

Sanierungsrisiko Genossenschaft?

Herausforderungen und Besonderheiten des Krisenmanagements von genossenschaftlichen Unternehmen

Christian Groschupp*

Banken schätzen das Sanierungsrisiko bei Genossenschaften höher als bei fast jeder anderen Gesellschafterkonstellation ein – nur breite Publikumsfonds wie Schiffsfonds werden schlechter bewertet. Die Kritik der Banken richtet sich insbesondere an die ehrenamtlichen Gremien der Genossenschaften. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuell vorgelegte Studie¹.

1. Einführung: Renaissance des Genossenschaftswesens

Die Genossenschaft als Organisations- und Unternehmensform erlebt derzeit ein großes gesellschaftliches Interesse. Die Vereinten Nationen haben das Jahr 2012 zum internationalen Jahr der Genossenschaften ausgerufen, um auf die globale Bedeutung dieser Unternehmensform aufmerksam zu machen und ihre Rolle für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in vielen Ländern hervorzuheben. Die Diskussionen um Themen wie Ethik, Moral und Nachhaltigkeit in unseren Wirtschaftssystemen beflügeln auch die Neugründungen von genossenschaftlich organisierten Unternehmen.

Die Neugründungen betreffen vorwiegend den Energiesektor (2011: 49%), das Gesundheitswesen sowie soziale Dienstleistungen (vgl. Abb. 1 auf S. 261). Sie stellen eine Antwort auf die Herausforderungen des demografischen und strukturellen Wandels dar und erfüllen zunehmend soziale, kulturelle und kommunale Aufgaben, vor allem in ländlichen Regionen. Diese positive Entwicklung trifft allerdings nicht auf die traditionellen Genossenschaftsbereiche wie etwa die Landwirtschaft zu. Durch den Strukturwandel und den anhaltenden Konsolidierungsdruck sind in diesem Segment deutlich rückläufige Tendenzen zu verzeichnen.

Das Genossenschaftswesen ist in Deutschland weit verbreitet und weist eine hohe wirtschaftliche Bedeutung auf – ohne die Hinzurechnung der Kreditgenossenschaften repräsentieren die Genossenschaften 2011 rund 7% des Bruttoinlandsprodukts.

Laut den Statistiken der Deutschen Bundesbank weisen Unternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft die mit Abstand höchste Eigenmittelquote und zugleich die geringste Insolvenzquote auf (vgl. Abb. 2 auf S. 261) – eigentlich sollten dies gute Voraussetzungen für eine positive Einschätzung der Organisationsform Genossenschaft durch Kreditgeber sein.

Erfahrungen in der Beratungspraxis, insbesondere bei der Betreuung größerer Sanierungsfälle, zeigen aber, dass Banken eine kritische Einstellung gegenüber genossenschaftlich organisierten Unternehmen haben. Vor diesem Hintergrund wurden in einer Umfrage abteilungsübergreifend die Mitarbeiter der Sanierungsabteilungen und der Kreditbereiche der Banken

- nach aktuellen und zukünftigen Einschätzungen zur Finanzierung,
- zu den speziellen Herausforderungen des Geschäftsmodells und
- zu den besonderen Aspekten des Krisenmanagements von Genossenschaften befragt.

2. Besonderheiten in der Sanierungspraxis von Genossenschaften

Bei Genossenschaften kommt dem „Management“ der Gesellschafterseite eine Schlüsselrolle bei der Krisenbewältigung zu. Neben der breiten Streuung der Gesellschafteranteile ergeben sich rechtsformbedingte Besonderheiten.

Das Postulat der Selbstverwaltung gehört zum Selbstverständnis des Genossenschaftswesens. Viele Genossenschaften verfügen über traditionell gewachsene, aber völlig überdimensionierte Gremien- und Entscheidungsstrukturen. Das Ehrenamt hat in der Krise häufig den Rückhalt bei den eigenen Mitgliedern verloren. Hier finden eine permanente Beschäftigung mit den genossenschaftlichen Statuten und eine emotional aufgeladene Vergangenheitsbewältigung statt. In der Krise sind aber schnelle Entscheidungen und die Wiedergewinnung der Vertrauensbasis der Gesellschafter gefragt.

