuvor schon Bemühungen in den Wohnungsbau investierten, am 12.04.1954 nachzog und eine Gründungswelle in ganz Ostdeutschland eröffnete.

Aufgrund ihrer Bedeutung für den Standort Jena, als derzeit (Stand 2018) bestandsstärkste Wohnungsgenossenschaft und des maßgeblichen Einflusses ihres Trägerbetriebes für die Entwicklung des Genossenschaftsmodells in der Stadt, dient die AWG Carl Zeiss (heute WG ‚Carl Zeiss‘ eG Jena) im Folgenden als Exempel des weiteren genossenschaftlichen Werdegangs.

Den Gemeinnützigen Wohnungsgenossenschaften fiel das Aufrechterhalten der eigenen Finanzierung immer schwerer. Zudem bekam man die Geringschätzung durch Nichtberücksichtigung bei der Vergabe von Baulizenzen aufgezeigt. Ab 1957 räumte die SED den GWGs die Möglichkeit der Umwandlung in eine AWG mit staatlicher Subvention ein. Dieses Angebot wurde in vielen Fällen wohlwollend angenommen. Die bestehenden Wohnungsgenossenschaften in Jena entschieden sich für einen Fortbestand als GWG.

Auf die AWG Carl Zeiss folgten im gleichen Gründungsjahr die *AWG Jenapharm* und die am 18.12.1957 mit der *Örtlichen AWG* gegründet. Mit insgesamt 729 Wohnungen, die zwischen Ende der 1950er und der 2000er in ganz Jena verteilt erbaut wurden, zählt man zu den mittelgroßen Wohnungsgenossenschaften der

### Die Anfänge der AWG ‚Carl Zeiss‘

**D**er erste Spatenstich der im April gegründeten Arbeiterwohnungsbaugenossenschaft des VEB Carl Zeiss Jena erfolgte bereits im darauffolgenden Monat, am 11.05.1954. Der Betrieb wollte den Nöten der Wohnungssituation, die sich durch die Zerstörung des 2. Weltkrieges nochmals verschärft hatten und bis in

*AWG  
Jenaer  
Glaswerk  
Schott &  
Genossen,*  
die vornehmlich am Standort Jena-Nord Gebäude für

ihre Belegschaft aufzogen. Eine Arbeiterwohnungsbaugenossenschaft, die nicht an einen bestimmten Betrieb gekoppelt war, wurde Stadt. Die Strategie kann prägnant beschrieben werden: Mit geringen Einnahmen ein solides Wohnen gewährleisten.

*Erster Spatenstich der AWG Carl Zeiss Mitglieder, 1954*



*Bildquelle: WG Carl Zeiss Jena eG*

die 1950er Jahre nicht gelöst werden konnten, schnellstmöglich nach der eigenen Gründung entgegenstellen. Als wirtschaftlich wichtiges Kombinat hatte man gegenüber dem sozialistischen System schließlich eine gewisse Verpflichtung.

Die Anfangsjahre der AWG waren von zahlreichen Schadensfällen an den nur kürzlich zuvor errichteten Bauten gezeichnet. Die Materialnot zu dieser Zeit hatte zur Konsequenz, dass einfach gesagt, alles als Baumaterial Verwendung fand, was gerade aufgefunden werden konnte. Das erste eigens errichtete Wohnhaus der Genossenschaft wurde im September 1955 in der „Freiligrathstraße“ fertiggestellt.

Obwohl Jena nach wie vor an einer enormen Wohnungsnot litt, war das Interesse an einer Mitgliedschaft in der AWG anfangs sehr zurückhaltend. Das lag zum einem an den Genossenschaftsanteilen, deren Aufbringung für viele Familien einen großen finanziellen Aufwand bedeutete. Zwar bestand die Möglichkeit einer Ratenzahlung werden, doch stellten bei einem

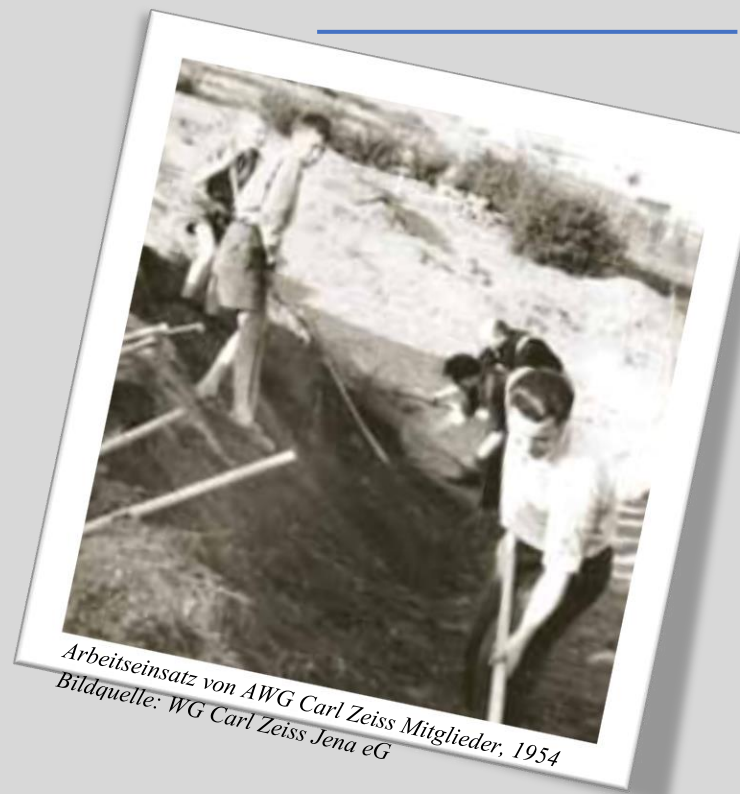
*Baustelle Friedensstraße, 1957*



*Bildquelle: WG Carl Zeiss Jena eG*

damaligen Durchschnittseinkommen von 450 Mark auch 30 Mark pro Monat erhebliche Kosten dar. Zum anderen hatte auch die hohe zeitliche Belastung der zu leistenden Pflichtarbeitszeit für viele eine abschreckende Wirkung. Um die Attraktivität der Mitgliedschaft zu erhöhen, führte die AWG für jedes neue Mitglied eine dreimonatige Probezeit ein, in der es sich von den genossenschaftlichen Vorteilen überzeugen konnte, bevor die Genossenschaftsanteile - über mindestens 300 Mark monatlich - nach Ablauf dieser Frist fällig wurden.

Eine Stütze auf dem Weg aus der schwierigen Anlaufphase sollte auch die strategische Neuausrichtung der Genossenschaft bei der Planung und Umsetzung neuer Projekte in Jena-Nord. Eine veranlasste Kostennutzenanalyse zeigte deutlich die Unrentabilität errichteter Einfamilienhäuser auf, so dass die AWG in der „Dornburger Straße“ zum Bau von Mehrfamilienhäusern überging. Dies sorgte vor allem für dafür, dass in einem kürzeren Zeitraum vergleichsweise mehr Wohnraum geschaffen werden konnte und



Arbeitseinsatz von AWG Carl Zeiss Mitglieder, 1954  
Bildquelle: WG Carl Zeiss Jena eG

sich die Wartezeiten der Mitglieder erheblich verkürzten. Durch die zügigere Fertigstellung der Objekte rückte die AWG vom Losverfahren bei der Wohnungsvergabe ab und erteilte fortan den Wohnungszuschlag nach Reihenfolge des Eintrittsdatums der Mitglieder

### **Mietwohnung gegen Arbeit und Kapitaleinlage – Wie man an eine Wohnung gelangt.**

**D**as genossenschaftliche Prinzip sieht weit mehr als eine selbstverständlich notwendige Mitgliedschaft und Mietzahlung als Voraussetzung vor, um bei der Wohnungsverteilung berücksichtigt zu werden. Zunächst muss sich jedes Genossenschaftsmitglied mit einer Kapitaleinlage an der Finanzierung der Genossenschaft beteiligen. In den Anfängen waren es sogar die Mitgliedsbeiträge, die die Planung und Durchführung eigener Projekte erst ermöglichten. Die Höhe der Beteiligung variiert zwischen den Genossenschaften und über die Epochen. Dennoch kann konstatiert werden, dass es in einigen Phasen vor der Wende nicht unbeschwerlich war, die Einlage aus den, im Vergleich zu heutigen Verhältnissen, überschaubaren Einkommen aufzubringen. Die Beteiligung wurde in der Regel nach einem Mitgliedschaftsaustritt zurückerstattet. Mit der Gründung

der ersten Jenaer Baugenossenschaft beginnend, bis zum Ende der 1960er Jahre waren zusätzlich Arbeitsleistungen auf den Baustellen der Genossenschaften zu verrichten, um sich erfolgreich für eine Wohnung zu bewerben. Der Mangel an entwickelten arbeitserleichternden technisch-mechanischen Arbeitsmitteln zu damaligen Zeiten konnte nur durch eine größere Anzahl an Arbeitskräften kompensiert werden. Diese Konsequenz war überhaupt erst ausschlaggebend für die Notwendigkeit von Baugenossenschaften. Die beschwerliche, körperbetonte Arbeitsleistung, die neben der eigentlichen Berufstätigkeit zu erfüllen war, konnte Mitte der 1950er Jahre in einigen Fällen durch Überstundenleistung in den Trägerbetrieben der AWGs ersetzt werden. Als eine Verbesserung der technischen Baustellenausstattung mit dem Beginn der Plattenbauweise Anfang der

1970er die Bedeutung der Genossenschaftsmitarbeit senkte, durften höhere Kapitaleinlagen gezahlt werden, um die Arbeitsleistung auszugleichen. Die Erfüllung dieser Auflagen bedeutete

nicht zwangsläufig den unmittelbaren Zuspruch einer Wohnung. Meistens mussten sich die Bewerber zunächst mit einem Platz auf der Warteliste arrangieren.

### **Baustellenarbeit für die Mitgliedschaft in der AWG ‚Carl Zeiss‘**

Die Statuten der AWG ‚Carl Zeiss‘ schrieben für den Zuspruch einer Wohnung eine Mindestbeteiligung am Bau von mindestens 20 Prozent vor, die in Arbeitsstunden zu entrichten war. So kamen zu den veranschlagten Genossenschaftsanteilen in Höhe von 2.500 Mark 1.200 Pflichtstunden an Arbeitsleistung, die zu erbringen waren.

Diese „Selbsthilfeleistung“ wurde in Form von Materialtransporten, Erdarbeiten, Verlegen von Wasserleitungen, Stemmarbeiten für Kabelkanäle oder Maler- und Tapezierarbeiten erfüllt.

Auch Kinder ab 10 Jahren konnten zur Abarbeitung des Solls beitragen, indem sie Hilfsaufgaben wie das Zertrümmern von Steinen oder die Unterstützung beim Materialtransport übernommen haben. Hierbei wurde eine Arbeitsstunde des Kindes als eine halbe Pflichtstunde der Eltern angerechnet.

Die Wohnungszuteilung erfolgte nach einem Losverfahren, um das Engagement der Mitglieder beim Wohnungsbau hochzuhalten und zu verhindern, dass sie in das eigene Wohngebäude größere Anstrengung investierten.

### **Gibt es eine Antwort auf die Wohnungsfrage?**

**T**rotz Wohnungsbauprogramms wurde man der misslichen Lage aus Wohnungsmangel und schlechtem Zustand des Wohnungsbestandes nicht Herr, so dass am 8. SED-Parteitag im Sommer 1971 eine neue Wohnungsbaupolitik ausgerufen wurde, die 1973 endgültig beschlossen wurde. Aufgrund der technischen Weiterentwicklung und des Einsatzes industrieller Technologien konnten höhere Baukörper und eine insgesamt bessere Bauleistung realisiert werden. Ein probates Mittel, möglichst viel Wohnraum auf kleiner Fläche zu schaffen, war die Plattenbauweise, die von da an zum meistgenutzten Neubauprogramm aufstieg. Zur Eindämmung der Wohnungsnot wurden ab den 1960er Jahren nach Ausschöpfung der Kapazitäten im Norden Jenas weitere, zuvor dünnbesiedelte eigenständige Stadtrandgebiete für zusätzliche Plattenbauvorhaben annektiert. Im Rahmen eines massiven Bauprogramms wurden in Jena-Winzerla in zwei Etappen zwischen 1969 und 1990 über 6.200 Wohneinheiten fertiggestellt. Wohnungen für gar 200.000 Menschen wurden in Jena-

*Bau vom Stadtteil Neu-Lobeda*



*Bildquelle: Bauaktenarchiv*

Lobeda beginnend von West nach Ost buchstäblich aus dem Boden gestampft. Alle entstandenen Objekte waren für Beschäftigte des Carl-Zeiss-Kombinats vorgesehen. Es entstanden auf Grundlage der Größendimension zu urteilen Städte am Rande des eigentlichen Stadtkerns, die auch infrastrukturell eigenständig funktionierten. Eigene Läden, Kindergärten und Spielplätze schnürten gemäß der Staatsideologie ein Gesamtpaket vor der Haustür.