Rechtsformbedingt können sich in der Krise von Genossenschaften Besonderheiten ergeben. Insbesondere ist die mitgliedschaftliche Kapitalbindung relativ gering ausgeprägt, häufig ist die Kündigungsfrist auf zwei Jahre begrenzt. In der Krise kann es somit zu einem Kapitalabfluss kommen.

* Christian Groschupp ist Senior Manager im Bereich Restructuring & Finance bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH in München (E-Mail: groschupp@wieselhuber.de) und fungierte als CRO einer genossenschaftlichen Molkerei.

1 Die von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) erhobene Studie „Genossenschaften aus Finanzierersicht“ wurde am 2. 10. 2012 abgeschlossen.

Darüber hinaus sind Kapitalerhöhungen für die Mitglieder wenig attraktiv. Es fehlt an einer Übertragbarkeit der Mitgliedsrechte und an einer Beteiligung der Mitglieder am Unternehmenswert. Ebenso kann ein Mitglied aufgrund des Kopfstimmrechts seinen Einfluss über die Zeichnung weiterer Geschäftsanteile nicht erhöhen.

Eine weitere Besonderheit vieler genossenschaftlich organisierter Unternehmen ist die Vermischung von Lieferanten-/Abnehmerposition einerseits und Gesellschafterstellung andererseits. Aufgrund der fehlenden Beteiligung an den stillen Reserven sind Genossenschaften gezwungen, einen erheblichen Anteil des Jahresüberschusses als Dividende über Verrechnungspreise an die Eigentümer auszuschütten. Diese Zwitterposition führt zu einem Interessenkonflikt, insbesondere in der Krise der Genossenschaft.

Die Wahrnehmung der Gesellschafterverantwortung in der Krise ist bei genossenschaftlichen Unternehmen aufgrund der beschriebenen rechtlichen Rahmenbedingungen tendenziell gering ausgeprägt. Beiträge der Gesellschafterseite sind häufig nur sehr schwierig durchsetzbar. So benötigt man beispielsweise für eine Kapitalerhöhung eine $\frac{3}{4}$ -Mehrheit der Generalversammlung, die überstimmten Genossen haben ein Sonderkündigungsrecht und können ihr Kapital abziehen.

In der Krise kann das genossenschaftliche Prinzip außer Kraft gesetzt werden. Hat erst einmal das „Windhundrennen“ in Form von Mitgliedschaftskündigungen eingesetzt, so kann dies zu einer gefährlichen Abwärts Spirale führen. Sind die Gesellschafter zugleich Lieferanten (wie z. B. bei einer genossenschaftlichen Molkerei), so wird dem Unternehmen die Fortführungsfähigkeit entzogen. Die Rechtsform der Genossenschaft kann somit als Krisenbeschleuniger wirken.

3. Struktur der Befragung

Der verwertbare Rücklauf der W&P-Studie „Genossenschaften aus Finanziersicht“ betrug 175 Fragebögen. Die Befragung wurde

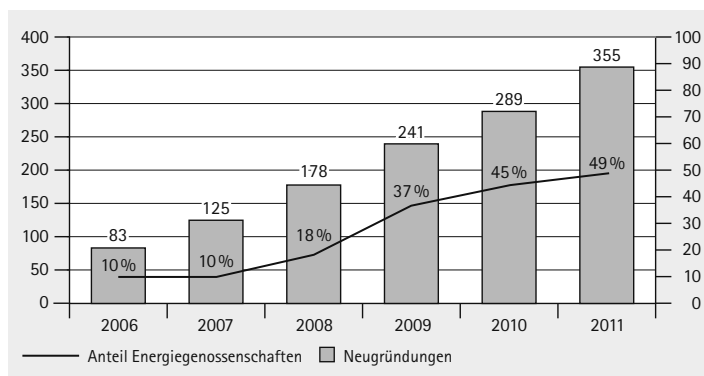


Abb. 1:
Neugründungen von
Genossenschaften
in Deutschland 2006
bis 2011²

	2008	2009	2010	2011
Personengesellschaften (OHG, KG, GbR)	0,49	0,49	0,54	0,47
GmbH	2,32	2,28	2,56	1,43
Aktiengesellschaften, KGaA	2,95	2,66	3,57	1,26
Genossenschaften	0,31	0,50	0,27	0,11

Abb. 2:
Insolvenzquote ausge-
suchter Rechtsformen
(in % der Bestandsun-
ternehmen)³

im Zeitraum Juni bis Juli 2012 durchgeführt. 40% der befragten Entscheider stammen aus einer Geschäftsbank. Der Sparkassensektor ist mit 20%, die Landesbanken sind mit 17% und Privatbanken mit 12% vertreten. 11% der Teilnehmer der Befragung gehören einer genossenschaftlichen Bank an.

Die Studie bezieht sich grundsätzlich nicht ausschließlich auf Unternehmen, die ihren Geschäftsbetrieb in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft (eG) betreiben, sondern auch auf solche, bei denen die Gesellschafter überwiegend genossenschaftlich organisiert sind und der Geschäftsbetrieb in eine andere Rechtsform ausgegliedert ist. Ausdrücklich ausgenommen von der Untersuchung sind Kreditgenossenschaften.

Mehr als drei Viertel der Befragten haben Erfahrungen mit landwirtschaftlichen Genossenschaften, rund 54% mit gewerblichen Verbundgruppen (vgl. Abb. 3). Die Teilnehmer haben im Durchschnitt angegeben, dass sie bisher 12 genossenschaftlich organisierte Unternehmen in ihrer Laufbahn betreut haben.

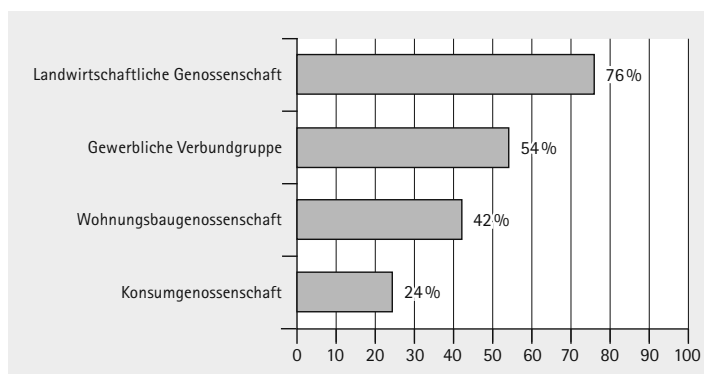


Abb. 3:
Erfahrungen der Be-
fragungsteilnehmer
nach Genossenschafts-
typ (in %)

2 Quelle: www.greenpeace-magazin.de

3 Quelle: Deutsche Bundesbank.

Festgestellt
wurde ein negativer Einfluss der
Rechtsform auf
das Rating.

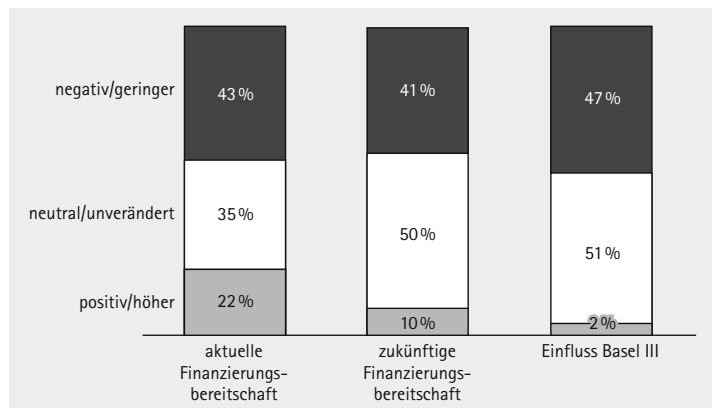


Abb. 4: Bereitschaft der Banken zur Finanzierung von Genossenschaften und Einfluss von Basel III (in %)