## Modernisierung und Anonymisierung in Winzerla und Lobeda

Mit der Konzentration auf den Wohnungsbau in Winzerla und Lobeda gingen auch zahlreiche Veränderungen für die AWG und deren Mitglieder einher. Die in den Projektanfängen Winzerlas noch übliche Pflichtstundenleistung entfiel mit der zunehmenden Industrialisierung und Standardisierung im Wohnungsbau. Vor allem in Lobeda war sie von den Mitgliedern zunehmend nicht mehr gewünscht und mit fortschreitender technischer Weiterentwicklung hin zum Plattenbau nicht mehr praktikierbar. Stellvertretend für die Pflichtleistung wurden Ausgleichszahlungen angenommen. Ebenso gab es eine Anpassung der Genossenschaftsanteile. Für den pauschalisierte Betrag von 2.500 Mark wurde eine Staffelung eingeführt, die sich an Anzahl und Größe der Räume der jeweiligen Wohnung orientierte. Das Interesse an den Neubauwohnungen war aufgrund der Vorteilhaftigkeit gegenüber den Altbauten immens. Während die bestehenden Wohneinheiten über unzureichend Kachelofen-beheizte Räume verfügten, kein Bad besaßen und das WC auf einer anderen Etage befindlich war, lockten die neuen Wohnungen in Winzerla und Lobeda mit einem wohnungseigenem Bad mit WC, Zentralheizung und einer modernen Küche die Mitglieder in die Gebiete.

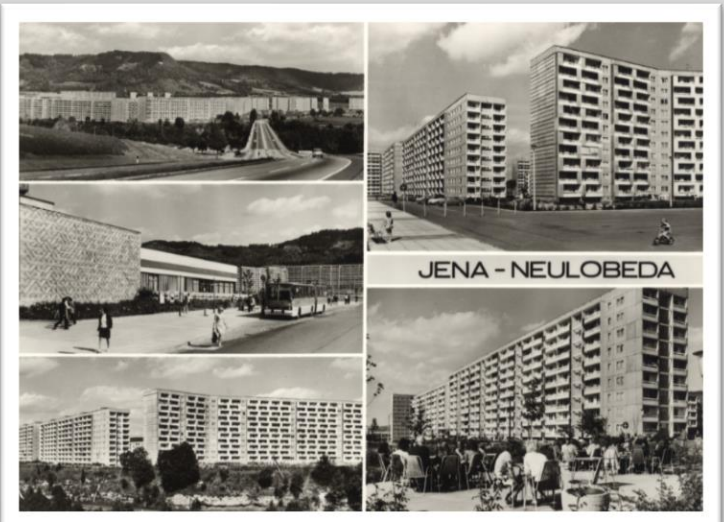
Doch mit der wachsenden Größe der neu errichteten Häuser änderte sich auch das Genossenschaftsleben. Durch die hohe Anzahl von Wohnungseinheiten je Gebäude und dem Wegfall der gemeinsam zu entrichtenden Pflichtleistung am Bau des Hauses, zog eine gewisse Anonymität in das Alltagsleben der Mitglieder ein, die dem angedachten Genossenschaftsgedanken zusetzte. Dennoch kam es aufgrund des Pflegschaftsvertrags auch zur Bildung genossenschaftlicher Hausgemeinschaften in Winzerla und Lobeda. Deren Umfang entsprach aber bei weitem nicht dem in Jena-Nord.

Stadtteil Neu-Lobeda, 1977



Bildquelle: Ostthüringer Zeitung vom 11.10.2017

Postkarte von Neu-Lobeda, 1977



Bildquelle: www.Flickr.com von Petershagen

Wohnungstauschgenehmigung durch den Rat der Stadt Jena, 1971

Rat der Stadt Jena  
- Wohnungstauschzentrale  
**Wohnraumzuweisung** - Nr. 175448 e  
(für den Mieter)

Mieter/Frau/Fräulein Hoffmann, Rita  
letzte Tät. bei Glasarbeit  
inhaber wohnhaft Lobeda, Pl. 3417  
wird die im Grundstück Lobeda, Pl. 3217  
3 Zimmer von 42 am 7 Küche von 7  
Name/Vorname/Str. Nr. Hoffmann, Rita Pl. 3417  
Best.-Nr. 8720 VLV Spremberg Ag 310-70-DDR-2035 II-19-1 - 35 Sp. Bitte Hinweis auf Rückseite beachten

## Leben in einer Genossenschaftswohnung

Das Leben in einer Wohnungsgenossenschaft unterschied sich in der Regel von anderen Konstellationen. Die Bewohner eines Gebäudes schlossen sich zu Hausgemeinschaften zusammen und verpflichteten sich nach dem Prinzip der Selbsterhaltung zur Pflege und Verwaltung des Hauses und der Außenanlage, die es nach Bezug zunächst zu gestalten galt. Im Gegenzug sichert die AWG mittels Material, Werkzeug und Handwerkern Unterstützung zu. Diese Regelung entspringt dem Pflugschaftsvertrag. Ein Mitglied war zur Leistung von zehn Pflegestunden jährlich verpflichtet. Mehrstunden wurden mit 2 Mark pro Stunde in die Hauskasse entlohnt, Fehlstunden mussten mit 4 Mark pro Stunde beglichen werden. Da die Kontrolle darüber nicht die AWG tragen konnte, wurde diese Aufgabe gemäß des Selbstverwaltungsgebots der Hausgemeinschaft übertragen. Dazu wurde jährlich ein Hausvertrauensmann berufen, der die Kontrolle durchführte, aber auch Ansprechpartner der AWG war und über die Hauskasse Buch führte.

## Wegweisende Herausforderungen für die Genossenschaften nach der Wende

Mit der deutschen Wiedervereinigung im Jahr 1990 begann auch ein neues Kapitel für die ostdeutsche Wohnungswirtschaft. In den Jahren vor der Wende hatte man in der DDR in großem Stil gebaut. Die Folgen des Krieges und erhöhte Zuwanderungszahlen hatten einen Nachfrageüberhang nach Wohnraum erzeugt, den zu reduzieren sich die DDR-Regierung als Ziel gesteckt hatte. Auch da das Wohnraumproblem als generelles Versagen des kapitalistischen Systems galt, wollte man in Ostdeutschland beweisen, dass es auch anders geht.

In der Zeit nach der Wende sollte die Wohnungswirtschaft so schnell wie möglich an westliche Standards angepasst werden. Dazu gehörte

Einnahme des Nutzungsentgeld durch Hausvertrauensmann, 1975/76

Jahr 1975				Jahr 1976			
Nachstehend aufgeführte Beträge als Miete erhalten:				Nachstehend aufgeführte Beträge als Miete erhalten:			
Datum	Monat	Betrag	Quittung	Datum	Monat	Betrag	Quittung
3	Januar	88' 30	Joachim	6.	Januar	88' 30	Joachim
4	Februar	88' 30	Joachim	9	Februar	88' 30	Joachim
5	März	88' 30	Joachim	21	März	88' 30	Joachim
4	April	88' 30	Joachim	1.	April	88' 30	Joachim
5	Mai	88' 30	Joachim	1.	Mai	88' 30	Joachim
5	Juni	88' 30	Joachim	1.	Juni	88' 30	Joachim
2	Juli	88' 30	Joachim	1	Juli	88' 30	Joachim
5	August	88' 30	Joachim	1	August	88' 30	Joachim
4	September	88' 30	Joachim	3	September	88' 30	Joachim
4	Oktober	88' 30	Joachim	7	Oktober	88' 30	Joachim
8	November	88' 30	Joachim	11	November	88' 30	Joachim
4	Dezember	88' 30	Joachim	1.	Dezember	88' 30	Joachim
Bemerkungen:				Bemerkungen:			

Leben in Neu-Lobeda



Bildquelle: Bauaktenarchiv Jena

auch, dass sich die zuvor kommunalen Wohnungsunternehmen (KWU) in Form von GmbHs und Aktiengesellschaften privatisierten. Anders stellte sich die Situation für die Genossenschaften der DDR dar. Diese mussten entsprechend des bundesdeutschen Genossenschaftsgesetzes vom 01.07.1990 lediglich ihre Satzungen neu bestimmen bzw. bestätigen lassen und sich darüber hinaus ins Genossenschaftsregister eintragen. So ist es wenig überraschend, dass es bereits wenig später (1992) 86 Prozent aller Genossenschaften gelungen war diese Maßgaben zu erfüllen.

## Die Wende für die AWG ‚Carl Zeiss‘

Die AWG ‚Carl Zeiss‘ kam dieser Verpflichtung im Jahr 1991 mit der Verfassung einer neuen Satzung nach. Diese sicherte den Mitgliedern weiterhin ein lebenslanges Wohnrecht zu, entsagte der Notwendigkeit einer Betriebszugehörigkeit und widerrief endgültig die in den Anfängen geforderte Arbeitsleistung, bei gleichzeitiger Erhöhung der zu erbringenden Genossenschaftsanteile. Entsprechend der neuen Satzung war die Genossenschaft fortan zur Berufung eines Vorstandes und Aufsichtsrates sowie zur Durchführung einer Wahl für die Vertreterversammlung verpflichtet. Am Ende des Jahres 1991 verfügte die Genossenschaft über 7.068 Wohneinheiten und 7.399 registrierte Mitglieder. Am 11.05.1992 erfolgte die endgültige Umwandlung von der ehemaligen Arbeiterwohnungsbaugenossenschaft des VEB Carl Zeiss Jena in die Wohnungsgenossenschaft, Carl Zeiss‘ eG Jena.

## Grundstücküberlassung zu Spottpreisen

Nach dem Mauerfall und der deutschen Wiedervereinigung stellte sich auch die Frage nach der Vermögensverteilung. Hiervon war auch die Wohnungswirtschaft der neuen Bundesländer betroffen. Artikel 22 des Einigungsvertrags sprach den Kommunen das Eigentum an zur Wohnungsversorgung genutzten, volkseigenen Vermögen zu, welches sich zuvor in Rechtsträgerschaft der volkseigenen Betriebe der Wohnungswirtschaft befunden hatte [Art. 22 Einigungsvertrag]. Zusammen mit dem Vermögen wurden den Kommunen aber auch die an den Grundstücken haftenden Schulden übertragen. Aufgabe der Kommunen sollte es sein, die Wohnungswirtschaft der ehemaligen DDR langsam in ein marktwirtschaftliches System zu überführen. An dieser Stelle wird die besondere Stellung der Genossenschaften deutlich. Diesen wurde, durch einen Nebensatz in Artikel 22 des Einigungsvertrags, weiterhin der Besitz an ihren Wohneinheiten zugestanden.

Allerdings wurde gefordert, dass die Genossenschaften die Eigentumsrechte an den von ihnen verwalteten Vermögenswerten erwerben. Vielerorts beklagten die Genossenschaften daraufhin, dass von den Kommunen zu hohe Grundstücks- und Gebäudepreise verlangt würden. Oft wollten die Kommunen auch nur Erbbaurechte vergeben. Aufgrund dieser Hürden war es Ende 1992 nur 29 Prozent der Wohnungsgenossenschaften gelungen, das Eigentum tatsächlich zu erlangen.

In Jena beschloss die Stadt 1992 den Verkauf des Grund und Bodens an die Genossenschaften. Darunter fallen die genossenschaftlich gebauten Immobilien in Lobeda West und Ost, Winzerla, Nord I und II und das Tümplingsviertel. Zu diesem Beschluss, sah vor den Grund und Boden zu einem Preis von 1 DM/m<sup>2</sup> zu verkaufen.

---

*„Der Beschluß der Jenaer Abgeordneten zeugt von politischer Verantwortung und einer realistischen Einschätzung der Wohnungswirtschaft.“ – Dietmar Kothe zitiert in der OTZ vom 13. November 1992*

---

## Altschuldenhilfegesetz

Die durch die Wiedervereinigung resultierende Währungsunion aus West und Ost stellte die Genossenschaften vor größere Herausforderungen. Denn sie erforderte eine Umrechnung der Altschulden, die die Genossenschaften bei der Staatsbank der DDR angehäuften hatten. Insgesamt sah man sich einer Schuldenlast in Höhe von 36 Milliarden DM gegenüber.