4. Finanzierungsperspektive von Genossenschaften

Die Auswertung der Befragung zeigt zwar eine sehr breite Spreizung in der Einschätzung der genossenschaftlich organisierten Unternehmen durch die Banken, aber letztlich können Genossenschaften im Hinblick auf die Finanzierung nicht von der gesellschaftlichen Wertediskussion und dem posi-

Abb. 5: Zukünftige Bedeutung einzelner Instrumente zur Finanzierung von Genossenschaften (Durchschnittswert aller Antworten)

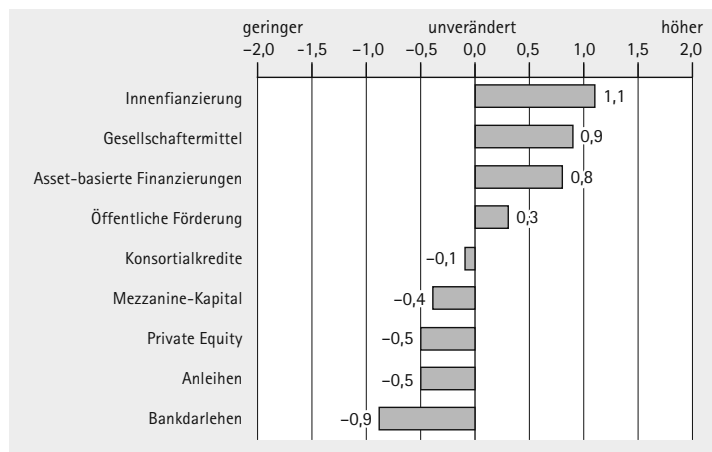
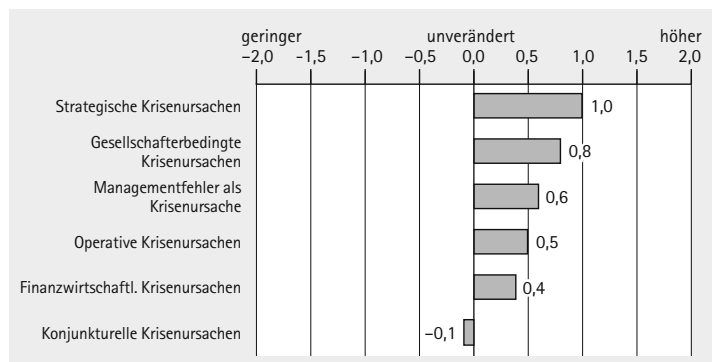


Abb. 6: Bedeutung ausgewählter Krisenursachen im Vergleich zu anderen Rechts- und Unternehmensformen (Durchschnittswert aller Antworten)



tiven Image der Rechtsform profitieren. Das Stimmungsbild kommt insgesamt zu deutlichen Ergebnissen.

Für rund die Hälfte der Befragten hat die Rechtsform der Genossenschaft einen negativen Einfluss auf das Unternehmensrating. Die Gründe hierfür liegen überwiegend in der kleinteiligen Gesellschafterstruktur und der Zwitterstellung, d. h. der gleichzeitigen Lieferanten-/Abnehmer- und Gesellschafterposition der Mitglieder. Kritisch werden auch die ehrenamtlichen Aufsichtsgremien und die Höhe der Eigenkapitalausstattung von Genossenschaften gesehen.

Die Bereitschaft der Banken zur Finanzierung ist bei 43 % der Befragten grundsätzlich gering und wird sich zukünftig bei 41 % noch weiter verschlechtern (vgl. Abb. 4). Lediglich 22 % stehen Finanzierungsanfragen von Genossenschaften generell positiv gegenüber und 10 % sehen zukünftig sogar eine höhere Finanzierungsbereitschaft.

Die sich also tendenziell verschlechternden Finanzierungsaussichten werden überwiegend mit dem Einfluss von Basel III begründet. Den Genossenschaften wird die Erfüllung der verschärften Kreditanforderungen offenbar nur sehr eingeschränkt zugetraut, die Eigenkapitalanforderungen an Genossenschaften sind sogar höher als an andere Rechts- und Unternehmensformen.

Nach Meinung der Banken werden sich Genossenschaften zukünftig verstärkt über Gewinnthesaurierung und Gesellschaftermittel finanzieren müssen (vgl. Abb. 5). Die klassische Fremdkapitalbeschaffung über Bankdarlehen wird stark an Bedeutung verlieren und teilweise durch Asset-basierte Finanzierungsformen (z. B. Leasing, Factoring) ersetzt werden müssen.

5. Sanierung von Genossenschaften aus Sicht der Finanzierer

Aus Sicht des bankseitigen Workout-Management stellt sich die Frage, ob bei Krisen von Genossenschaften die gängigen Sanierungsinstrumente und -maßnahmen eingesetzt werden können:

- Welchen Einfluss hat die genossenschaftliche Gesellschafterstruktur auf das Sanierungsrisiko,
- weisen Genossenschaften ein abweichendes Krisenprofil auf,
- spielen spezifische genossenschaftliche Problemstellungen eine Rolle bei Unternehmenskrisen?

Für rund ein Viertel der Befragten hat die genossenschaftliche Struktur ursächlich zur Unternehmenskrise beigetragen. 30% gaben hingegen an, dass es für sie keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Krise und der Genossenschaft gibt. 46% sehen die genossenschaftliche Struktur nicht als Ursache der Krise, jedoch als Beschleuniger im Krisenverlauf. Somit besteht für 70% der Teilnehmer ein direkter oder indirekter Zusammenhang zwischen der Krise und der Unternehmensform der Genossenschaft.

Im Vergleich zu anderen Rechts- und Unternehmensformen spielen bei Genossenschaften insbesondere strategische und gesellschafterbedingte Krisenursachen eine größere Rolle (vgl. Abb. 6). Operative und finanzwirtschaftliche Defizite führen dann häufig zum Ausbruch oder zu einer Verschärfung der Krise. Der Grundstein für die eigentliche Krise wird meist durch eine unzureichende oder verspät-

Als „Königsweg“ für die Sanierung von Genossenschaften sehen 64% die Fusion mit anderen genossenschaftlichen Unternehmen an.

tete Anpassung der Unternehmensstrategie an die Marktentwicklungen gelegt. Die Verantwortung für eine solche Entwicklung sehen die Bankmitarbeiter in erster Linie bei den Gesellschaftern der Genossenschaft und insbesondere deren Aufsichtsgremien.

Die kritische Einstellung gegenüber den genossenschaftlichen Aufsichtsgremien zeigt sich auch bei der Beurteilung des Umgangs mit spezifischen Problemstellungen in der Krise von Genossenschaften. Für fast 80% der Befragten hat die unzureichende Wahrnehmung der Gremienverantwortung des Ehrenamts (z. B. in Bezug auf strategische Ausrichtung oder die Kontrolle der Geschäftsführung) eine hohe oder sehr hohe Bedeutung bei den von ihnen betreuten Krisenfällen (vgl. Abb. 7). Für 73% hat auch die mangelnde Wahrnehmung der gesellschafts-terseitigen Verantwortung für die Finanzierung der Verluste oder die Zufuhr von zusätzlichem Eigenkapital eine zentrale Rolle bei der Krisenbewältigung gespielt. 70% der Befragten haben mit der Blockade von notwendigen Sanierungsmaßnahmen – z. B. aufgrund der starken Emotionalität und unzureichenden Faktenorientierung der Führungsgremien – negative Erfahrungen gesammelt. Ebenso viele Teilnehmer konstatieren in ihren genossenschaftlichen Sanierungsfällen unprofessionelle und überdimensionierte Entscheidungsgremien. Über 50% der Bankmitarbeiter sehen bei der Betreuung von Genossenschaften in der Sanierung eine unzureichende Eigenkapitalbasis zur Überwindung der Krise oder eine fehlende Konsolidierung bzw. Integration der Standortstrukturen, insbesondere nach erfolgten Fusionen auf Genossenschaftsebene.