Um den Integrationsprozess der ostdeutschen Wohnungswirtschaft zu beschleunigen, war man bei der Kalkulation und Zurechnung dieser Schulden wirtschaftshemmend vorgegangen. Ein Umstand der auch bei den Genossenschaften für großen Unmut sorgte, denn zu der großen finanziellen Belastung kam die Tatsache, dass eine Schuldentilgung durch eine Erhöhung der Mietpreise ausgeschlossen war, da der Einigungsvertrag regelte, dass die niedrigen

Ostmieten nur langsam ansteigen dürften. Im Endeffekt sorgte die Belastung mit Altschulden dafür, dass sowohl die Genossen, als auch die neu gegründeten Kapitalgesellschaften Klagen erhoben. Als klar wurde, dass die Wohnungswirtschaft den Berg an Altlasten, der sich über die fällig werdenden Zinszahlungen nur noch vergrößerte, nicht würde bezahlen können, schritt der Bund ein.

Hierfür wurde 1993 das Altschuldenhilfegesetz (AHG) erlassen. Das AHG sah vor, die Genossenschaften und Kapitalgesellschaften auf Antrag von den Altschulden zu entlasten, indem der Bund als Schuldner für einen Teil der Verbindlichkeiten einspringt. Die Hilfe durch den Bund wurde allerdings nicht ohne Gegenleistung gewährt. Im Gegenzug zur Teilübernahme der Schulden verlangte der Bund von den Wohnungsunternehmen in Ostdeutschland die Privatisierung von 15 Prozent ihrer Wohneinheiten. Zusätzlich dazu sollten die Unternehmen in den kommenden Jahren bis zu 50 Prozent der

erzielten Erlöse an den Erblastentilgungsfond zurückzahlen. In den folgenden Jahren offenbarte sich allerdings, dass die Privatisierungsprozesse nur sehr langsam vorankamen. Unter anderem war dies in der Verunsicherung der Bevölkerung gegenüber dem Mietmodell begründet. Bei Verfehlung der Privatisierungsziele wurden Strafzahlungen fällig – im schlimmsten Fall drohte die komplette Rückzahlung der damals vom Bund übernommenen Schulden. Zur Vermeidung dieser Konsequenz entwickelten die Genossenschaften verschiedene Lösungsansätze. Hierzu ein Beispiel aus Jena: Als für die WG Carl Zeiss klar wurde, dass die Mieter wenig Interesse daran hatten ihre Wohnungen zu kaufen, wurde 1996 die „Wohnungsgenossenschaft unter der Lobdeburg eG“ (WGudL) gegründet. Diese eigentumsorientierte WG kaufte der WG Carl Zeiss insgesamt 572 Wohneinheiten in der Bonhoefferstraße ab. Auch heute noch verwaltet die WGudL eben diese zu Privatisierungszwecken gekauften 572 Wohneinheit.

*Bonhoefferstraße, 2018*



### Finanzierungsschwierigkeiten

Mit dem Wegfall der Betriebszugehörigkeit der nun heißen WG ‚Carl Zeiss‘ eG zum damaligen „Trägerbetrieb“ Carl Zeiss ging man fortan zum größten Teil getrennter Wege, so dass auch die finanziellen und materiellen Hilfeleistungen entfielen. Ebenso erhielt die Genossenschaft im Juni 1991 die letzte Unterstützungszahlung des Freistaates Thüringen. Die Mietenregelung, die die

Einnahmen bei den Nutzungsentgelten bis 1991 festschrieb und die vorhandenen Kreditschulden bei der DDR-Staatsbank mündeten in einer wirtschaftlich schlechten finanziellen Ausgangsposition der Genossenschaft. Um das Überleben der Genossenschaft zu sichern, mussten einige Finanzierungsanpassungen vorgenommen werden, von denen auch die Mitglieder unmittelbar betroffen waren. So mussten die

Wohnungsnutzer die Gasherdkosten eigenfinanzieren, um der geforderten zentralen Erdgasumstellung gerecht werden zu können. Zudem erfolgte eine Anpassung der Nutzungsentgelte nach Ablauf der Mietregelungsfrist und eine Umlage der Betriebskosten auf den Verbraucher wurde veranlasst. Diese Maßnahmen waren auch zwingend erforderlich, standen doch den 0,5 Millionen DM Einnahmen 2,3 Millionen DM Ausgaben gegenüber, von denen bereits die Energie- und Wasserkosten 1,75 Millionen DM und 0,23 Millionen DM vereinnahmten. Die neue Berechnung der Nutzungsentgelte zog großen Unmut beim Mieterschutzbund nach sich, da die Entgelte meist um über 600 Prozent anstiegen. Folglich zahlte ein in der Schützenhofstraße wohnhaftes Mitglied vor der Anpassung ein monatliches Entgelt von 61,80 DM und danach 378,51 DM. Bis 1994 kam es zu weiteren anpassungsbedingten Erhöhungen von 20 Prozent. Der genossenschaftliche Haushalt erfuhr durch den dringend notwendigen Sanierungsbedarf der schadhaften Altbauten weitere Strapazierung. Die Nachrüstung aller Gebäude mit Heizkostenverteiltern und Wasseruhren zur ordnungsgemäßen Umsetzung der Betriebskostenumlage stellte dabei noch den geringeren finanziellen Aufwand dar. Wesentlich kostenintensiver gestaltete sich die Angleichung der maroden DDR-Wohnungen auf den Standard der alten Bundesländer. Fachleute schätzen eine Summe von 300 Millionen DM bzw. 30.000 DM pro Wohnung, die dafür veranschlagt werden müsste.

*Oberer Magdelstieg, 1930*



*Bildquelle: Stadtmuseum Jena*

In Jena-Nord geht man gar von 60.000 DM pro Wohnung aus. Ohne das Altschuldenhilfegesetz, dass die Schuldenlast schmälerte, wären Investitionen nur schwer stemmbar gewesen.

### **Abwanderungsbewegung aus Lobeda und Winzerla - Leerstand und Rückbau**

**M**it der Stabilisierung ihrer Finanzen konzentrierte sich die WG ‚Carl Zeiss‘ im vollen Umfang auf die Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen. Jedoch setzte bereits ab Mitte der 1990er Jahre eine innerstädtische Abwanderungsbewegung aus den zu DDR-Zeiten noch am stärksten nachgefragten Wohnungsgebieten Lobeda und Winzerla ein. Seitdem hatte die Genossenschaft erstmals mit dem Phänomen „Leerstand“ zu kämpfen. Die Leerstandsquote im Jahr 1998 betrug 5,4 Prozent, nur ein Jahr später bereits 7,5 Prozent, Tendenz weiter steigend. Eine Vermietung der betroffenen Wohnungen auf Kautionsbasis führte zu keinen nennenswerten Rückgängen. Der Rückbau von Blöcken war das letzte probate Mittel, um den Leerstandskosten entgegenzuwirken. Erste Rückbaukonzepte gab es zu Objekten in der Sandornstraße. Jena insgesamt hingegen verbuchte eine positive Bevölkerungsentwicklung, so dass die WG 1998 weiteres Bauland in Schirnwitz und Altenberga, sowie im darauffolgenden Jahr die Nordlichter und den Neubau Sonnenhof erwarb. Anfang der 2000er bereute man den Wohnungsrückbau in Lobeda, da die Nachfrage neuen Aufschwung erfuhr.

*Oberer Magdelstieg, 2018*



## Durchatmen und Zukunftsplanung bei den Genossenschaften

Die Hürden der Wendezeit konnten bis heute weitestgehend überwunden werden. Die Nachwirkungen der Weltkriege und Nachkriegszeit belasteten die Genossenschaften in Jena erheblich. 70 Jahre hatte es beispielsweise nach Ausbruch des 2. Weltkriegs gedauert, bis die Heimstätten-Genossenschaft 2004-2005 den Ausbau des Südviertels fortführen konnte. Die heutigen Herausforderungen und Ziele der Wohnungsgenossenschaften ähneln sich trotz der unterschiedlichen Ausrichtung sehr, weshalb hierzu einer etwas allgemeinere Darstellung folgen soll. Von den WGs wird vor allem das Durchführen von Sanierungsaufgaben als eine ihrer wichtigsten Aufgaben beschrieben. Da es in der DDR wesentlich effizienter war, neue Wohneinheiten zu errichten und dementsprechend kaum Instandhaltungsarbeiten durchgeführt wurden, wurde der Bestand vernachlässigt. Nach der Wende begannen dann die ersten Versuche der Genossenschaften, „moderne Wohnqualität“ (100 Jahre Heimstätten) herzustellen. Ein Prozess der logischerweise nie abzuschließen ist, da sich die Vorstellungen der Mieter immer weiter verändern. Einerseits gilt es den derzeitigen Bestand auf baulich-technische Art und Weise zu modernisieren. Darunter fallen zum Beispiel Maßnahmen zur Wärmedämmung, Fassadensanierung und Wohnflächenerweiterungen unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen des Denkmalschutzes, aber auch die Erweiterung der PKW-Abstellplätze. Abgesehen davon, gibt es auch spezifischere Vorhaben, die sich aus den Philosophien der Genossenschaften ableiten, beispielsweise die Einrichtung von Kommunikationsflächen (z.B. kleinere Parks mit Bänken) und Spielplätzen, die die gesamte wohnliche Lage verbessern sollen.

Nachdem man einen tieferen Einblick in die historische Entwicklung des genossenschaftlichen Wohnens in Jena erfahren durfte, bleibt man mit

der Frage zurück, ob und mit welcher Strategie die Genossenschaften aus der aktuellen Ausgangslage heraus im Stande sind, den Wohnungsmarkt auch in Zukunft mitzubestimmen. Zur Klärung dieser Fragestellung sprach BAUEN & WOHNEN mit einer Person, die mit der aktuell bestandsgrößten WG Jenas – der WG ‚Carl Zeiss‘ – gut vertraut ist.

### Welche Potenziale hat das genossenschaftliche Wohnen Ihrer Meinung nach in Zukunft?

*„In einer Zeit, in der die Einkommensspanne weit auseinandergeht und der Trend Wohnraum günstig aufzukaufen, günstig zu sanieren, aber teuer zu vermieten zunimmt, können und sollten Genossenschaften soziale Verantwortung übernehmen. Dazu gehört das Angebot von gutem, aber preiswertem Wohnraum.“*

### Welche Vorzüge bietet die WG ‚Carl Zeiss‘ heute gegenüber anderen Anbietern?

*„Neben einem lebenslangen Wohnrecht und einem Mitspracherecht bei Grundsatzentscheidungen bietet die WG ‚Carl Zeiss‘ ihren Mitgliedern vergleichsweise günstiges Wohnen, da man sich bei der Mietenfestsetzung am Jenaer Mietpreisspiegel orientiert und bewusst ein paar Prozente darunter bleibt.“*


### Bietet die Genossenschaft in einer Studentenstadt wie Jena spezielle Programme für Studenten an?

*„Grundsätzlich werden in der WG ‚Carl Zeiss‘ alle Mitglieder gleichbehandelt, so sieht es auch das Genossenschaftsgesetz vor. Keiner soll bessergestellt werden, als ein anderer. Dementsprechend sind keine Vergünstigungen für Studenten vorgesehen.“*

### Was hat die WG ‚Carl Zeiss‘ in naher Zukunft vor?

*„Die Genossenschaft investiert derzeit tatkräftig in die Nordlichter III. Die Sanierung der Winzerberge konnte abgeschlossen werden und auch die Vorhaben in der Ziegeldachstraße werden wieder aufgenommen.“*





# **DER WANDEL DER LANDWIRTSCHAFTLICHEN PRODUKTIONS- GENOSSENSCHAFT ZUR MODERNEN AGRARGENOSSENSCHAFT**

**GEORDNETER ÜBERGANG ODER  
BEREICHERUNG EINZELNER**

**EMELY KIRST, STEFANIE MÜLLER, SARAH SCHIECKE**





Quelle: [www.ndr.de/kultur/geschichte/chronologie/Die-Enteignung-der-Gutsbesitzer-nach-1945](http://www.ndr.de/kultur/geschichte/chronologie/Die-Enteignung-der-Gutsbesitzer-nach-1945)

### **ALLES BEGANN MIT DER BODENREFORM...**

Bereits kurz nach Beendigung des 2. Weltkrieges kam es in Deutschland zu Engpässen bei der Bereitstellung von Nahrungsmitteln für die Bevölkerung. Vor allem die Sowjetische Besatzungszone traf die Lebensmittelknappheit hart. Um einen Ausweg aus der Krise zu finden, strebte die Kommunistische Partei Deutschlands (KPD) eine Veränderung der Agrarstrukturen nach sowjetischem Vorbild an. Diese sah die Enteignung derjenigen Großgrundbesitzer vor, die einen Landwirtschaftsbetrieb von mehr als 100 Hektar besaßen. Die Enteignung erfolgte unabhängig von der politischen Gesinnung der Großgrundbesitzer. Des Weiteren wurden Anhänger des Naziregimes oder Kriegsverbrecher enteignet.