Als „Königsweg“ für die Sanierung von Genossenschaften sehen 64% die Fusion mit anderen genossenschaftlichen Unternehmen an (vgl. Abb. 8). Dabei darf nicht verkannt werden, dass der reine Zusammenschluss von Unternehmen (getreu dem Motto „Mehr vom Gleichen“) meist nicht zum gewünschten Erfolg führt. Für 40% ist eine Stand-alone-Sanierung von Genossenschaften geeignet bzw. sehr geeignet. Den Einstieg eines strategischen, nicht genossenschaftlichen Investors sehen 34% als vielversprechendes Sanierungskonzept an, obwohl die Zusammenführung von genossenschaftlichen und nicht genossenschaftlichen Gesellschaftern unter einem Unternehmensdach ein nicht

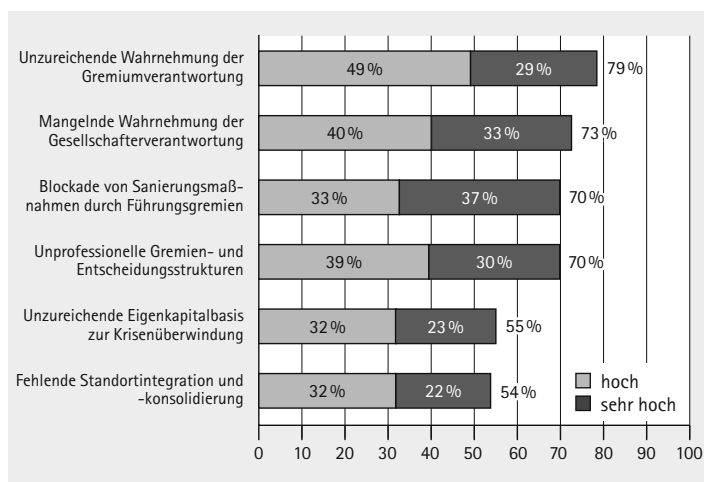


Abb. 7: Problemstellungen mit einem hohen Einfluss bei der Krise von Genossenschaften (in % Top-6-Antworten)

unerhebliches Konfliktpotenzial in sich birgt. Ebenso viele der Befragten sehen eine Sanierung einer Genossenschaft aus der Insolvenz heraus als geeignet an.

Bei vielen Mitgliedergruppen, insbesondere im landwirtschaftlichen Bereich oder bei Privatpersonen, dürfte z. B. die Möglichkeit eines Insolvenzplans jedoch auf große Skepsis stoßen und in der Praxis nur schwer umsetzbar sein. Gleiches dürfte für Sanierungsansätze mit Hilfe von sog. Zweckgesellschaften gelten.

Der Einstieg eines Finanzinvestors wird von nur 9% als geeignetes Instrument angesehen. Die genossenschaftlichen Grundwerte dürften im Regelfall nicht mit der Ausrichtung von Finanzinvestoren vereinbar sein.

Betrachtet man das Spektrum der Instrumente zum bankseitigen Krisenmanagement bzw. zur Durchsetzung der Sanierungsziele, so erhalten nur das Einfordern von Zusatzsicherheiten bzw. die Nachbesicherung von Krediten eine hohe Zustimmungsrate (66%). Nur knapp über die Hälfte der Befragten halten Kredit-Covenants für ein geeignetes Instrument (vgl. Abb. 9 auf S. 264).

Insbesondere die Vereinbarung von Eigenkapital-Covenants kann bei Genossenschaften problematisch sein. Nach Kündigung der Mitgliedschaft und Ausscheiden aus der Genossenschaft hat das Mit-

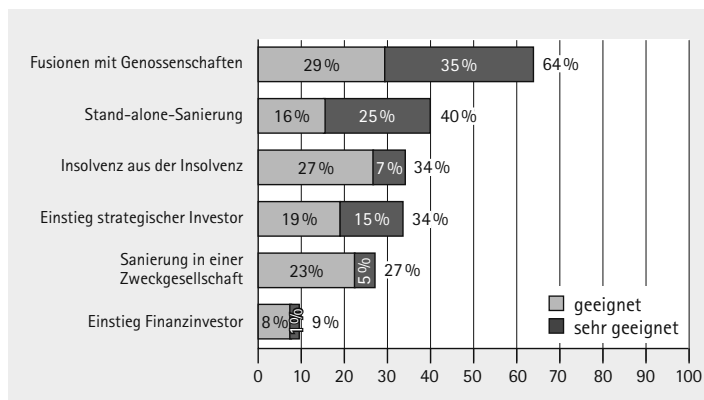


Abb. 8: Geeignete Konzepte zur Sanierung von Genossenschaften in %

Verglichen mit anderen Unternehmensformen weisen Genossenschaften das größte Sanierungsrisiko auf.

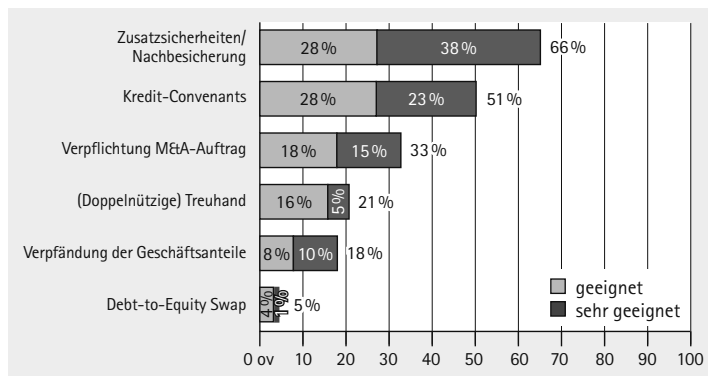


Abb. 9: Geeignete Instrumente zur Sicherung der Sanierungsziele bei Genossenschaften (in %)

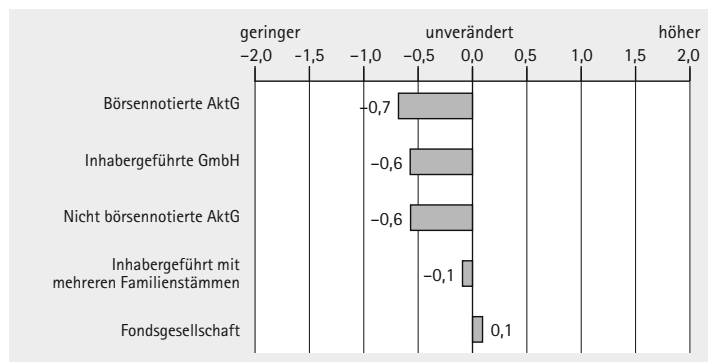
glied einen Auszahlungsanspruch auf den Nominalwert des einbezahlten Geschäftsguthabens. Der Kapitalabfluss ist also für genossenschaftliche Unternehmen nur bedingt steuerbar.

Die Verpflichtung zur Vergabe eines M&A-Mandats oder der Begründung einer (doppelnützigen) Treuhand gehört heute bei einer Vielzahl von Sanierungsfällen zum Standardrepertoire der Instrumente des Problemkredit-Managements der Banken.

Bei Genossenschaften geht der überwiegende Teil der Bankmitarbeiter davon aus, dass diese Instrumente nicht geeignet sind. Das Gleiche gilt für die Verpfändung von Geschäftsanteilen oder den Debt-to-Equity-Swap. Der Instrumentenkasten des Workout-Managements ist aus Sicht der Banken bei Genossenschaften deutlich eingeschränkt.