Betrachtet man die historische Entwicklung in der Landwirtschaft, so stellt man fest, dass die Bauern schon in

früheren Zeiten um Grund und Boden rangen. Doch weder die bürgerliche Agrarreform zu Beginn des 19. Jahrhunderts noch die 1848/1849 durchgeführte bürgerlich-demokratische Revolution brachten den Bauern die gewünschten Veränderungen. Vielmals kam es dazu, dass sich Großgrundbesitzer die Flächen der Bauern unrechtmäßig aneigneten, die bäuerlichen Produzenten ausnutzten oder ihre Nutzflächen durch Jagdperioden unbrauchbar machten.

Diese historischen Erfahrungen nahm die KPD zum Anlass, die Großgrundbesitzer zu enteignen. Nur wenige Wochen nach Kriegsende rief die KPD unter anderem mit Plakaten zur „Liquidierung des Großgrundbesitzes, der großen Güter der Junker, Grafen und Fürsten und Übergabe ihres ganzen Grund und Bodens sowie des lebenden und toten Inventars an die Landes- und Provinzialverwaltung zur Zuteilung an die durch den Krieg ruinierten und besitzlosen gewordenen Bauern“ auf. Eine Entschädigung erhielten die Enteigneten für ihre Flächen nicht.

Im Zuge der Enteignungen wurde Land neu verteilt. Es wurde ein sogenannter Bodenfonds eingerichtet. Dieser bestand zum einen aus landwirtschaftlichen Nutzflächen, die sich bereits zum Zeitpunkt der Bodenreform im Staatseigentum

befanden sowie aus Land, dass im Zuge der Bodenreform enteignet wurde. Zumeist wurden kleinere Zuteilungen von bis zu fünf Hektar vorgenommen die bis zu einer durchschnittlichen Norm der Zuteilungsgröße von zehn Hektar reichte. Bewerben konnte sich all jene Personen, die kein oder nur sehr wenig Land besaßen. Man wollte der Bevölkerung die Möglichkeit geben, sich eine neue oder gar bessere Existenz aufzubauen.

Aus der großflächigen Landwirtschaft im Osten Deutschlands hatte man nun kleinstrukturierte Flächen gemacht. Jedoch waren die zugeteilten Flächen zu klein, um sie wirtschaftlich rentable zu bewirtschaften und vorhandene Maschinen zu groß, um sie sinnvoll einzusetzen. Auch fehlte es oftmals an Wissen und Erfahrung, was die sogenannten Neubauern dazu veranlasste, ihre Betriebe wieder aufzugeben. Das aufgegebene Land fiel dann an den Bodenfonds zurück und wurde teilweise auch neu verteilt. Rechtlich gesehen gehörte das Land aus dem Bodenfonds der Gesellschaft, welche durch den Staat vertreten wurde.

Das Land sollte zwar dem Volk nutzen, jedoch blieben ihre Eigentumsrechte eingeschränkt. Das Land, welches aus dem Bodenfonds nicht zugeteilt wurde, verblieb

als Volkseigentum. Hieraus entstanden die Volkseigenen Güter (VEG) sowie die Volkseigenen Betriebe (VEB), welche sich primär mit der Saatguterzeugung und der Tierzucht befassten.



Quelle:<https://badlobenstein.otz.de/web/badlobenstein/startseite/detail/-/specific/Heimatgeschichte-Vor-65-Jahren-wurde-im-Kreis-Lobenstein-die-erste-LPG-gegruend>

### **...UND FÜHRTE ZU LANDWIRTSCHAFTLICHEN PRODUKTIONSGEOSSENSCHAFTEN (LPG)**

Die Anfänge der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften liegen in den 1950er Jahren, genauer gesagt im Jahr 1952. Zu dieser Zeit ergingen Forderungen an die Bauern der DDR, sich zu sogenannten Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften zusammen zu schließen. Die Ostdeutsche Landwirtschaft sollte nach sowjetischem Vorbild als genossenschaftliches System aufgebaut werden. Durch die Zusammenlegung von Nutzflächen versprach man sich eine

effizientere Produktion im Landwirtschaftssektor sowie eine verbesserte Versorgung mit Lebensmitteln. Man sprach hierbei zunächst vom Typ I, bei dem lediglich landwirtschaftliche Nutzflächen in die Genossenschaft eingebracht wurden. Gerätschaften wie Traktoren und Anhänger sowie das Vieh der Einzelbauern verblieben in ihrem Privatbesitz. Doch dabei blieb es nicht.

*Im Durchschnitt bewirtschaftet eine Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft etwa 4.500 Hektar. Dies entspricht circa 6.300 Fußballfeldern.*

Typ II sah eine weitergehende Vergesellschaftung vor, beispielsweise der landwirtschaftlichen Maschinen, des Grünlandes und des Waldlandes. Nur unter großem Druck konnte vor allem im Jahr 1958 der Typ III durchgesetzt werden, bei dem nur noch die Haus- und Gartenwirtschaft in Privatbesitz des Einzelbauern blieb.

Die Kollektivierung der Kleinbauern galt bereits um 1960 als erfolgreich umgesetzt. Viele von ihnen gehörten nun einer von knapp 20.000 LPG an. Gewirtschaftet wurde nach staatlichem Plan mit den rund 700 zur Verfügung stehenden Staatsgütern. Dabei standen 19.000 privat

wirtschaftende Bauern einer Mehrheit von 380.000 genossenschaftlich organisierten Bauern gegenüber.

Die 60er Jahre galten als Hoffnungsjahre für den gesellschaftlichen Fortschritt. Vor allem die Produktivität und ihre Steigerung standen hierbei im Mittelpunkt. Konnte ein Einzelbauer vor der Kollektivierung ungefähr 7 Menschen mit seinen erwirtschafteten Produkten versorgen, so stieg mit der Kollektivierung diese Zahl auf 17 Personen an. Möglich machte dies die maschinelle Bearbeitung der nun deutlich größer gewordenen zu bewirtschaftenden Flächen.

Der Drang zur Produktivitätssteigerung ging so weit, das Ende 1960 einzelne Flächen zu Kooperationsverbänden zusammengefasst wurden. Zeitgleich beschloss man, Spezialisierungen von Prozessen vorzunehmen. Aufgrund dessen entstanden Anfang der 70er Tier- (LPG-T) und Pflanzenproduktionsbetriebe (LPG-P) um die Produktivität weiter zu erhöhen. Doch schon um 1980 begann das System seine Schwächen zu offenbaren. Subventionen der DDR im zweistelligen Milliardenbereich in den Lebensmittelsektor waren notwendig, um diesen stabil zu halten. Der Landwirtschaft der DDR war es nicht möglich, ausreichend in

ihre Betriebe zu investieren, sodass vielfach auf Verschleiß gearbeitet wird.

Mit dem Fall der Mauer stellte sich die Frage nach den Eigentumsverhältnissen und Besitzansprüchen neu.

Dazu kam, dass durch die Einführung der Deutschen Mark die durch die LPG produzierten Güter nicht mehr ausreichend nachgefragt waren. Die Sorge der Bauern um ihr Land wuchs zusehend. Was sollte nun mit den Bauern und ihren eingebrachten Ländereien geschehen? Sollten sie ihre Flächen zur Eigennutzung zurück erhalten oder sollte die kollektive Bewirtschaftung weiter bestehen?

### ***Kollektivierung um jeden Preis***

Die Enteignungen waren größtenteils abgeschlossen, als man in den 1950er Jahren ein Wirtschafts- und Ablieferungsabkommen abschloss. Dieses sah vor, dass mit zunehmender Betriebsgröße die abzugebende Hektarfläche anstieg. Im Umkehrschluss bedeutete dies, dass die verbliebenen Großbauern wieder einmal im Nachteil waren und die neu gegründeten LPG begünstigt wurden. Konnten die Auflagen nicht erfüllt werden - wobei anzumerken ist, dass diese unter Umständen gar nicht erfüllt werden sollten - so wurde dies als Wirtschaftsstraftat ausgelegt, wie ein Zitat von Walter Ulbricht

aus dem Jahr 1952 belegt: „Eine Anzahl von Großbauern, die Todfeinde der Volksmacht sind, haben die Anweisungen der amerikanischen und englischen Feinde unseres Volkes durchgeführt und den Anbauplan und die Ablieferung sabotiert“. Als Folge der rigiden Auflagen verließen viele Großbauern ihre Höfe und wanderten ab. Ihr zurückgelassenes Land wurde zu Volkseigentum erklärt.

Um die Bauern für die Kollektivierung zu begeistern, wurden anfangs Anreize geschaffen, damit die Bauern ihr Land, ihr Inventar und die eigene Arbeitsleistung in die LPG einbrachten. So wurden beispielsweise „staatlich-sozialistische“ Betriebe wie Maschinen-Traktoren-Stationen (MTS) geschaffen, bei denen sich sowohl Privatbauern als auch LPG das notwendige Gerät zur Bewirtschaftung ausleihen konnten. Allerdings wurden hier die Privatbauern benachteiligt, was die Bearbeitung ihrer kleineren Landwirtschaftsflächen umso schwieriger machte. Ebenso bekamen Privatbauern weniger Dünger- und Futtermittel sowie Saatgut, da dieses durch die VEB vertrieben wurde. Nichtsdestotrotz wirtschafteten die privaten Familienbetriebe anfangs besser als die Neubauern und die LPG. Dies führte dazu, dass sich vor allem die Neubauern

dazu entschlossen, sich den LPGs anzuschließen.

Bereits 1952/53 lag der Anteil der Neubauern an den Genossenschaften bei 74 Prozent. Dadurch herrschten vor allem großbetriebliche Strukturen vor.



Quelle:

[https://de.wikipedia.org/wiki/Landwirtschaftliche\\_Produktionsgenossenschaft](https://de.wikipedia.org/wiki/Landwirtschaftliche_Produktionsgenossenschaft)

### Das Landwirtschaftsanpassungsgesetz (LwAnpG)

Mit der Wiedervereinigung Deutschlands am 03. Oktober 1990 etablierte sich in den neuen Bundesländern das politische und ökonomische System der Bundesrepublik Deutschland. Dieser Umschwung führte zu Transformationsprozessen, die den Umbau der Ökonomie in marktwirtschaftlichen Strukturen und die Bildung entsprechender Institutionen zur Folge hatten.

Im Speziellen wurde dieser Transformationsprozess in marktwirtschaftliche Strukturen im Agrarsektor juristisch und organisatorisch durch das Landwirtschaftsanpassungsgesetz (LwAnpG) geregelt. Die Vorlage dafür erschien im Juni 1990. Ziel des LwAnpG war die Bildung einer vielfältig gestalteten Landwirtschaft mit leistungsstarken sowie wettbewerbsfähigen Landwirtschaftsbetrieben, die in der Lage waren, die in den Betrieben beschäftigten Personen an der Einkommens- und Wohlstandsentwicklung zu beteiligen. Um den Transformationsprozess zu beschleunigen legte das LwAnpG in §69 fest, dass sich bestehende LPG und kooperative Einrichtungen bis zum 31. Dezember 1991 in eine eingetragene Genossenschaft, eine Personengesellschaft oder eine Kapitalgesellschaft umzuwandeln haben.

*Von September 1989 bis April 1994 verloren 75,2% der ehemals in Sachsen in der Landwirtschaft Erwerbstätigen ihren Arbeitsplatz.*

Anderenfalls sind sie per Gesetzeskraft aufzulösen. Weiterhin wurde das kollektive Bodennutzungsrecht aufgehoben. In der Land- und Forstwirtschaft wurde das Privateigentum wiederhergestellt und die

sozialistischen Agrarbetriebe wurden marktwirtschaftskonform umstrukturiert.

*Nach der Wiedervereinigung Deutschlands im Oktober 1990 stand die Land- und Agrarwirtschaft in den neuen Bundesländern vor einer großen Herausforderung.*

In den Grundsätzen des LwAnpG wurde außerdem die Bodenfrage behandelt. Im achten Abschnitt erfolgte dazu eine genaue Ausgestaltung des Verfahrens zur Feststellung und Neuordnung der Eigentumsverhältnisse. Das zuvor bestehende kollektive, eigentumsunabhängige Bodennutzungsrecht der LPG sollte nach §18 DDR-LPG-Gesetz umstrukturiert werden. Dabei blieb das Bodennutzungsrecht in untrennbarem Bezug zum Eigentum. Dies bedeutet, der Produktionsfaktor Boden wurde in einen untrennbaren Sachzusammenhang mit dem Bodeneigentum gebracht. Zur korrekten Umsetzung dieses Prozesses benötigte es die Bodenordnung, welche ebenfalls im LwAnpG geregelt ist.