Aus Sicht der Banken weisen Genossenschaften verglichen mit anderen Rechts- oder Unternehmensformen das größte Risiko zur Bewältigung der Krise auf (vgl. Abb. 10). Eine Ausnahme stellen Fondsgesellschaften wie Schiffs- oder Immobilienfonds dar. Ein

Abb. 10: Vergleich des Sanierungsrisikos von Genossenschaften mit ausgewählten Rechts- und Unternehmensformen (Durchschnittswert aller Antworten)



breit gestreuter Gesellschafterkreis in einer anderen Rechtsform als der AG wird als Sanierungsrisiko betrachtet.

Inhabergeführte Unternehmen mit mehreren Familienstämmen weisen in der Bewertung der Befragten ein ähnliches Risikoprofil wie Genossenschaften auf. Auf der Gesellschafterebene sind eben auch bei diesem Unternehmenstypus häufig irrationale und wenig faktenorientierte Verhaltensweisen in Krisensituationen anzutreffen.

Beim Vergleich der unterschiedlichen Genossenschaftsformen wird das Sanierungsrisiko von landwirtschaftlichen Genossenschaften mit 61 % am höchsten eingeschätzt, wobei 38 % der Befragten sogar von einem sehr hohen Risiko ausgehen. Konsumgenossenschaften folgen mit 44 % und gewerbliche Verbundgruppen mit 31 %.

6. Zusammenfassung

70 % der Teilnehmer der Studie sehen bei den von ihnen betreuten Sanierungsfällen einen ursächlichen Zusammenhang zwischen der Krise und der Rechtsform der Genossenschaft oder aber zumindest eine Beschleunigung des Krisenverlaufs. Verglichen mit anderen Rechts- und Unternehmensformen weisen Genossenschaften aus Sicht der Banken das größte Sanierungsrisiko auf.

Die Gründe für die vergleichsweise schlechten Erfolgsaussichten von Genossenschaftssanierungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Im Vergleich zu anderen Rechtsformen spielen bei Genossenschaften strategische und gesellschafterbedingte Krisenursachen eine deutlich höhere Rolle – dies führt zu höheren grundsätzlichen Risiken der Sanierung.
- Das Krisenmanagement von Genossenschaften wird aus Sicht der Banken durch unzureichende Gremien- und Gesellschafterverantwortung sowie insgesamt unprofessionelle Gremien- und Entscheidungsstrukturen erheblich erschwert. Dies führt nach Meinung der Banken in einer Vielzahl von Sanierungsfällen zu einer Blockade der Umsetzung notwendiger Sanierungsmaßnahmen, z. B. aufgrund einer starken Emotionalität und zu geringen Faktenorientierung der Mitglieder und Gremien. Selbst aussichtsreiche Konzepte scheitern an der mangelhaften Umsetzung.
- Für die überwiegende Mehrheit der Befragten ist die Fusion mit einer anderen Genossenschaft immer noch der „Königsweg“ der Sanierung. Alternative Konzepte wie eine Stand-alone-Sanierung, die Nutzung der Möglichkeiten des Insolvenzrechts oder der Einsatz von Zweckgesellschaften zur Unternehmenssanierung werden bei Genossenschaften skeptisch beurteilt.
- Ebenso kommt für die große Mehrheit der Banken zur Sicherstellung der Sanierungsziele nur die Bestellung von Zusatzsicherheiten bzw. eine Nachbesicherung von Krediten in Frage. Selbst die heutzutage übliche Vereinbarung von Kredit-Covenants wird bei Genossenschaften nur von rund der Hälfte der Befragten als geeignet angesehen. Weitere Instrumente wie z. B. Treuhandmodelle, die Verpfändung von Geschäftsanteilen oder der Debt-to-Equity-Swap werden mehrheitlich als ungeeignet angesehen.

Das „Tool-Set“ der Sanierungsinstrumente und -konzepte des bankseitigen Krisenmanagements ist also im Vergleich zu anderen Rechtsformen deutlich eingeschränkt.