Der umfangreiche Transformationsprozess durch das LwAnpG führte zu erheblichen sozialen Konsequenzen. Dies hatte zur

Folge, dass viele Beschäftigte in der Landwirtschaft ihren Arbeitsplatz verloren.

### ***Kommt mit der Wende das Ende der LPG?*** \_\_\_\_\_

Die Landwirtschaft wurde bis zur Wiedervereinigung Deutschlands vorrangig in rund 4.500 LPG betrieben. Diese wurden in Folge der Wiedervereinigung aufgelöst bzw. in Nachfolgeunternehmen umgewandelt.



Quelle: [www.preussische-allgemeine.de/nachrichten/artikel/bauern-zweimal-betrogen.html](http://www.preussische-allgemeine.de/nachrichten/artikel/bauern-zweimal-betrogen.html)

Die ursprünglichen Bodeneigentümer mussten sich entscheiden, wie sie sich gegenüber den Produktionsgenossenschaften verhalten sollen. Fordern sie die Auflösung und somit die Rücknahme ihres Landes? Wollen sie die private Landwirtschaft wieder aufnehmen oder ihren Boden verpachten oder gar verkaufen? Dieser Entscheidungsprozess über die Dekollektivierung erfolgte ohne

staatliche Eingriffe, denn die Bauern und Betriebe sollten sich selbst einigen.

Die Konsequenz daraus war ein tiefgreifender Strukturwandel, der mit dem Abbau zahlreicher Arbeitsplätze verbunden war.

Großbetriebe übernahmen das Vermögen der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften, was oftmals zu Lasten von Kleinbauern geschah, die teilweise bis heute dagegen ankämpfen.

Binnen weniger Monate nach der Wende mussten sich die neuen Bundesländer auf ein vollkommen verändertes wirtschafts- und agrarpolitisches Umfeld einstellen. Ziel war es eigentlich, den ehemals enteigneten Bauern die Möglichkeit zu geben, ihr Land zurückzubekommen und wieder selbstständig oder in kleinen Mehrfamilienbetrieben zu wirtschaften.

*20 % der ostdeutschen Agrarunternehmen haben die Ställe, die Maschinen und den Viehbestand nicht rechtmäßig erworben und wirtschaften seitdem mit diesem unrechtmäßig übernommenen Besitz!*

Diese Neuaufteilung des Landes sollte auch die Vielfalt der angebauten Produkte anheben. Doch die beabsichtigte Vielfalt entstand nicht. In vielen Betrieben

entschied man sich dazu, die großen bestehenden Strukturen beizubehalten um wettbewerbsfähig zu bleiben.



Quelle: <https://www.mdr.de/zeitreise/ernte-ddr-interview-100.html>; Bildrechte: dpa

Doch die Übernahme der LPG durch Großbetriebe ging nicht immer mit rechten Dingen zu. „Nahezu alle LPG-Umwandlungen waren fehlerhaft.“ sagt Rechtswissenschaftler Walter Bayer von der Universität Jena. Die Abfindungsansprüche, die den ehemaligen LPG Mitgliedern per Gesetz zugesagt waren, sofern sie ihr Land nicht selbst bewirtschaften wollten, nahmen die Großbetriebe oftmals nicht ernst. Mit Argumenten wie: „...wir können sie gar nicht alle auszahlen, da sind wir ja nicht mehr lebensfähig“ zieht man sich bis heute aus der Affäre. Bis zum heutigen Tag wird Profit aus der früheren Zwangskollektivierung geschlagen ohne jeden Betroffenen entsprechend zu entschädigen. Man bekommt den Eindruck der Einzelne zählt immer noch nicht mehr als damals, zu Zeiten der DDR und der LPG.

Die Bilanz eines Betriebes stand insbesondere zum Zeitpunkt der Wende im Fokus. Die Betriebsleiter versuchten die Bilanz oftmals so zu gestalten, dass diese eindeutig für eine Weiterführung des Betriebs wie bisher sprach. Die Entschädigung der einstigen Besitzer war in diesem Fall zweitrangig. Es galt: *je geringer die Gesamtbilanzsumme, desto niedriger ist der Betrag, der den ausscheidenden LPG Mitgliedern gezahlt werden muss.* So wurden teilweise Maschinen, Geräte und für die damalige Zeit neuste technische Anlage in den Bilanzen zu utopisch geringen Preisen geführt. Genau eine solche auf dem Papier fast wertlose Anlage ist bis zum heutigen Tag in der Agrargenossenschaft Teichel nahe Weimar noch in vollem Einsatz. Das Kleinrechnen von Bilanzen zu der Zeit hatte System und das klare Ziel, die Mitglieder zum Verbleib in der Genossenschaft zu zwingen oder ihnen nur einen lächerlich niedrigen Preis für ihr Land zahlen zu müssen.

Trotzdem entschieden sich viele ehemalige LPG Mitglieder in dieser schwierigen Situation aus der einstigen Genossenschaft auszutreten und die Landwirtschaft weiterhin im Rahmen von bäuerlichen Gemeinschaftsunternehmen, das heißt in kleineren Familienverbänden zu betreiben.

Die Bauern bedienten sich erneut der Rechtsform der Genossenschaft, da diese Vorteile für sie aufweist. Zum einen ist die Genossenschaft eine Rechtsform, die von der Landwirtschaft traditionell genutzt wird, um die Effizienz zu steigern und die Marktposition zu stärken. Zum anderen weist sie positive Aspekte für die Mitglieder auf.



Quelle: [www.landwirtschaftskammer.de/fotos/ernte/index.htm](http://www.landwirtschaftskammer.de/fotos/ernte/index.htm)

Solche Agrargenossenschaften werden seither von genossenschaftlichen Prüfungsverbänden und dem Deutschen Raiffeisenverband betreut und vertreten. Auch sie haben das Ziel, die Landwirtschaft gemeinschaftlich zu betreiben und von dem „*know how*“ des jeweiligen Partners zu profitieren. Das gemeinschaftliche Nutzen der Maschinen ist für die Bauern weiterhin von großem Nutzen, da sie sich oftmals die Anschaffungskosten teilen oder gar einsparen können, wenn ein anderer Bauer bereits diese Maschine besitzt. Vom sozialen Standpunkt aus gesehen bietet diese Art der Zusammenarbeit einige Vorteile wie beispielsweise geregelte Arbeitszeiten.



Ein weiterer Vorteil bietet diese Form im Falle eines Ausfalls, denn hierbei gibt es kaum merkliche wirtschaftliche Verluste, da stets die Möglichkeit besteht vertreten zu werden. Das Ergebnis der Umstrukturierung entsprach aber trotzdem nicht den Vorstellungen der Politik. Trotz der teilweise durchgeführten Aufteilung kam es aus heutiger Sicht nicht zu der erwünschten Vielfalt in der Landwirtschaft. Bis heute werden Kollektivgüter im großen Stil hergestellt und nicht nach dem Traumbild der kleineren Bauernhöfe erzeugt.



<https://www.pitopia.de/scripts/pictures/detail.php?pid=290939>

Bundesarchiv, Bild 183-1988-1018-023  
Foto: Ludwig, Jürgen | 18. Oktober 1988

## ***Die Sonnenseite der heutigen Agrargenossenschaft***

Eine moderne Agrargenossenschaft übernimmt nicht nur für die eigene Landwirtschaft die Verantwortung sondern auch für die umliegende Natur.

Durch den Einsatz modernster Technologien zum Beispiel bei der Bodenbewirtschaftung oder Düngung können besonders leistungsstarke

Unternehmen ihre Betriebe so umweltschonend wie möglich gestalten.

Ohne dass der Staat und somit der Steuerzahler dafür aufkommen müsste, legen die Genossenschaften um ihre Äcker sogenannte Blüh- und Windschutzstreifen sowie Bienenweiden auf ihre eigenen Kosten an. Damit unterstützen sie bedrohte Tierarten, deren Lebensraum immer kleiner wird.



Quelle: <https://www.mellifera.de/blog/nbl-blog/interview-tschumi.html>

Oftmals bedienen sie sich auch erneuerbarer Energien zum bewirtschaften ihrer Länder, bzw. unterstützen den

Aufschwung erneuerbarer Energien, indem sie beispielsweise Windturbinen auf ihrem Land errichten lassen. Auch das Prinzip der Biogasanlagen ist nicht nur lukrativ für die Genossenschaft sondern auch viel umweltfreundlicher als herkömmliche Energiegewinnung.

Man kann auch sagen, dass Agrargenossenschaften gerade hier im ländlichen Raum Ostdeutschlands eine sehr wichtige Komponente auf dem

Arbeitsmarkt darstellen. Ein hier angesiedeltes Unternehmen beschäftigt im Durchschnitt 26 Mitarbeiter. Hochgerechnet kommt man damit auf mehr als 20.000 sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze. Sie gelten in der Regel als eine der größten Arbeitgeber und Steuerzahler im ländlichen Raum.

*Große Unternehmen wie Budissa AG versuchen sich über die Zeit zu retten.*

Durch die zahlreich vertretenen Agrar-genossenschaften wird die Wirtschaftskraft der ländlichen Region maßgeblich gestärkt. Dank ihnen ist eine Grundversorgung an Lebensmitteln aber auch Dienstleistungen nahezu sichergestellt. Agrar-genossenschaften stellen somit ein zukunftsweisendes Kooperationsmodell für landwirtschaftliche Familienbetriebe dar.

### **Der Fall Budissa AG**

Das Unternehmen Budissa AG ist 1991 aus dem Zusammenschluss von fünf landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften entstanden und hat seinen Sitz in der strukturschwachen Region Oberlausitz. Dort ist es heute einer der wichtigsten Arbeitgeber und ein Vorzeigunternehmen. Zu der Budissa AG

gehören heute ca. 7.000 Hektar Land und etwa 4.000 Rinder.



Quelle: <https://www.budissa-ag.de>

Bei der Umwandlung der alten LPG in das heutige Unternehmen Budissa AG wurden jedoch Fehler begangen.

Unter anderem wurde bei der Aufstellung der Liquidation nicht korrekt vorgegangen und auch Bilanzen wurden „klein gerechnet“. Das bedeutet, dass z. B. Bilanzsummen gefälscht wurden. Mäh-drescher, die in der LPG noch in Gebrauch waren, wurden zum Beispiel mit nur einer Mark bewertet.

Die Rechtmäßigkeit der dadurch erworbenen Ställe, des Viehs und der Maschinen ist damit in Frage zu stellen. In einem Gerichtsurteil heißt es: „Das Vermögen der alten LPG ist nicht rechtswirksam auf die Budissa AG übergegangen.“

Das bedeutet, dass das Unternehmen seit Jahren mit Geld wirtschaftet, welches ihm

nicht gehört. Dies hatte zur Konsequenz, dass das Liquidationsverfahren der alten LPG erneut eröffnet werden musste. Bis heute gibt es Gerichtsverfahren, in denen über Entschädigungszahlungen in Millionenhöhe verhandelt wird.

Bei diesem Liquidationsverfahren wird durch das Registergericht ein unabhängiger Liquidator, im Fall der Budissa die Gesellschaft für betriebliche Mathematik, bestimmt. Diese prüfte nach eigenen Aussagen die Bilanz der alten LPG auf Fehler und deckte diese auf. Daraufhin sei eine ordentliche Mitgliederversammlung einberufen worden, in der die Fehler bei der Umwandlung erläutert worden seien. Hinsichtlich der Budissa AG sei der Fehler längst bereinigt, teilte der Liquidator mit, da eine nachgeholt Mitgliederversammlung einberufen worden sei, in der ein Übertragungsvertrag genehmigt wurde. Somit sei das Vermögen rechtmäßig von der LPG auf die Budissa AG übergegangen.

Die angekündigte Vermögensüberprüfung der alten LPG kam jedoch nie zustande. Lediglich die formalen Fehler, welche bei der Umwandlung eintraten, wurden bereinigt. Die Kläger gegen die Budissa AG müssen nun ein erneutes Verfahren anstreben um eventuelle Entschädigungszahlung zu erhalten. Laut

Rechtswissenschaftler Herrn Walter Bayer von der Universität Jena, gibt es bei mehr als 20% der Umwandlungen schwerwiegende Mängel. Darunter fällt auch die Umwandlung der einstigen LPG zur Budissa AG. Aufgrund der vorangeschrittenen Zeit, ist eine Wiederholung der Umwandlung der früheren LPG in die heutige Agrargenossenschaft allerdings so nicht einfach möglich. Das Umwandlungsverfahren muss daher auf anderen Wegen gestaltet werden. Die Budissa AG müsste in diesem Fall die aufgelöste zu liquidierende LPG erwerben, sprich, sie müsste dafür Geld zahlen. In der Realität haben viele Agrargenossenschaften bereits gezahlt, jedoch ist solch eine Zahlung bisher rechtlich nicht wirksam. Das in die Liquidations-LPG eingezahlte Geld würde dann unter den ehemaligen Mitgliedern der LPG aufgeteilt werden.

Bis heute kämpfen die Einzelbauern gegen die Agrargenossenschaften und eine Klärung der Eigentumsverhältnisse wird wohl weiter hinausgezögert.

# Wem gehört EDEKA?

Die Struktur des Supermarkt-Riesen  
auf einem Blick



Exklusiv-Interview mit Jenaer  
Marktleiter Peter Jakobi

# Impressum

## **Autoren:**

Fabian Butzert

Heidi Ebbinghaus

Julia Steger

Shanice Taudte

## **Redaktion:**

redaktion@genossenschaft-zeitschrift.de

## **Verlag:**

Ernst-Abbe-Hochschule

Carl-Zeiss-Promenade 2

07745 Jena

Tel.: +493641 – 238111

Fax: +493641 – 238122

## **Lektorat:**

Prof. Dr. rer. oec. Helmut Geyer

## **Bildquellen:**

Titelseite: pa/Hauke-Christian Dittrich

Inhalt: Andrea Weil

Kopfzeile: edeka-verbund.de

# Inhalt

---

*S. 1-2 Die Geschichte EDEKAs*

*S. 3-4 Aufbau der EDEKA-Gruppe*

*S. 5-7 Exklusiv-Interview mit P. Jakobi*

*S. 8-11 Genossenschaft vs. Franchise*

---



## Die Geschichte EDEKAs

**D**ie EDEKA feierte im Jahr 2007 ihr 100-jähriges Bestehen und erinnerte damit an ihre Geburtsstunde am 25. November 1907.

Die erste EDEKA-Genossenschaft entstand aus dem Zusammenschluss von 21 Kaufleuten aus dem Deutschen Reich zur *Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler* (kurz E.d.K.) im Jahr 1898. 23 solcher Genossenschaften vereinigten sich dann am 21. Oktober 1907 zum Verband deutscher kaufmännischer Genossenschaften.

Gut einen Monat später, am 25. November 1907 wurde letztendlich die *Zentraleinkaufsgenossenschaft des Verbandes deutscher kaufmännischer Genossenschaften eGmbH* gegründet. Aus dieser entstand später der größte deutsche Lebensmittelhändler, die EDEKA Zentrale AG & Co. KG.

1911 entstand aus der Abkürzung E. d. K. der bis heute gültige Firmen- und Markenname EDEKA. Im Laufe der Jahre entwickelte die Genossenschaft eigene Produkte, die am EDEKA-Siegel zu erkennen sind und baute hierzu eigene Produktionsbetriebe auf.

Um finanzielle Spielräume für den selbstständigen Kolonialwarenhändler und die regionalen Genossenschaften zu schaffen, gründete die EDEKA 1914 in Berlin ihre eigene Genossenschaftsbank.

Aufgrund des fortschrittlichen Gesamtkonzepts erlebte die EDEKA-Gruppe einen

Aufschwung und bestand bereits 1935 aus 525 Genossenschaften mit 45.000 selbstständigen Lebensmitteleinzelhändlern als Mitgliedern. Trotz Schwierigkeiten im Zweiten Weltkrieg wurde die EDEKA im Jahr 1960 zur größten Einkaufsgemeinschaft in Europa.

## Die erste Strukturreform

Ab Mitte der 1960er Jahre wurden ca. 16.000 Geschäfte geschlossen und es kam zu einem dramatischen Abschmelzungsprozess bei Kaufleuten und Einzelhandelsgeschäften. Gründe dafür waren beispielsweise fehlende Geschäftsnachfolger und Wettbewerbsschwierigkeiten. Um diese Probleme lösen zu können, entschied sich die EDEKA-Gruppe für strukturelle Anpassungen und somit für die Gründung der EDEKA-Zentralhandelsgesellschaft mbH (ZHG). Bis heute ist die EDEKA-ZHG für das aktive Warengeschäft zuständig.

Die ZHG übernahm die Kapitalbeteiligung von 50% an den im Jahr 1971 gegründeten regionalen EDEKA-Handelsgesellschaften (EHG). Die anderen 50% verblieben in den Händen der regionalen Genossenschaften. Die EHG übernahmen das Warengeschäft der regionalen Einkaufsgenossenschaften und somit entstand oberhalb der Ebene der Genossenschaften ein Verbund aus Kapitalgesellschaften. Die daraus resultierende Möglichkeit zu Kooperationen schaffte die Grundlage für bessere Einkaufskonditionen und damit effizientere Betriebsstrukturen.

1972 gründete die EDEKA Zentrale eGmbH 12 Regionalgesellschaften und

wechselte in einem zweiten Schritt zur Umsetzung der Gruppenstrukturreform ihre Rechtsform zur Aktiengesellschaft. Wesentliche Gründe für die Wahl der neuen Rechtsform waren vor allem vereinfachte Möglichkeiten des Erwerbs von Beteiligungen.

Die neuen operativen Möglichkeiten als Kapitalgesellschaft verliefen für die EDEKA Zentrale AG zunächst weniger erfolgreich.

Nachdem die EDEKA ihre Spitzenposition im deutschen Lebensmitteleinzelhandel eingebüßt hatte, begann ab dem Jahr 1986 eine strategische Neuausrichtung. Hierfür wurde ein grundlegender Rationalisierungsprozess notwendig, um mit anderen Wettbewerbern konkurrieren zu können.

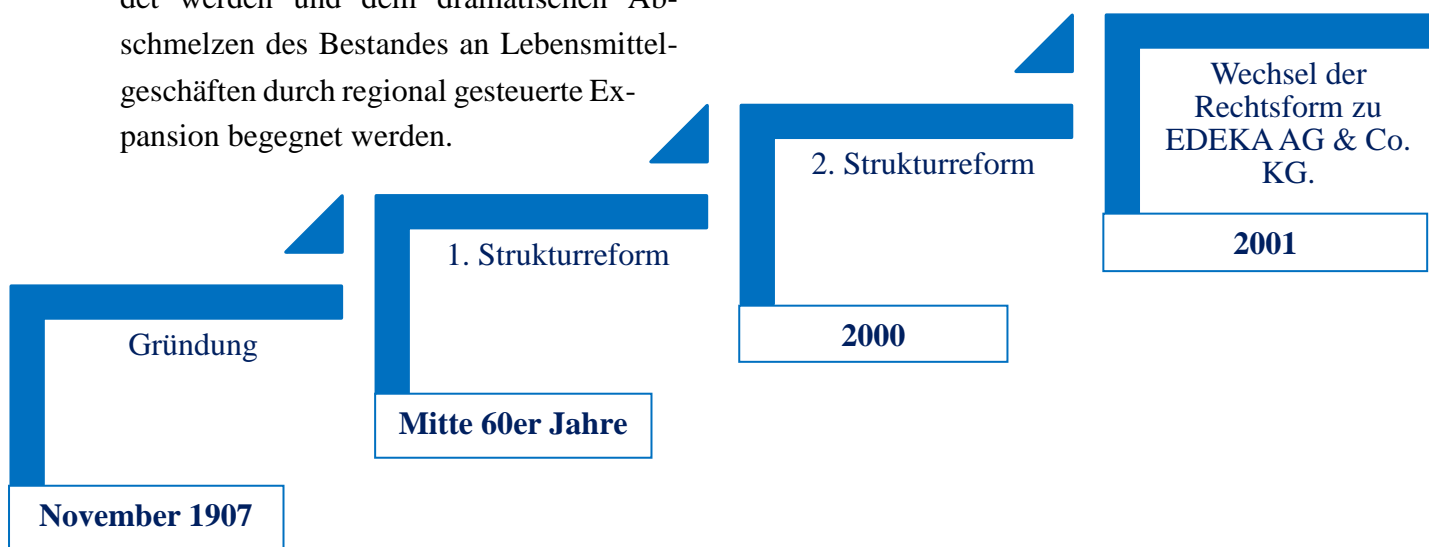
Zunächst wurden bis 1989 über Fusionen die 31 regionalen Großhandlungen, an denen die EDEKA Zentrale zu 50% beteiligt ist, zu 18 Regionalgesellschaften zusammengeführt, um notwendige Skaleneffekte zu realisieren. Dadurch konnten in der Folgezeit strategische Partnerschaften begründet werden und dem dramatischen Abschmelzen des Bestandes an Lebensmittelgeschäften durch regional gesteuerte Expansion begegnet werden.

### Die zweite Strukturreform

Im Jahr 2000 wurde jedoch die EDEKA aufgrund zunehmenden Preiswettbewerbs und sinkender Margen zu einer zweiten Strukturreform gezwungen. Hierbei standen wieder die Regionalgesellschaften im Fokus und wurden von 18 auf sieben reduziert. Durch diesen Schritt sollte die Zentralität erhöht, die Regionalität erhalten und Voraussetzungen für den Ausbau moderner Logistik- und Lagersysteme geschaffen werden.

2001 erhielt Die EDEKA Zentrale die heutige Rechtsform EDEKA Zentrale AG & Co KG und wurde zudem durch die weitere Zentralisierung des Warengeschäfts und das Einsetzen eines Strategiebeirates gestärkt. Als Antwort auf die wachsende Bedeutung der Discounter wurde die EDEKA-Eigenmarke *Gut & Günstig* wieder aufgelegt.

Die zwei Strukturreformen prägten EDEKA maßgeblich und ebneten den Weg für eine erfolgreiche Zukunft.





### Aufbau der EDEKA-Gruppe

Die gesellschaftsrechtliche Basis des Konzerns bilden nach wie vor die in mittlerweile neun regionalen Genossenschaften zusammengeschlossenen EDEKA-Kaufleute.

Derzeit wird das Fundament der EDEKA-Gruppe von sieben Regionalgesellschaften, mit etwa 4.500 selbständigen Einzelhändlern als Mitgliedern gebildet.

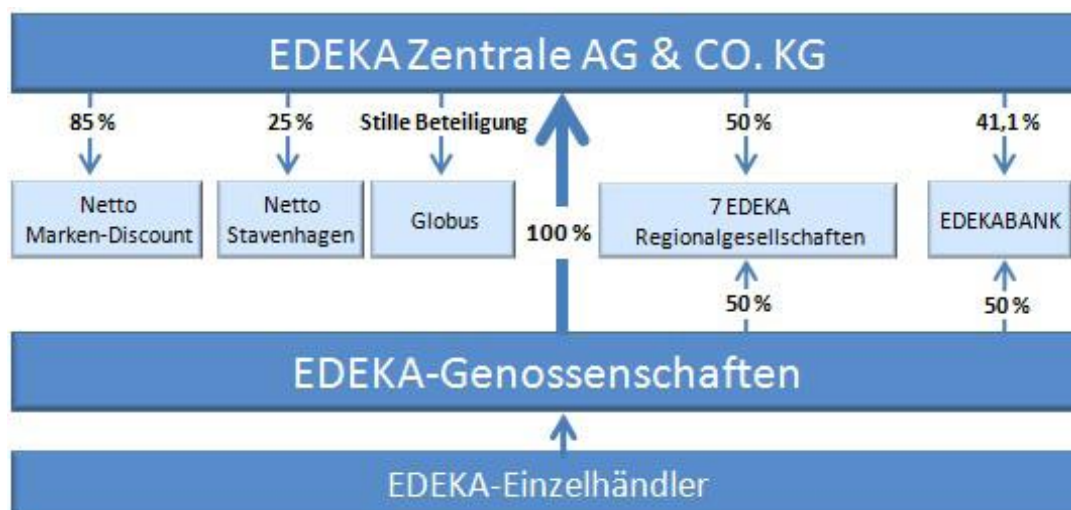
Die Anteile an der EDEKA Zentrale AG & Co. KG sowie 50% der Anteile an den sieben Regionalgesellschaften werden von den Genossenschaften gehalten. Diese Konzernstruktur gestattet den sieben Regionalgesellschaften eine relativ eigenständige Steuerung des operativen Warengeschäfts. Diese beliefern beispielsweise die selbständigen EDEKA-Einzelhändler und die in Ei-

genregie betriebenen Lebensmittelfilialen in ihren Regionen oder betreiben eigene Produktionsbetriebe für Fleisch, Wurst und Backwaren.

Die EDEKA Zentrale mit Sitz in Hamburg ist hauptsächlich verantwortlich für die strategische Führung der Gruppe. Jedoch ist sie über das Tochterunternehmen Netto Marken-Discount sowie weiteren Beteiligungen im operativen Einzelhandelsgeschäft tätig.

Ebenfalls zur Zentrale gehören das EDEKA Fruchtkontor und das EDEKA Weinkontor mit der Rheinberg-Kellerei in Bingen.

Die Struktur der EDEKA-Gruppe ermöglicht eine markt- und kundennahe Willensbildung bei flachen Entscheidungshierarchien. Ebenso kann die Struktur als „mitgliederdominierendes Kooperativ“ oder „mitgliedergetragener Konzern auf regionaler Ebene“ bezeichnet werden.



Quelle: EDEKA-Gruppe

### Aufgabenverteilung

#### *Die EDEKA Zentrale*

verantwortet die koordinierend-strategische und geschäftspolitische Führung der Gruppe. Sie vereint das nationale Warengeschäft einschließlich der Eigenmarken-Entwicklung und Qualitätssicherung und steuert das Marketing sowie die nationale Werbung. Ebenso zählen zu ihren Aufgaben auch der Einkauf, Jahresgespräche mit Lieferanten, nationale Dienstleistungsfunktionen sowie die Verrechnungen der Lieferantenumsätze.

#### *Die Regionalgesellschaften*

beliefern den Einzelhandel täglich mit frischen Lebensmitteln wie zum Beispiel aus eigenen Produktionsbetrieben stammenden Wurst-, Fleisch- sowie Backwaren. Weitere Aufgaben umfassen die Steuerung des unternehmenseigenen Filialgeschäfts und der Produktionsbetriebe sowie der Unterstützung und Beratung der EDEKA-Einzelhändler bei Vertriebs- und Expansionsthemen.

#### *Die EDEKA-Unternehmer*

betreuen kundennah den Endkunden vor Ort und garantieren somit ein schnelleres Nachkommen der Wünsche der Kunden. Sie verleihen bundesweit der EDEKA ein Gesicht und übernehmen auf Einzelhandelsebene die Rolle des Nahversorgers, der für Lebensmittelqualität und Genuss steht.



Quelle: Edeka.de

#### Die sieben Regionalgesellschaften



Quelle: Mareike Götze

## Exklusiv-Interview mit einem EDEKA-Marktleiter aus Jena



**S**ehr geehrter Herr Jakobi, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview mit uns nehmen. Stellen Sie sich doch unseren Lesern einmal kurz vor.

Peter Jakobi: Mein Name ist Peter Jakobi. Ich habe vor 15 Jahren hier in Jena einen EDEKA nach der Zeit der DDR gegründet. Die EDEKA ist ein Unternehmen, welches jetzt seit 111 Jahren existiert. Sie wurde also vor über hundert Jahren als Genossenschaft gegründet. Das heißt viele kleine Händler haben sich zusammengetan, um ihre Einkaufsmacht zu bündeln. Der Gedanke war, durch diese Bündelung mit der damaligen Industrie und den damaligen Kolonien, deswegen der Name Kolonialwarenhandel, konkurrieren zu können und bessere Preise erzielen zu können.

## Besteht zwischen Ihnen und der EDEKA-Zentrale häufiger Kontakt? Müssen Sie sich bei vielen Angelegenheit mit der Zentral abstimmen?

Wir sind selbstständige Kaufleute und daran hat sich auch seit hundert Jahren nichts geändert. Das heißt die einzelnen Kaufleute treffen sich regelmäßig zu Genossenschaftsveranstaltungen, bei denen über die Politik innerhalb der EDEKA-Gruppe beraten wird.

Es gibt Regionalgesellschaften, unsere heißt Hessen-Ring, dazu gehört ein Teil von Hessen, Thüringen, wo ich der östlichste Vorposten bin, kleine Teile von Niedersachsen und Nordrheinwestfalen. Wir bestimmen im Prinzip von unten her die Geschäftspolitik. Wir setzen einen Geschäftsführer ein und die einzelnen Abteilungen werden dann von der Geschäftsführung bestimmt.

Darüber gibt es noch eine EDEKA-Muttergesellschaft, das ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Hamburg und diese macht im Prinzip dasselbe, nur noch in einem größeren Umfang und regelt beispielsweise national die Einkäufe. Das Ziel, welches vor hundert Jahren entstanden ist, muss heute natürlich globaler angegangen werden, da einfach der Handel global geworden ist. Gerade in Deutschland befinden wir uns in einem extremen Preiswettbewerb, da kommt es auf jeden Cent an.

**In Ihrem Markt befindet sich beispielsweise eine sogenannte „Milchtankstelle“, müssen Sie sich bei solchen Gestaltungsmöglichkeiten Ihres Marktes das**

### **Einverständnis der Zentrale einholen?**

Also wir, als EDEKA-Kaufleute, sind in solchen Entscheidungen relativ frei. Es gibt natürlich Aspekte, bei denen man sich schon abstimmen muss. Man kann beispielsweise nicht, was natürlich kontraproduktiv wäre, Eigenmarken von anderen Handelsketten im Markt führen. Aber gerade bei diesen regionalen Besonderheiten sind wir doch relativ frei in unseren Entscheidungen, weil das aber auch ein Teil unserer Stärke ist, dass wir als selbstständige Händler vor Ort sehen können, was ist der Bedarf oder was wollen die Kunden überhaupt und können darauf flexibel reagieren. Mein persönlicher Anspruch ist es auch die Region soweit es für mich möglich ist auch mit zu stärken. Wir leben von der Region. Wirtschaft ist letztendlich auch ein Kreislauf, also wenn wir nicht innerhalb dieses Kreislaufs agieren und sagen, nicht nur wir wollen daran Geld verdienen, sondern ihr sollt auch daran Geld verdienen, nur dann kann das System funktionieren.

### **Wie sind Sie zu dem Entschluss gekommen sich als Franchise-Nehmer selbstständig zu machen?**

Wir sind keine Franchise, wir sind selbstständige Kaufleute. Das ist ein großer Unterschied, also wir haben kein Franchise-Konzept, nach dem wir arbeiten. Es bestehen auch keine Franchise-Verträge, der einzige Vertrag, mit dem ich an die EDEKA gebunden bin, ist der Mietvertrag. Ich werde ganz häufig in die Schublade „Franchise“ reingesteckt. Ich bin letztendlich durch einen Zufall zur EDEKA gekommen (lacht laut), die Eltern meiner damaligen

Freundin besaßen ein EDEKA-Geschäft. Ich war eigentlich gelernter Dampfmaschinenschlosser, gelernter Nähmaschinenschlosser und dann nochmal gelernter Zahntechniker bevor ich Kaufmann wurde.

### **Wie sieht ein täglicher Arbeitstag für Sie aus?**

Natürlich die typischen Aufgaben die eine Führungskraft so hat, ganz viel Organisation und Personalführung. Ich selbst arbeite aber auch richtig aktiv im Markt mit. Ich mache Bestellungen, wie ein normaler Verkäufer auch, ich packe mit aus, ich sitze auch an der Kasse.

### **Was ist Ihnen in ihrer selbstständigen Tätigkeit positiv oder auch negativ aufgefallen?**

Positiv ist ganz klar, dass ich mich selbst organisieren kann. Das meine Familie mehr oder weniger mit eingebunden werden kann, ist auch positiv. Die Kinder sind zwar noch nicht so groß, dass sie mitmachen würden, aber meine Frau kümmert sich beispielsweise um das Büro und wir können uns die Arbeitszeiten natürlich mehr oder weniger selbst einteilen. Mir ist dabei aber wichtig, dass wir uns hierdurch nicht von den anderen Angestellten abheben, ich will mich wie bereits gesagt, auch ganz normal mit in den Arbeitsplan integrieren. Das negative ist der Aspekt, dass durch die Selbstständigkeit immer erhöhter Arbeitsaufwand für mich entsteht. Also eine 40-Stunden Woche ist für mich ein Witz, da kann ich nur darüber lachen. Das möchte ich aber auch niemanden anders ankreiden, also in dem

Sinne, ich mache viel mehr als 40 Stunden und ihr müsst das jetzt auch machen. Sondern ich mache die Arbeit, weil ich sie gerne mache. Ich habe mir das selbst ausgesucht und das macht mir natürlich Spaß. Dass sich die Leute in meinem Markt wohlfühlen oder Kunden einem sagen „toll ist es bei dir“ ist natürlich auch Teil des Lohns. Das macht Spaß dafür machen wir, mache ich das.

### **Inwieweit erhalten Sie von der EDEKA-Gruppe finanzielle Unterstützung, beispielsweise bei einer schlechten wirtschaftlichen Lage Ihres Marktes?**

Letztendlich wenn sich der Markt wirtschaftlich nicht rechnen würde, würde die EDEKA sagen, das hat keinen Zweck, das machen wir zu. Und dann habe ich auf gutdeutsch gesagt, Pech gehabt. Was die EDEKA macht, ist, dass wir prozentual vom Umsatz unseres Marktes an den genannten Mietvertrag gebunden sind. Das heißt, wenn ich viel Umsatz mache, bezahle ich viel Miete und umgekehrt. Also ist hier auch eine gewisse Unterstützung seitens der EDEKA gegeben. Es würde dann auch beispielsweise Unterstützung von der Zentrale in Sachen Manpower kommen.

### **Haben Sie Tipps für potenzielle Existenzgründer, die sich selbstständig machen wollen?**

Man muss es mit Leib und Seele wollen. Man muss es einfach wollen, das Bauchgefühl muss passen. Dass man sagt, das mache

ich jetzt, denn es gibt unzählige Seminare von der IHK oder anderen Handelsorganisationen zur Vorbereitung für die Selbstständigkeit. Aber es kommen so viele Unwägbarkeiten, so viele Dinge auf einen zu, die man vorher überhaupt im Entferntesten auf dem Schirm gehabt hat. Sprich Finanzierungsdinge oder eben auch rechtliche Aspekte, die man dann beachten muss, an die man vorher überhaupt nicht denkt. Gerade zum Anfang ist es schon manchmal schwierig, manchmal auch nicht zu verstehen, dass muss man auch irgendwann lernen, sich einzugestehen es ist halt so. Dann muss ich es halt so machen. Man muss den absoluten Willen und Glauben hinter der Sache haben und Spaß an der Sache haben. Was natürlich auch wichtig ist, dass man sieht, dass man genug Geld verdient, aber um Himmels Willen nicht nur des Geldes wegen gründen. Wenn man das nur deswegen macht, dann ist man relativ schnell auch frustriert und sagt, das ist so zäh. Die ersten drei Jahre waren sehr sehr schwer gewesen, um überhaupt erstmal in einem bestehenden Markt Fuß zu fassen. Es hat niemand darauf gewartet, dass ich mit meinem EDEKA um die Ecke komme. Die Leute hatten ihr Einkaufsdomizil, das sie aufgesucht haben und sind einfach nicht zu mir gekommen. Da musste ich erst einmal drei Jahre schwer darum kämpfen, dass wir betriebswirtschaftlich ordentliche Zahlen geschrieben haben.

**Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre ausführlichen Antworten Herr Jakobi.**

### Genossenschaft vs. Franchise

**D**er aus dem Französischen stammende Begriff *Franchise* bedeutet wörtlich übersetzt Selbstbeteiligung, die ursprüngliche Bedeutung war „Freiheit (von Ausgaben)“. Laut Definition des deutschen Franchiseverbandes ist „Franchising [...] ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung“. Die Grundlage des Systems ist die Interaktion zwischen Franchisegeber und -nehmern. Franchisenehmer gelten in einem solchen System als rechtlich selbstständige Unternehmer, die allerdings trotzdem vom Franchisegeber unterstützt werden. Ein sehr populäres Beispiel für ein Franchiseunternehmen ist McDonald's.

Ein Franchisesystem ist dem einer Genossenschaft sehr ähnlich. Der EDEKA-Verband stellt ein gutes Beispiel dafür dar, dass es zu Verwechslungen beider Systeme kommen kann. Die rechtlich selbstständigen Einzelkaufleute haben außer der monatlichen Mietzahlung keinerlei Kontakt zu den Aktionären des Konzerns.

Diese laufende Gebühr kann leicht mit der laufenden Franchisegebühr verwechselt werden. Im Vertriebsfranchising beträgt sie zwischen 3% und 6% des Umsatzes und deckt die Betreuung und Unterstützung durch die Systemzentrale ab. Je nach Franchisegeber werden unterschiedliche Leistungen, wie beispielsweise Systemcontrolling und Rechtsberatung, abgedeckt

Sich als Franchisenehmer selbstständig zu machen gilt als relativ sichere Art der Unternehmensgründung, da der einzelne Unternehmer in ein bestehendes und bereits funktionierendes System eintritt. Eine neue Geschäftsidee sowie ein Businessplan sind demnach nicht notwendig.

Stattdessen muss in manchen Fällen eine einmalige Eintrittsgebühr an den Franchisegeber gezahlt werden zur Begleichung von Vorleistungen. Diese beträgt in Deutschland in der Regel zwischen 5.000 und 15.000 Euro, abhängig vom Franchisesystem und dient der Begleichung von Vorleistungen des Franchisegebers sowie der Systemintegration. Bei Dienstleistungssystemen ist die Einstiegsgebühr im Allgemeinen höher als bei Handels- oder Handwerkssystemen. In manchen Systemen ist es notwendig, dass die Einzelkaufleute vorab Schulungen absolvieren, um mit dem Unternehmen und seinen Abläufen vertraut zu werden. Außerdem können gegen Zahlung von Lizenzgebühren Aufgaben, besonders in der Anfangsphase des neuen Standortes, abgenommen werden.

Durch Franchising können Produkte oder Dienstleistungen schnell verschiedene Kundengruppen an unterschiedlichen

#### Genossenschaft

- Verband von mehreren natürlichen oder juristischen Personen zu Zwecken der Erwerbstätigkeit
- Die typische Rechtsform in Deutschland ist die eingetragene Genossenschaft (eG)
- Zur Gründung einer Gesellschaft werden drei Mitglieder benötigt
- Zweck ist die Förderung der Wirtschaftlichkeit ihrer Mitglieder. Gewinne müssen in der Genossenschaft zwingend an die Mitglieder ausgeschüttet werden



Standorten ansprechen. Der Franchisegeber räumt dem -nehmer das Recht ein diese Produkte oder Dienstleistungen in seinem Namen zu vertreiben, wodurch zwischen indirektem und direktem Verkauf variiert wird.

Zwischen den Unternehmensgründern und den Franchisenehmern herrscht, entgegen mancher Denkweisen, dass es sich um ein hierarchisches Verhältnis handle, eine partnerschaftliche Kooperation auf Augenhöhe, bei der ersterer als Mentor für den zweiten fungiert.

Jedoch sind Franchisenehmer in ihrem Handeln durch den Franchisegeber eingeschränkt. Dies ist anders beim Genossenschaftssystem. Eine Genossenschaft dient der Bündelung von Kräften, weshalb EDEKA und Co. nicht durch eine obere Instanz geführt werden. Die Hierarchie verläuft durch die rechtlich selbstständigen Einzelkaufleute von unten nach oben.

Neben den klassischen Franchisesystemen gibt es weiterführend die Möglichkeit des social Franchisings, bei dem die Erreichung gemeinnütziger Ziele den Vordergrund darstellen. Im Gegensatz zum kommerziellen Franchising werden laufende Zahlungen oftmals auf nichtmonetäre Art und Weise erhoben.

### Das Franchisemodell BackWerk

Das BackWerk-Franchising ist der Erfinder und Marktführer der Selbstbedienungs-Bäckereien. Anhand von diesem Beispiel wird nachfolgend der Unterschied zum Genossenschaftssystem verdeutlicht.

Bei der Bäckereikette handelt es sich um eine sehr junge Franchise. Es wurde 2001 in Düsseldorf gegründet, mit der Neugestaltung in Form eines Franchiseunternehmens im Jahr 2003 stiegen die Umsätze an und BackWerk konnte sich nach und nach auf ganz Deutschland, Österreich und die Schweiz ausweiten. Aktuell verfügt das Unternehmen über 350 Filialen, mit steigender Tendenz.

Die Homepage des Backwarenkonzerns wirkt aus der Perspektive eines potenziellen Partners vielversprechend. Es wird transparent offengelegt, wie hoch die Franchisegebühr ist – mit 5,5% der Nettoumsatzerlöse liegt sie im Durchschnitt der Gebühren beim Vertriebsfranchising. Außerdem wird dem potenziellen Franchisenehmer versprochen den Break-Even-Point bereits im ersten Geschäftsjahr zu erreichen.

#### Genossenschaft

- 2015 gab es in Deutschland etwa 7.600 Genossenschaften mit rund 20 Millionen Mitgliedern
- erstrecken sich über verschiedenste Bereiche, z.B. Großhandel (EDEKA), Wohnungsbau, Banken, Landwirtschaft, etc.
- muss Mitglied in einem Prüfungsverband sein
- sehr geringe Insolvenzrate von Genossenschaften
- Im Jahr 2012 gingen von damals 28.297 eingetragenen Genossenschaften nur 18 insolvent, das sind gerade einmal 0,06%



Der EDEKA-Verbund stellt ein ähnliches System dar wie ein Franchisesystem. Jedoch sind hierfür die wichtigen Informationen schwieriger zu finden als die für Franchisesysteme.

Der Supermarkt-Riese erweckt den Eindruck als wären die Kaufleute in ihren Entscheidungen, die sie dort treffen, weniger eingeschränkt als es Franchisenehmer bei BackWerk sind, bei welchem Schulungen angeboten werden, um die Repräsentanten entsprechend auf den Alltag mit Kunden vorzubereiten. Bei EDEKA ist es durch den Genossenschaftsgedanken, dass man gemeinsam stärker als der Einzelne sei, möglich, sich auch mit wenig Eigenkapital selbstständig zu machen. Kaufläute erhalten Unterstützung von der EDEKA-Bank.

Der ausschlaggebende Unterschied zwischen einem Franchisesystem und einer Genossenschaft ist also, dass bei einem Franchisesystem die Geschäftspolitik von oben durch den Franchisegeber bestimmt wird, währenddessen bei einer Genossenschaft die einzelnen Genossen die Geschäftspolitik von unten heraus bestimmen.

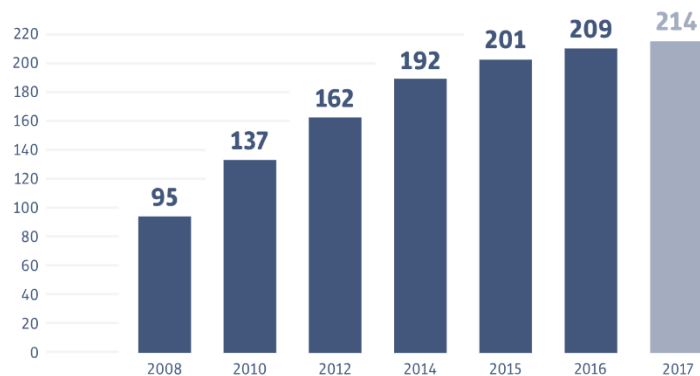


BackWerk bezieht hierzu eine andere Position. Hier haben sich die Umsätze seit der Gründung mehr als verdoppelt. Diese Zahlen sprechen für den Konzern. Ebenfalls steigt die Zahl der Standorte stetig weiter. Es ist online einsehbar, dass für eine Kooperation mit BackWerk mindestens 30.000 Euro Eigenkapital zur Verfügung stehen sollten. Plus der einmaligen und laufenden Franchisegebühren.

Zusammenfassend sind viele Informationen, die sich ein potenzieller Franchisenehmer einholt, bereits auf der Homepage des Konzerns zu finden, frei zugänglich und transparent für jeden gestaltet.



SYSTEMUMSATZ SEIT GRÜNDUNG (IN MIO. EURO)



Quelle: Back-Werk.de



Quelle: Handelszeitung.at



## Genossenschaft oder Franchise?

Von Vorteil ist, dass der Franchisenehmer ein sehr geringes Gründungsrisiko hat beim Schritt in die Selbstständigkeit – Franchising gilt als relativ sichere Art der Unternehmensgründung. Ein zweiter Vorteil ist, dass Franchisenehmer eine stärkere Verhandlungsposition hinsichtlich der Kreditvergabe haben als Gründer, die kein funktionierendes System hinter sich stehen haben. Genossenschaften sorgen ebenfalls für eine gestärkte Position. Die EDEKABANK AG steht den Einzelkaufhäusern des Verbundes zur Seite, indem beispielsweise die Einrichtung für das Einzelhandelskaufhaus finanziert wird.

Nachteilig beim Franchisesystem ist, dass der Einzelne ein Teil des Systems ist, durch welches er zwar Unterstützung erhält, was jedoch ebenfalls bedeutet, dass laufende Gebühren an den Franchisegeber errichtet werden müssen. Außerdem sind die Möglichkeiten der kreativen Entfaltung der unternehmerischen Freiheiten dadurch eingeschränkt, so dass es notwendig ist, sich an Regeln des Systems zu halten. Diese Spielregeln gelten ebenso für Franchisegeber.

Hat ein Franchisenehmer das System gefunden, das ihm gefällt und in welchem er sich selbstständig macht, so profitiert er von dem Namen des Konzerns und des gemeinsamen Marketings. Jedoch ist es schwierig einen passenden Partner zu finden, der über

ein solches Netzwerk dieser Größenordnung verfügt.

Der EDEKA-Verbund legt bei der Auswahl seiner Unternehmer mehr Wert darauf, dass eine abgeschlossene Ausbildung im Einzelhandel und idealerweise Führungsqualitäten vorliegen, als auf das einbringbare Eigenkapital. Diese Tatsache kann gleichermaßen als Vor- und Nachteil gesehen werden. Vorteilhaft ist, dass durch diese Einschränkungen auch jene die Möglichkeit der Selbstständigkeit haben, die über eher weniger Kapital verfügen. Ein großer Nachteil hingegen ist das fehlende Eigenkapital

bei der Gründung. Es könnte zum Problem werden bei Verhandlungen über Fremdkapital.

Die Vor- und Nachteile des Franchisesystems und des Genossenschaftssystems sollten abgewogen werden, wenn sich ein Einzelner über ein solches System

selbstständig machen will.

Die Frage, welches System – Franchise oder Genossenschaft – vorteilhafter ist, sollte jeder potenzielle Partner oder Franchisenehmer für sich selbst entscheiden.



# **Wirtschaftswissenschaftliche Schriften**

## ***Jahrgang 2018***

Geyer H. et al., 2019, Finanzmärkte – Unternehmungen – Informationen; Ergebnisse des Projektes im Wintersemester 2017/2018 und 2018/2019, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2019, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

## ***Jahrgang 2018***

Neuber, N.; Müller, M.; Krüger, Ch.; Kraußlach, H., 2018, Herausforderung einer gesundheitsförderlichen Arbeitswelt – Ergebnisse einer thüringenweiten Unternehmensbefragung, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2018, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Geyer H. et al., 2018, Finanzmärkte – Unternehmungen – Informationen; Ergebnisse des Projektes im Wintersemester 2016/2017, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2018, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

## ***Jahrgang 2017***

Schmidt, T., 2017, Bitcoin als alternative Anlagemöglichkeit – unter besonderer Berücksichtigung der Volatilität, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2017, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

## ***Jahrgang 2016***

Buerke, G., 2016, Marktforschungsmethoden für Innovationen und Produktverbesserung, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 3/2016, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Geyer H. et al., 2016, Finanzmärkte – Unternehmungen – Informationen; Ergebnisse des Projektes im Wintersemester 2015/2016, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2016, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Fieker, M., 2016, Ausgewählte Anforderungen an die Gesamtbanksteuerung deutscher Kreditinstitute im Zuge der Einführung von Basel III – unter besonderer Beachtung der Anrechenbarkeit stiller Einlagen und stiller Reserven als Eigenmittel, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2016, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

### ***Jahrgang 2015***

Krehl, S., 2015, Transition Town Initiativen im deutschsprachigen Raum: Ein systematischer Überblick über Vorkommen, Schwerpunkte und Einfluss auf die Energiewende vor Ort, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 3/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Geyer H. et al., 2015, Finanzmärkte – Unternehmungen - Informationen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Bühren, S., Müller, M., Neuber, N., Schmidt, R., Fröhlich, J., Senff, T., Neumann, S., Malinka, J., Kraußlach, H., 2015, Thüringenweite Befragung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

### ***Jahrgang 2014***

Ude, E., 2013, Aktienrückkaufprogramme in Deutschland, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2014, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

### ***Jahrgang 2013***

Mattheis, J., 2013, Die Ermittlung der Eigenkapitalkosten für kapitalmarktorientierte Unternehmen vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 5/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Dollinger, J.P., 2013, Die Wirkung von Subventionen auf die Investitionstätigkeit dargestellt am Beispiel der Solarbranche, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 4/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Misch, J., 2013, Analyse der Anwendung alternativer Finanzierungsformen für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen im Zeitraum von 2002 bis heute, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 3/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Hussini, S. J., Finke, W. F., 2013, Workshop Proceedings, Sept. 15-17, 2012 Kabul/Afghanistan – Creating Awareness for the Use of OpenSource Systems in the Public Sector in Afghanistan, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Fröhlich, J., 2013, Erarbeitung eines Konzeptes zur Einführung bzw. Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die unternehmerische Praxis auf der Grundlage von Erfolgsfaktoren des „Thüringer Netzwerkes Betriebliches Gesundheitsmanagement“, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena