



Masterarbeit

Umnutzung bzw. Nachnutzung der im Eigenbesitz befindlichen, leerstehenden oder redimensionierten Bankgebäude im Einklang mit dem gesetzlichen Förderauftrag einer regionalen Genossenschaftsbank

Verfasst von
Andreas Wagner

Angestrebter akademischer Grad:

Master of Science | MSc

Weiterbildungslehrgang	MSc Premium Banking
Matrikelnummer	52309577
Abschlussjahr	2025
Betreut von	Mag. Alexander Köck
Lehrgangsort	Wien

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Name Verfasser*in

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich der Frage, wie Genossenschaftsbanken in Österreich ihre leerstehenden oder redimensionierten Bankgebäude im Einklang mit den genossenschaftlichen Werten und dem gesetzlichen Förderauftrag sinnvoll nachnutzen können. Mit der zunehmenden Zahl von Filialschließungen entsteht die Herausforderung, Immobilien nicht nur wirtschaftlich effizient, sondern auch im Sinne der genossenschaftlichen Prinzipien zu verwerten. Diese Arbeit untersucht die theoretischen Grundlagen dieser Thematik und entwickelt praxisorientierte Lösungen, die es Genossenschaftsbanken ermöglichen, sowohl ihren gesetzlichen Verpflichtungen als auch den Bedürfnissen der Gemeinschaft gerecht zu werden.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten Kriterienkatalogs, der als zentrales Instrument zur systematischen Bewertung der verschiedenen Nachnutzungsoptionen dient. Der Kriterienkatalog berücksichtigt ökonomische, soziale und ökologische Faktoren, um nachhaltige und langfristig tragfähige Entscheidungen zu ermöglichen. Gleichzeitig beleuchtet die Arbeit die Herausforderungen der Kommunikation mit den relevanten Stakeholder*innen und insbesondere den Kommunen sowie die Hemmungen, dies aufgrund von Bedenken hinsichtlich des Bankgeheimnisses zu tun. Diese Zurückhaltung führt häufig dazu, dass wichtige Informationen verzögert weitergegeben werden, obwohl die Einbindung der Kommunen für eine erfolgreiche Nachnutzung entscheidend ist.

Die Kombination aus theoretischer Analyse und empirischen Untersuchungen bietet neue Perspektiven für die Nachnutzung von Bankgebäuden. Es wird aufgezeigt, wie der Kriterienkatalog als praxisnahes Instrument eingesetzt werden kann, um die Entscheidungsprozesse zu verbessern und gleichzeitig die genossenschaftlichen Werte sowie die Interessen der Stakeholder*innen zu berücksichtigen. Die Masterarbeit liefert somit nicht nur wissenschaftliche Erkenntnisse, sondern auch praxisrelevante Handlungsempfehlungen, die einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftsbanken leisten können.

Abstract

This master's thesis explores how cooperative banks in Austria can repurpose vacant or downsized bank buildings in line with cooperative values and their legal mandate for community support. As branch closures increase, banks face the challenge of managing real estate not only for economic efficiency but also in alignment with cooperative principles. This study investigates the theoretical framework behind this issue and proposes practical solutions that balance legal obligations with community needs.

A key focus is the development of a scientifically grounded set of criteria for systematically evaluating repurposing options. This criteria catalog incorporates economic, social, and environmental factors to guide sustainable, long-term decision-making. The thesis also addresses the communication challenges with stakeholders, particularly municipalities, where concerns over banking secrecy often delay the sharing of essential information, despite the crucial role municipalities play in successful repurposing.

By combining theoretical analysis with empirical research, this work offers new perspectives on how banks can use the criteria catalog to improve decision-making, respecting cooperative values and stakeholder interests. It provides both academic insights and practical recommendations that support the future viability of cooperative banks.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Themeneinführung und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Forschungsfragen	3
1.4 Forschungsstand	3
1.5 Forschungsdesign.....	4
1.6 Aufbau der Arbeit	5
2 Bankenlandschaft in Österreich.....	6
2.1 Aufbau und Struktur der Bankenlandschaft in Österreich	6
2.2 Kreditgenossenschaften bzw. Genossenschaftsbanken.....	7
2.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung.....	7
2.2.2 Rechtsrahmen	8
2.2.3 Geschichte	8
2.2.4 Raiffeisensektor in der Gegenwart	10
2.2.5 Volksbankensektor in der Gegenwart.....	11
2.2.6 Grundwerte und Prinzipien einer Genossenschaft	12
2.2.7 Gesetzlicher Förderauftrag (= Mitgliederförderprinzip)	14
2.2.8 Identitätsprinzip	15
2.2.9 Solidaritätsprinzip (= S-Prinzipien)	16
2.2.10 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung.....	17
2.3 Veränderung der Filialstruktur – Gründe und Auswirkungen.....	18
2.3.1 Filialfusionen und -schließungen	19

2.3.2 Leerstehende bzw. redimensionierte Bankgebäude.....	19
2.3.3 Digitalisierung.....	20
2.3.4 Nachfrageverhalten und Kund*innenforderungen	21
2.3.5 Behördenregulierung.....	22
2.3.6 Personalmangel.....	22
2.3.7 Konzentration von Kompetenz	23
2.3.8 Fusionen/Mergers.....	23
2.3.9 Stakeholder*innen	24
2.3.10 Vernachlässigung der genossenschaftlichen Werte?	25
3 Ansätze für ein Immobilienbestandsmanagement – Strategien zur Umnutzung bzw. Nachnutzung und Leerstandsvermeidung	27
3.1 Definition und Begriffsabgrenzung	27
3.1.1 Immobilie	27
3.1.2 Grund und Boden	28
3.1.3 Gebäude.....	28
3.2 Ansätze für ein Immobilienbestandsmanagement	29
3.2.1 Immobilienmanagementansätze.....	29
3.2.2 Immobilienportfoliomanagement	30
3.2.3 Immobilien-Asset-Management.....	31
3.2.4 Immobilien-Facility-Management.....	31
3.2.5 Immobilien-Property-Management	32
3.2.6 Corporate-Real-Estate-Management.....	32
3.3 Strategien zur Um-/Nachnutzung und Leerstandsvermeidung.....	32
3.3.1 Um- bzw. Nachnutzung	33
3.3.2 Nachhaltigkeit.....	33
3.3.3 Digitalisierung.....	34
3.3.4 Sanierung und Revitalisierung.....	34

3.3.5	Zwischennutzung.....	34
3.3.6	Vermietung oder Verkauf.....	35
3.3.7	Förderungen.....	35
4	Erstellung eines genossenschaftlichen Kriterienkatalogs für die Immobilienprojektentwicklung einer Regionalbank.....	37
4.1	Immobilienprojektentwicklung.....	38
4.2	Nutzwertanalyse.....	39
4.2.1	Festlegung der Bewertungskriterien.....	40
4.2.2	Gewichtung der Kriterien.....	41
4.2.3	Entscheidungsmöglichkeiten bewerten – Ergebnis auswerten.....	42
4.3	Vorläufiger Kriterienkatalog.....	43
5	Beantwortung der Subforschungsfragen basierend auf den Erkenntnissen aus der Theorie.....	48
6	Methode der empirischen Forschung.....	53
6.1	Methodenbeschreibung und -auswahl.....	53
6.2	Säulen des qualitativen Denkens.....	55
6.3	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	57
6.4	Teilstrukturiertes Expert*inneninterview.....	58
6.4.1	Auswahl der Expert*innen.....	59
6.4.2	Aufbau des Interviewleitfadens.....	61
6.4.3	Transkription.....	62
6.4.4	Datenauswertung und qualitative Inhaltsanalyse.....	63
7	Darstellung der Ergebnisse.....	65
7.1	Genossenschaft.....	65
7.1.1	Werte.....	65
7.1.2	Förderauftrag.....	67
7.1.3	Mitglieder- versus Regionalförderung.....	68

7.1.4 ESG.....	69
7.2 Filialschließungen bzw. Redimensionierungen	70
7.2.1 Evolution.....	70
7.2.2 Auswirkungen und betroffene Stakeholder*innen.....	71
7.2.3 Externe Einflüsse.....	72
7.2.4 Interne Einflüsse.....	73
7.2.5 Leerstand	74
7.3 Nachnutzung.....	75
7.3.1 Chancen und Herausforderungen	75
7.3.2 Einfluss der Landesorganisationen.....	76
7.3.3 Konkrete Beispiele.....	78
7.3.4 Entscheidungsfindung	80
7.4 Kriterienkatalog/Nutzwertanalyse.....	81
7.4.1 Chancen und Grenzen	81
7.4.2 Empfehlungen	82
7.5 Stakeholder*innen.....	83
7.5.1 Kommunikation, Einbindung, Zusammenarbeit	83
7.5.2 Gemeindeaudits	84
7.5.3 Kritik	85
8 Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen	87
8.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.....	87
8.2 Beantwortung der Subforschungsfragen basierend auf den Erkenntnissen aus der Empirie.....	90
8.3 Beantwortung der Hauptforschungsfrage.....	95
8.4 Limitationen und Forschungsbedarf.....	97
9 Conclusio und Ausblick.....	99
Literaturverzeichnis	101

Hilfsmittelverzeichnis	111
Anhang A Interviewleitfaden	1
Anhang B Kategoriensystem	11
Anhang C Auswertungs- und Transkriptionsbeispiele	12

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BML	Bundesministerium für Landwirtschaft
BWG	Bankwesengesetz
CSR	Corporate Social Responsibility
CREM	Corporate-Real-Estate-Management
CRD	Capital Requirement Directive
CRR	Capital Requirement Regulation
EBA	Europäische Bankenaufsichtsbehörde
eG/eGen	eingetragene Genossenschaft
ESG	Environmental, Social und Governance
EU	Europäische Union
EZB	Europäische Zentralbank
FMA	Finanzmarktaufsicht
Fin-Techs	Finanztechnologieunternehmen
GenG	Gesetz über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
GenIG	Genossenschaftsinsolvenzgesetz
GenRevG1997	Genossenschaftsrevisionsgesetz
GenSpaltG	Genossenschaftsspaltungsgesetz
GenVG	Genossenschaftsverschmelzungsgesetz
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
IP	Interviewpartner*in
IT	Informationstechnologie
OeNB	Österreichische Nationalbank
ÖGNI	Österreichische Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft
ÖVAG	Österreichische Volksbanken-AG
PIN	Persönliche Identifikationsnummer
RBG	Raiffeisen Bankengruppe
RBI	Raiffeisen Bank International AG
RLB	Raiffeisenlandesbank

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Größe Banksektoren anhand Bilanzsumme in %.	7
<i>Abbildung 2.</i> Aufbau der Raiffeisenbankengruppe.	10
<i>Abbildung 3.</i> Aufbau des Volksbanken-Verbund.	11
<i>Abbildung 4.</i> Potenzielle Nutzenstiftung einer Genossenschaft.	15
<i>Abbildung 5.</i> Entwicklung im Raiffeisen- und Volksbankensektor.	19
<i>Abbildung 6.</i> Banking 4.0 – Auswirkungen der Digitalisierung.	21
<i>Abbildung 7.</i> Motive für Fusionen.	24
<i>Abbildung 8.</i> Stakeholder*innenmanagement.	25
<i>Abbildung 9.</i> Übersicht über die Bestandteile eines Grundstücks.	28
<i>Abbildung 10.</i> Hierarchie der Immobilienmanagementansätze.	30
<i>Abbildung 11.</i> Ablauf Immobilienprojekt inklusive Eigenergänzung Nutzwertanalyse in ‚Grün‘.	39
<i>Abbildung 12.</i> Gewichtung Entwurf Auswertungsdatei.	42
<i>Abbildung 13.</i> Haupt- und Subkategorien mit Häufigkeit der codierten Zeilen.	65
<i>Abbildung 14.</i> Gewichtung Kriterien durch die IP.	93
<i>Abbildung 15.</i> Gewichtung der hypothetischen Nachnutzungsmöglichkeiten.	94

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1.</i> Vorläufiger Kriterienkatalog.....	47
<i>Tabelle 2.</i> Genossenschaftliche Grundideale.	48
<i>Tabelle 3.</i> Gesetzlicher Förderauftrag.	49
<i>Tabelle 4.</i> Konkrete Aspekte Nachnutzung.	50
<i>Tabelle 5.</i> Unterscheidung qualitativer und quantitativer Ansätze.	54
<i>Tabelle 6.</i> Die 13 Säulen qualitativen Denkens.	57
<i>Tabelle 7.</i> Allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung.	58
<i>Tabelle 8.</i> Auswahl der Expert*innen.....	61
<i>Tabelle 9.</i> Auswirkungen von Filialschließungen auf Stakeholder*innen.....	72
<i>Tabelle 10.</i> Externe Einflüsse für Filialschließungen.	73
<i>Tabelle 11.</i> Interne Einflüsse auf Filialschließungen.....	74
<i>Tabelle 12.</i> Von den IP konkret genannte Nachnutzungsvarianten.	79

1 Einleitung

Einleitend werden das Thema der Arbeit und die zugrunde liegende Problemstellung erläutert. Die Zielsetzung der Untersuchung wird präzisiert, gefolgt von der Formulierung der Forschungsfragen, die die Hauptforschungsfrage sowie die Subforschungsfragen umfassen. Der aktuelle Forschungsstand wird skizziert, bevor das Forschungsdesign beschrieben wird, das die methodische Vorgehensweise der Arbeit darlegt. Abschließend gibt ein Überblick über den Aufbau der Arbeit Orientierung für die weitere Struktur der Untersuchung.

1.1 Themeneinführung und Problemstellung

In Österreich bilden Genossenschaftsbanken einen Teil der gesamten Bankenlandschaft. Sie befinden sich im Eigentum ihrer Mitglieder und berufen sich auf genossenschaftliche Kernwerte, die sogenannten S-Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung. Zusätzlich ist im Genossenschaftsgesetz der Förderauftrag verankert. Dadurch verfolgen die Genossenschaftsbanken einen dualen Weg in ihrer Ausrichtung. Einerseits ist das Ziel eine finanzielle Performance, andererseits die Maximierung der Mitglieder- und Regionalförderung. Das primäre Ziel ist somit nicht die Gewinnmaximierung, sondern eine optimale Mitgliederunterstützung (Dietl & Pernsteiner, 2022, S. 66).

Die Bankenbranche befindet sich in einem Wandel, der sich dynamisch beschleunigt. Fusionen, Filialschließungen und Personalabbau/-mangel spiegeln diese Entwicklung wider (Geyer, 2010, S. 250). Veränderte Kund*innenbedürfnisse und -anforderungen begründen diese Vorgänge und treiben sie voran. Banken setzen vermehrt auf Omnikanalstrategien, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Online- und Mobileaktivitäten werden immer bedeutender und machen eine Reformierung bzw. Straffung des Filialnetzes notwendig. Die Kommunikation mit den Kund*innen verlagert sich hauptsächlich in das Internet, wobei die Filialen selbst für komplexere Bankvorgänge sinnvoll genutzt werden (Jovanović & Voigt, 2016, S. 123).

Bei den beiden größten österreichischen Genossenschaftsbanken, dem Raiffeisen- und Volksbankensektor, ist dieser Trend ebenfalls nachweisbar. So wurden aus 1 695

Raiffeisenfilialen im Jahr 2008 1 267 Ende des dritten Quartals 2023, das entspricht einer Reduktion von 25,25 %. Mit einer Reduktion von 53,11 % wurde die Filialanzahl im Volksbankensektor in diesem Zeitraum sogar mehr als halbiert (Österreichische Nationalbank, 2024a). Diese Konsolidierungen im Filialnetz und die damit verbundenen Auswirkungen (unter anderem weniger Kreditvergaben an lokale Unternehmen und Privatpersonen) können prinzipiell zu einer Abkehr der genossenschaftlichen Prinzipien hinleiten (Dietl & Pernsteiner, 2022, S. 68). Nach außen wirkt es heutzutage teilweise so, als hätten die Bank- und Verbandsmanager*innen die Ideale und Ideen von Genossenschaftsvater Friedrich Wilhelm Raiffeisen vergessen. Diese sind jedoch aktueller denn je und Grundlage jeder Volks- und Raiffeisenbank (Scheumann, 2017, S. 15).

Aufgrund ihrer Ausrichtung und Unternehmensform stehen speziell Genossenschaftsbanken vor der Herausforderung, eine passende Lösung für die Nachnutzung leerstehender Bankfilialen zu finden. Es sind dabei sowohl die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Stakeholder*innen als auch die gesetzlichen Voraussetzungen einer Genossenschaft zu erfüllen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit ist die Untersuchung, wie Bankverantwortliche die im Eigenbesitz befindlichen leerstehenden Bankgebäude nach Filialschließungen managen und welche Aspekte bei der Lösungsfindung berücksichtigt werden. Zusätzlich sollen Konzepte entwickelt werden, wie Genossenschaftsbanken diese Immobilien im Einklang mit den genossenschaftlichen Prinzipien und dem gesetzlichen Förderauftrag sinnvoll nachnutzen können. Die gewonnenen Lösungsvorschläge sollen Genossenschaftsbanken in Österreich die Möglichkeit bieten, diese Konzepte in ihren Instituten zu implementieren. Um passende Lösungen zu erarbeiten, erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Genossenschaftsgesetz sowie den Ursachen von Filialschließungen. Bestehende Nachnutzungskonzepte aus der Praxis werden erhoben, um daraus fundierte Überlegungen für die genossenschaftlichen Werte und den gesetzlichen Förderauftrag abzuleiten.

1.3 Forschungsfragen

Die Untersuchung stützt sich auf eine Hauptforschungsfrage, die das Management von leerstehenden Bankgebäuden durch Genossenschaftsbanken fokussiert. Ergänzend dazu werden drei Subforschungsfragen formuliert, die spezifische Aspekte der Entscheidungsfindung und Nachnutzung vertiefen.

Hauptforschungsfrage

Wie managen Entscheidungsträger*innen von Österreichs Genossenschaftsbanken ihre leerstehenden oder redimensionierten, im Eigenbesitz befindlichen Immobilien?

Subforschungsfragen

1. Welche Aspekte speziell der genossenschaftlichen Grundideale und des gesetzlichen Förderauftrags sind von Entscheidungsträger*innen nach Filialschließungen auf der Suche nach einer passenden und sinnvollen Nachnutzung zu berücksichtigen?
2. Wie gelingt Genossenschaftsbanken die passende Nachnutzung der eigenen Bankgebäude im Sinne ihres Förderauftrags und der Bedürfnisse ihrer Stakeholder*innen?
3. Inwiefern verbessert die Einführung eines neu entwickelten Kriterienkatalogs im Rahmen eines professionellen Bestandsmanagements die Entscheidungsqualität einer Genossenschaftsbank bei der Lösungsfindung?

1.4 Forschungsstand

Die wissenschaftliche Literatur bietet eine Vielzahl an Arbeiten und Studien, die sich mit dem genossenschaftlichen Modell und dessen Werte (Allgeier, 2011; Blisse, 2019, 2022; Blome-Drees, 2020; Blome-Drees, Göler von Ravensburg, Jungmeister, Schmale & Schulz-Nieswandt, 2023; Blome-Drees & Thimm, 2023; Brazda, 2023; Dellinger & Schellner, 2023; Dietl & Pernsteiner, 2022; Dreesen & Horsch, 2022; Europe Region of the International Co-operative Alliance, 2012; Gindele, Doluschitz,

Sauter & Müller, 2019; Hill & Doluschitz, 2014; Hofmann, 2013; Kiesswetter, 2023; Maurer, 2016; Micken, Moldenhauer & Blome-Drees, 2023; Österreichischer Raiffeisenverband, 2024; Pester, 2023; Ringle & Göler von Ravensburg, 2010; Ringle, 2013, 2021, 2023; Rößl, Jungmeister & Taisch, 2015; Rößl, 2023; Scheumann, 2017; Schmale, 2023; Todev & Brazda, 2020; Walther & Reichel, 2019; Wrede, 2021) ebenso wie mit dem Immobilienmanagement und der Nachnutzung von Immobilien befassen. Ebenso existiert eine breite Forschungslage im Bereich der Nachnutzung und des Managements von Immobilien, insbesondere hinsichtlich wirtschaftlicher und rechtlicher Fragestellungen (Ahlmeyer & Wittowsky, 2018; BML, 2024; Brauer, 2011; Busse von Colbe, Laßmann & Witte, 2015; Drilling & Schnur, 2012; Erchinger, 2022; Harris, 2019; Heinrich & Wiegandt, 1991; Kazig, Rapp & Bartmus, 2023; Lindauer, 2016; ÖGNI, 2021; Pfnür, 2011; Rink & Görbing, 2019; Rößler, 2015; Schnur, 2011; Spath, Bauer & Engstler, 2008; Werner, 2023). Jedoch zeigt sich eine deutliche Forschungslücke an der Schnittstelle dieser beiden Bereiche. Es gibt kaum wissenschaftliche Arbeiten, die das Thema Immobiliennachnutzung im spezifischen Kontext von Genossenschaftsbanken behandeln. Die besondere Herausforderung, genossenschaftliche Werte und den gesetzlichen Förderauftrag bei der Nachnutzung von Bankimmobilien zu berücksichtigen, wurde bisher in der Literatur weitgehend vernachlässigt.

1.5 Forschungsdesign

In dieser Masterarbeit wird eine qualitative Forschungsstrategie verfolgt, die sich auf Expert*inneninterviews stützt. Die Interviews wurden teilstrukturiert durchgeführt, um den Expert*innen Raum für die Darstellung ihrer Ansichten und Erfahrungen zu geben. Gleichzeitig wurde ein gewisser Rahmen durch den Interviewleitfaden vorgegeben. Im Anschluss daran erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022). Die erhobenen Daten wurden paraphrasiert, generalisiert, reduziert und induktiv kategorisiert und hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Differenzen ausgewertet. Ziel dieser Methode ist es, einen tieferen Einblick in die Praktiken der Entscheidungsfindung und Nachnutzung von Genossenschaftsbanken zu gewinnen und den Praxisbezug zu stärken.

1.6 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in neun Kapitel. In Kapitel 1 wird eine Einführung in das Thema gegeben und die Zielsetzung der Arbeit vorgestellt, zudem werden die Forschungsfragen formuliert.

Die Struktur und Entwicklung der Bankenlandschaft in Österreich wird in Kapitel 2 behandelt, wobei ein besonderer Fokus auf die Genossenschaftsbanken gelegt wird. Es werden historische Hintergründe und aktuelle Herausforderungen beleuchtet, die sich durch Veränderungen in der Filialstruktur ergeben. Im dritten Kapitel werden verschiedene Ansätze des Immobilienbestandsmanagements analysiert, die sich mit der Nachnutzung leerstehender Bankgebäude befassen. Es werden Strategien wie Vermietung, Verkauf oder Umnutzung aufgezeigt und deren Bedeutung für österreichische Genossenschaftsbanken herausgestellt. In Kapitel 4 wird die Entwicklung eines genossenschaftlichen Kriterienkatalogs, der als Bewertungsinstrument für die Nachnutzung von Bankgebäuden dient, dargelegt. Dabei wird erläutert, wie dieser Katalog durch eine Nutzwertanalyse unterstützt wird, um eine fundierte Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Im Anschluss daran werden in Kapitel 5 die theoretischen Subforschungsfragen auf Grundlage der zuvor erarbeiteten theoretischen Konzepte beantwortet.

In Kapitel 6 werden die empirische Forschungsmethodik beschrieben, insbesondere die Durchführung von Expert*inneninterviews sowie die qualitative Inhaltsanalyse der Daten. Die Ergebnisse der empirischen Forschung werden in Kapitel 7 präsentiert. Dabei wird auf die Bedeutung genossenschaftlicher Werte, die Auswirkungen von Filialschließungen und Redimensionierungen sowie auf konkrete Nachnutzungsoptionen eingegangen. Auch der Einfluss der Stakeholder*innen sowie der Einsatz eines Kriterienkataloges werden hier beleuchtet.

Die Arbeit schließt im achten und neunten Kapitel mit einer Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen sowie einer Reflexion über die Limitationen und einem Ausblick auf mögliche weitere Forschungsansätze.

2 Bankenlandschaft in Österreich

Einführend werden der Aufbau und die Struktur der Bankenlandschaft in Österreich dargestellt. Dabei werden die verschiedenen Sektoren beleuchtet und es wird auf deren Eigenschaften eingegangen. Im weiteren Verlauf werden ausschließlich die Sektoren behandelt, die als Genossenschaften organisiert sind.

2.1 Aufbau und Struktur der Bankenlandschaft in Österreich

Die Österreichische Nationalbank (2022, S. 37) unterscheidet die heimischen Kreditinstitute nach den angebotenen Leistungen bzw. nach der Art ihrer Tätigkeit in zwei Kategorien:

- Universalbanken: Dazu zählt in Österreich die Mehrzahl der großen Institute. Es werden alle gängigen Bankgeschäfte angeboten, darunter die Vergabe von Krediten, die Führung von Konten, Börsengeschäfte und die Vermögensverwaltung.
- Spezialbanken: Diese Banken wickeln nur bestimmte Bankgeschäfte ab. Beispiele hierfür sind Bausparkassen mit der Spezialisierung auf die Finanzierung von Wohnraumschaffung oder Kapitalanlagegesellschaften, die ausschließlich Investmentfonds verwalten.

Neben dieser Unterteilung werden Kreditinstitute in Österreich auch nach ihrer Rechtsform und nach ihrer sektoralen Zugehörigkeit unterschieden. Diese Unterscheidung ergibt aktuell acht verschiedene Sektoren, die entweder ein- oder mehrstufig aufgebaut sind. Bei Letzteren steht das Zentralinstitut an der Spitze und nimmt für die angeschlossenen Institute Koordinierungs- und Ausgleichsfunktionen wahr.

- Einstufige Sektoren: Aktienbanken, Landes-Hypothekenbanken, Bausparkassen, Sonderbanken, Zweigstellen nach § 9 Bankwesengesetz (BWG).
- Zweistufige Sektoren: Sparkassen, Volksbanken.
- Dreistufige Sektoren: Raiffeisenbanken.

Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, bildet der Raiffeisensektor den größten Anteil unter den heimischen Finanzinstituten. Dahinter folgen der Aktienbank- und der Sparkassensektor (OeNB, 2022, S. 38).

Anteil der Banksektoren gemessen an der Bilanzsumme

in %

Stand: September 2021

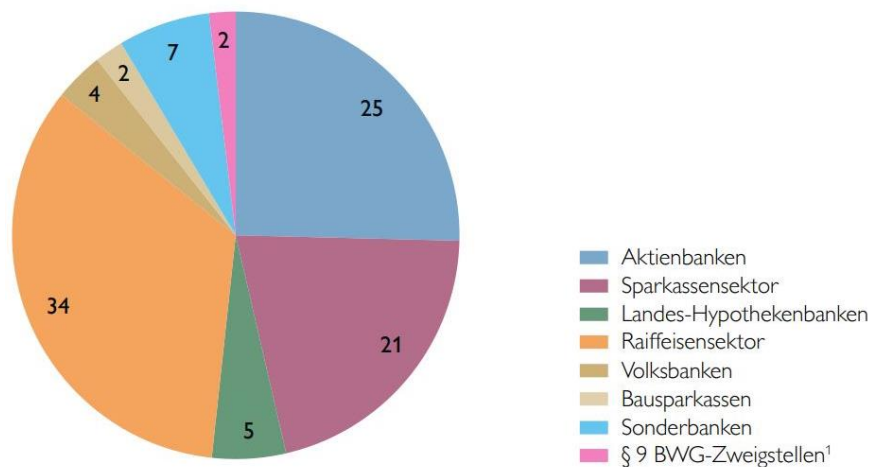


Abbildung 1. Größe Banksektoren anhand Bilanzsumme in Prozent (OeNB, 2022, S. 38).

2.2 Kreditgenossenschaften bzw. Genossenschaftsbanken

In folgendem Kapitel wird speziell der genossenschaftliche Bankensektor analysiert. Dabei handelt es sich um die Raiffeisen- und Volksbanken (Brazda, 2023, S. 836).

In dieser Masterarbeit werden die Begriffe Genossenschaftsbank, Kreditgenossenschaft, Kreditinstitut, Institut und Bank synonym verwendet. Wenn von anderen Instituten die Rede ist, die keine Genossenschaftsbanken sind, erfolgt eine explizite Kennzeichnung.

2.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Springer definiert Genossenschaftsbanken folgendermaßen:

Kreditinstitut, das in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft (eG) geführt wird und historisch als Selbsthilfeorganisation des gewerblichen und landwirtschaftlichen Mittelstandes entstanden ist. Während für die Genossenschaftsbanken ursprünglich die Kreditvergabe an ihre Mitglieder im Vordergrund stand, sind sie heute als Universalbanken tätig. (Springer, 2011, S. 260)

Nachfolgend werden der Rechtsrahmen, die Geschichte, die Prinzipien sowie die Bedeutung des Genossenschaftsbankenwesens erörtert.

2.2.2 Rechtsrahmen

In Österreich ist das Genossenschaftsrecht spezialgerichtlich geregelt. Folgende Gesetze umfassen das Genossenschaftsrecht im Allgemeinen:

- Gesetz über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG),
- Genossenschaftsrevisionsgesetz (GenRevG1997),
- Genossenschaftsinsolvenzgesetz (GenIG),
- Genossenschaftverschmelzungsgesetz (GenVG),
- Genossenschaftsspaltungsgesetz (GenSpaltG),
- Gesetz über das Statut der Europäischen Genossenschaft (Societas Cooperativa Europaea – SCE-Gesetz).

Zusätzlich gelten für manche Genossenschaften Sondervorschriften, die im BWG verankert sind (Dellinger & Schellner, 2023, S. 708). Hervorzuheben sind hier speziell die in dieser Arbeit untersuchten Kreditgenossenschaften.

2.2.3 Geschichte

Die Geschichte der Genossenschaftsbanken lässt sich auf die Mitte des 19. Jahrhunderts in Deutschland zurückverfolgen. Hermann Schulze-Delitzsch, der „Gründungsvater“ der deutschen Volksbanken, gründete 1850 einen Vorschussverein, der als Vorläufer der späteren Kreditgenossenschaften gilt. 1854 gründete Friedrich Wilhelm Raiffeisen eine teils karitative Einrichtung mit dem Namen „Heddesdorfer Darlehnskassen-Verein“. 1866 folgte die erste moderne ländliche Genossenschaftsbank, der „Darlehenskassenverein Anhausen“ (Maurer, 2016, S. 27–28).

In Österreich erlangte das Schulze-Delitzsch-System im Jahr 1858 Bekanntheit und es wurden Kreditgenossenschaften nach den Grundsätzen der Selbsthilfe organisiert. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen wurden 1873 durch das Genossenschaftsgesetz verabschiedet und in den Jahren 1920, 1974, 1982 und 2005 novelliert. Raiffeisengenossenschaften waren in Österreich ab dem Jahr 1865 bekannt, wurden aber

erst 1885 eingeführt. Wie in Deutschland sollte die Beseitigung der Kreditnot in der bäuerlich-ländlichen Bevölkerung als Zweck der Raiffeisenbanken dienen. Die Mithilfe öffentlicher Stellen wie z. B. des niederösterreichischen Landtages verschaffte dem Raiffeisensystem eine Dominanz gegenüber dem Schulze-Delitzsch-System. 1970 betrug der Anteil der Raiffeisenbanken unter den Kreditgenossenschaften bereits 70 % (Brazda, 2023, S. 836–837).

Die österreichische Wirtschaft stand nach dem Ende des Ersten Weltkrieges vor einer Bewährungsprobe. Eine überdimensionierte Staatsbürokratie, ein kriegsindustriell geprägter Fertigungssektor und ein hypertropher Dienstleistungsbereich stellten große Herausforderungen dar. Folglich kam es 1931 zu einem Zusammenbruch der Kreditanstalten. Den Volksbanken gelang es, sich gegen diesen Trend zu behaupten und ihren Namen zu etablieren. Die Raiffeisenbanken profitierten von der Agrarpolitik, deren Sektoren sie größtenteils finanzierten. In dieser Phase wurden auch die sektoralen Verbände durch folgende Schritte gestärkt: Die Volksbanken gründeten 1922 die Österreichische Zentral-Genossenschaftskasse (bis 2015 Österreichische Volksbanken-Aktiengesellschaft [ÖVAG]). 1927 wurde die Girozentrale Österreichischer Genossenschaften AG (später Raiffeisen Zentralbank Österreich AG, seit der Fusion 2017 Raiffeisen Bank International AG) gegründet (Brazda, 2023, S. 837–838).

Die während der Herrschaft des Nationalsozialismus zerschlagenen Strukturen, bedingt durch die Eingliederung in die deutsche Genossenschaftsform, konnten nach Kriegsende rasch wieder reaktiviert werden. Die strenge staatliche Regulierung des österreichischen Kreditwesens nach dem Zweiten Weltkrieg bis Ende der 1970er-Jahre verhinderte ein organisches Wachstum in der Branche. Während die Volksbanken aufgrund ihrer Vergangenheit stagnierten, gelang es den Raiffeisenbanken und Sparkassen, die mit steigendem Einkommen nachgefragten Bankdienstleistungen in ländlichen Gebieten erfolgreich zu bedienen (Brazda, 2023, S. 838).

Die Liberalisierung der Bankgeschäfte 1979, die Beschleunigung des Trends zu Universalbanken und der Beitritt Österreichs in die Europäische Union (EU) führten zu einer weiteren, in manchen Bereichen ruinösen Wettbewerbsverschärfung. Der Volksbankensektor konnte die Krisenjahre um die 1980er-Jahre aus eigener Kraft überwinden und sich als ein Sektor mit der besten Betriebsergebnisspanne profilieren. Der

Raiffeisensektor baute nach der Ostöffnung im Jahr 1989 ein äußerst erfolgreiches Netzwerk in den Reformstaaten auf. Mitte der 1980er-Jahre erlangte der Beteiligungsbereich erheblich an Gewicht. Speziell auf die Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien und die Raiffeisen Landesbank Oberösterreich entfällt ein großer Anteil (Brazda, 2023, S. 839).

2.2.4 Raiffeisensektor in der Gegenwart

Die Raiffeisen Bankengruppe (RBG) bildet den größten Sektor innerhalb der Kreditgenossenschaften in Österreich. Der Sektor ist in drei Stufen strukturiert und gliedert sich in selbstständige lokale Raiffeisenbanken, die genossenschaftlich organisiert sind. Ergänzt werden diese durch acht Raiffeisenlandesbanken (RLB) sowie das Spitzeninstitut der Bankengruppe (siehe Abbildung 2). Dieses Spitzeninstitut entstand im März 2017 durch die Fusion der Raiffeisen Zentralbank Austria (RZB) und der Raiffeisen Bank International (RBI), das nun die Spitze der RBG bildet (Brazda, 2023, S. 842–843).

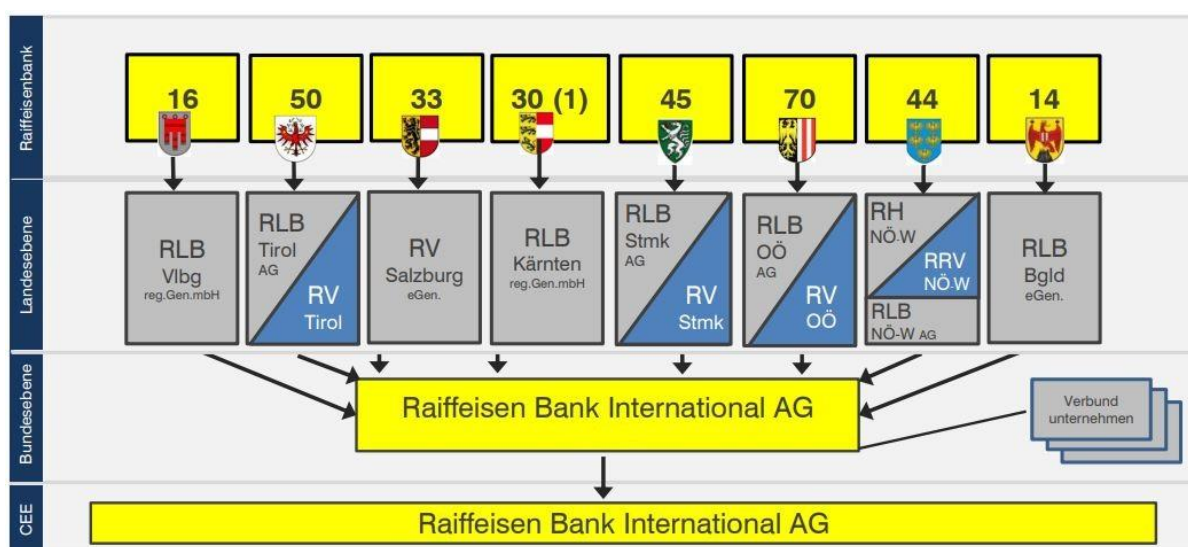


Abbildung 2. Aufbau der Raiffeisenbankengruppe (Raiffeisen Campus, 2023).

Die fast ausschließlich als Genossenschaften agierenden Raiffeisenbanken sind Eigentümer der acht RLB. Die Eigentümeranteile der RBI entfallen mehrheitlich auf die Landesbanken, während sich die restlichen Anteile in Streubesitz befinden (Brazda, 2023, S. 843). Mit 25 % an Unternehmensanteilen bildet die RLB Niederösterreich-Wien den größten Aktionär, gefolgt von den Landesbanken aus der Steiermark und

Oberösterreich mit jeweils ca. 10 %. Insgesamt entfallen 61,17 % auf die acht Landesbanken (Raiffeisen Bank International, 2024).

2.2.5 Volksbankensektor in der Gegenwart

Im Gegensatz zur RBG ist der Volksbankensektor zweistufig aufgebaut. Als Spitzeninstitut fungiert die Volksbank Wien AG, ehemals ÖVAG. Darunter stehen acht regionale Volksbanken, von denen fünf als genossenschaftliche Aktiengesellschaften und drei als Kreditgenossenschaften geführt werden. Ergänzend gehört ein Spezialinstitut zum Sektor, die Österreichische Ärzte- und Apothekerbank AG, wie in Abbildung 3 zu sehen ist (Brazda, 2023, S. 843).



Abbildung 3. Aufbau des Volksbanken-Verbund. (Volksbank Wien AG, 2024)

Für die europäische Kreditwirtschaft war die Finanzkrise ein einschneidendes Ereignis (Blisse, 2022, S. 147). Nach den Turbulenzen auf den Finanzmärkten und dem Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers erreichte die Banken- und Finanzkrise im Jahr 2008 auch Österreich (Todev & Brazda, 2020, S. 232). Hierzulande war die ÖVAG gemeinsam mit ihrer Tochterbank Kommunalkredit Austria AG neben der Hypo Alpe-Adria-Bank International AG das prominenteste Opfer. Folgende zwei Rettungs- bzw. Sanierungsversuche durch den österreichischen Staat in den Jahren

- 2008–2009 mit der Verstaatlichung der ÖVAG-Tochterbank „Kommunalkredit Austria AG“ und der Zeichnung von ÖVAG Partizipationskapital und Gewährung von Garantien sowie
- 2012 mit der Teilverstaatlichung der ÖVAG

gipfelten in der Liquidation der ÖVAG und einer Zwangsfusion der Volksbanken in acht Bundesländervolksbanken (Todev & Brazda, 2020, S. 11). Durch die Verschmelzung mit den Bundesländerbanken kam es bei den mehrheitlich als Genossenschaftsbanken fungierenden Instituten zu einer erheblichen Verschiebung der Rechtsform. Die Bundesländerbanken sind großteils als genossenschaftliche Aktiengesellschaften deklariert. Die Kernfunktionen der ÖVAG wurden im Juli 2015 an die Volksbank Wien AG als die größte Bank des Sektors übertragen (Brazda, 2023, S. 843). Für die Republik Österreich wurde nach einer parlamentarischen Anfrage vom 25. September 2019 beim Bundesministerium für Finanzen (BMF) ein Schaden von 5,2 Milliarden Euro durch die Pleitebanken ÖVAG und ihre Tochterbank Kommunalkredit beziffert (Todev & Brazda, 2020, S. 238). Allerdings lag der bezifferte Schaden lediglich um 400 Millionen Euro unter der früheren Hypo Alpe-Adria-Bank International AG, über die in der österreichischen Medienlandschaft detailreich informiert wurde (Todev & Brazda, 2020, S. 12).

2.2.6 Grundwerte und Prinzipien einer Genossenschaft

Der Begriff „Werte“ erfährt in der öffentlichen Diskussion regelmäßig eine hohe Relevanz. Speziell im Zeitalter der sich verändernden gesellschaftlichen und politischen Strukturen und der modernen Medien werden Werte immer wieder erörtert. Unter den bestehenden Rechtsformen für Unternehmen baut die Form der Genossenschaft ihre Daseinsberechtigung im Wesentlichen auf Werten und Prinzipien auf (Hill & Doluschitz, 2014, S. 20). Der genossenschaftliche Sektor tritt als Bindeglied zwischen Herkunft und Zukunft, Tradition und Fortschritt aufgrund ihres traditionellen Fundaments für die Wahrung der genossenschaftlichen Werte ein (Ringle, 2013, S. 79). Laut Rößl et al. (2015, S. 281) sind Werte subjektive, einem Objekt – in diesem Fall den Genossenschaften – zugeschriebene Qualitäten. Die Unternehmen differenzieren und profilieren sich durch diese im Rahmen der Kommunikation. Was konkret unter genossenschaftlichen Werten verstanden wird, variiert laut Meinung der Forscher*innen

stark (Hill & Doluschitz, 2014, S. 23). Eine einfache Definition gestaltet sich als unmöglich (Ringle, 2013, S. 79).

Hill & Doluschitz (2014, S. 23–24) haben in ihrer Analyse der wissenschaftlichen Literatur zur Thematik dennoch den Kern der genossenschaftlichen Kultur durch Kernwerte wie Demokratie, Solidarität, Selbsthilfe, Gleichheit, Selbstverantwortung, Gerechtigkeit und Freiwilligkeit bestimmt.

Ringle (2013, S. 79) erwähnt fünf gefestigte Wesensprinzipien, die sich damit weitgehend decken. Die sogenannten S-Prinzipien der Selbsthilfe (wirtschaftliche und soziale Probleme aus eigener Kraft lösen), der Selbstverwaltung (unter demokratischer Beteiligung) und der Selbstverantwortung (in eigener Verantwortung) ergänzen sich durch das Identitätsprinzip und die Mitgliederförderung, der eine wesentliche Bedeutung zukommt. Der Kern der genossenschaftlichen Werte ist seit der Zeit Raiffeisens und Schulze-Dietzsches großteils gleichgeblieben und hat sich nur marginal verändert. Allerdings ordnen sich Genossenschaften immer wieder moderne Werte zu und ergänzen das vorhandene Gerüst. Diese Ergänzungen können aber nicht als genossenschaftliche Prinzipien oder Grundwerte bezeichnet werden (Hill & Doluschitz, 2014, S. 29). Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat zu einer Neubelebung von Orientierungsmustern geführt und auch die öffentliche Wahrnehmung und Widerstandsfähigkeit der Genossenschaft gestärkt. Vor allem solide und soziale Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit und Verantwortung gewannen an Ansehen (Ringle, 2013, S. 80). Der Österreichische Raiffeisenverband (2024) definiert die Merkmale von Raiffeisengenossenschaften mit Selbsthilfe, Solidarität, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung, Freiwilligkeit, Subsidiarität/Regionalität, Nachhaltigkeit und Identitätsprinzip. Laut Walther und Reichl (2019, S. 205) und Pester (2023, S. 475) manifestierten sich Mitgliederförderprinzip (gesetzlicher Förderauftrag), Identitäts- und Solidaritätsprinzip (Selbsthilfe-, Selbstverantwortungs-, Selbstverwaltungs- und Regionalitätsprinzip) als Hauptmerkmale der Wertevorstellungen von den Gründerpionieren Raiffeisen und Schulze-Delitzsch. Demnach werden diese im Folgenden weiter beleuchtet.

2.2.7 Gesetzlicher Förderauftrag (= Mitgliederförderprinzip)

„Was einer alleine nicht schafft, das vermögen viele“, damit beschrieb Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) das zentrale Charakteristikum von Genossenschaften in Österreich. Die Funktion als Selbsthilfeverein für ihre Mitglieder ist nach wie vor aktuell (Dellinger & Schellner, 2023, S. 708). Auch im GenG wird dieser Auftrag geregelt. Er gibt einer Genossenschaft bzw. deren Management das unternehmenspolitische Leitmotiv und Endziel allen Handelns mit der Mitgliederförderung vor (Ringle, 2023, S. 413). „Dieses Gesetz gilt für Personenvereinigungen mit Rechtspersönlichkeit von nicht geschlossener Mitgliederzahl, die im wesentlichen der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder dienen (Genossenschaften), wie für Kredit-, [...] und Siedlungsgenossenschaften“ (§ 1 Abs. 1 Satz 1 GenG).

Somit ist die optimale Mitgliederförderung und nicht die Gewinnmaximierung das primäre Ziel einer Genossenschaft. Dennoch wird von Genossenschaftsbanken heutzutage eine duale Mission verfolgt, die neben der Förderung der Mitglieder auch die finanzielle Performance als Ziel festlegt (Dietl & Pernsteiner, 2022, S. 67). Diese duale Ausrichtung bzw. das Streben nach Markterfolg ist essenziell, um das Ziel einer mitgliederbezogenen Fördermaxime zu verwirklichen; denn für Genossenschaften gelten die gleichen Rahmenbedingungen in der Marktwirtschaft wie für andere Unternehmen (Ringle, 2023, S. 416). Allerdings ist die Bemühung zur Verfolgung von Förderzwecken nicht ausreichend. Eine Genossenschaft hat auch die Aufgabe der Förderung ihrer Mitglieder. Sofern dieser Zweck auf Dauer nicht erfüllt werden kann, hat sie keine Existenzberechtigung mehr und ihren Sinn verloren (Ringle, 2023, S. 415). Dietl und Pernsteiner (2022, S. 67) stellen zum Förderauftrag fest, dass dessen Umsetzung und Interpretation der jeweiligen Genossenschaft obliegen und sich an Einzelfälle und lokalen Gegebenheiten anpassen können. Die Sicherstellung des Förderauftrags erfordert eine ausreichende Erkundung der Präferenzen der Mitglieder, weshalb eine Einbindung dieser in Entscheidungsprozesse sinnvoll ist (Wrede, 2021, S. 247). Raiffeisenbanken interpretieren den Förderauftrag zusätzlich, indem sie wesentlich zur Regionalentwicklung durch Unterstützungen beitragen und damit etwa dem geografischen Wandel oder der Abwanderung qualifizierter Einwohner*innen entgegenwirken. Kleine und mittelständische Unternehmen profitieren ebenfalls von dieser Ausrichtung, da Genossenschaften diese mit Krediten versorgen (Dietl & Pernsteiner, 2022, S. 67).

Diese herkömmlichen Förderarten wurden in der Vergangenheit um ein neues Element erweitert, nämlich um Mitglieder-Mehrwert-Programme, die den Mitgliedern Vergünstigungen versprechen und sich maßgeblich von den herkömmlichen Förderarten unterscheiden. Die Genossenschaft fördert dabei nicht selbst, sondern die Leistung wird von externen Anbietenden bezogen. Beispiele dafür sind unter anderem spezielle Handytarife, Hotelübernachtungen zu Sonderkonditionen oder ein Ticketservice (Ringle & Göler von Ravensburg, 2010, S. 17). Ringle (2023, S. 417) skizziert den beschriebenen Vorgang der Mitgliederförderung und deren Nutzen grafisch (siehe Abbildung 4).

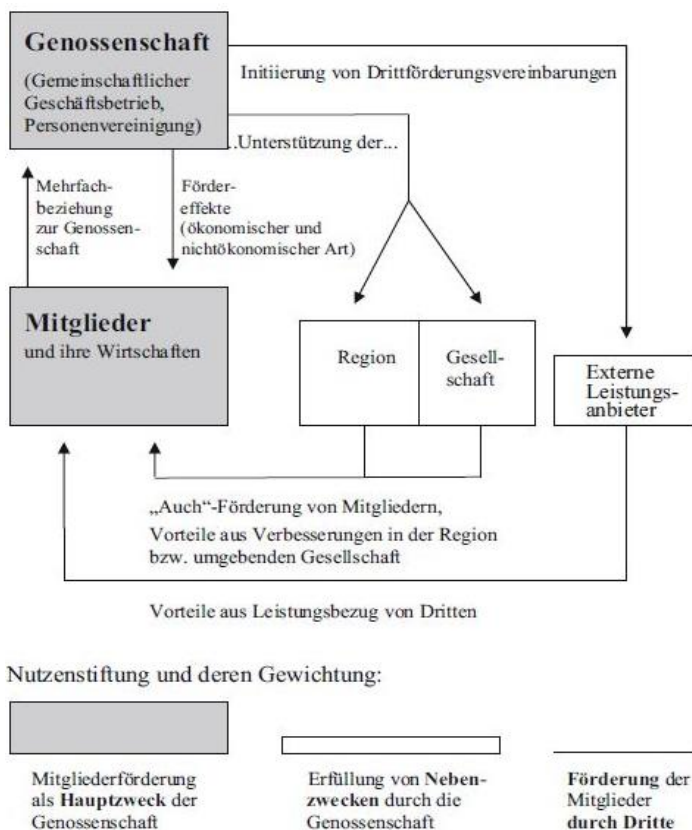


Abbildung 4. Potenzielle Nutzenstiftung einer Genossenschaft (Ringle, 2023, S. 417).

2.2.8 Identitätsprinzip

Die Kund*innen der Genossenschaft sind idealerweise identisch mit den Mitgliedern ebendieser. Das GenG regelt, dass fördernde Geschäfte im Wesentlichen mit Mitgliedern durchzuführen sind (Dellinger & Schellner, 2023, S. 712). Somit profitieren die Mitglieder als Miteigentümer*innen der Genossenschaft genauso wie als Kund*innen. Diese Doppelseigenschaft definiert Mitglieder als Träger*innen und Nutzer*innen einer

Genossenschaft. Die Interessen lassen sich unter dem Motto „Wir gemeinsam für uns“ zusammenfassen (Allgeier, 2011, S. 50).

2.2.9 Solidaritätsprinzip (= S-Prinzipien)

Walther und Reichl (2019, S. 205) fassen unter dem Solidaritätsprinzip vier Unterprinzipien zusammen – das Selbsthilfe-, das Selbstverantwortungs-, das Selbstverwaltungs- und das Regionalitätsprinzip. In Genossenschaften basiert die Selbsthilfe auf Gegenseitigkeit. Probleme werden autonom und ohne externe Mithilfe gelöst. Es entstehen somit keine Abhängigkeiten vom Staat bzw. durch Einflüsse von außen. Die Mitglieder handeln gemeinsam und können durch die Bündelung ihrer Kräfte die Leistungsfähigkeit erhöhen und gegenseitig voneinander profitieren. Das Sprichwort „Alle für einen und einer für alle“ fasst die Selbsthilfe zusammen. Unmittelbar damit verbunden ist das Prinzip der Selbstverwaltung (Allgeier, 2011, S. 48). Laut Schmale (2023, S. 558) handelt es sich dabei um das demokratische Wesensmerkmal einer Genossenschaft, die auf Mitgliederpartizipation beruht. Die Mitglieder partizipieren in Form von Teilnahme, Teilhabe und Teilgabe. So regelt das GenG auch, dass Vorstand und Aufsichtsrat mit Genossenschaftsmitgliedern besetzt werden müssen und nicht mit externen Dritten (Dellinger & Schellner, 2023, S. 718). Damit verbunden ist auch eine wesentliche Unterscheidung zu anderen Unternehmensformen bei Beschlussfassungen, die weitgehend unabhängig von Kapitalbeteiligungen erfolgen. Da jedes Mitglied in der Regel eine Stimme hat, entfallen Abhängigkeiten von Einzelnen (Allgeier, 2011, S. 49). Abgerundet werden die drei S-Prinzipien durch die Selbstverantwortung. Der Erfolg bzw. die Lebensfähigkeit einer Genossenschaft ist nur dann gewährleistet, wenn jedes Mitglied selbst so viel wie möglich zum Genossenschaftsbetrieb beiträgt. Sich nur auf den Beitrag anderer Mitglieder zu verlassen, ist nicht zulässig (Micken et al., 2023, S. 284). Allgeier (2011, S. 49) stellt zusätzlich fest, dass dieses Prinzip auch die gegenseitigen Haftungsthematiken durch das gemeinschaftliche Handeln einschließt. Durch den Erwerb von Geschäftsanteilen haften die Mitglieder auch mit ihrem Anteil an der Genossenschaft (Allgeier, 2011, S. 126). Unter dem Regionalitätsprinzip wird die Durchführung von Geschäften der Genossenschaften mit Mitgliedern verstanden, die sich in der unmittelbaren Umgebung befinden. Von dieser räumlichen Nähe profitieren nicht nur die beiden Geschäftspartner*innen, sondern auch die Region, da vor Ort erwirtschaftetes Geld auch in diesem bleibt. Diese regionale Verwurzelung galt

in der Finanzkrise als stabilisierender Faktor, da diese dadurch abgemildert werden konnte (Maurer, 2016, S. 40).

Die Bank und die Region befinden sich hierbei gewissermaßen in einem Kreislauf: Ist eine Region gut versorgt, so geht es dieser gut und sie kann sich wirtschaftlich entfalten; die regionale Bank wiederum hat durch eine positive regionale Situation ebenso die Möglichkeit, sich erfolgreich zu entwickeln. (Maurer, 2016, S. 41)

Rabong und Rössl (2020, S. 115) bestätigen die Wichtigkeit des Regionalitätsprinzips in ihren durchgeführten Studien in den Jahren 2016 und 2019. 96 % der Befragten haben die Verantwortungsübernahme für die Region als wichtig bzw. sehr wichtig bewertet. Ebenfalls konnte 2019 eine Steigerung dieses Wertes seit der Umfrage 2016 festgestellt werden.

2.2.10 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung

Der Bankensektor hat in Österreich eine hohe Bedeutung. Bei der Finanzierung von Haushalten, Unternehmen und dem Staat wird mit einer Größe von 288 % (Bilanzsumme im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt [BIP]) überdurchschnittlich im europäischen Vergleich reüssiert (Brazda, 2023, S. 835). Vom Raiffeisen- und Volksbankensektor wird über ein Drittel des Gesamtvermögens im österreichischen Bankensystem gehalten (Brazda, 2023, S. 839). Sowohl bei einer Genossenschaft als auch einer Gesellschaft spielen die im vorherigen Kapitel analysierten Werte eine erhebliche Rolle. Denn für ein funktionierendes gesellschaftliches Zusammenleben sind Regeln notwendig, die das Handeln und Entscheiden der Menschen leiten (Hill & Doluschitz, 2014, S. 22). Der ehemalige Generalsekretär der Vereinten Nationen, Ban Ki Moon, attestiert, dass Genossenschaften ihre Mitglieder stärken und Gemeinschaften festigen. Sie sind besser auf lokale Bedürfnisse abgestimmt und eher in der Lage, als Motoren des lokalen Wachstums zu fungieren. Durch die Bündelung von Ressourcen verbessern sie den Zugang zu Informationen, Finanzierung und Technologie. Ihre grundlegenden Werte von Selbsthilfe, Gleichheit und Solidarität bieten in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten eine Orientierung. Indem sie zur menschlichen Würde und globalen Solidarität beitragen, tragen Genossenschaften auch zur Schaffung einer besseren Welt bei (Europe Region of the International Co-operative Alliance, 2012).

Speziell Mitglieder in Österreich sind den Genossenschaften gegenüber sehr positiv eingestellt, auch die generelle Wahrnehmung der genossenschaftlichen Werte ist überwiegend positiv. Das Image im Bankensektor gilt trotz Finanz- und Wirtschaftskrise ebenfalls als positiv und so konnte das gute Image aufrechterhalten werden (Breuning, 2019, S. 254). Das liegt daran, dass Genossenschaftsbanken gerade in Krisenzeiten zur Stabilisierung beitragen und so auch dafür gesorgt haben, dass der Wirtschaftseinbruch 2008/2009 nicht noch stärker ausfiel. Ihre Robustheit und Marktkraft beruhen demnach zusammenfassend auf genossenschaftlichen Werten, einer Mitgliederfokussierung, einem nachhaltigen Geschäftsmodell und einem effektiven Risikomanagement sowohl auf Institutsebene als auch in der gesamten Gruppe (Hofmann, 2013, S. 114).

2.3 Veränderung der Filialstruktur – Gründe und Auswirkungen

Der starke Wettbewerb in der Branche und speziell im Retail-Bereich stellt die Banken vor große Herausforderungen. Diese Entwicklung ist einerseits auf das fundiertere Kund*innenwissen und die gestiegene Transparenz zurückzuführen (Westermann, Koch & Rogge, 2011, S. 270–271). Andererseits führt die Digitalisierung zu wesentlichen Herausforderungen und stellt einen großen Bestandteil der zukünftigen Bankausrichtung dar (Strietzel, Steger & Bremen, 2018, S. 14). Geänderte Kund*innenanforderungen, behördliche Regulierungen und die Globalisierung verstärken diesen Trend. Banken stehen somit vor der Herausforderung, ihre strategische Ausrichtung anpassen zu müssen (Hellenkamp, 2015, S. 46). Unmittelbare Konsequenzen sind Strukturänderungen bzw. Filialfusionen, die eine Zukunftsperspektive des Unternehmens gewährleisten sollen (Dietl & Pernsteiner, 2022, S. 68). Der Trend zu Filialfusionen bzw. -schließungen lässt sich auch statistisch belegen. So reduzierte sich die Anzahl der Bankhauptanstalten in Österreich seit dem Jahr 2000 um mehr als 50 %. Bei den Zweigstellen ist eine Reduktion von 30 % nachweisbar. Das bedeutet eine Filialreduktion um 1 366 von 4 549 im Jahr 2000 auf 3 183 im Jahr 2023 (OeNB, 2024a).

2.3.1 Filialfusionen und -schließungen

Der Trend zu Filialfusionen und -schließungen lässt sich auch bei dem genossenschaftlich ausgerichteten österreichischen Raiffeisen- und Volksbankensektor feststellen, wie in Abbildung 5 ersichtlich ist. Zwischen 2000 und 2023 reduzierten die Raiffeisenbanken ihre Zweigstellen um rund 30 %. Der Volksbankensektor ging noch drastischer vor und schloss jede zweite Zweigstelle (OeNB, 2024a). Laut Dümmler und Steinhoff (2015, S. 83) wird es in 20 Jahren aber immer noch Bankfilialen geben. Sie gehen jedoch davon aus, dass diese ein anderes Profil aufweisen werden als heute. So könnte es sich bei den Filialen der Zukunft um eine regionale Plattform für lokale Netzwerke und persönliche Begegnungen handeln. Die Entwicklung der Anzahl der Kreditinstitute nach Sektoren von 2000 bis 2023 wird in Abbildung 5 gezeigt.

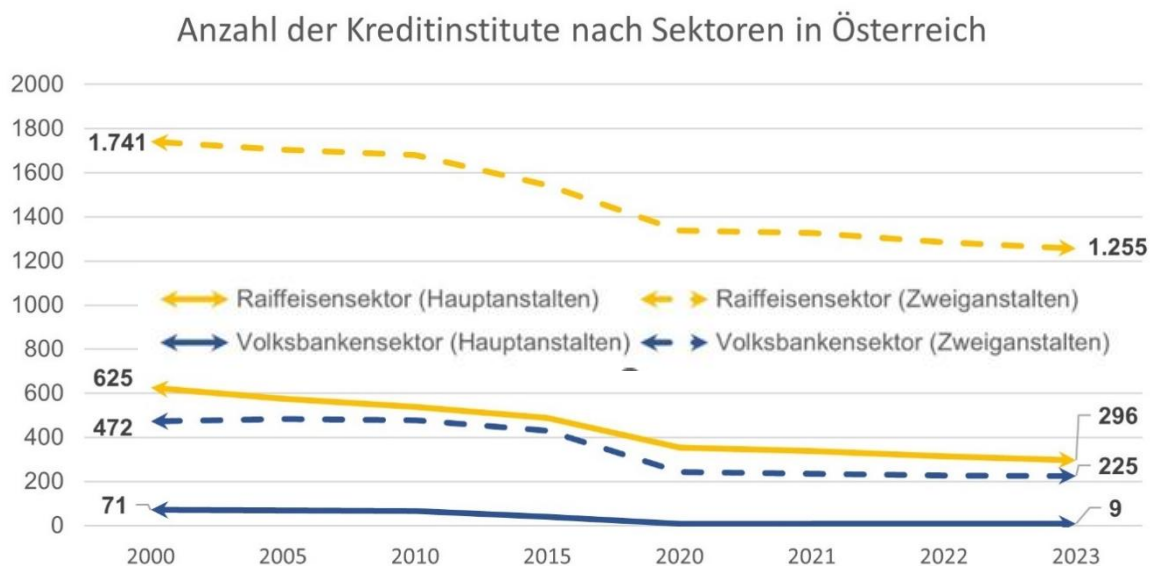


Abbildung 5. Entwicklung im Raiffeisen- und Volksbankensektor (In Anlehnung an OeNB, 2024a).

2.3.2 Leerstehende bzw. redimensionierte Bankgebäude

Filialfusionen und -schließungen führen zwangsläufig zu Leerständen. Unter Leerständen werden Gebäude oder Ladenflächen verstanden, die nicht genutzt werden. Zu finden sind leerstehende Objekte sowohl in ruralen als auch in urbanen Räumen. Leerstehende Gebäude führen zu einem unangenehmen Ambiente und werten automatisch die Umgebung ab (ÖGNI, 2021, S. 102). Der Leerstand von Ladenflächen im Einzelhandel, bei Dienstleistungen und in der Gastronomie ist für Kommunen ein kom-

plexes Problem. Neben dem Verlust von Steuereinnahmen und eingeschränkten Versorgungsmöglichkeiten beeinträchtigt der Leerstand auch die Erlebnisqualität öffentlicher Räume. Besonders in Stadtzentren tragen Schaufenster und Auslagen vor Geschäften zu einer positiven Gesamterscheinung bei. Diese Anziehungskraft und positive Ausstrahlung fehlen bei leerstehenden Ladenflächen (Kazig et al., 2023, S. 230).

Zusätzlich verändern neue, agile Arbeitsstile die Anforderungen an Büroflächen. Wo früher nur Schreibtische und formelle Besprechungsräume existierten, gibt es jetzt informelle und kollaborative Arbeitsräume. Der Gesamtbedarf an Bürofläche sinkt, da diese effizienter genutzt wird. Das Büro entwickelt sich zu einem zentralen Hub für eine agile Belegschaft, die eine Vielzahl von Arbeitsumgebungen nutzt. Zukünftige Arbeitsplätze werden darauf abzielen, Menschen zu motivieren, produktiv zu machen, soziale Interaktionen zu fördern und den Wissensaustausch zu ermöglichen (Harris, 2019, S. 122–123).

2.3.3 Digitalisierung

Die Finanzbranche steht wie kaum eine andere vor der Herausforderung der Digitalisierung. Um den Anforderungen gerecht zu werden, investieren Banken hohe Millionenbeträge in die Infrastruktur von Informationstechnologien (IT). Das reicht von der Verschlinkung interner Prozesse bis hin zur Adaptierung von Kund*innenschnittstellen wie Internetbanking, Smartphones, Wallet-Apps oder Finance-Tools. Gefördert wird dieser digitale Fortschritt unter anderem durch die Konkurrenz von jungen Finanztechnologieunternehmen (Fin-Techs) und Internetkonzernen wie Google, Amazon oder Facebook (Brühl, 2018, S. 4). „Die Bank der Zukunft wird sowohl Bank, als auch Technologieunternehmen und digitale Plattform bzw. digitales Ökosystem sein“ (Mühl, 2020, S. 235). Laut Brühl (2018, S. 5) wird darunter das Banking 4.0 (siehe Abbildung 6) verstanden, das die zunehmende Verschmelzung von physischen und webbasierten Technologien vereint und damit eine wesentliche Auswirkung auf die Kund*innenbeziehung hat. Denn die Kund*innen werden vermehrt aktiv in die Prozesse integriert, indem sie sich unter anderem ihre Finanzprodukte selbst zusammenstellen oder einfach die Möglichkeit haben, die persönliche Identifikationsnummer (PIN) ihrer Kreditkarte selbst zu bestimmen (Mühl, 2020, S. 36).

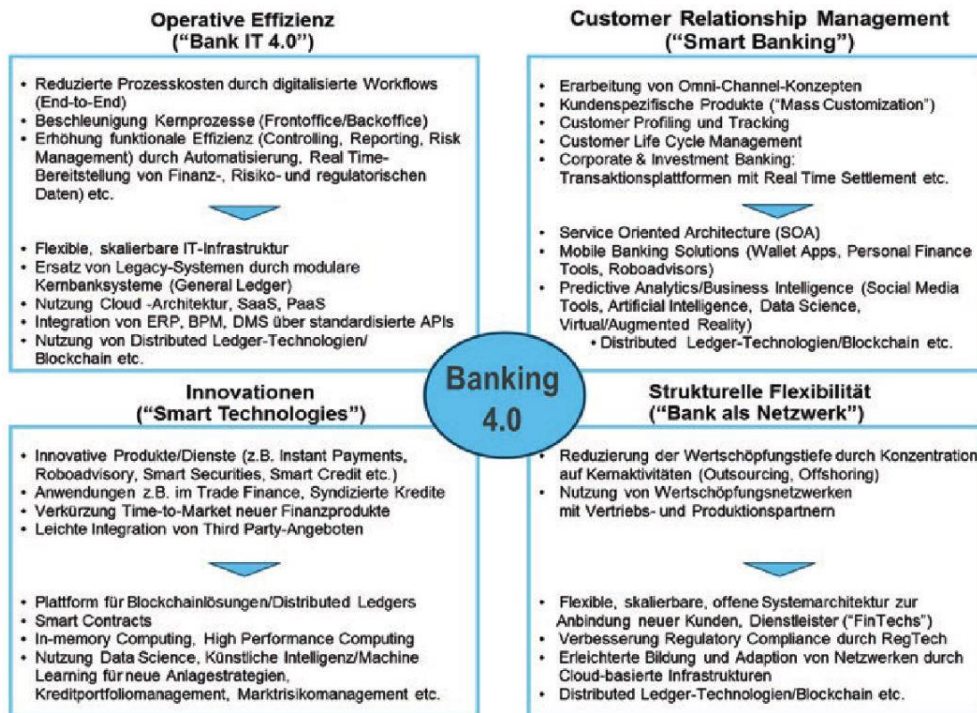


Abbildung 6. Banking 4.0 – Auswirkungen der Digitalisierung (Mühl, 2020, S. 296–297).

2.3.4 Nachfrageverhalten und Kund*innenforderungen

Hellenkamp (2015, S. 49) zufolge ist eine Änderung im Nachfrageverhalten nicht auf Einzelereignisse zurückzuführen. Verhaltensweisen passen sich mit der Zeit an und verändern sich zudem sukzessive. Neben der bereits thematisierten Digitalisierung zählen aber auch deutlich veränderte Kommunikationswege und -verhaltensweisen zu den Gründen. Aufgrund der geänderten Anforderungen bezüglich der Kommunikation von Kund*innen zur Bank hat die essenzielle Umstellung von Multikanal- auf Omnikanalstrategien direkte Auswirkung auf die Filialen einer Genossenschaftsbank. Online- und Mobilebanking-Aktivitäten erhalten immer höhere Priorität, was wiederum eine Reformierung des Filialnetzes notwendig macht. Die allgemeine Kommunikation zwischen der Bank und den Kund*innen verlagert sich dadurch in das Internet. Komplexere Themen wie Firmen- oder Immobilienkredite werden in einem gestrafften Filialnetz durch hochqualifizierte Mitarbeiter*innen abgedeckt (Jovanović & Voigt, 2016, S. 123). Speziell auf die verschiedenen jungen Generationen (Y, Z ...) müssen sich die Banken einstellen und immer auf dem aktuellen Stand der Technik sein, um den Kund*innen die Möglichkeit zu geben, 24/7 in Kontakt mit dem Institut treten zu können. Die Generationen X und Y besitzen eine gute Finanzbildung und sind bereit, diese

stetig zu erweitern. Produktentwickler*innen sind daher angehalten, mit den neuen Produkten gesellschaftliche Verantwortung und Sinnhaftigkeit sicherzustellen. Die Bank der Zukunft zeichnet sich somit durch ein hervorragendes Image aus und stellt sich immer den aktuellen Anforderungen (Hellenkamp, 2015, S. 53–54). Das betont auch Mühl (2020, S. 101) in seiner Metastudie, in der die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Finanzbereich hervorgehoben wird. Einerseits wird Nachhaltigkeit ohnehin durch die Verordnung bezüglich Environmental, Social und Governance (ESG) der EU gesetzlich vorausgesetzt, andererseits profitieren alle von der Nachhaltigkeit. Nachhaltige Finanzprodukte schaffen einen gesellschaftlichen Mehrwert (Mühl, 2020, S. 105).

2.3.5 Behördenregulierung

In Österreich teilen sich mehrere Institutionen die laufende Aufsichtsarbeit über Banken. Neben der OeNB, der Europäischen Zentralbank (EZB), der Finanzmarktaufsicht (FMA) und dem BMF ist die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) dafür zuständig und nimmt verschiedene Aufgaben im einheitlichen Aufsichtsmechanismus wahr (OeNB, 2024b). Das Bankenaufsichtsrecht war in der Vergangenheit ein überschaubarer Bereich, der mit einem geringen Personaleinsatz bewältigbar war. Mit der Finanzkrise änderte sich das grundlegend, da als Folge daraus die Bankenaufsicht die Anforderungen massiv verschärfte. Vorgaben im Kreditwesen, Basel II und III, die Umsetzung der Capital Requirement Regulation (CRR)/Capital Requirement Directive (CRD) IV, die Regulierung der Wertpapier- oder Derivatemärkte, die Compliance oder Mindestanforderung an das Risikomanagement sind Ergebnisse davon. Diese Veränderungen haben auch die Bankbilanzen beeinflusst und teilweise schrumpfen lassen. Um diese komplexen Anforderungen zu bewältigen, ist daher eine Optimierung der Risikostrategie notwendig (Andrae, 2018, S. 1–3).

2.3.6 Personalmangel

In Zeiten des Fachkräftemangels wird der Faktor Mensch immer wichtiger. Unternehmen erreichen ihre Ziele nur mit talentierten und qualifizierten Mitarbeiter*innen. Diese können sie sich heutzutage aussuchen, in welchem Unternehmen sie arbeiten wollen. Dadurch bewerben sich mittlerweile die Unternehmen bei den Kandidat*innen und

nicht umgekehrt (Reisinger, Lettner & Friedl, 2019, S. 322). In der Finanzbranche kämpfen besonders kleinere, regionale Banken mit der Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Trends zur Höherqualifizierung der jüngeren Generationen führen zum Schwund der regionalen Verbundenheit und zu einer Abwanderung in Ballungszentren. Um diesem Trend entgegenzuwirken, müssen diese Unternehmen neue Wege im Mitarbeiter*innenrecruiting und in der Mitarbeiter*innenbindung finden. Nur so kann dem Wissensverlust entgegengewirkt werden (Hellenkamp, 2015, S. 59).

2.3.7 Konzentration von Kompetenz

Lange dominierten die örtlichen Filialen den klassischen Vertriebsweg von regionalen Bankinstituten. Da sich die Erledigung alltäglicher Bankgeschäfte von der Filiale entkoppelt und auf andere Vertriebswege verlagert hat, geht die ursprüngliche Kernfunktion und Bedeutung dieser verloren. Als Konsequenz entstehen oftmals regionale Kompetenzzentren mit Spezialist*innen (Dümmler & Steinhoff, 2015, S. 82). Damit verringern Banken die Komplexität durch regulatorische Anforderungen und optimieren Arbeitsabläufe, da sie nicht in allen Filialen das gesamte Spektrum von Dienstleistungs- und Beratungsangeboten anbieten müssen (Gürntke & Schreiber, 2008, S. 66). Mühl (2020, S. 287) prognostiziert die Schließung von Filialen, die primär als Zahlstellen fungieren. Laut ihm wird es zu einer Konzentration in Kompetenz- und Sozialzentren kommen. Die Interaktion zwischen den Berater*innen und den Kund*innen ist aber nicht zu unterschätzen und wird auch in Zukunft den Vertriebsanker einer Filialbank ausmachen.

2.3.8 Fusionen/Mergers

Maurer (2016, S. 42) definiert Bankenfusionen bzw. -mergers als Zusammenschluss von zwei oder mehreren Instituten zu einer größeren Bank. Die Beweggründe für eine Fusion können betriebswirtschaftlich motiviert oder auch erzwungen sein, wenn sich ein Institut in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet. Neben diesen ökonomischen Gründen kann eine Fusion auch aus strategischer Hinsicht erfolgen, wenn sich etwa Banken regional neu ausrichten und neben einer höheren Marktdurchdringung eine verbesserte Wettbewerbsposition anstreben (Dreesen & Horsch, 2022, S. 293). Wie

in Abbildung 7 zu sehen ist, unterscheidet Grün (2010, S. 12) zwischen sozioemotionalen und sachlich-rationalen Ansätzen sowie Motiven bei Fusionen.

Sozio-emotionaler Ansatz

- Vergrößerung der Macht bzw. des Ansehens des Managements
- Reaktion auf Wettbewerberaktivitäten (Me-too-Akquisition)
- Erhalt von Tradition und Erbe
- Druck vonseiten der Kapitalgeber
- Politische Erfordernisse

Sachlich-rational

- Sicherung bzw. Erhöhung des Unternehmenswertes
- Kostensenkung oder Umsatzsteigerung durch Größenvorteile (Economies of scale)
- Kostensenkung oder Umsatzsteigerung durch Verbundvorteile (Economies of scope)
- Sicherung bzw. weitere Erhöhung des Wachstums
- Komplettierung der Produktlinien
- Erschließung neuer Märkte, Kunden und Regionen
- Verringerung von Abhängigkeiten und Unsicherheiten im Hinblick auf vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen (Anbieter/Kunde)
- Verringerung von Bedrohungen aufgrund von Veränderungen im Wettbewerbsumfeld
- Zugang zu neuen Technologien und F&E-Know-how
- Erwerb eines Markennamens bzw. -images
- Fortentwicklung der Managementressourcen
- Optimierte Anlage liquider Mittel

Abbildung 7. Motive für Fusionen (Grün, 2010, S. 12).

Fusionen in der Bankenbranche und vor allem bei Genossenschaftsbanken finden seit Jahrzehnten statt, lediglich nach der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 war eine Stagnation zu verzeichnen. Seit 2014/2015 wird jedoch wieder eine deutliche Zunahme verzeichnet (Gindele et al., 2019, S. 164). Eine rein ökonomische Fusion scheint gemäß den Leitgedanken einer Genossenschaft nachrangig zu sein, im Vordergrund steht die Mitgliederförderung. Aus strategischer Sicht kann eine Fusion als Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen werden. Zudem können Größen- und Verbundvorteile nach Fusionen zur Befriedigung der Stakeholder*innen- und Mitgliederinteressen führen (Dreesen & Horsch, 2022, S. 295).

2.3.9 Stakeholder*innen

Als Stakeholder*innen werden unternehmensinterne oder -externe Personengruppen bezeichnet, die von der Tätigkeit eines Unternehmens gegenwärtig oder in der Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind (Springer, 2011, S. 410). Die Raiffeisenbanken-

gruppe Oberösterreich (2024) hat ihre Stakeholder*innen beispielsweise in zwei Gruppen (Interne bzw. Externe Stakeholder) mit verschiedenen Einflussgrößen (hoher, mittlerer bzw. niedriger Einfluss) für die Bank aufgeschlüsselt (siehe Abbildung 8), was auch für regionale Raiffeisenbanken gelten kann.

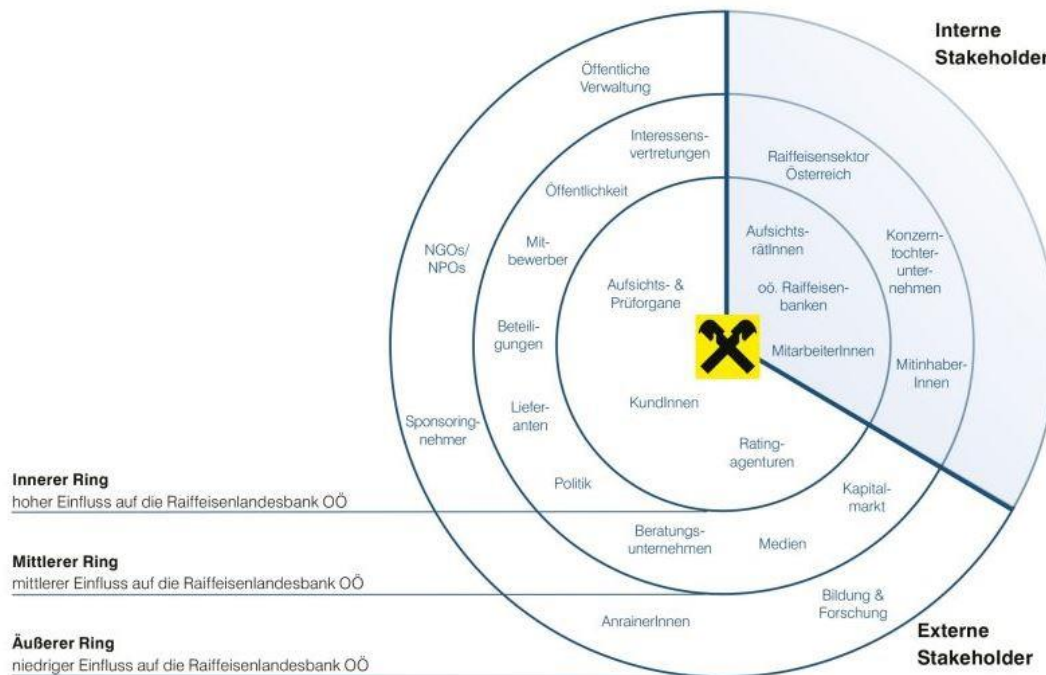


Abbildung 8. Stakeholder*innenmanagement (Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG, 2024).

Speziell bei kritischen Veränderungen wie einer Bankenfusion bzw. -schließung ist die aktive Gestaltung der Beziehung zu den Beteiligten entscheidend für den Erfolg (Grün, 2010, S. 46). Vertrauen, Kommunikation und die passende Chemie zwischen allen Beteiligten sind unerlässlich, um diesen Erfolg zu gewährleisten. Ein offener und von Anfang an klar kommunizierter Plan zur Vorgehensweise während des Prozesses ist ebenfalls wichtig. Speziell die Ängste von Kund*innen, Mitgliedern und Mitarbeiter*innen sollten durch Aufklärung adressiert werden (Gindele et al., 2019, S. 176).

2.3.10 Vernachlässigung der genossenschaftlichen Werte?

Scheumann merkt hinsichtlich der genossenschaftlichen Werte von Banken sehr kritisch an: „Die genossenschaftlichen Bank- und Verbandsmanager von heute haben die Ideen und Ideale von Friedrich Wilhelm Raiffeisen vergessen“ (Scheumann, 2017, S. 15). In der medialen Berichterstattung im Zuge von Filialschließungen bei Genos-

senschaftsbanken wird ebenfalls von verschiedenen Stakeholder*innen darauf hingewiesen, dass die Grundprinzipien einer Genossenschaftsbank vernachlässigt werden. Eine betroffene Bürgermeisterin beschreibt etwa einen Gesinnungswechsel der Banken und das Vergessen auf die Teile der Bevölkerung, die die Bank aufgebaut hätten (Überegger, 2023). Weiters wird kritisiert, dass die Entscheidungsträger*innen sowohl Mitarbeiter*innen und Mitinhaber*innen als auch Gemeinden vor vollendete Tatsachen stellen und diese nicht in die Entscheidungsfindung, die im Sinne einer genossenschaftlichen Ausrichtung gegeben sein sollte, eingebunden werden (Kadlec, 2024; Nagel, 2024). Dietl und Pernsteiner (2022, S. 68) sprechen dabei von einem sogenannten Mission Drift, der zu einer Abkehr der genossenschaftlichen Werte führen kann. Scheumann (2017, S. 236) bescheinigt der Mitgliedschaft bei einer Genossenschaftsbank nicht mehr den vom Gesetz und der Satzung gewollten Stellenwert. Alle Institutionen sollten ihre Aufgaben wieder voll ausfüllen, insbesondere die Genossenschaftsverbände; dies gilt auch auf europäischer Ebene. Anderenfalls drohe die Zentralisierung oder Auflösung des kreditgenossenschaftlichen Systems. Banken könnten fusionieren und in Aktiengesellschaften umgewandelt oder verkauft werden, was ihr gemeinwohlorientiertes Wesen zerstören würde. Dies würde das Angebot für die Kundschaft reduzieren und verteuern, was neue Genossenschaften erforderlich machen könnte (Blisse, 2019, S. 107). Auch Ringle (2013, S. 80) bestätigt, dass das operative Geschäft einer Genossenschaft nicht immer mit den im Leitbild festgelegten Werten übereinstimmt. Werte sind in der Praxis aber essenziell, da sie sowohl intern als auch extern einen Mehrwert schaffen. Intern fördern sie die Identifikation mit der Genossenschaft sowie die Motivation der Mitglieder zur engeren Zusammenarbeit. Extern sorgen sie für eine stabile Marktpositionierung, Wettbewerbsvorteile und ein positives Image.

3 Ansätze für ein Immobilienbestandsmanagement – Strategien zur Umnutzung bzw. Nachnutzung und Leerstandsvermeidung

In der gegenwärtigen Immobilienwirtschaft stellt die Nachnutzung und Vermeidung von Leerständen von Bankgebäuden eine besondere Herausforderung dar. In Anbetracht der Redimensionierung vieler Bankfilialen aufgrund digitaler Transformationen und veränderter Kund*innenbedürfnisse ist die effektive Verwaltung dieser Immobilien entscheidend. Diese Arbeit untersucht spezifisch die Situation leerstehender oder umstrukturierter Bankgebäude. Im weiteren Verlauf werden innovative Konzepte zur Nachnutzung dieser Immobilien diskutiert, dazu zählen Zwischennutzungen, Revitalisierung, Sanierung sowie Strategien der Vermietung und des Verkaufs. Ebenfalls werden mögliche Förderungen betrachtet, die die Implementierung dieser Strategien unterstützen können. Ziel ist die Identifizierung praxisnaher Lösungen, die nicht nur wirtschaftliche Vorteile haben, sondern auch einen nachhaltigen Beitrag zur städtischen Entwicklung leisten und somit die genossenschaftlichen Kernwerte widerspiegeln.

3.1 Definition und Begriffsabgrenzung

In diesem Abschnitt werden die grundlegenden Begriffe definiert, um ein einheitliches Verständnis für die nachfolgenden Analysen zu schaffen.

3.1.1 Immobilie

Pfnür (2011, S. 5–8) unterteilt den Begriff „Immobilie“ in rechtliche und ökonomische Charakteristika, die jedoch miteinander in Zusammenhang stehen. Im rechtlichen Kontext wird der Ausdruck „Immobilie“ selten verwendet; stattdessen ist der Begriff „Grundstück“ gebräuchlicher. Ein Grundstück ist im Grundbuch eingetragen und gilt im Zivilrecht als Sache. Das Steuerrecht unterscheidet je nach Nutzung zwischen Grundbuchgrundstück und Wirtschaftsgrundstück. Wie in Abbildung 9 ersichtlich, kann das Wirtschaftsgut Grundstück in mehrere Bestandteile aufgeteilt werden, unter anderem in Grund und Boden und in Gebäude (Lindauer, 2016, S. 22). Die Bestandteile eines Grundstücks werden in Abbildung 9 dargestellt.

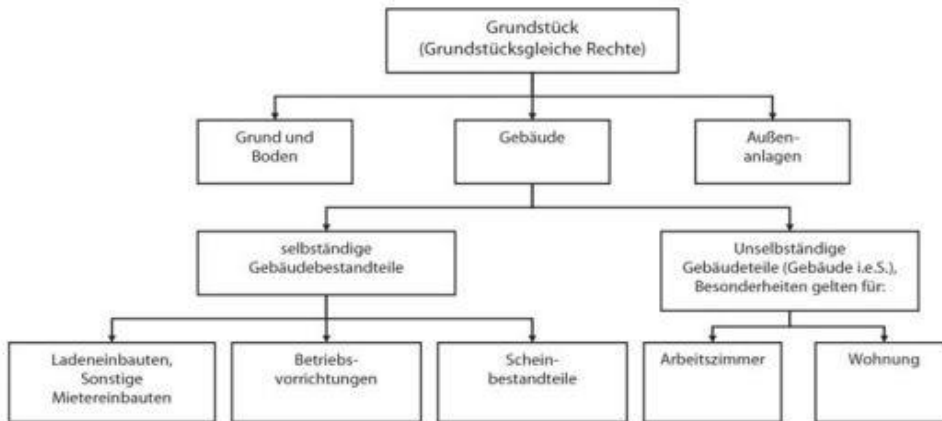


Abbildung 9. Übersicht über die Bestandteile eines Grundstücks (Lindauer, 2016, S. 22).

Ökonomisch werden Immobilien als Wirtschaftsgüter betrachtet, deren Wert durch ihre Nutzungsmöglichkeiten im Zeitverlauf bestimmt wird. Die ökonomische Definition fokussiert sich auf die effiziente Allokation von Rechten und Pflichten zur Zielerreichung von Wirtschaftssubjekten (Pfnür, 2011, S. 6–7).

3.1.2 Grund und Boden

Bei unbebauten Grundstücken umfasst der Begriff den gesamten „Grund und Boden“. Bei bebauten Grundstücken muss jedoch eine klare Abgrenzung zwischen „Grund und Boden“ und dem Gebäude erfolgen. Beim Kauf eines bebauten Grundstücks ergibt sich daher die Notwendigkeit, den Kaufpreis zwischen diesen beiden Bestandteilen aufzuteilen (Lindauer, 2016, S. 24–25).

3.1.3 Gebäude

Rechtlich wird ein Gebäude als ein Bauwerk definiert, das auf eigenem oder fremdem Grund und Boden errichtet ist und Schutz vor äußeren Einflüssen bietet. Es muss Personen einen Aufenthalt ermöglichen, fest mit dem Grund und Boden verbunden und sowohl beständig als auch standfest sein. Ein vollständiger räumlicher Abschluss ist nicht notwendig. Eine Überdachung ist ausreichend, auch wenn Außenwände teilweise fehlen, solange das Bauwerk einen umschlossenen Raum bietet und vor Witterung schützt (Lindauer, 2016, S. 25).

3.2 Ansätze für ein Immobilienbestandsmanagement

In diesem Kapitel werden verschiedene Ansätze des Immobilienmanagements systematisch dargelegt, die den strategischen und operativen Umgang mit Immobilienbeständen in unterschiedlichen Kontexten beleuchten.

3.2.1 Immobilienmanagementansätze

Immobilien sind nach wie vor die bedeutendste Vermögenskategorie im Bereich privater und institutioneller Anleger*innen (Brauer, 2011, S. 531). Einige Unternehmen nennen Immobilien als deren Hauptgeschäftsfeld und gehören somit direkt zur Immobilienbranche. Ihre Hauptaktivitäten umfassen die Entwicklung, den Bau, die Verwaltung oder den Verkauf von Immobilien und Immobilienportfolios. Zu dieser Kategorie zählen beispielsweise Bauträger*innen, Projektentwickler*innen, Wohnungsunternehmen sowie Immobiliendienstleister*innen wie Makler*innen, Gutachter*innen und Verwalter*innen, die ihren Umsatz hauptsächlich durch Immobiliendienstleistungen erzielen. Aber auch Unternehmen besitzen Immobilien, obwohl ihr Hauptgeschäft nicht primär in der Immobilienwirtschaft liegt. Diese Unternehmen gehören verschiedenen anderen Branchen an und führen das Immobilienmanagement als Nebentätigkeit durch. Solche Unternehmen werden oft als Non-property-Unternehmen bezeichnet und umfassen unter anderem große Industriebetriebe. Zwischen diesen beiden Extremen befinden sich Unternehmen mit dem Angebot von immobilienbezogenen Dienstleistungen, die jedoch nicht den Hauptteil ihrer Geschäftstätigkeit ausmachen, wie beispielsweise Kreditinstitute, Versicherungen sowie Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen (Brauer, 2011, S. 533). Die fortschreitende Professionalisierung in der Immobilienbranche führt zu einer differenzierteren Betrachtungsweise von Managementstrategien, wie in Abbildung 10 verdeutlicht, die je nach Zielsetzung im Umgang mit den Immobilien variieren und ein Bestandsmanagement unverzichtbar machen (Brauer, 2011, S. 531).

„Der Begriff Immobilienmanagement wird dabei als übergeordnet gesehen. In dem Sinne umfasst das Immobilienmanagement sämtliche Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Entwicklung, Bewirtschaftung und Optimierung von Einzelimmobilien oder von Immobilienbeständen“ (Brauer, 2011, S. 531).

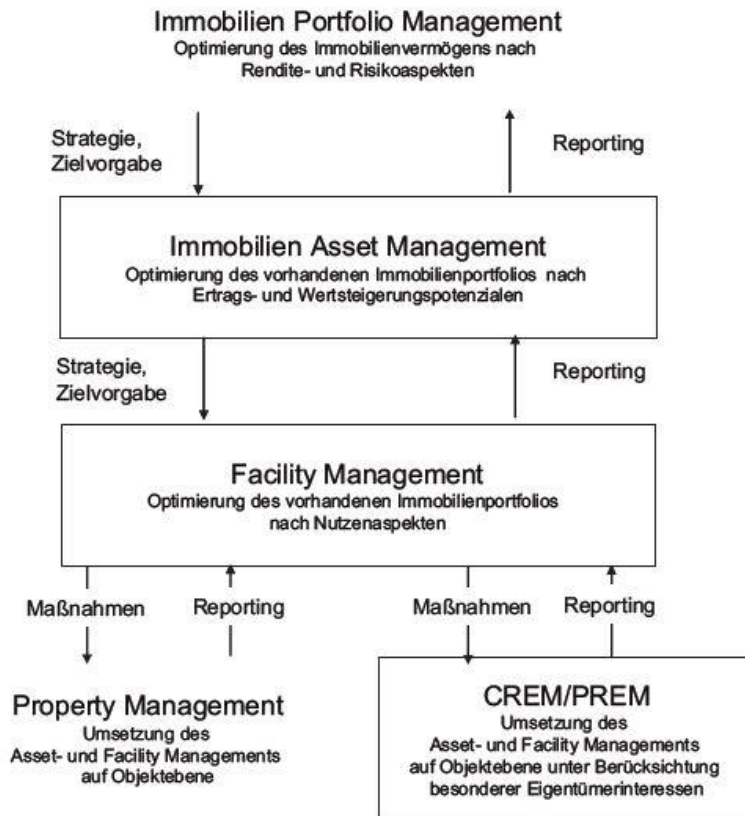


Abbildung 10. Hierarchie der Immobilienmanagementansätze (Brauer, 2011, S. 532).

3.2.2 Immobilienportfoliomanagement

Ein Portfolio bezieht sich im Finanzkontext auf eine Sammlung von Wertpapieren oder Vermögensgegenständen, die in Austauschbeziehungen zueinander stehen. Ein Immobilienportfolio besteht somit aus verschiedenen Immobilien, die durch gemeinsame Merkmale wie z. B. gemeinsame Eigentümer*innen miteinander verbunden sind. Im Fokus des Immobilienportfoliomanagements steht das aktive Management dieser Immobilien, das Investitionen und Desinvestitionen zur Aufrechterhaltung eines rendite- und risikoorientierten Bestandes umfasst. Dieses strategisch orientierte Management zielt darauf ab, die Werthaltigkeit des gesamten Bestandes langfristig zu sichern und zu optimieren. Das Immobilienportfoliomanagement beinhaltet die Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienbeständen und strebt eine erhöhte Transparenz für Eigentümer*innen oder Investor*innen an, um eine Balance zwischen Erträgen und Risiken zu gewährleisten. Dabei werden Informationen aus dem Asset- und Property-Management genutzt, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Zwei Herange-

hensweisen sind zu unterscheiden: der qualitative Ansatz der strategischen Unternehmensführung und der quantitative Ansatz der Finanzanalyse und der Kapitalmarkttheorie. Letzterer basiert auf der Portfolio Selection Theory von Henry M. Markowitz (Brauer, 2011, S. 536–537).

3.2.3 Immobilien-Asset-Management

Immobilien haben sich neben Wertpapieren und Rohstoffen zunehmend als Vermögensanlage etabliert. Assets sind Vermögenswerte, die betriebswirtschaftliche Ziele wie Rendite, Sicherheit und Liquidität verfolgen. Mit der zunehmenden Internationalisierung und erweiterten Anlagemöglichkeiten in der Immobilienwirtschaft steigt die Nachfrage nach Asset-Management-Leistungen. Die wachsende Bedeutung dieses Managementansatzes zeigt sich besonders durch die Rolle internationaler Investor*innen und die zunehmende Ausrichtung auf Outsourcing (Brauer, 2011, S. 546). Im Gegensatz zum Immobilienportfoliomanagement mit einer langfristigen Orientierung agiert das Asset-Management mittelfristig und bildet das taktische Doing im Immobilienmanagement ab. Die Anforderungen an Immobilienverwalter*innen haben sich dadurch stark verändert: Während früher die Bewirtschaftung im Vordergrund stand, geht es heute vor allem um Ertragssicherung und -steigerung. Asset-Manager*innen bereiten Entscheidungen zur Immobilienentwicklung vor, die von den Eigentümer*innen getroffen und von den Property-Manager*innen umgesetzt werden (Brauer, 2011, S. 548).

3.2.4 Immobilien-Facility-Management

Im Unterschied zum Asset-Management mit dem Ziel der Ertrags- und Wertsteigerung für Immobilieneigentümer*innen fokussiert sich das Facility-Management auf die Ertragssteigerung und Nutzwerthöhung für die Nutzer*innen der Immobilie. Das Facility-Management zielt auf die Optimierung aller Betriebsfunktionen der Immobilie, die Kostenreduzierung und die Verbesserung der Dienstleistungen für die Nutzer*innen ab. Ein höherer Nutzwert führt meist auch zu einem höheren Ertrag für die Eigentümer*innen, weshalb beide Managementansätze miteinander verknüpft sind. Das Facility-Management umfasst demnach alle Leistungen zur optimalen Nutzung von Immobilien, basierend auf ganzheitlichen Strategien über den gesamten Lebenszyklus einer

Immobilie. Das Ziel ist die Nutzwertsteigerung zur Verbesserung der ökonomischen und/oder kulturell-sozialen Situation der Nutzer*innen (Brauer, 2011, S. 549–550).

3.2.5 Immobilien-Property-Management

Der Begriff „Property“ bedeutet Grundstück oder Immobilie. Das Property-Management beinhaltet jedoch mehr als die klassische Immobilienverwaltung. Es wird als ergebnisorientierte, operative Bewirtschaftung einzelner Immobilien definiert, basierend auf den Vorgaben des Asset- und Portfolio-Managements sowie den Interessen der Eigentümer*innen. Es überbrückt die strategische und operative Steuerung von Immobilien und setzt Objektstrategien um. Das Property-Management ist eine eigenständige Disziplin, die sich vom nutzenorientierten Facility-Management unterscheidet und weiterhin an Bedeutung gewinnt (Brauer, 2011, S. 558).

3.2.6 Corporate-Real-Estate-Management

Das betriebliche Immobilienmanagement bzw. das Corporate-Real-Estate-Management (CREM) umfasst alle Tätigkeiten im Zusammenhang mit Immobilien, die von Unternehmen ausgeführt werden, deren Hauptgeschäft nicht primär im Immobiliensektor angesiedelt ist. Das Hauptziel des CREM besteht in der Steuerung des Immobilienvermögens, sodass es sowohl wert- als auch kostenorientiert ist und den Anforderungen der Nutzer*innen entspricht. Dabei werden allgemein anerkannte immobilienwirtschaftliche Standards angewendet (Pfnür, 2011, S. 165).

3.3 Strategien zur Um-/Nachnutzung und Leerstandsvermeidung

Im Deutschen Grundgesetz steht: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen“ (Art. 14 Abs. 2 Grundgesetz [GG]). Was in Deutschland gesetzlich verankert ist, wird sich der Österreichischen Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft (ÖGNI) zufolge auch in Österreich etablieren. Die ÖGNI konstatiert zudem, dass die Ära des Individualismus zu Ende geht und die Handlungen einzelner Personen wieder als Teil eines größeren Ganzen betrachtet werden sollen (ÖGNI, 2021, S. 103).

Im Folgenden werden wesentliche Themen und Begriffe im Zusammenhang mit (nachhaltiger) Um- und Nachnutzung sowie Leerstandsvermeidung erläutert.

3.3.1 Um- bzw. Nachnutzung

Die Anforderungen an Gebäude ändern sich mit dem gesellschaftlichen Wandel sowohl im Neubau als auch bei Bestandsobjekten rasant. Neue Arbeitswelten und Wohnformen, der demografische Wandel und die Digitalisierung bestätigen diesen Paradigmenwechsel. Der Neubausektor kann sich auf diese neuen Gegebenheiten einstellen und diese bereits in der Planungsphase berücksichtigen. Die eigentliche Herausforderung besteht bei Bestandsgebäuden, da sie zum Teil eine Umnutzung aufgrund baulicher Substanz schwierig machen (ÖGNI, 2021, S. 254–255). Der Umgang mit der Nachnutzung wird in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen, um auch Maßnahmen gegen den steigenden Verbrauch von Ressourcen zu setzen und den Energieeinsatz zu minimieren (ÖGNI, 2021, S. 253).

3.3.2 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein vielschichtiges Konzept, das besonders in Verbindung mit dem Bauwesen an Bedeutung gewinnt (Drilling & Schnur, 2012, S. 229). Laut Werner (2023, S. 83–84) erfordert Nachhaltigkeit am Bau – sowohl Neu- als auch Bestandsbau – nicht nur eine drastische Reduzierung des CO₂-Ausstoßes, des Landverbrauchs und der Ressourcen, sondern auch eine aktive Umkehr, wie dies durch den Stopp der Flächenversiegelung und Entsiegelungsprogramme initiiert wurde. Zusätzlich wagt Werner (2023, S. 83–84) einen Ausblick in die Zukunft und stellt dem Bauen im Bestand eine besonders nachhaltige Note aus, denn es spart Energie und bewahrt die graue Energie vorhandener Strukturen. Der Planungsprozess ist allerdings komplexer, kreativer und anpassungsfähiger als bei Neubauten. Freier Raum in attraktiven Lagen kann sozial, kulturell und bildungsorientiert genutzt werden und leerstehende Gebäude in Innenstadtlagen können revitalisiert und für die Zukunft der Städte genutzt werden. Zudem sind solche Gebäude oft gut an den öffentlichen Nahverkehr und das Fahrradwegenetz angebunden.

3.3.3 Digitalisierung

Im Zeitalter der Digitalisierung, die von einer hohen Dynamik geprägt ist, ergeben sich enorme Synergiepotenziale für die eher träge Immobilien- und Bauwirtschaft. Es bedarf neuer Denkmuster, um das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Denn diese hilft bereits bei der Entwicklung neuer Ideen bis zur optimalen Funktionalität der Immobilie im täglichen Leben (ÖGNI, 2021, S. 155). Eine solche Idee, die bereits in der Realität angekommen ist, sind Smart Buildings. Diese sammeln Informationen aus verschiedenen internen und externen Quellen, um sich auf Ereignisse vorzubereiten und passen ihren Betrieb und ihre physische Form entsprechend an (Lecomte, 2019, S. 133).

3.3.4 Sanierung und Revitalisierung

Heinrich (1991, S. 209–215) unterschied bereits 1991 zwischen Sanierung und Revitalisierung. Sanierung bezieht sich auf die Maßnahmen zur Beseitigung oder Minimierung von Gefährdungen, die von Altlasten ausgehen, wie die Dekontamination von Böden und die Sicherung von Deponien, um Flächen wieder sicher nutzbar zu machen. Revitalisierung hingegen umfasst die Wiederbelebung und Nutzbarmachung dieser sanierten Flächen durch städtebauliche und wirtschaftliche Entwicklungsmaßnahmen, um brachliegende oder kontaminierte Gebiete nachhaltig und effizient zu nutzen. Die ÖGNI (2021, S. 234) differenziert die beiden Begriffe ähnlich, attestiert aber der Revitalisierung eine mittlerweile größere Wichtigkeit. Die Sanierung betrifft den Austausch bzw. die Erneuerung einzelner Bauteile. Dagegen soll bei der Revitalisierung das Gebäude vollumfänglich umgestaltet werden und eine zukunftsorientierte Nutzung gewährleistet sein.

3.3.5 Zwischennutzung

Die Zwischennutzung beschreibt die temporäre Nutzung von brachliegenden Flächen, die ohne Änderung des Eigentums oder des Planungsrechts zukünftige Bebauungsmöglichkeiten offenlassen und städtebauliche Missstände lindern oder neue Qualitäten schaffen können (Rink & Görbing, 2019, S. 603). Eine erfolgreiche Zwischennutzung hängt von verschiedenen Faktoren ab, insbesondere von der Lage, den Initia-

tor*innen und den Konsument*innen, die offen für experimentelle Ansätze sein müssen. Zentrumsnahe Lagen sind für kommerzielle Zwischennutzungen oft attraktiver als Stadtrandlagen, da Aspekte wie Erreichbarkeit und Passant*innenfrequenz entscheidend sind. Initiator*innen von Zwischennutzungen zeichnen sich häufig durch innovative Ideen, effektive Netzwerke und Risikobereitschaft aus (Schnur, 2011, S. 98–99).

3.3.6 Vermietung oder Verkauf

Die Vermietung oder der Verkauf von Immobilien stellen einen strategischen Abschluss dar. Zunächst erfolgt die Informationsbeschaffung über den jeweiligen Immobilienmarkt durch Standort- und Marktanalysen. Auf dieser Grundlage wird eine Entscheidung für ein Immobilienprodukt getroffen. Anschließend wird die Distributionspolitik festgelegt. Dabei wird bestimmt, ob der Vertrieb durch eigene Mitarbeiter*innen (direkter Vertrieb) oder durch Immobilienmakler*innen (indirekter Vertrieb) erfolgen soll. Diese Entscheidung beeinflusst unmittelbar die Kommunikationspolitik, die Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Verkaufsförderung und persönlichen Verkauf umfasst. Die Vermietung oder der Verkauf von Immobilien ist für die Wertschöpfung im Immobilienlebenszyklus und somit für die Rendite der Immobilieninvestition entscheidend. Aufgrund der hohen Kapitalintensität von Immobilien haben Vermietung und Verkauf einen besonderen Stellenwert, denn wenn eine Immobilie nicht genutzt wird, können keine Erträge generiert werden und das Kapital bleibt unverzinst gebunden. Ein effizienter und erfolgreicher Vertrieb ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Vermietung oder den Verkauf von Immobilien (Brauer, 2011, S. 29).

3.3.7 Förderungen

Es gibt zahlreiche Förderungen für die Sanierung von Gebäuden und für Investitionen in die Erneuerung der Energieversorgung. Diese Förderungen werden sowohl von der EU als auch vom Bund und den Bundesländern angeboten. Der Förderanspruch wird individuell nach Standort, Nutzungsart, Sanierungsgegenstand und der Objektstrategie ermittelt. Eine kompakte Übersicht bieten das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaft oder die Kommunalkredit Public Consulting GmbH (ÖGNI, 2021, S. 35). Zusätzlich bietet der Bund Förderungen an, die speziell dem Leerstand entgegenwirken sollen. Dabei werden zwei konkrete Schwerpunkte gesetzt: 13 Millionen

Euro stehen für das Förderprogramm „Orts- und Stadtkernförderung“ zur Verfügung, das die Revitalisierung und Sanierung von nicht oder nur wenig genutzten Gebäuden oder öffentlichen Flächen unterstützt. Für die Fördermaßnahme „Reaktivierung des Leerstands“ sind 13,25 Millionen Euro vorgesehen. Dies ermöglicht den Gemeinden, Fördermittel für Leerstandsmanager*innen, Bewusstseinsbildung, die Abgrenzung von Ortskernen, integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte sowie Beratungs- und Planungsleistungen zur Aktivierung von Leerständen in Anspruch zu nehmen (BML, 2024).

4 Erstellung eines genossenschaftlichen Kriterienkatalogs für die Immobilienprojektentwicklung einer Regionalbank

In diesem Kapitel wird ein umfassender Kriterienkatalog für die Immobilienprojektentwicklung erstellt, der ausschließlich qualitative Merkmale berücksichtigt. Dafür wurden fiktive Immobilienprojekte entwickelt, die als Grundlage für eine Nutzwertanalyse dienen. Diese Analyse ermöglicht es, Nachnutzungsprojekte systematisch zu vergleichen und zu bewerten, ohne dabei auf monetäre Entscheidungskriterien zurückzugreifen. Stattdessen stehen die im zweiten Kapitel erarbeiteten genossenschaftlichen Anforderungen im Vordergrund, die nicht in finanziellen Größen gemessen werden können. So gewährleistet der Kriterienkatalog eine Bewertung, die sowohl die sozialen als auch die gemeinschaftlichen Zielsetzungen berücksichtigt.

Liegt ein Nutzen monetär bewertet vor, ist das Ergebnis einfach interpretierbar. Es können Investitionsalternativen anhand ihres Kapitalwerts verglichen und die Alternative mit dem höchsten Kapitalwert gewählt werden, um eine rationale Entscheidung zu treffen. In diesem Fall bietet die Investitionsrechnung einen geeigneten Rahmen für rationale Entscheidungen. Kann der Nutzen einer Investition nicht vollständig in monetären Einheiten bewertet werden, sollten auch nicht monetär bewertbare Zielgrößen in die Investitionsentscheidung einbezogen werden (Busse von Colbe et al., 2015, S. 307–308). Fischer und Doluschitz (2013, S. 27–28) betonen die Vorteile einer Messung der Förderleistung einer Genossenschaftsbank. So ermöglicht ein Förderauftrag-scontrolling dem Management, operative und strategische Entscheidungen an den Interessen der Mitglieder auszurichten. Zudem können damit im Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit die genossenschaftliche Besonderheit gegenüber Wettbewerber*innen hervorgehoben werden. Angesichts möglicher Governance-Anforderungen in Kreditgenossenschaften gibt es auch Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen der Rechenschaftslegungspflichten des Managements, insbesondere zur Legitimation der Geschäftspolitik gegenüber den Mitgliedern, zur Berichterstattung an den Aufsichtsrat und zur Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung im Rahmen der genossenschaftlichen Pflichtprüfung.

4.1 Immobilienprojektentwicklung

Die Entwicklung von Immobilienprojekten ist aufgrund der Aufgabenkomplexität äußerst vielschichtig. Die Anforderungen reichen von der Informationsbeschaffung über den Immobilienmarkt und die Entwicklung einer wirtschaftlich tragfähigen Projektidee bis hin zur baulichen Umsetzung und parallelen Vermarktung der Immobilie. Diese vielfältigen und projektspezifischen Aufgaben führen zu unterschiedlichen Auffassungen über die genaue Definition der Immobilienprojektentwicklung. Wörtlich verstanden bezeichnet ein Projekt einen Plan oder ein Vorhaben. Dagegen ist die Entwicklung ein Veränderungsprozess, bei dem sich einfache Formen zu komplexeren weiterentwickeln. Diese Definition verdeutlicht die Herausforderung und Komplexität der Immobilienentwicklung. Generell kann ein Immobilienprojekt als Entwurf für eine Immobilie angesehen werden. Die Immobilienprojektentwicklung gilt als abgeschlossen, wenn alle Voraussetzungen für die bauliche Umsetzung und Vermarktung erfüllt sind. Diese Sichtweise wird als Projektentwicklung im engeren Sinn bezeichnet und umfasst die Entwicklung einer Projektidee bis zur Entwurfs- und gegebenenfalls Genehmigungsplanung (Brauer, 2011, S. 585). (Busse von Colbe et al., 2015, S. 311) stellen einen prozessualen Handlungsrahmen zur Bewertung von Investitionsalternativen vor, der bei Entscheidungen mit nichtmonetären Aspekten verwendet werden kann. Monetäre Aspekte werden hingegen mit den Methoden der Investitionsrechnung/-kalkulation erfasst und kardinal skaliert, sodass ihre Differenzen interpretierbar sind. Die Nutzwertanalyse reduziert die Komplexität nichtmonetärer Aspekte, indem sie Unterschiede ordinal skaliert darstellt. Die Investitionsalternativen werden zweigleisig bewertet, wobei die Ergebnisse der Investitionsrechnung und der Nutzwertanalyse gegenübergestellt, jedoch nicht in einem Rechenverfahren zusammengeführt werden. Die Ergebnisse sollen getrennt bewertet und abschließend eine Gesamtbewertung durchgeführt werden. Dadurch wird die Komplexität des Entscheidungsproblems transparent gemacht und nicht verschleiert (Busse von Colbe et al., 2015, S. 312). Aufgrund dieser Ausführungen ist es daher empfehlenswert, die Nutzwertanalyse im Zuge der Immobilienprojektentwicklung gemeinsam mit den Projektkalkulationen zu platzieren (siehe Abbildung 11).

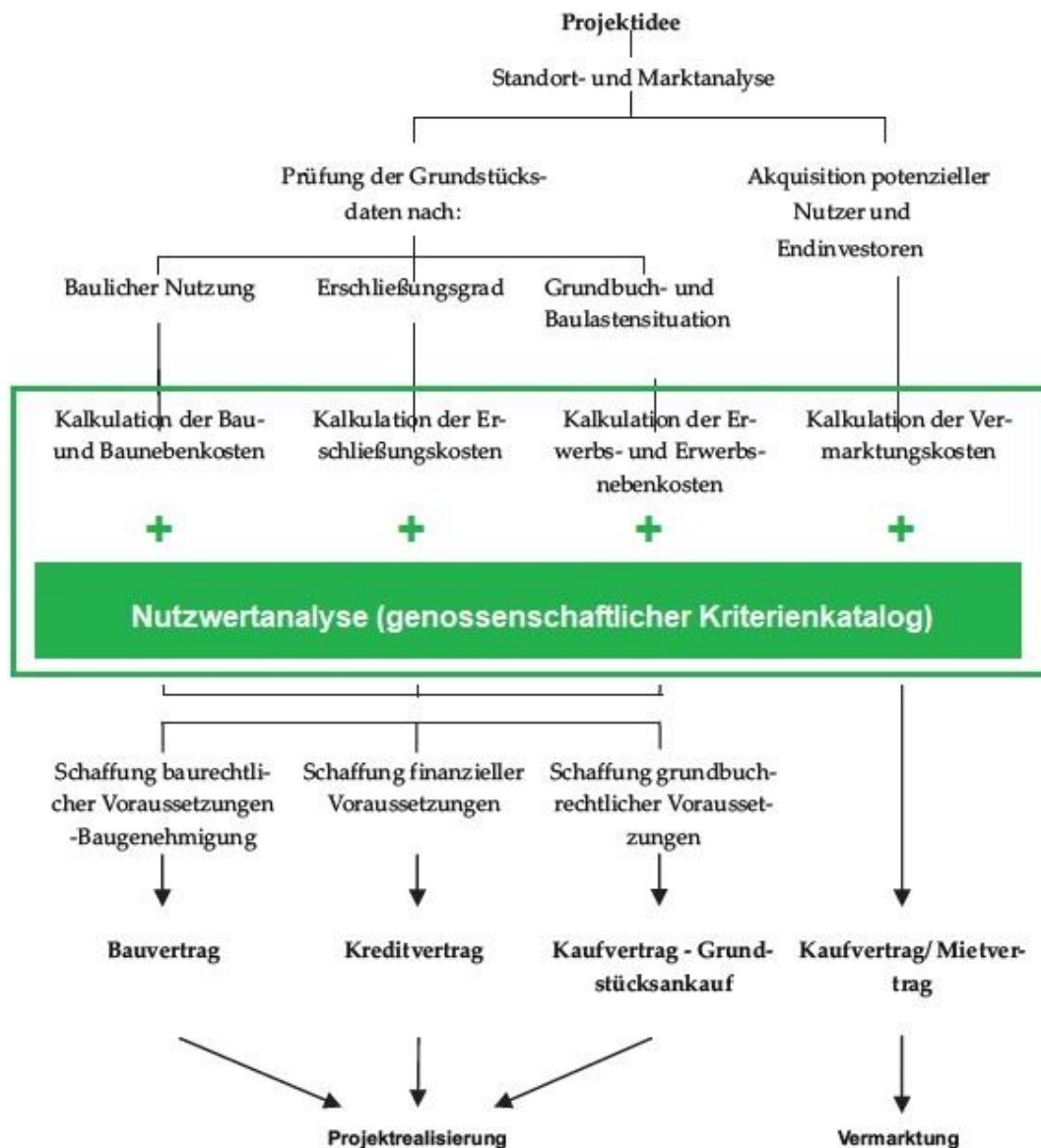


Abbildung 11. Ablauf Immobilienprojekt – inklusive Eigenergänzung Nutzwertanalyse (in Grün) (Brauer, 2011, S. 591).

4.2 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist eine qualitative Methode, die zur rationalen Bestimmung der besten Entscheidungsmöglichkeit anhand unterschiedlich gewichteter Bewertungskriterien eingesetzt wird. Der Prozess umfasst vier Schritte. Zunächst werden die Entscheidungsmöglichkeiten festgelegt, zwischen denen gewählt werden soll. Anschließend werden die Bewertungskriterien definiert, anhand derer die Optionen bewertet werden. Im dritten Schritt erfolgt die Gewichtung der Kriterien. Danach wird ein Bewertungsmaßstab festgelegt, z. B. eine Skala von 1 bis 5, wobei 1 für sehr schlecht und 5

für sehr gut steht (Solis, 2023). In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Schritte beschrieben.

4.2.1 Festlegung der Bewertungskriterien

In dieser Arbeit erfolgt die Unterteilung der Bewertungskriterien in vier verschiedene Teilbereiche, beginnend mit den genossenschaftlichen Grundkriterien. Diese ergänzen sich durch die drei ESG-Kriterien

- Umwelt (Environmental),
- Soziales (Social) und
- Unternehmensführung (Governance)

im Hinblick auf eine dem Förderauftrag entsprechende Nachnutzung und aufgrund ihrer Bedeutung für den Finanzsektor (speziell für mögliche Berichterstattungspflichten). Der Begriff „ESG-Kriterien“ wird zunehmend als Synonym für nachhaltiges Wirtschaften verwendet. Ursprünglich kommt er aus dem Finanzwesen und bezeichnet Maßstäbe, die zur Beurteilung und Bewertung der Nachhaltigkeit von geschäftlichen Aktivitäten herangezogen werden (Erchinger, 2022, S. 8). Ringle (2021, S. 19) bezeichnet Genossenschaften als nachhaltige Rechts- und Unternehmensform. Seine Analyse der Genossenschaften als Unternehmen zeigt, dass sie ihren Auftrag zur Mitgliederförderung erfüllen und gleichzeitig als verantwortungsbewusste und verlässliche Förderer zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit beitragen. Durch ihre vielfältigen Engagements setzen Genossenschaften deutliche Zeichen für Nachhaltigkeit und etablieren sich als „Hort der Nachhaltigkeit“. Die besondere Konstituierung von Genossenschaftsbanken ergibt Wechselwirkungen und Überschneidungen mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit (Blome-Drees & Thimm, 2023, S. 61). Zudem erfordert eine nachhaltige Unternehmensführung geeignete Kriterien zur Überwachung ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele. Unternehmen können diese Merkmale selbst entwickeln oder bekannte ESG-Kriterienkataloge nutzen, um nachhaltige Praktiken effektiv umzusetzen und einen langfristigen Erfolg sowie positive gesellschaftliche und ökologische Auswirkungen zu gewährleisten (Erchinger, 2022, S. 17).

Die hier erarbeiteten Kriterien bilden einen Katalog, der dem Förderauftrag einer Genossenschaft entspricht und Überschneidungen mit den ESG-Kriterien aufweist.

4.2.2 Gewichtung der Kriterien

Busse von Colbe et al. (2015, S. 315–316) verweisen auf die verschiedenen in der Literatur vorgeschlagenen Methoden zur Gewichtung der Zielkriterien:

- Direkte Intervallskalierung: Entscheidungsträger*innen geben ihre Präferenzen direkt durch Gewichtungsfaktoren an.
- Indirekte Intervallskalierung: Zunächst wird basierend auf den Präferenzen der Entscheidungsträger*innen eine Rangfolge der Zielkriterien erstellt, die anschließend schrittweise durch Gewichtungsfaktoren ersetzt wird.
- Verhältnisskalierung: Diese Methode ähnelt der indirekten Intervallskalierung, beginnt jedoch mit vorläufigen Gewichtungsfaktoren. Diese Faktoren durchlaufen verschiedene Prüfungen (z. B. kein Kriterium sollte wichtiger sein als alle anderen zusammen), um schließlich zu den endgültigen Gewichtungsfaktoren zu gelangen.

Die Gewichtung der Kriterien erfolgt im vorliegenden Fall durch die direkte Intervallskalierung durch die Entscheidungsträger*innen. In den durchgeführten Expert*inneninterviews wurde eine Gewichtung abgefragt, die den Entscheidungsträger*innen als Vorschlagswerte dienen sollte und gegebenenfalls auch übernommen werden konnte. Die Expert*innen konnten die Kriterien auf einer Skala von 1 (wenig wichtig) bis 10 (sehr wichtig) gewichten. Dadurch bilden die Expert*innengruppen bestehend aus Forschenden, Entscheidungsträger*innen von Genossenschaftsbanken und Kommunalvertreter*innen ein ausgeglichenes Meinungsbild ab, indem sie die Kriterien im Sinne aller Stakeholder*innen gewichtet haben. Die Gewichtung wurde in dieser Arbeit in einem Excel-Dokument (siehe Abbildung 12) erfasst, das auch als Ausgangsbasis für die Nutzwertanalyse dient.

Nutzwertanalyse - Kriterienkatalog Nachnutzung																Projektvarianten								
Frage	Mittel- bzw. Vorschlagswert															Gewichtung Entscheidungs-träger*in		Sanierung und Gesundheitszentrum		Leerstand und ineffiziente Instandhaltung				
	pers.*	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	IP9	IP10	IP11	IP12	IP13	IP14	IP15	geändert	max. score	min. score	Beschreibung		Beschreibung		
																				Bewertung	score	Bewertung	score	
Genossenschaftliche Kriterien																								
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
Zusf.																								
Ökologische Kriterien (Environmental)																								
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
Zusf.																								
Soziale Kriterien (Social)																								
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
Zusf.																								
Kriterien der Unternehmensführung (Governance)																								
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
Zusf.																								
Summen																								
Gesamtscore																								

Abbildung 12. Gewichtung Entwurf Auswertungsdatei (eigene Darstellung).

4.2.3 Entscheidungsmöglichkeiten bewerten – Ergebnis auswerten

Die Bewertung und die Auswertung des Ergebnisses erfolgten anhand folgender zwei fiktiver und aussagekräftiger Nachnutzungsmöglichkeiten gemäß der Gewichtung der Kriterien durch die Expert*innen.

Projekt 1: Nachhaltige Sanierung und Vermietung als Ärzt*innenzentrum

Im ersten Szenario wird das Bankgebäude einer umfassenden und nachhaltigen Sanierung unterzogen, um es an moderne Umweltstandards anzupassen. Die Investition beinhaltet energieeffiziente Maßnahmen wie die Installation von Solarzellen, die Nutzung von Regenwasser und die Implementierung eines intelligenten Heizungs-, Lüftungs- und Klimatisierungssystems. Nach der Sanierung wird das Gebäude in ein Ärzt*innenzentrum umgewandelt, das verschiedene medizinische Dienstleistungen unter einem Dach anbietet. Die Gesamtinvestition beläuft sich auf etwa fünf Millionen Euro. Die Mitglieder der Genossenschaft werden aktiv in den Entscheidungsprozess eingebunden. Dies geschieht durch demokratische Abstimmungen und regelmäßige Treffen, bei denen die Mitglieder über den Fortschritt und die Pläne informiert werden. Diese transparente Kommunikation sorgt für eine breite Akzeptanz des Projekts innerhalb der Genossenschaft. Durch die Vermietung an Ärzt*innen und medizinische Dienstleister*innen werden stabile und langfristige Einnahmen generiert und es wird

ein ansprechender jährlicher Ertrag erwartet. Dieser Ansatz stärkt nicht nur die lokale Infrastruktur und verbessert die medizinische Versorgung, sondern fördert auch den Zusammenhalt und die aktive Teilnahme der Mitglieder an genossenschaftlichen Projekten.

Projekt 2: Leerstand und ineffiziente Instandhaltung ohne Stakeholder*innenkooperation

In dieser Variante verbleibt das ehemalige Bankgebäude ungenutzt und steht leer. Es erfolgt keine Zusammenarbeit mit den Stakeholder*innen und es werden keine Anstrengungen unternommen, das Gebäude einer sinnvollen Weiternutzung zuzuführen. Dadurch können keine neuen Mieter*innen oder Käufer*innen für das Objekt gewonnen werden und das Gebäude verliert zunehmend an Wert. Um die grundlegende Bausubstanz zu erhalten, werden einfache Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt, die teuer und nicht nachhaltig sind und lediglich auf die Verhinderung des sofortigen Verfalls des Gebäudes abzielen, ohne langfristige Verbesserungen oder eine effiziente Ressourcennutzung zu berücksichtigen. Die laufenden Kosten für diese Instandhaltungsarbeiten summieren sich und werden durch keinerlei Einnahmen aus Miete oder einer Wertsteigerung der Immobilie ausgeglichen. Die Konsequenz daraus ist eine signifikante finanzielle Belastung für die Genossenschaft. Der fortwährende Leerstand und das Fehlen von Kooperationen mit den Stakeholder*innen verdeutlichen eine verpasste Gelegenheit, das volle Potenzial der Immobilie zu nutzen und einen bedeutenden Beitrag zur lokalen Entwicklung zu leisten. Langfristig könnte dies zu negativen Auswirkungen für das Ansehen und die finanzielle Stabilität der Genossenschaft führen.

4.3 Vorläufiger Kriterienkatalog

In Tabelle 1 wird der vorläufige Kriterienkatalog dargelegt. Zur besseren Übersichtlichkeit der Kriterien erfolgt die Einteilung in vier Gruppen.

Genossenschaftliche Kriterien	
<p>1. Förderung der Mitgliederinteressen</p> <p>Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder</p>	<p>Das Hauptziel der Förderung der Mitglieder ist gesetzlich vorgeschrieben und für alle eingetragenen Genossenschaften verbindlich (Ringle, 2023, S. 413).</p>
<p>2. Mitgliederbeteiligung</p> <p>Aktive Einbindung der Mitglieder in Projekte zur Nachnutzung von Immobilien</p>	<p>Mitglieder regeln die Genossenschaft selbst. Sie sind gleichberechtigt und haben unabhängig von den Geschäftsanteilen nur eine Stimme (Maurer, 2016, S. 32).</p>
<p>3. Demokratische Entscheidungsprozesse</p> <p>Demokratische und transparente Entscheidungsprozesse</p>	<p>Die demokratische Entscheidungsstruktur der Genossenschaft ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (Blome-Drees et al., 2023, S. 371).</p>
<p>4. Mitgliedervorteile</p> <p>Bereitstellung von direkten, sichtbaren Vorteilen für die Mitglieder</p> <p>(z. B. Mietsubventionen, Rabatte)</p>	<p>Mitglieder sollen durch spezifische Angebote besser gefördert werden als andere. Diese Vorteile müssen klar sichtbar und wertgeschätzt sein (Wrede, 2021, S. 247).</p>
<p>5. Mitgliederkommunikation</p> <p>Transparente Kommunikation und Dokumentation von Entscheidungen</p> <p>(z. B.:Mitgliederportal, Newsletter, Videos, Protokolle)</p>	<p>Durch Transparenz und Partizipation stehen Mitglieder im Mittelpunkt der genossenschaftsspezifischen Kommunikations- und Produktpolitik (Pester, 2023, S. 472).</p>
Ökologische Kriterien (Environmental)	
<p>1. Nachhaltigkeit der Nutzung</p> <p>Nachhaltige Nutzung und Berücksichtigung ökologischer Prinzipien</p> <p>(z. B. Nutzung recycelter Materialien)</p>	<p>Eine Untersuchung der International Real Estate Business School in Kooperation mit Union Investment kommt zum Ergebnis, dass nachhaltige Objekte einen Mehrwert schaffen (ÖGNI, 2021, S. 66).</p>

<p>2. Energieeffizienz und Umweltschutz</p> <p>Energieeffizienz und Maßnahmen zum Umweltschutz</p> <p>(z. B. Nutzung erneuerbarer Energien)</p>	<p>In Europa sind Immobilien für rund ein Drittel des Energieverbrauchs verantwortlich. Einsparpotenzial weist vor allem der Gebäudebestand auf (ÖGNI, 2021, S. 122).</p>
<p>3. Ressourcenschonung</p> <p>Effiziente und schonende Nutzung von Ressourcen</p> <p>(z. B. Berücksichtigung bereits in der Planungsphase, Energie-, Wasser-, Entsorgungsmanagement)</p>	<p>Im Immobilienbereich bzw. in der Bauwirtschaft fehlt noch das kollektive Bewusstsein zur Ressourcenschonung, da zu wenig konkretes, praktisches Wissen über nachhaltiges Bauen vorhanden ist (ÖGNI, 2021, S. 93).</p>
<p>4. Lebenszyklusanalyse</p> <p>Durchführung einer Lebenszyklusanalyse zur Bewertung</p> <p>(z. B. Umweltbelastung)</p>	<p>Vor allem in der Planungsphase unterstützen Lebenszyklusanalysen das Treffen richtiger Entscheidungen. Werden diese bereits in der Projektkonzeption berücksichtigt, ist es künftig eher möglich, den Gebäudebestand zu erhalten (ÖGNI, 2021, S. 260–261).</p>
<p>5. Grüne Infrastruktur</p> <p>Einbindung von grüner Infrastruktur</p> <p>(z.B. Dachgärten, Regenwassernutzung, Grünflächen)</p>	<p>Vegetation und Grünräume sind wichtig für den Klimaschutz. Sie kühlen überhitzte Bereiche und lassen Regenwasser versickern. So tragen sie zur Regulierung des Mikroklimas bei (Rößler, 2015, S. 123).</p>
<p>Soziale Kriterien (Social)</p>	
<p>1. Nutzen für Region und Gesellschaft</p> <p>Mehrwert für die lokale Gesellschaft/Region</p> <p>(z. B. Gesundheitszentren)</p>	<p>Verbesserungen in der Region und umgebenden Gesellschaft erzeugen auch Vorteile für die eigenen Mitglieder (Ringle, 2023, S. 417).</p>
<p>2. Integration in die lokale Gemeinschaft</p> <p>Kooperation mit Gemeinden, lokalen Organisationen, Schulen oder</p>	<p>Kreditgenossenschaften sind in regionale Netzwerke eingebunden und streben oft</p>

<p>Vereinen</p> <p>(z. B. Zwischennutzung für Vereine)</p>	<p>nach der Schaffung eines metaökonomischen Nutzens für ihre Mitglieder, indem sie sich als verantwortliche Akteur*innen um regionale Belange kümmern (Rößl, 2023, S. 530).</p>
<p>3. Erreichbarkeit</p> <p>Gute Erreichbarkeit für die lokale Bevölkerung, insbesondere für ältere Menschen und Familien</p>	<p>Die Sicherung von Erreichbarkeiten ist essenziell für die Daseinsvorsorge in ländlichen Kommunen und eine große Herausforderungen (Ahlmeyer & Wittowsky, 2018, S. 531).</p>
<p>4. Bildungs- (Sport-/Kultur-)Angebote</p> <p>Angebot von Bildungsveranstaltungen</p> <p>(z. B. Community-Lernzentren, Fitnessstudios)</p>	<p>Raiffeisen und Volksbanken sind den genossenschaftlichen Werten verpflichtet. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Selbstverständnisses ist die finanzielle Bildung ihrer Mitglieder. Vielfach werden bereits lokale Plattformen und Initiativen eingesetzt, um die finanzielle Kompetenz der Mitglieder zu fördern (Decker, 2012, S. 45–46).</p>
<p>5. Förderung sozialer Projekte und Inklusion</p> <p>Unterstützung und Förderung von Projekten, die soziale Gerechtigkeit, Inklusion und Gemeinwohl fördern</p> <p>(z. B. Gemeinschaftsräumlichkeiten, Barrierefreiheit)</p>	<p>Bürger*innengenossenschaftliche Projekte fördern Inklusion, bekämpfen Marginalisierung, tragen und stellen die lokale Versorgung sicher. Es werden Dienstleistungen angeboten, die durch Vernetzung der verschiedenen Akteur*innen die Gemeinschaft stärken, um soziale Integration und Unterstützung für benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu gewährleisten (Kiesswetter, 2023, S. 1088).</p>
<p>Kriterien der Unternehmensführung (Governance)</p>	

<p>1. Wirtschaftlichkeit Projektkalkulationen</p>	<p>Ein Unternehmen agiert wirtschaftlich nachhaltig, wenn es kontinuierlich einen positiven Cashflow erzielt, der die Liquidität gewährleistet und gleichzeitig langfristig eine überdurchschnittliche Rendite für die Anteilseigner*innen sicherstellt (Waschbusch, Kiszka & Strauß, 2021, S. 37–38).</p>
<p>2. Transparenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbezogene, transparente Vergütung für Projektbeteiligte • Regelmäßige Kommunikation mit Stakeholder*innen 	<p>Transparenz ist unerlässlich, damit Unternehmen ihre Verantwortung nicht vernachlässigen und Maßnahmen umsetzen (Bergius, 2015, S. 1016).</p>
<p>3. Stakeholder*innenengagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung und Berücksichtigung der Interessen aller relevanten Stakeholder*innen. • Regelmäßige Kommunikation und Dialog mit Stakeholder*innen. 	<p>Austausch mit den Anspruchsgruppen dient zur Feststellung ihrer Informationsbedürfnisse, bildet den Startpunkt für Analysen (Waschbusch et al., 2021, S. 65).</p>
<p>4. Korruptionsprävention und Ethik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strenge Antikorruptionsrichtlinien und -verfahren • Einhaltung eines Ethikkodex für Immobilienprojekte 	<p>Genossenschaften müssen sich explizit Fragestellungen widmen, die moralisch begründbar und authentisch sind (Blome-Drees, 2020, S. 256).</p>
<p>5. Rechenschaftspflicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige externe Prüfungen der Immobilienprojekte • Öffentliche Berichterstattung über Immobilienprojekte 	<p>Eine ausgeglichene Berichterstattung ist unerlässlich. Es sollen sowohl positive als auch negative Informationen enthalten sein (Waschbusch et al., 2021, S. 65).</p>

Tabelle 1. Vorläufiger Kriterienkatalog (eigene Darstellung).

5 Beantwortung der Subforschungsfragen basierend auf den Erkenntnissen aus der Theorie

In diesem Kapitel werden die in Abschnitt 1.3. formulierten Subforschungsfragen anhand der zuvor dargestellten Theorie beantwortet.

Die Subforschungsfragen sind darauf ausgerichtet, die genossenschaftlichen Grundideale und den gesetzlichen Förderauftrag im Kontext der Immobiliennachnutzung zu untersuchen. Des Weiteren wird analysiert, wie Genossenschaftsbanken die Bedürfnisse ihrer Stakeholder*innen berücksichtigen und welche Rolle ein neu entwickelter Kriterienkatalog im professionellen Bestandsmanagement spielt.

*Subforschungsfrage 1: Welche Aspekte speziell der genossenschaftlichen Grundideale und des gesetzlichen Förderauftrags sind von Entscheidungsträger*innen nach Filialschließungen auf der Suche nach einer passenden und sinnvollen Nachnutzung zu berücksichtigen?*

Genossenschaftliche Grundideale

Genossenschaftliche Grundideale sind Prinzipien wie Selbsthilfe, Solidarität, Demokratie, Selbstverwaltung, Regionalität und Nachhaltigkeit. Diese Prinzipien sind nicht nur historisch verwurzelt, sondern wurden durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise neu belebt und gestärkt.

Selbsthilfe und Solidarität
Diese Prinzipien betonen die Notwendigkeit, dass Mitglieder gemeinsam Probleme lösen und ihre Kräfte zur Erzielung eines gegenseitigen Nutzens bündeln.
Demokratie und Selbstverwaltung
Entscheidungen sollten demokratisch getroffen werden. Das bedeutet, dass alle Mitglieder gleichberechtigt beteiligt sind und ihre Stimme einbringen können.
Regionalität und Nachhaltigkeit
Genossenschaften sollen lokal verankert sein und die regionale Entwicklung fördern, indem sie lokale Unternehmen unterstützen und Abwanderung verhindern.

Table 2. Genossenschaftliche Grundideale (eigene Darstellung).

Gesetzlicher Förderauftrag

Der gesetzliche Förderauftrag bzw. das Mitgliederförderprinzip ist im GenG verankert und stellt sicher, dass Genossenschaften im Wesentlichen der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder dienen.

Förderung der Mitgliederinteressen
Jede Entscheidung zur Nachnutzung muss darauf abzielen, die Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder zu fördern. Dies umfasst sowohl wirtschaftliche als auch soziale Aspekte.
Dualer Zweck
Genossenschaften verfolgen eine doppelte Mission, die sowohl die Mitgliederförderung als auch die finanzielle Performance umfasst. Dies bedeutet, dass die Nachnutzung zum einen wirtschaftlich sinnvoll und zum anderen im Interesse der Mitglieder sein muss.
Nachhaltige Praktiken
Nachhaltigkeit ist ein zentrales Element des Förderauftrags. Dies umfasst ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit, die bei der Planung und Umsetzung der Nachnutzung berücksichtigt werden muss.

Tabelle 3. Gesetzlicher Förderauftrag (eigene Darstellung).

Konkrete Aspekte der Nachnutzung

Durch die Berücksichtigung der in Tabelle 4 genannten Aspekte kann sichergestellt werden, dass die Nachnutzung der geschlossenen Filialen nicht nur den genossenschaftlichen Idealen und gesetzlichen Anforderungen entspricht, sondern auch einen nachhaltigen und positiven Beitrag zur Gemeinschaft leistet.

Mitgliederbeteiligung
Es soll gewährleistet werden, dass Mitglieder aktiv in den Entscheidungsprozess zur Nachnutzung eingebunden werden. Dies fördert die Akzeptanz und stellt sicher, dass die Nachnutzung den Bedürfnissen der Mitglieder entspricht.

Transparenz und Kommunikation
Eine transparente Kommunikation über die geplanten Maßnahmen und die Einbindung der Stakeholder*innen sind entscheidend, um Vertrauen zu schaffen und die Legitimität der Entscheidungen zu sichern.
Regionale Förderung
Die Nachnutzung sollte die regionale Entwicklung fördern, indem sie lokale Unternehmen unterstützt und zur Stabilität der Gemeinschaft beiträgt – etwa durch die Schaffung von Räumlichkeiten für lokale Betriebe oder Gemeinschaftszentren.
Nachhaltigkeit
Nachhaltigkeit bedeutet, dass die Nachnutzung ökologisch verträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich tragfähig sein muss.

Tabelle 4. Konkrete Aspekte Nachnutzung (eigene Darstellung).

*Subforschungsfrage 2: Wie gelingt Genossenschaftsbanken die passende Nachnutzung der eigenen Bankgebäude im Sinne ihres Förderauftrags und der Bedürfnisse ihrer Stakeholder*innen?*

Die erfolgreiche Nachnutzung von Bankgebäuden durch Genossenschaftsbanken basiert auf der Einhaltung der genossenschaftlichen Werte und des gesetzlichen Förderauftrags sowie der aktiven Einbindung von Stakeholder*innen. Die Basis für jede Entscheidung zur Nachnutzung bilden die genossenschaftlichen Grundwerte wie Selbsthilfe, Solidarität, Demokratie und Regionalität sowie der gesetzliche Förderauftrag, der die Mitgliederförderung zum Ziel hat (siehe Abschnitt 5, Beantwortung Forschungsfrage 1). Dies bedeutet, dass die Nachnutzung sowohl wirtschaftlich sinnvoll als auch im Interesse der Mitglieder gestaltet werden muss. Ergänzend wird in dieser Arbeit die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten für essenziell gehalten. Dies umfasst ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit wie die Nutzung erneuerbarer Energien, die Förderung sozialer Projekte und die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Maßnahmen. Zusätzlich erfordert eine erfolgreiche Nachnutzung die aktive Einbindung der Stakeholder*innen. Durch transparente Kommunikation und einen regelmäßigen Dialog können die Bedürfnisse der Mitglieder, Mitarbeiter*innen und der lokalen Gemeinschaft besser berücksichtigt werden.

Subforschungsfrage 3: Inwiefern verbessert die Einführung eines neu entwickelten Kriterienkatalogs im Rahmen eines professionellen Bestandsmanagements die Entscheidungsqualität einer Genossenschaftsbank bei der Lösungsfindung?

Die Einführung eines neu entwickelten Kriterienkatalogs kann die Entscheidungsqualität einer Genossenschaftsbank durch systematische Berücksichtigung relevanter Kriterien, die die Entscheidungsprozesse strukturieren und transparenter gestalten, erheblich verbessern. Die wichtigsten Aspekte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Strukturierung der Entscheidungsprozesse

Ein gut ausgearbeiteter Kriterienkatalog ermöglicht eine klare und nachvollziehbare Strukturierung der Entscheidungsprozesse. Durch die Definition und Gewichtung von Bewertungskriterien können Entscheidungsträger*innen systematisch verschiedene Optionen bewerten und die beste Lösung auswählen. Die Nutzwertanalyse ist ein zentraler Bestandteil des Kriterienkatalogs, der eine qualitative Methode zur Bestimmung der besten Entscheidungsmöglichkeit ist. Hierbei werden Entscheidungsmöglichkeiten festgelegt, Bewertungskriterien definiert und gewichtet und schließlich die Ergebnisse ausgewertet.

Berücksichtigung der genossenschaftlichen Werte und ESG-Kriterien

Der Kriterienkatalog integriert sowohl genossenschaftliche Grundwerte als auch ESG-Kriterien. Das stellt sicher, dass Entscheidungen nicht nur wirtschaftlich sinnvoll, sondern auch ökologisch und sozial nachhaltig sind. Kriterien wie die Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder sowie deren aktive Einbindung in Entscheidungsprozesse sind ebenso zentral. Das stärkt die genossenschaftliche Identität und gewährleistet, dass Entscheidungen im Sinne der Mitglieder getroffen werden.

Verbesserung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Ein Kriterienkatalog fördert die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen. Durch die klare Dokumentation der Bewertungskriterien und der Entscheidungsprozesse können Entscheidungen besser nachvollzogen und kommuniziert werden.

Die regelmäßige und transparente Kommunikation der Entscheidungsprozesse und -ergebnisse an die Mitglieder und andere Stakeholder*innen erhöht das Vertrauen und die Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen.

Unterstützung der nachhaltigen Unternehmensführung

Der Kriterienkatalog unterstützt eine nachhaltige Unternehmensführung, indem er Kriterien zur Überwachung ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele beinhaltet. Dies trägt zur langfristigen Sicherung des Erfolgs und der positiven gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen bei. Umweltfreundliche Nutzung, Energieeffizienz, Ressourcenschonung und soziale Inklusion sind Beispiele für solche Nachhaltigkeitskriterien, die bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Durch die Integration dieser Aspekte verbessert der Kriterienkatalog die Entscheidungsqualität. Denn er ermöglicht eine systematische, transparente und nachhaltige Entscheidungsfindung, die den genossenschaftlichen Prinzipien und dem Förderauftrag gerecht wird. Dies führt zu fundierteren und besser nachvollziehbaren Entscheidungen, die langfristig sowohl den Mitgliedern als auch der Gemeinschaft zugutekommen.

6 Methode der empirischen Forschung

In diesem Kapitel werden methodische Grundlagen, die Erhebungstechniken und die Durchführung der empirischen Untersuchung dargelegt. Im Fokus stehen die teilstrukturierten Expert*inneninterviews, die als zentrales Instrument zur Datenerhebung genutzt wurden. Es werden die Vorgehensweise bei der Auswahl der Interviewpartner*innen, die Entwicklung des Leitfadens und die Durchführung der Interviews beschrieben.

Apel (2019, S. 68–69) übersetzt Empirie wörtlich mit Erfahrung und erklärt Empirismus als eine philosophische Richtung, laut der alle Erkenntnis auf Erfahrung beruht. Erkenntnis entsteht durch die Verarbeitung von Wahrnehmungen durch den Verstand. Auch wenn der Verstand über gewisse Vorannahmen verfügt, bleibt jede Erkenntnis an die Erfahrung gebunden. Ebster und Stalzer (2017, S. 150) bestätigen dies und erklären, dass das Ziel der empirischen Wissenschaften darin besteht, Erkenntnisse durch reale Beobachtungen und Erfahrungen zu gewinnen.

6.1 Methodenbeschreibung und -auswahl

Wenn etwas über ein bestimmtes Thema herausgefunden bzw. ein Problem eruiert werden möchte, wird sich auf einen spezifischen Aspekt dieses Themas bzw. eine Fragestellung konzentriert. Die wissenschaftliche Qualität wird davon bestimmt, wie vorgegangen wird. Wie soll etwas erreicht werden? Diese Frage ist von zentraler Bedeutung. Es geht darum, eine Verbindung zwischen der Fragestellung und dem übergeordneten Problem herzustellen. Es muss dargelegt werden, wie die Frage beantwortet werden möchte (Franck & Stary, 2013, S. 16). Grundsätzlich wird zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden unterschieden. Die quantitative Sozialforschung orientiert sich an den Naturwissenschaften, insbesondere an der klassischen Physik und ihrem materialistisch-deterministischen Welt- und Menschenbild. Sie weist die Konzepte der qualitativen empirischen Forschung oft mit dem Argument zurück, dass diese auf unbelegten Annahmen beruhen. Im Gegenzug lehnt die qualitative Forschung das „mechanistische“ Menschenbild der quantitativen Ansätze ab und stützt sich stattdessen auf ein humanistisches Menschenbild (Schumann, 2018, S. 147–148). In Tabelle 5 werden die grundlegenden Unterschiede zwischen dem qualitativen und dem quantitativen Ansatz dargestellt.

Qualitativer Ansatz	Quantitativer Ansatz
Betrachtung einer Person als Ganzes	Betrachtung einzelner Variablen
Induktion	Deduktion
Analyse von Einzelfällen	Analyse von Massedaten
Offener Forschungsprozess	Prüfung vorab festgelegter Hypothesen
Hauptziel: Verstehen der Individuen; Verbesserung ihrer Lage bzw. der Lage anderer	Hauptziel: Vorhersage von Verhalten; Er- kennen von Eingriffsmöglichkeiten
Forschung möglichst in Alltagssituatio- nen	Forschung in speziellen Situationen, möglichst abgeschirmt (Laborsituation)
Subjektive Wahrnehmung als Ausgangs- punkt der Forschung	1:1-Abbildung der Realität in möglichst guter Annäherung angestrebt
Messergebnis aufgrund eines Konstruk- tionsprozesses	Messung = strukturtreue Abbildung
Introspektion zulässig/erwünscht	Introspektion ist zu vermeiden

Tabelle 5. Unterscheidung qualitativer und quantitativer Ansätze (in Anlehnung an (Schumann, 2018, S. 148–159).

Methoden sind keine flexibel auswählbaren Mittel, die je nach Geschmack und Verfügbarkeit zusammengestellt werden können (Baur & Blasius, 2019, S. 39). Methoden werden in der Regel auch nicht abstrakt entwickelt, sondern aus spezifischen Forschungskontexten und -problemen heraus gestaltet (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 3). Mayring (2023, S. 13) hält mit Blick auf die Wissenschaftsgeschichte fest, dass es immer Pendelbewegungen zwischen den beiden Ansätzen gab und somit keine einen Alleinvertretungsanspruch erheben kann.

Für die vorliegende Untersuchung wurde die qualitative Forschungsmethode gewählt. Diese Entscheidung basiert auf dem Bedürfnis, tiefere Einblicke in soziale Phänomene zu gewinnen und komplexe Zusammenhänge zu verstehen, was durch die qualitative Methodik ermöglicht wird. Auch Kruse und Lenger (2014, S. 127) heben hervor, dass qualitative Forschungsmethoden zur Gewinnung von praktischen Erkenntnissen über das Verhalten und die Präferenzen von Wirtschaftsakteur*innen geeignet sind.

Ein häufiges Missverständnis in Methodendebatten ist, dass qualitative Ansätze keine festen methodischen Regeln haben und völlig frei gestaltbar sind. Das führt zu der Kritik, dass sie beliebig und unwissenschaftlich seien. Das Prinzip der Offenheit bedeutet jedoch nicht die Abwesenheit von Regeln. Es bezieht sich auf die Ablehnung einer genauen Hypothesenformulierung im Vorfeld, die in explorativen Studien oft nicht möglich ist und den Fokus nicht einseitig beschränken soll. Auch explorative Studien folgen methodischen Regeln oder Faustregeln. Offenheit bei Fragebögen und Interviews erfordert methodische Kontrolle und bedeutet, dass offene Interviews zur Gewährleistung von Validität nach festen Regeln durchgeführt werden. Offenheit in der qualitativen Forschung bietet Freiräume für das Eingehen auf Besonderheiten, wobei diese Anpassungen kontrolliert werden müssen (Mey & Mruck, 2010, S. 225). Auch Schumann (2018, S. 123) attestiert der qualitativ empirischen Forschung eine Grundhaltung bzw. einen Denkstil und keine beliebig einsetzbare Technik.

6.2 Säulen des qualitativen Denkens

Schumann (2018, S. 125–126) greift als Erklärung der qualitativen Methode die 13 „Säulen des qualitativen Denkens“ von Mayring (2016, S. 19–39) auf, die in Tabelle 6 dargestellt werden.

Einzelfallbezogenheit
Um die Angemessenheit der Methoden und die Interpretation der Ergebnisse zu überprüfen, müssen im Forschungsprozess auch immer Einzelfälle erhoben und analysiert werden.
Offenheit
Der Forschungsprozess muss offen für den Untersuchungsgegenstand sein, sodass bei Bedarf Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen der theoretischen Strukturierungen, Hypothesen und Methoden möglich sind.
Methodenkontrolle
Trotz Offenheit muss der Forschungsprozess kontrolliert ablaufen. Alle Schritte müssen expliziert und dokumentiert werden und nach begründeten Regeln ablaufen.

Vorverständnis
Die Analyse sozialwissenschaftlicher Gegenstände ist stets vom Vorverständnis der Analytiker*innen beeinflusst. Dieses Vorverständnis muss offengelegt und schrittweise am Untersuchungsgegenstand weiterentwickelt werden.
Introspektion
Sofern gekennzeichnet, überprüft und begründet, werden auch introspektive Daten als Informationsquelle bei der Analyse zugelassen.
Forschende-Gegenstands-Interaktion
Da sich sowohl Untersuchungsgegenstand als auch Forschende verändern, wird Forschung als Interaktionsprozess betrachtet.
Ganzheit
Analytische Trennungen in menschliche Funktions- und Lebensbereiche müssen regelmäßig zusammengeführt und in einer ganzheitlichen Betrachtung interpretiert sowie korrigiert werden.
Historizität
Im qualitativen Denken muss die Gegenstandsauffassung stets primär historisch sein, da humanwissenschaftliche Gegenstände immer eine Geschichte haben und sich ständig verändern können.
Problemorientierung
Humanwissenschaftliche Untersuchungen sollten sich auf konkrete, praktische Problemstellungen konzentrieren, um die Ergebnisse direkt darauf beziehen zu können.
Argumentative Verallgemeinerung
Die Verallgemeinerung humanwissenschaftlicher Forschungsergebnisse muss klar und argumentativ abgesichert begründen, auf welche Situationen, Bereiche und Zeiten sie anwendbar sind.
Induktion
In sozialwissenschaftlichen Untersuchungen spielen induktive Verfahren zur Stützung und Verallgemeinerung der Ergebnisse eine zentrale Rolle, müssen jedoch kontrolliert werden.
Regelbegriff
Im humanwissenschaftlichen Bereich wird Gleichförmigkeit besser durch kontextgebundene Regeln als durch allgemeingültige Gesetze abgebildet.

Quantifizierbarkeit
Auch in qualitativ orientierten humanwissenschaftlichen Untersuchungen können durch qualitative Analysen die Voraussetzungen für sinnvolle Quantifizierungen zur Absicherung und Verallgemeinerung der Ergebnisse geschaffen werden.

Tabelle 6. Die 13 Säulen qualitativen Denkens (in Anlehnung an (Schumann, 2018, S. 125–126).

Aus Sicht von Kruse und Lenger (2014, S. 128) sprechen fünf Punkte für den Einsatz qualitativer Methoden: die Existenz von Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit, die Relevanz multipler Rationalitäten, die Bedeutung mentaler Modelle und kultureller Faktoren, die normative Ausrichtung der Ökonomik, die gesellschaftliche Lösungen im Interesse aller Beteiligten sucht, und die fehlende Sprachfähigkeit der modernen Wirtschaftswissenschaft.

6.3 Gütekriterien qualitativer Forschung

Mayring (2023, S. 119) zufolge können die Maßstäbe quantitativer Forschung nicht auf die qualitative Forschung übertragen werden. Qualitative Forschung erfordert somit neu definierte Gütekriterien, die an ihre spezifischen Methoden und Ziele angepasst sind. Die Begründung der Ergebnisse muss flexibler und argumentativer erfolgen mit einem Fokus auf Belege und die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse. Mayring (2023, S. 122) legte sechs Gütekriterien qualitativer Forschung fest, die in Tabelle 7 dargestellt und in dieser Arbeit berücksichtigt werden.

Verfahrensdokumentation
Ein wissenschaftliches Ergebnis ist ohne genaue Dokumentation des Verfahrens wertlos. Qualitative Forschung muss spezifisch entwickelte Methoden detailliert dokumentieren, um den Forschungsprozess nachvollziehbar zu machen.
Argumentative Interpretationsabsicherung
Interpretationen sind zentral in qualitativen Ansätzen und nicht wie Rechenoperationen beweisbar. Dennoch müssen sie argumentativ begründet und anhand mehrerer Kriterien bewertet werden. Dies umfasst ein adäquates Vorverständnis, eine schlüssige Argumentation und eine Erklärung von Brüchen. Zudem sollten Alternativdeutungen gesucht und überprüft werden. Die Widerlegung von Negativfällen stärkt die Gültigkeit der Interpretationen.

Regelgeleitetheit
Qualitative Forschung muss offen und flexibel sein, aber systematisch bleiben. Qualität wird durch schrittweises Vorgehen hergestellt. Analyseschritte werden festgelegt, Material wird in Einheiten unterteilt und systematisch analysiert. Ablaufmodelle helfen, diesen Prozess zu strukturieren. Regeln sind notwendig, Ausnahmen sind jedoch erlaubt. Ohne Regeln ist qualitative Forschung wertlos.
Nähe zum Gegenstand
Gegenstandsangemessenheit und Nähe zum Forschungsgegenstand sind zentrale Leitgedanken der qualitativen Forschung. Dies wird erreicht, indem sich an der Alltagswelt der Beforschten orientiert und in das Feld statt in das Labor gegangen wird. Ein wichtiges Gütekriterium ist dabei die Interessenübereinstimmung mit den Beforschten, um ein offenes und gleichberechtigtes Verhältnis zu schaffen. Qualitative Forschung soll konkrete soziale Probleme adressieren und für die Betroffenen arbeiten. Der Erfolg dieser Nähe sollte im Nachhinein überprüft werden.
Kommunikative Validierung
Die Gültigkeit der Ergebnisse der qualitativen Forschung kann durch kommunikative Validierung überprüft werden, indem Ergebnisse mit den Beforschten diskutiert werden. Wenn sie sich in den Analysen wiederfinden, stärkt dies die Validität. Qualitative Forschung sieht Beforschte als kompetente Subjekte und fördert den Dialog, um relevante Ergebnisse zu sichern.
Triangulation
Wie beim Triangel verbessert die Kombination mehrerer Analysemethoden die Qualität der qualitativen Forschung. Triangulation nutzt verschiedene Datenquellen, Interpret*innen, Theorieansätze oder Methoden, um unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen. Ziel ist, Stärken und Schwächen der Analysen zu identifizieren und ein umfassendes Bild zu erhalten.

Tabelle 7. Allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung (in Anlehnung an (Mayring, 2023, S. 123–125).

6.4 Teilstrukturiertes Expert*inneninterview

Kühl, Strodtholz und Taffertshofer (2009, S. 19) nennen die vielfältigen Verfahren der qualitativen Forschung. Das leitfadengestützte Expert*inneninterview wird eingesetzt, um das Fach-, Dienst- und Geheimwissen von Expert*innen zu nutzen. Der Begriff

„Expert*inneninterview“ ist äußerst ungenau. Überspitzt beschrieben ist dies ein methodisches Verfahren, das als spezifische Interviewform eigentlich nicht existiert (Kühl et al., 2009, S. 32). In den überwiegend theoretischen Technokratiedebatten der 1960er-Jahre wurde spekuliert, ob wissenschaftlich-technische Expert*innen eine neue herrschende Klasse bilden könnten. Heute stehen Expert*innen nicht mehr im Zentrum solcher weitreichenden gesellschaftlichen Überlegungen. Stattdessen sind sie primär Objekte empirischer Forschung in den Sozialwissenschaften. Demnach werden Expert*innen nicht nur als abstrakte Funktionsträger*innen betrachtet, sondern auch als konkrete soziale Akteur*innen mit spezifischen Handlungs- und Professionslogiken (Bogner et al., 2014, S. 4). Deswegen gilt das Expert*inneninterview als etablierte Methode. Viele erfahrene Empiriker*innen verweisen in ihren Forschungsberichten darauf, wenn sie ihr methodisches Vorgehen beschreiben. Eine Umfrage unter Sozialforscher*innen würde wahrscheinlich Einigkeit darüber zeigen, was das Expert*inneninterview methodisch ausmacht: Es herrscht der Konsens, dass es sich um ein Leitfadentinterview handelt (Kühl et al., 2009, S. 32). Leitfadengestützte Expert*inneninterviews sind thematisch strukturierte Gespräche, die durch erzählgenerierende Fragen die Eigenpräsentation der Befragten fördern. Ein flexibel handhabbarer Leitfaden sorgt für eine inhaltliche Fokussierung und ermöglicht gleichzeitig freie Erzählpassagen (Kühl et al., 2009, S. 35). In der vorliegenden Untersuchung werden deshalb leitfadengestützte Expert*inneninterviews geführt.

6.4.1 Auswahl der Expert*innen

In dem von Meuser und Nagel im Jahr 1991 entwickelten Expert*inneninterview wird die Biografie der Interviewten kaum beachtet. Der Fokus liegt stattdessen auf ihrem funktionalen Kontext als Expert*innen. Es ist jedoch häufig unklar, welche Personen als Expert*innen oder Spezialist*innen gelten. Eine konzeptionelle Erweiterung des Expert*innenbegriffs durch Gläser und Laudel im Jahr 2004 hat zu weiteren Unschärfen geführt. Die Auffassung, dass alle Befragten „Expert*innen ihrer Selbst und ihrer Lebenswelt“ sind, entspricht zwar der qualitativen Forschung, ist jedoch für das Expert*inneninterview unzweckmäßig. Die Bestimmung, welche Personen als Expert*innen gelten, hängt letztlich von der spezifischen Forschungsfrage ab (Mey & Mruck, 2010, S. 427). Bogner et al. definieren den Begriff folgendermaßen:

Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenz- baren Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deu- tungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren. (Bogner et al., 2014, S. 13)

Für diese Masterarbeit wurden Wissenschaftler*innen im Genossenschaftswesen, Ge- schäftsleiter*innen und Entscheidungsträger*innen von Banken sowie Politiker*innen als Volksvertreter*innen als Expert*innen ausgewählt. Diese Auswahl begründet sich durch die jeweilige spezifische Expertise und die unterschiedlichen Perspektiven auf das Forschungsgebiet der Personen. Forscher*innen im Genossenschaftswesen ver- fügen über umfassendes theoretisches und empirisches Wissen, das für die wissen- schaftliche Fundierung dieser Arbeit essenziell ist. Geschäftsleiter*innen und Ent- scheidungsträger*innen von Banken bringen praxisrelevantes Wissen und Einblicke in die operative und strategische Führung von Finanzinstituten mit, die für die Analyse betriebswirtschaftlicher Aspekte unerlässlich sind. Politiker*innen als Volksvertreter*in- nen bieten eine Perspektive auf die gesetzlichen und politischen Rahmenbedingun- gen, die das Genossenschaftswesen und das Bankensystem beeinflussen. Durch diese gezielte Auswahl wurde sichergestellt, dass die Interviews ein breites Spektrum an Erkenntnissen und Erfahrungen abdecken, die für die Beantwortung der For- schungsfragen relevant sind. In Tabelle 8 werden die Details zu den Expert*innenin- terviews angeführt und die Expert*innen fortlaufend mit IPX nummeriert. Diese Num- merierung setzt sich auch in der Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 7 fort.

IP	Funktion und Position	Institution	Interview- form	Datum / Dauer
IP1	Forscher*in, Professor*in	Universität	Persönlich	12.07.24 1:13 h
IP2	Forscher*in, Professor*in	Universität / Genos- senschaftsverband	Online	01.08.24 1:02 h
IP3	Forscher*in	Universität	Online	19.08.24 0:53 h
IP4	Mitarbeiter*in	Genossenschafts- verband	Online	16.07.24 0:59 h

IP5	Mitarbeiter*in Banken- strategie	Landesbank	Persönlich	13.08.24 0:51 h
IP6	Geschäftsführer*in Infrastruktur / Immobilien	Genossenschafts- verband	Online	18.09.24 0:51 h
IP7	Leiter*in Immobilienstrate- gie	Genossenschafts- bank	Online	05.08.24 0:54 h
IP8	Geschäftsleiter*in	Genossenschafts- bank	Persönlich	18.07.24 1:14 h
IP9	Ehem. Geschäftsleiter*in, Fusionsberater*in	Genossenschafts- bank	Online	01.08.24 1:09 h
IP10	Bürgermeister*in	ÖVP	Persönlich	19.07.24 1:10 h
IP11	Bürgermeister*in, Auf- sichtsrät*in	ÖVP/ Genossen- schaftsbank	Persönlich	16.07.24 0:44 h
IP12	Nationalratsabgeordnete*r, Stadtrat*in	FPÖ	Persönlich	07.08.24 0:41 h
IP13	Landtagsabgeordnete*r, Bürgermeister*in	Grüne	Persönlich	07.08.24 0:52 h

Tabelle 8. Auswahl der Expert*innen (eigene Darstellung).

6.4.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden gliederte sich in vier Hauptblöcke, die durch eine Einleitung und formale Erläuterungen ergänzt werden. Der erste Fragenblock widmet sich den persönlichen Informationen der Interviewpartner*innen. Im zweiten Fragenblock wurden die aktuelle Situation und die Herausforderungen im Zusammenhang mit leerstehenden oder redimensionierten Bankgebäuden bei Genossenschaftsbanken erhoben, um die Gründe für Leerstände, deren Auswirkungen auf die lokale Gemeinschaft und Wirtschaft sowie die Perspektiven der relevanten Stakeholder*innen zu erfassen. In diesem Kontext wurden auch die genossenschaftlichen Grundwerte, der gesetzliche Förderauftrag und die ESG-Richtlinien diskutiert. Der dritte Fragenblock konzentriert sich auf die Strategien und die Best Practices zur Um- bzw. Nachnutzung der Bankgebäude. Es wurden effektive Strategien und innovative Konzepte identifiziert, die unter

Berücksichtigung genossenschaftlicher Grundwerte umgesetzt werden können. Ferner wurden finanzielle und administrative Unterstützungsmöglichkeiten sowie ein Kriterienkatalog zur Bewertung und Vergleichbarkeit der Nachnutzungsmöglichkeiten thematisiert. Der vierte und letzte Fragenblock hat die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Genossenschaftsbanken und Kommunen zum Inhalt, um die aktuellen Kommunikationsstrategien und -herausforderungen zu identifizieren und Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz und Inklusion zu erörtern. Der Leitfaden inklusive des Kriterienkataloges wurde den Expert*innen im Vorhinein zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt und ist dieser Thesis unter Anhang A beigelegt.

6.4.3 Transkription

Grundsätzlich stehen laut Mayring (2023, S. 80) drei verschiedene Transkriptionstechniken zur Verfügung. Zum einen gibt es das internationale phonetische Alphabet, mit dem sämtliche Dialekte und sprachlichen Besonderheiten präzise wiedergegeben werden können. Zum anderen kann die literarische Umschrift angewendet werden, die Dialekte in einem gebräuchlichen Alphabet abbildet. Schließlich besteht die Option, die gesprochene Sprache in normales Schriftdeutsch zu übertragen (Mayring, 2023, S. 80). Letztere empfiehlt sich, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Es ist notwendig, sich stärker vom gesprochenen Wort zu distanzieren. Bei der Übertragung in normales Schriftdeutsch werden Dialekte bereinigt, Satzbaufehler korrigiert und der sprachliche Stil geglättet. Diese Technik ist dann sinnvoll, wenn der inhaltlich-thematische Aspekt im Vordergrund steht, beispielsweise wenn die befragte Person als Expert*in auftritt (Mayring, 2023, S. 78).

In dieser Arbeit wurde konkret die Methode des einfachen Transkripts angewendet, orientiert am inhaltlich-semantischen Transkriptionsmodell von Dresing und Pehl (2018, S. 20–29). Diese Vorgehensweise entspricht am besten der dritten Transkriptionsvariante nach Mayring, bei der die gesprochene Sprache in normiertes Hochdeutsch übertragen wird. Die Entscheidung für diese Methode basiert auf der Zielsetzung, eine hohe Lesbarkeit sicherzustellen und eine einheitliche sprachliche Grundlage für die Analyse zu schaffen, ohne die inhaltliche Tiefe der Aussagen zu verfä-

schen. Durch die Standardisierung auf Schriftdeutsch wird eine konsistente und praktisch verwertbare Datengrundlage geschaffen, die eine präzise und vergleichbare Auswertung der Inhalte ermöglicht.

6.4.4 Datenauswertung und qualitative Inhaltsanalyse

Nach Mayring (Mayring, 2022, S. 50) ist die Inhaltsanalyse kein Standardwerkzeug, das immer gleich verläuft, sondern sie muss an den spezifischen Gegenstand und das Material angepasst und auf die jeweilige Fragestellung ausgerichtet sein. Nachdem das Analysematerial beschrieben und die Fragestellung festgelegt werden, müssen im nächsten Schritt die Analyseeinheiten bestimmt werden. Die Kodiereinheiten werden in eine knappe, inhaltsfokussierte Form umgeschrieben (Paraphrasierung), wobei unwesentliche Textbestandteile weggelassen werden. Die Paraphrasen sollen einheitlich formuliert und in einer grammatikalischen Kurzform gehalten werden. Bei mehreren Sprecher*innen ist es wichtig, eine konsistente Sprachebene zu wahren. Der nächste Schritt bestimmt das Abstraktionsniveau der Reduktion. Unter diesem Niveau liegende Paraphrasen werden generalisiert, während über dem Niveau liegende zunächst unverändert bleiben. Inhaltsgleiche Paraphrasen werden gestrichen, unwichtige Passagen ausgelassen. In einem zweiten Reduktionsschritt werden inhaltsähnliche Paraphrasen gebündelt und in neuen Aussagen zusammengefasst. Am Ende der Reduktionsphase wird überprüft, ob das Kategoriensystem die ursprünglichen Paraphrasen vollständig repräsentiert. Eine gründliche Überprüfung kann durch einen Vergleich mit dem Ausgangsmaterial erfolgen. Oft ist eine weitere Zusammenfassung notwendig, bei der das Abstraktionsniveau angehoben und die Schritte wiederholt werden. Das Ziel ist die Entwicklung eines allgemeineren und prägnanteren Kategoriensystems, das erneut überprüft wird. Dieser Prozess wird so lange fortgesetzt, bis die Reduzierung dem Material gerecht wird. Bei großen Datenmengen können mehrere Analyseschritte zusammengefasst und die Textstellen direkt auf das Abstraktionsniveau übertragen werden (Mayring, 2022, S. 70). Mayring (2022, S. 84) empfiehlt im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse eine induktive Kategorienbildung, da sie besonders gut zur Erschließung des Materials passt.

In dieser Studie wurde die qualitative Inhaltsanalyse gemäß den Vorgaben von Mayring durchgeführt, wobei eine induktive Kategorienbildung angewendet wurde. Die Kategorien wurden direkt aus dem Datenmaterial entwickelt, ohne auf vorab definierte Theorien oder Konzepte zurückzugreifen, um eine flexible und datennahe Analyse zu gewährleisten, die sich an den spezifischen Inhalten des Materials orientiert. Die Kodierung erfolgte händisch und nicht mittels einer Software, was eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Material ermöglichte. Dabei verzichtete die Autor*in auf eine zweite Reduktion und konzentrierte sich auf die Paraphrasierung, Generalisierung und auf die erste Stufe der Reduktion, um eine prägnante und relevante Kategorisierung zu erreichen. Diese Vorgehensweise erlaubt es, die Aussagen der Interviewpartner*innen in einer klar strukturierten und systematischen Form darzustellen, ohne die Komplexität des Materials unnötig zu reduzieren. Auf Basis der definierten Abläufe lassen sich fünf Hauptkategorien und achtzehn Subkategorien ableiten, die entsprechend codiert wurden (Hauptkategorien 0-4 bzw. Subkategorien 0.1-4.3) und im folgenden Kapitel umfassend dargestellt werden.

7 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung detailliert dargestellt. Abbildung 13 visualisiert die fünf Haupt- und achtzehn Subkategorien sowie die Häufigkeit der codierten Textstellen. Im Anschluss werden die einzelnen Kategorien ausführlich erläutert.

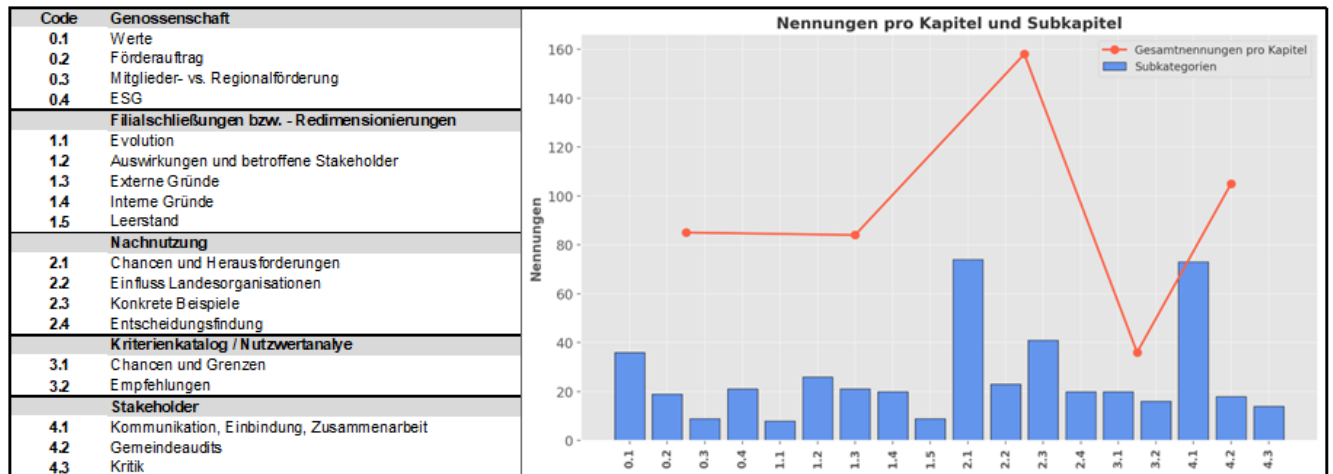


Abbildung 13. Haupt- und Subkategorien mit Häufigkeit der codierten Zeilen (eigene Darstellung).

7.1 Genossenschaft

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Interviews zur Bedeutung der genossenschaftlichen Werte, zum gesetzlichen Förderauftrag, zur Abwägung zwischen Mitglieder- und Regionalförderung sowie zur Verbindung von Genossenschaften mit den ESG-Prinzipien dargelegt. Dadurch wird beleuchtet, wie Genossenschaften einerseits wirtschaftlich tragfähig bleiben und andererseits ihren sozialen Auftrag erfüllen, um sowohl ihren Mitgliedern als auch der regionalen Gemeinschaft nachhaltig zu dienen.

7.1.1 Werte

Im Zuge der Interviews wurde die Bedeutung der genossenschaftlichen Werte allgemein und deren Umsetzung in der Region auch im Hinblick auf das Forschungsthema beleuchtet. IP13 sieht in der Interpretation der Werte eine große Herausforderung und gab zu bedenken, dass sich Werte im Laufe der Zeit ändern und neu interpretiert wer-

den müssen (IP13, 2024, Z. 202–205). Ein zentraler Aspekt ist jedoch die enge Verbindung zwischen Genossenschaftsbanken und ihrer lokalen Gemeinschaft, was für viele der Interviewpartner*innen von großer Wichtigkeit ist. Speziell in ländlichen Regionen ist der Genossenschaftsgedanke wichtig und hat einen hohen Stellenwert (IP10, 2024, Z. 38–44).

Genossenschaften müssen durch aktive Kommunikation und Einbindung der Bevölkerung ihre Position als wichtige Akteur*innen in der Region festigen. Entscheidungen wie Filialschließungen sollten nicht ohne vorherige Rücksprache mit der Gemeinschaft getroffen werden, um das Vertrauen in die Bank zu bewahren (IP1, 2024, Z. 284–299).

Dieser Gedanke wurde durch IP9 unterstützt, die die Handschlagqualität und die enge Verwurzelung der Bank in der Region als zentrale Werte der Genossenschaft erachtet. Diese Nähe und Ehrlichkeit seien essenziell, um Vertrauen aufzubauen und zu bewahren (IP9, 2024, Z. 334–341). Die genossenschaftlichen Werte wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sollten nicht nur innerhalb der Genossenschaften, sondern auch nach außen hin gestärkt werden. Besonders für junge Menschen spielen Werte eine große Rolle, weshalb Projekte und Initiativen gefördert werden sollten, die diese Werte verkörpern (IP4, 2024, Z. 109–115).

IP4 wies darauf hin, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische Aspekte berücksichtigen muss – Gewinne sind notwendig, aber nicht um jeden Preis, da genossenschaftliche Werte im Vordergrund stehen (IP4, 2024, Z. 131–135). Die Unterschiede in der Umsetzung des Genossenschaftsgedankens zeigen sich deutlich zwischen verschiedenen Primärbanken. Einige Banken leben ihre genossenschaftliche Identität aktiv, indem sie regelmäßig Workshops zur Stärkung der genossenschaftlichen Werte abhalten und ihre Mitglieder eng einbinden. Andere hingegen agieren wie normale Banken, ohne dass die genossenschaftlichen Prinzipien im Alltag sichtbar sind (IP1, 2024, Z. 615–633). Ein weiterer Aspekt, der von IP5 thematisiert wurde, ist die Freiheit, eigenständige Entscheidungen zu treffen, ohne von einer zentralen Stelle kontrolliert zu werden. Dies ermöglicht den Banken, im Sinne der regionalen Gemeinschaft zu handeln und diese direkt zu unterstützen. Diese Freiheit wird als Vorteil gegenüber anderen Bankmodellen gesehen und trägt zur Sinnhaftigkeit der Arbeit innerhalb der Genossenschaften bei (IP5, 2024, Z. 40–56).

Ein weiteres zentrales Thema, das sich durch die Interviews zog, ist die Balance zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und dem genossenschaftlichen Auftrag. IP4 beschrieb dies als Herausforderung, insbesondere wenn wirtschaftliche Zwänge zu Filialschließungen führen. Dennoch seien kreative Lösungen wie digitale Angebote oder der Transport von Kund*innen in die nächste Filiale ein Mittel, um den genossenschaftlichen Auftrag auch in schwierigen Zeiten zu erfüllen (IP4, 2024, Z. 260–274).

7.1.2 Förderauftrag

Der gesetzliche Förderauftrag der Genossenschaftsbanken spielt auch bei der Nachnutzung von Bankliegenschaften eine Rolle, wobei IP2 als Rechtsexpert*in betonte, dass dieser Auftrag flexibel gestaltet werden kann. Der Förderauftrag ist zwar gesetzlich vorgeschrieben, wird jedoch von den Genossenschaften in ihrer Satzung selbst definiert. Dieser Auftrag konzentriert sich primär auf die Bereitstellung von Bankdienstleistungen und nicht unbedingt auf die Nutzung von Gebäuden (IP2, 2024, Z. 164–178). Eine Bank ist nicht verpflichtet, bestimmte Formen der Nachnutzung anzubieten. Wichtiger ist, dass der Förderauftrag regional angepasst wird, da die Bedürfnisse der Mitglieder je nach Region unterschiedlich sind (IP2, 2024, Z. 158–164). In Bezug auf die Nachnutzung von Bankliegenschaften sei auch der Verkauf solcher Immobilien und die Nutzung des Erlöses für regionale Projekte zulässig; diese können ebenfalls dem Förderauftrag entsprechen (IP2, 2024, Z. 427–438). Außerdem wies IP2 darauf hin, dass die Nachnutzung einer Bankliegenschaft nichts mit dem Bankgeheimnis zu tun hat, ebenso wenig wie die Schließung einer Bankfiliale. Das Bankgeheimnis betrifft nur Informationen über Kund*innen, nicht die Geschäftstätigkeit der Bank. Solche Informationen könnten höchstens als Betriebsgeheimnis der Raiffeisenbank gelten. Die Schließung einer Filiale muss nicht sofort öffentlich gemacht werden und die an den Vorbereitungen beteiligten Mitarbeiter*innen sind aus Loyalität gegenüber ihren Arbeitgeber*innen zur Verschwiegenheit verpflichtet. Sie sollten nicht darüber sprechen, da die Kommunikation strukturiert ablaufen muss. Es ist jedoch nicht unzulässig, dass die Geschäftsleitung oder der ehrenamtliche Vorstand die Bürgermeister*innen informieren – dies kann geschehen, wenn sie den Zeitpunkt für richtig halten. Die Mitarbeiter*innen hingegen müssen das Betriebsgeheimnis wahren (IP2, 2024, Z. 395–393). Andere Interviewpartner*innen teilten weitgehend die Meinung von IP2 und hoben ebenfalls die Notwendigkeit der regionalen Anpassung des Förderauftrags hervor. IP1

betonte, dass Maßnahmen nicht einfach von einer Region auf eine andere übertragen werden können (IP1, 2024, Z. 503–505). Zudem wird der Erhalt von Bankdienstleistungen in abgelegenen Regionen als zentraler Teil des Förderauftrags betrachtet (IP2, 2024, Z. 222–231). IP8 merkte an, dass die Aufrechterhaltung der Bargeldversorgung in solchen Gebieten wichtig für die lokale Wirtschaft bleibt, auch wenn sie wirtschaftlich unrentabel ist (IP8, 2024, Z. 466–478). IP5 hob die Bedeutung der Zusammenarbeit mit Gemeinden zur Entwicklung von Konzepten, die einen Mehrwert für die Region bieten, hervor (IP5, 2024, Z. 254–265).

7.1.3 Mitglieder- versus Regionalförderung

Im Zuge der Befragungen sind unterschiedliche Ansichten zur Mitglieder- und Regionalförderung deutlich geworden. Einige Genossenschaftsforscher*innen sind der Meinung, Genossenschaften sollten ausschließlich die wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder fördern; Regionalförderung sei nicht Teil des Förderauftrags. Demgegenüber erlaubt die europäische Genossenschaftsform jedoch soziale und kulturelle Ziele, was von vielen Mitgliedern unterstützt wird (IP1, 2024, Z. 391–415). IP3 sieht den Förderauftrag primär auf die Mitglieder ausgerichtet. Die Grenze zwischen Mitglieder- und Regionalförderung sei jedoch oft schwer zu ziehen, da regionale Projekte auch der Gemeinschaft zugutekommen (IP3, 2024, Z. 180–192). IP4 erklärte, dass Regionalförderung durch indirekten Nutzen wie die Verbesserung der Lebensbedingungen in der Region letztlich auch den Mitgliedern zugutekommt (IP4, 2024, Z. 232–240). IP6 und IP8 zeigten sich hingegen skeptischer, ob die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft in der heutigen Wettbewerbssituation noch direkte Vorteile bietet. Der frühere Vorteil günstiger Kredite existiere nicht mehr, sodass neue Vorteile für die Bindung von Mitgliedern geschaffen werden müssen (IP6, 2024, Z. 155–160; IP8, 2024, Z. 736–742). IP9 betonte die Notwendigkeit, Geschäfte auch außerhalb der Region zu tätigen, um Gewinne zu generieren, die in die regionale Entwicklung investiert werden können. IP9 sieht die Zusammenarbeit mit Gemeinden und Unternehmer*innen als entscheidend für den Erfolg der Regionalförderung (IP9, 2024, Z. 268–280, 318–323).

7.1.4 ESG

Ein von mehreren Interviewpartner*innen erwähnter zentraler Punkt ist die starke Verankerung von Nachhaltigkeit und sozialen Aspekten in der Genossenschaftsstruktur. Es wurde deutlich, dass ESG-Prinzipien und genossenschaftliche Werte in vielerlei Hinsicht synergetisch wirken. IP8 beschrieb diese Synergie prägnant mit der Feststellung, dass „ESG und der Genossenschaftsgedanke eng miteinander verbunden“ sind und dies tief in der DNA des Raiffeisensektors verankert ist (IP8, 2024, Z. 290–292). Diese Ansicht fand auch in anderen Interviews Unterstützung. So erklärte IP4 etwa, dass dezentrale Projekte wie Energiegenossenschaften, die auf lokale Strukturen und Selbstverantwortung setzen, sehr gut mit den genossenschaftlichen Prinzipien der Regionalität und Nachhaltigkeit harmonieren (IP4, 2024, Z. 328–340). IP1 erklärte, dass „regionale Präsenz und soziale Nachhaltigkeit“ zentrale Elemente sind, die sowohl in der Genossenschaftsstruktur als auch in den ESG-Prinzipien eine tragende Rolle spielen. Diese Kombination verschafft Genossenschaftsbanken einen Wettbewerbsvorteil, da sie ihren Mitgliedern und Kund*innen nahe sind und Bankdienstleistungen für alle Bevölkerungsgruppen anbieten können, was zur sozialen Nachhaltigkeit beiträgt (IP1, 2024, Z. 424–459). Hier zeigt sich auch, dass soziale Verantwortung nicht nur ein formaler Aspekt des ESG ist, sondern tief in der genossenschaftlichen Struktur verwurzelt ist, wie IP2 betonte. Der Raiffeisensektor setzt weiterhin auf Bankdienstleistungen in strukturschwachen Regionen, auch wenn diese wirtschaftlich weniger attraktiv sind (IP2, 2024, Z. 222–231). Ein weiterer Synergiepunkt ist die demokratische Ausrichtung der Genossenschaften. IP1 bekräftigte, dass demokratische Entscheidungsprozesse und die Einbindung der Mitglieder in verantwortungsvolle Entscheidungsfindungen zentrale genossenschaftliche Werte sind, die gut mit den ESG-Zielen übereinstimmen (IP1, 2024, Z. 522–533). Diese Prozesse fördern nicht nur die soziale Nachhaltigkeit, sondern schaffen auch eine enge Bindung zwischen den Banken und ihren Mitgliedern. Jedoch gibt es auch Herausforderungen bei der Umsetzung von ESG-Prinzipien innerhalb des genossenschaftlichen Rahmens. So verwies IP3 auf die Schwierigkeit, dass kleine Genossenschaftsbanken oft nicht über die nötigen Ressourcen zur vollständigen Erfüllung der umfassenden ESG-Berichtspflichten und der Anforderungen an Emissionen und Biodiversität verfügen (IP3, 2024, Z. 205–219). Dies zeigt, dass die Synergien zwischen ESG und genossenschaftlichen Werten zwar vorhanden sind, jedoch bei der praktischen Umsetzung organisatorische Hürden auftreten können.

Auch in Bezug auf die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit gibt es Diskrepanzen. IP5 hob hervor, dass die Publizierung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen von Genossenschaftsbanken oft unzureichend ist. Das führt dazu, dass die Bemühungen nicht immer ausreichend gewürdigt werden (IP5, 2024, Z. 283–292). IP10 begründete dies ähnlich wie IP3 vor allem mit den knappen zur Verfügung stehenden Personalressourcen (IP10, 2024, Z. 519–527). Trotzdem betonten mehrere Interviewpartner*innen, darunter IP4, dass die Bedeutung von ESG für Kund*innen zunehmend an Relevanz gewinnt und bereits heute maßgeblich ihre Kaufentscheidungen beeinflusst (IP4, 2024, Z. 340–345).

7.2 Filialschließungen bzw. Redimensionierungen

In den nächsten Abschnitten werden die Interviewaussagen zur Evolution der Vorgänge rund um Bankschließungen, zu den Auswirkungen auf verschiedene Stakeholder*innen sowie zu externen und internen Einflüssen auf Schließungsentscheidungen dargestellt. Abschließend wird das Thema Leerstand und dessen emotionale und wirtschaftliche Folgen für die betroffenen Regionen und Gemeinden beleuchtet.

7.2.1 Evolution

In den Interviews wurden unterschiedliche Ansichten zur Schließung und Redimensionierung von Bankstellen geäußert, wobei sowohl Gemeinsamkeiten als auch divergierende Perspektiven sichtbar geworden sind. Laut IP2 stößt die Schließung von Zweigstellen bei der Bevölkerung oft auf Widerstand, da Regionalbanken als lokale Anbietende von Bankdienstleistungen wahrgenommen werden. Dennoch müsse bei unrentablen Zweigstellen die finanzielle Stabilität der Bank berücksichtigt werden (IP2, 2024, Z. 87–95). Ähnlich sieht dies IP7 und wies darauf hin, dass die Schließungen das Bewusstsein der Bevölkerung zur Nutzung lokaler Angebote stärken (IP7, 2024, Z. 380–382). Eine andere Perspektive brachte IP5 ein, indem sie erklärte, dass sich die Strategie weg von vollständigen Schließungen hin zur Redimensionierung entwickelt hat. Bankstellen werden beispielsweise nur noch an wenigen Tagen pro Woche geöffnet oder es werden Gemeinderäume für Beratungen genutzt. Auch der Verkauf von Gebäuden und deren alternative Nutzung sind Optionen, die geprüft werden (IP5,

2024, Z. 174–186). IP4 schilderte die drastische Verringerung der Anzahl der Raiffeisenbanken in den letzten Jahren, die vor allem durch Fusionen und Schließungen vorangetrieben wurde. Heute existieren nur noch etwa 284 Banken, was weniger als der Hälfte der früheren Anzahl entspricht (IP4, 2024, Z. 203–207). IP8 ergänzte, dass die Zusammenlegung von Bankstellen in manchen Regionen unterschiedlich aufgenommen wird und von Ort zu Ort variiert (IP8, 2024, Z. 87–91).

7.2.2 Auswirkungen und betroffene Stakeholder*innen

Filialschließungen und Redimensionierungen haben vielfältige Auswirkungen auf unterschiedliche Stakeholder*innen. Basierend auf den Aussagen der Interviewpartner*innen lassen sich bestimmte Gruppen identifizieren, die besonders betroffen sind. Die folgende Tabelle 9 gibt einen Überblick über die wichtigsten Stakeholder*innen und die jeweiligen Auswirkungen, die in den Interviews beschrieben wurden. Die Stakeholder*innen sind nach der Häufigkeit ihrer Nennungen sortiert.

Stakeholder*innen	Auswirkungen
Ältere und mobilitätseingeschränkte Menschen	Ältere und immobile Menschen sind besonders betroffen, da sie Schwierigkeiten haben, längere Strecken zu überwinden oder Bankautomaten zu nutzen (IP1, 2024, Z. 180–184; IP10, 2024, Z. 152–155; IP12, 2024, Z. 87–90; IP13, 2024, Z. 169–174).
Region und lokale Bevölkerung	Bankfiliale als kleines Dienstleistungszentrum geht verloren. In strukturschwachen Regionen verschärft dies die soziale und wirtschaftliche Lage. Die emotionale Bindung zwischen Bankberater*innen und der örtlichen Gemeinschaft verstärkt die negativen Reaktionen auf Schließungen (IP3, 2024, Z. 246–257; IP5, 2024, Z. 64–71; IP7, 2024, Z. 360–372; IP10, 2024, Z. 466–478).
Gewerbetreibende	Lokale Geschäftsleute könnten ebenfalls betroffen sein, da Kund*innen ihre Besorgungen und Einkäufe in Nachbargemeinden erledigen, wenn sie für Bankgeschäfte dorthin fahren müssen (IP10, 2024, Z. 155–160).

Jugendliche	Jugendliche, die wenig Erfahrung haben oder die digitale Welt ablehnen, sind ebenfalls von der Reduktion des persönlichen Bankkontakts betroffen (IP13, 2024, Z. 220–232).
Vermietende von Immobilien	Vermieter*innen könnten Schwierigkeiten haben, neue Mieter*innen zu finden, wenn eine Bankfiliale schließt und der Raum ungenutzt bleibt (IP12, 2024, Z. 91–93).
Politische Entscheidungsträger*innen	Filialschließungen und die Nutzung von öffentlichen Räumen können zu politischen Konflikten führen, da Gemeinden oft wenig Nutzen aus den leerstehenden Gebäuden ziehen können (IP9, 2024, Z. 86–93).

Tabelle 9. Auswirkungen von Filialschließungen auf Stakeholder*innen (eigene Darstellung).

7.2.3 Externe Einflüsse

In den Expert*inneninterviews wurden auch externe Einflüsse genannt, die zu Filialschließungen oder Redimensionierungen führen. Die folgende Tabelle 10 ordnet diese Einflüsse nach der Häufigkeit der Nennung durch die Interviewpartner*innen.

Einflüsse	Beschreibung
Regulatorischer Druck	Diverse regulatorische Anforderungen erhöhen den Druck auf Banken und führen langfristig zu Filialschließungen und Fusionen (IP1, 2024, Z. 928–936, 940–948; IP3, 2024, Z. 108–116; IP4, 2024, Z. 207–209, IP6, 2024, Z. 599–603).
Digitalisierung	Der Trend zur Digitalisierung und die verstärkte Nutzung von Onlinebanking durch Kund*innen verringern die Nachfrage nach physischen Bankfilialen (IP3, 2024, Z. 142–162; IP4, 2024, Z. 217–219; IP5, 2024, Z. 217–219; IP8, 2024, Z. 170–172).
Kund*innenverhalten	Viele Filialen werden von der Bevölkerung nicht mehr ausreichend genutzt, was ihre Weiterführung unrentabel macht (IP2, 2024, Z. 125–131; IP7, 2024, Z. 89–92; IP8, 2024, Z. 190–196).
Bürokratischer Aufwand	Der zunehmende bürokratische Aufwand, der durch Regulierungen entsteht, überfordert insbesondere kleinere Banken und

	zwingt sie zur Schließung von Filialen (IP1, 2024, Z. 940–948; IP6, 2024, Z. 599–603).
Steigende IT-Sicherheitsanforderungen	Die wachsenden Anforderungen an die IT-Sicherheit verursachen zusätzliche Kosten, die kleinere Banken vor Herausforderungen stellen (IP12, 2024, Z. 168–173).
Abwanderung in Städte	Die Abwanderung der Bevölkerung in städtische Ballungsräume verringert die Notwendigkeit von Filialen in ländlichen Gebieten (IP7, 2024, Z. 89–92).

Tabelle 10. Externe Einflüsse für Filialschließungen (eigene Darstellung).

7.2.4 Interne Einflüsse

Die internen Gründe für Filialschließungen und Redimensionierungen in Genossenschaftsbanken basieren auf verschiedenen Faktoren, die in den Interviews angesprochen wurden und in Tabelle 11 dargestellt sind.

Einflüsse	Beschreibung
Mangel an Personal und Überlastung	In kleinen Filialen müssen oft wenige Mitarbeiter*innen mehrere Aufgaben übernehmen, was zu Frustration, Überlastung, Qualitätsproblemen und langfristig zu Schließungen führt (IP2, 2024, Z. 105–112; IP5, 2024, Z. 128–14; IP8, 2024, Z. 172–190; IP10, 2024, Z. 116–123).
Überdimensionierte Filialen	Einige Filialen wurden zu groß gebaut, was in hohen Kosten und Leerständen resultierte. Es wurden alternative Nutzungskonzepte wie die Gründung von Genossenschaften entwickelt (IP1, 2024, Z. 142–170; IP6, 2024, Z. 407–412; IP9, 2024, Z. 62–64; IP11, 2024, Z. 78–82).
Veränderte Anforderungen der Mitarbeiter*innen	Besonders junge Mitarbeiter*innen bevorzugen Flexibilität, Teamarbeit und moderne Arbeitsumgebungen, die in kleinen, isolierten Filialen oft nicht gegeben sind (IP5, 2024, Z. 128–141; IP7, 2024, Z. 103–106; IP8, 2024, Z. 172–190).

Wirtschaftliche Unrentabilität	Einige Filialen werden geschlossen, da sie wirtschaftlich nicht mehr tragfähig sind oder andere Filialen in der Nähe die gleichen Dienstleistungen anbieten (IP1, 2024, Z. 664–673; IP5, 2024, Z. 96–105; IP6, 2024, Z. 317–323).
Zentralisierung	Durch Fusionen und Zentralisierungen werden administrative Aufgaben zentralisiert (IP6, 2024 Z. 181–189; IP9, 2024, Z. 64–67).

Tabelle 11. Interne Einflüsse auf Filialschließungen (eigene Darstellung).

7.2.5 Leerstand

Viele Interviewpartner*innen betonten, dass leerstehende Gebäude und besonders Bankfilialen das Stadtbild negativ beeinflussen und emotional stark wahrgenommen werden. IP1 zufolge wirkt ein langer Leerstand unprofessionell und ruft in der Bevölkerung Unverständnis hervor. Miet- und Erhaltungskosten fallen weiter an, während keine Nutzungskonzepte bestehen. Um diesen Eindruck zu vermeiden, sollte die Bank sofort nach der Schließung eine Nachnutzung einleiten (IP1, 2024, Z. 307–321). Auch IP8 wies auf die emotionale Wirkung von Bankschließungen hin. Eine geschlossene Filiale wird oft fast so schwer wie die Schließung einer Kirche empfunden, was zu einem Gefühl der Trostlosigkeit führt (IP8, 2024, Z. 221–227). IP12 hob hervor, dass leerstehende Gebäude keine wirtschaftliche oder soziale Wertschöpfung mehr bieten und das Stadtbild verschlechtern. Banken tragen die Verantwortung, ihre Immobilien nicht verfallen zu lassen (IP12, 2024, Z. 356–361). IP13 zufolge haben viele Eigentümer*innen von leerstehenden Gebäuden wenig Interesse an einer Nachnutzung – entweder aus privaten Gründen oder wegen technischer Herausforderungen. Oft sind diese Gebäude baufällig, was erhebliche Investitionen erfordert (IP13, 2024, Z. 138–160). Zudem führt die Verlagerung der Kaufkraft in Gewerbegebiete an Verkehrsknotenpunkten dazu, dass viele Ortskerne verwaisen (IP13, 2024, Z. 87–102). IP12 hob hervor, dass Kreditgenossenschaften das Problem des Leerstands erkannt und Ressourcen in das Leerstandsmanagement investiert haben. Dies ist sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch von Vorteil (IP12, 2024, Z. 550–553). Auch IP8 nannte die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit zwischen Banken und Gemeinden, um die negative Wirkung des Leerstands zu minimieren (IP8, 2024, Z. 221–227).

7.3 Nachnutzung

In der Nachnutzung von Gebäuden ehemaliger Genossenschaftsbanken liegen sowohl Chancen als auch Herausforderungen. In den folgenden Abschnitten wird dargelegt, was die Expert*innen zum Thema Chancen und Herausforderungen sagten und zum Einfluss der Landesorganisationen hinsichtlich der Überlegungen zur Nachnutzung. Danach werden Beispiele erfolgreicher Nachnutzung, die von den Interviewpartner*innen genannt wurden, vorgestellt. Abschließend wird die Entscheidungsfindung in diesen Prozessen betrachtet, wobei regionale Unterschiede und zentrale Steuerungsansätze beleuchtet werden.

7.3.1 Chancen und Herausforderungen

In den Interviews wurde deutlich, dass die Nachnutzung von Gebäuden ehemaliger Genossenschaftsbanken als zentrale Herausforderung gilt, die sowohl regionale als auch wirtschaftliche Überlegungen erfordert. Ein Konsens besteht darin, dass die Nachnutzung nicht nur wirtschaftlich rentabel sein sollte, sondern auch den Bedürfnissen der örtlichen Gemeinschaft gerecht werden muss. IP1 betonte die Wichtigkeit, bei der Nachnutzung langfristig zu denken und Projekte zu entwickeln, die der Region tatsächlich zugutekommen. Ein Verkauf oder eine Vermietung des Gebäudes ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse der Bevölkerung könnte auf Widerstand stoßen und negative Folgen für das Image der Bank haben (IP1, 2024, Z. 352–363). IP4 erklärte, dass Banken oft kreative Lösungen für die Nachnutzung finden, wie etwa die Nutzung von Gebäuden für öffentliche Zwecke oder als Veranstaltungszentren. Diese kreative Herangehensweise spiegelt den genossenschaftlichen Gedanken wider, der nicht nur auf wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch auf die Förderung der Gemeinschaft abzielt (IP4, 2024, Z. 364–381). Allerdings hob IP3 hervor, dass die Umnutzung eines Gebäudes mit einem klaren Plan angegangen werden sollte. Somit wird nicht das Risiko eingegangen, dass unpassende Mieter*innen einziehen, die das Image der Bank schädigen könnten. Die frühzeitige Entwicklung konkreter Ideen sei zur Sicherstellung wichtig, sodass die Nachnutzung im Einklang mit den regionalen Bedürfnissen steht (IP3, 2024, Z. 318–326).

Ein weiterer häufig genannter Aspekt in den Interviews ist die Einbindung der lokalen Bevölkerung und der politischen Akteur*innen in den Entscheidungsprozess. Laut IP5 ist es entscheidend, die Bürgermeister*innen und andere lokale Entscheidungsträger*innen frühzeitig in die Planung einzubeziehen. Denn so könne sichergestellt werden, dass die Nachnutzung den Bedürfnissen der Gemeinde entspricht und langfristig akzeptiert wird (IP5, 2024, Z. 318–326). Aber auch die Bevölkerung muss das Gefühl haben, ernst genommen zu werden – insbesondere bei Filialschließungen. Transparenz und Kommunikation spielen dabei eine große Rolle. So wird der Eindruck vermieden, dass die Schließung und Nachnutzung der Bankstelle über die Köpfe der Menschen hinweg entschieden wird (IP8, 2024, Z. 246–250). Ein weiterer thematisierter Punkt ist die Rolle der Nachhaltigkeit in der Nachnutzung. IP6 zufolge sollen nachhaltige Lösungen wie die Installation von Photovoltaikanlagen oder die Schaffung von grünen Räumen anstelle von rein kommerziellen Nutzungen bevorzugt werden. Denn das würde nicht nur den ökologischen Fußabdruck der Bank reduzieren, sondern auch einen positiven Beitrag zur regionalen Entwicklung leisten (IP6, 2024, Z. 324–328). Für IP12 ist es wichtig, die Nachnutzung als Chance zu sehen und wirtschaftlich sinnvoll zu agieren. Beispielsweise könnten leerstehende Räume an Start-ups oder kleine Unternehmen vermietet werden, um die lokale Wirtschaft zu unterstützen (IP12, 2024, Z. 186–197). IP13 stellte jedoch fest, dass die Umsetzung von Nachnutzungskonzepten oft an der mangelnden Verantwortungsübernahme scheitert. Obwohl viele Ideen für die Nachnutzung vorhanden seien, fehle es häufig an engagierten Personen, die diese Projekte umsetzen (IP13, 2024, Z. 428–437). Diese Beobachtung teilte auch IP10 und verwies darauf, dass es in vielen Gemeinden zwar kreative Vorschläge gibt, aber oft niemand die Verantwortung übernehmen möchte, sobald es um die konkrete Umsetzung geht (IP10, 2024, Z. 835–844).

7.3.2 Einfluss der Landesorganisationen

In den Interviews wurde deutlich, dass der Einfluss der Landesorganisationen auf die Primärbanken stark variiert und sowohl Unterstützung als auch Kritik an der Zusammenarbeit existieren. Ein zentrales Thema ist der Dialog zwischen den Ebenen, der von vielen Interviewpartner*innen als entscheidend betrachtet wird. IP1 betonte, dass die Landesorganisationen stärker auf ökonomische Aspekte fokussiert sind, während

die Primärbanken den genossenschaftlichen Gedanken leben. Die Primärbanken hätten die Pflicht, Vorschläge von der Landesebene zu kommentieren und gegebenenfalls abzulehnen, wenn sie nicht zur regionalen Realität passen. Der offene Dialog zwischen beiden Ebenen wurde von IP1 als anstrengend, aber effizient beschrieben, solange dieser auf Kommunikation und gegenseitigem Verständnis basiert (IP1, 2024, Z. 700–731). Ein weiteres Beispiel für den offenen Dialog lieferte IP3 damit, dass die Landesebene offen für Diskussionen ist, wenn Vorschläge aus der Primärebene abgelehnt werden. Beide Seiten können versuchen, sich gegenseitig zu überzeugen. Doch ohne eine solche Kommunikation führen Missverständnisse zu Frustration. Der Austausch von Argumenten ist entscheidend, um zu sinnvollen Lösungen zu kommen (IP3, 2024, Z. 751–768). Die Unterstützung der Landesorganisationen wurde in den Interviews unterschiedlich bewertet. IP2 hob hervor, dass die Landesbanken durch ein umfassendes Dienstleistungspaket die Raiffeisenbanken stark unterstützen und damit ihren Förderauftrag erfüllen. Ohne diese Unterstützung wären viele Primärbanken in ihrer Existenz gefährdet (IP2, 2024, Z. 218–222). Gleichzeitig gibt es laut IP8 Unterschiede im genossenschaftlichen Verständnis auf Landesebene, da viele Mitarbeiter*innen dort wenig Erfahrung mit den spezifischen Bedürfnissen der Raiffeisenbanken haben. Dennoch stechen einige Mitarbeiter*innen mit fundiertem Wissen hervor und gelten als wichtige Ansprechpartner*innen (IP8, 2024, Z. 789–795).

Ein weiteres von IP2 angesprochenes Spannungsfeld liegt in der Rechtsform der Landesorganisationen. Obwohl Landesbanken teilweise als Aktiengesellschaften organisiert sind, sehen viele Interviewpartner*innen darin keinen großen Unterschied zur genossenschaftlichen Struktur. Laut IP2 bleibt die Unterstützung der Raiffeisenbanken trotz der AG-Struktur gewahrt, da Dienstleistungen oft ohne Gewinnkomponente erbracht werden und die rechtlichen Anforderungen dies ermöglichen (IP2, 2024, Z. 270–290).

Die Erwartungen der Primärbanken an die Landesebene variieren stark. Laut IP5 wäre es wünschenswert, eine gemeinsame Grundstrategie in jedem Bundesland zu haben, um eine einheitliche Ausrichtung zu gewährleisten. Gleichzeitig betonte IP5 jedoch, dass die Primärbanken aufgrund ihrer regionalen Unterschiede flexibel auf lokale Gegebenheiten reagieren müssen, was eine zentrale Steuerung erschwert (IP5, 2024, Z. 392–398; 410–416). IP12 sieht ebenfalls die Notwendigkeit der Flexibilität und meinte,

dass es oft sinnvoll ist, sich auf lokales Wissen zu verlassen, anstatt externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. In vielen Fällen sei die regionale Expertise für den Erfolg entscheidend (IP12, 2024, Z. 416–420).

7.3.3 Konkrete Beispiele

Im Rahmen der Interviews wurden zahlreiche konkrete Nachnutzungsmöglichkeiten von Bankgebäuden genannt, die bereits in der Praxis umgesetzt wurden oder als potenzielle Lösungen gelten. Die Interviewpartner*innen zeigten verschiedene Ansätze auf, wie leerstehende Bankgebäude sinnvoll weiterverwendet werden können, um sowohl den genossenschaftlichen Werten gerecht zu werden als auch den wirtschaftlichen Nutzen zu maximieren. Im Fokus stehen dabei Verkaufsoptionen und alternative Nutzungen, die den lokalen Bedürfnissen und Gegebenheiten angepasst wurden. Die folgenden Ausführungen in Tabelle 12 geben einen Überblick über die von den Interviewpartner*innen genannten und teils bereits realisierten Nachnutzungskonzepte.

Verkauf	
Verkauf an öffentliche Einrichtungen oder private Investor*innen	Leerstehende Gebäude werden oft zu einem günstigen Preis verkauft, um sie der Gemeinde oder privaten Investor*innen zur Verfügung zu stellen und regionalen Bedürfnissen zu entsprechen (IP7, 2024, Z. 222–229; IP9, 2024, Z. 170–180). Laut IP7 wurde beim Verkauf mittels vordefinierter Kriterien darauf geachtet, dass die Immobilie der Gemeinde einen Mehrwert bietet und nicht an große Immobiliengesellschaften geht (IP7, 2024, Z. 261–272). Auch IP 9 bestätigte, dass einige Gebäude bewusst unter Marktpreis verkauft wurden, um lokalen Bedürfnissen gerecht zu werden und die Wertschöpfung in der Region zu halten (IP9, 2024, Z. 378–381). Der Verkaufsprozess wird oft über Partner*innen abgewickelt, um Distanz zu den Kund*innen zu wahren und diesen professionell zu gestalten (IP7, 2024, Z. 257–261).

Um- bzw. Nachnutzung	
Umnutzung für Mediziner*innen und Gesundheitseinrichtungen	Leerstehende Gebäude werden in ärztliche Praxen oder Gesundheitseinrichtungen umgewandelt, um der Gemeinschaft zu dienen und einen Mehrwert zu schaffen (IP5, 2024, Z. 168–174; IP9, 2024, Z. 170–180).
Umwandlung in Büroflächen und Homeoffice-Alternativen	Leerstehende Gebäude werden in günstige Büroflächen umgewandelt, die als Homeoffice-Alternative dienen können. Räume können stunden-, tage- oder monatsweise gemietet werden (IP1, 2024, Z. 111–135).
Vermietung an lokale Unternehmen oder Vereine	Leerstehende Räume werden an lokale Vereine und Unternehmen vermietet, um die Gemeinschaft zu stärken. Diese Lösung wird oft als soziale Nachhaltigkeit und Marketingmaßnahme genutzt (IP5, 2024, Z. 570–592; IP9, 2024, Z. 209–223).
Nutzung als Veranstaltungsräume und Shared Spaces	Räume werden der Öffentlichkeit für Veranstaltungen zur Verfügung gestellt oder als Shared Spaces genutzt, um zur Regionalförderung und zum Member Value beizutragen (IP1, 2024, Z. 111–135; IP4, 2024, Z. 240–248; IP5, 2024, Z. 333–350).
Wohnraumnutzung	Leerstehende Gebäude werden in Wohnungen umgewandelt, die günstig vermietet werden – insbesondere in ländlichen Gebieten (IP5, 2024, Z. 246–249; IP7, 2024, Z. 229–232).
Mobile Beratung und flexible Nutzung	Mobile Beratungseinheiten wie ein Lkw oder Bus bieten temporäre Lösungen, die wirtschaftlich weniger Erfolg haben, aber zur Imagepflege beitragen (IP1, 2024, Z. 184–201; IP2, 2024, Z. 131–143).
Selbstbedienungsläden und Nahversorgungsmärkte	Einige Gebäude werden als Selbstbedienungsläden oder Märkte für lokale Landwirt*innen genutzt, jedoch sind diese Projekte oft nicht langfristig tragfähig (IP9, 2024, Z. 386–391; IP10, 2024, Z. 112–118).
Kreative Raunteilung	Gebäude werden aufgeteilt, z. B. wird ein Teil als Geschäft genutzt, während der andere vermietet wird, um eine flexible Nachnutzung zu gewährleisten (IP5, 2024, Z. 232–236; IP7, 2024, Z. 229–232).

Tabelle 12. Von den IP konkret genannte Nachnutzungsvarianten (eigene Darstellung).

7.3.4 Entscheidungsfindung

In den Interviews wurde die Entscheidungsfindung in Nachnutzungsprozessen von Genossenschaftsbankgebäuden differenziert betrachtet, wobei sowohl regionale als auch zentrale Ansätze thematisiert wurden. Eine der zentralen Aussagen ist, dass jede Primärbank eigenständig handeln sollte, da die regionalen Bedingungen unterschiedlich sind. Laut IP1 ist es nicht Aufgabe des Raiffeisenverbandes, pauschale Vorgaben zu machen, etwa Gebäude generell in Büroflächen umzuwandeln. Die Entscheidung bezüglich des Umgangs mit leerstehenden Immobilien müsse in den Händen der Primärbanken liegen, deren Eigentümer*innen die Mitglieder sind. Gleichzeitig wäre die Entwicklung eines standardisierten Prozesses für die Bürger*innenbeteiligung hilfreich, da der Umgang mit den Menschen oft wichtiger als das Endergebnis selbst ist (IP1, 2024, Z. 465–497). Auch IP5 unterstrich die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung, Aufsichtsrat und Gemeinde. Ein gemeinsames Vorgehen wird als entscheidend angesehen, um nachhaltige Lösungen zu finden. Dabei ist es wichtig, dass die Führungsebene und insbesondere die Bankdirektor*innen den Dialog mit den Bürgermeister*innen suchen, um eine gute und akzeptierte Lösung zu entwickeln. Dieses Engagement müsse jedoch überzeugend sein und dürfe nicht halbherzig wirken (IP5, 2024, Z. 365–386). Auch laut IP3 sollten Entscheidungen mit langfristigen Auswirkungen auf die lokale Infrastruktur die Zusammenarbeit mit der Gemeinde berücksichtigen, da diese einen bleibenden Einfluss auf die Gemeinschaft hinterlassen (IP3, 2024, Z. 328–330). Ein weiterer in den Interviews genannter Punkt ist die Verantwortung des Vorstands der Zentralorganisation (ZO) bei der Entscheidungsfindung. Gemäß IP6 hat der ZO-Vorstand im Volksbankensektor das Recht, verbindliche Weisungen an Primärbanken zu erteilen. Das führt manchmal zu Diskussionen, da die Meinungen zwischen Zentral- und Primärebene divergieren können. Letztlich liegt die finale Entscheidung jedoch beim ZO-Vorstand, sofern diese nicht rechtswidrig ist (IP6, 2024, Z. 244–260). Trotz dieser zentralen Steuerung wäre es laut IP9 effizienter, wenn mehrere Raiffeisenbanken gemeinsam Personen für das Immobilienmanagement einsetzen würden, um Synergien zu schaffen und besser auf regionale Bedürfnisse eingehen zu können (IP9, 2024, Z. 448–456). IP11 stellte fest, dass die Entscheidungen in der Regel von der Geschäftsleitung getroffen werden; der Aufsichtsrat wird jedoch regelmäßig informiert. Solange die Entscheidungen als angemessen erscheinen und Leerstände vermieden werden, gibt es in der Regel keine Einwände vom Aufsichtsrat.

Wichtig dabei sei aber, dass die Nachnutzung der Gebäude reibungslos verläuft und den Interessen der Gemeinden gerecht wird (IP11, 2024, Z. 260–265).

7.4 Kriterienkatalog/Nutzwertanalyse

Die Nutzung eines Kriterienkatalogs und der Nutzwertanalyse spielt eine zentrale Rolle im Entscheidungsprozess zur Nachnutzung von Bankgebäuden. In den folgenden Abschnitten werden die Aussagen der Expert*innen hinsichtlich der Chancen und Grenzen dieser Instrumente (siehe Kapitel 7.4.1) dargelegt sowie die Empfehlungen für deren Anwendung (siehe Kapitel 7.4.2). Dabei werden sowohl die Vorteile der strukturierten Entscheidungsfindung als auch die Herausforderungen diskutiert, wie etwa die praktische Umsetzbarkeit und die Berücksichtigung individueller Gegebenheiten.

7.4.1 Chancen und Grenzen

In den Interviews hat sich eine differenzierte Sichtweise auf die Nutzung eines Kriterienkatalogs im Nachnutzungsprozess von Bankgebäuden gezeigt. Viele Interviewpartner*innen erkennen den Nutzen eines solchen Katalogs insbesondere dann, wenn es um Entscheidungen geht, die qualitative Faktoren einbeziehen. Laut IP1 kann ein Kriterienkatalog besonders hilfreich sein, da nicht alle relevanten Faktoren in monetären Werten ausgedrückt werden können. Scoring-Modelle seien eine nützliche Methode, um verschiedene qualitative Kriterien zu bewerten und Kosten-Nutzen-Vergleiche durchzuführen, wenn eine direkte monetäre Bewertung nicht möglich ist (IP1, 2024, Z. 545–549). Auch IP8 sieht einen strukturierten Fragenkatalog als hilfreich an, um sicherzustellen, dass alle relevanten Aspekte bei der Entscheidungsfindung systematisch berücksichtigt werden, selbst wenn keine genaue Gewichtung erforderlich ist. Ein solcher Katalog würde helfen, wichtige Fragen zu erfassen, die andernfalls möglicherweise nicht vollständig bedacht werden (IP8, 2024, Z. 525–529). Ferner hob IP8 hervor, dass ESG-Kriterien in die Bewertung einfließen könnten, um genossenschaftliche und nachhaltige Aspekte wie Diversität besonders zu betonen und positiv zu bewerten (IP8, 2024, Z. 529–533). Ein weiterer positiver Aspekt eines Kriterienkatalogs wurde von IP12 betont. Sie sieht ihn als ein Instrument zur Sicherstellung von Fairness und Objektivität, ähnlich wie bei Ausschreibungen, das zu einer fairen Entscheidungs-

findung beitragen kann (IP12, 2024, Z. 516–520). Auch IP10 hätte einen Kriterienkatalog als hilfreiches Instrument empfunden und betonte, dass ein solcher Katalog bei ihren Überlegungen definitiv hilfreich gewesen wäre (IP10, 2024, Z. 563–568).

Einige Interviewpartner*innen erkennen jedoch auch die praktischen Herausforderungen eines Kriterienkatalogs. Für IP3 sind solche Modelle ein legitimer Ansatz, allerdings werden sie in der Praxis selten konsequent umgesetzt. Oft seien Leitfragen hilfreicher als die detaillierte Ausarbeitung eines festen Modells, da dieses bei kleineren Änderungen schnell an Stabilität verlieren könne (IP3, 2024, Z. 489–498). Ähnlich äußerte sich IP5 und betonte, dass die Anforderungen je nach Gemeinde stark variieren, was die Umsetzung eines starren Kriterienkatalogs erschwert. In der Praxis sei es oft schwierig, da die individuelle Situation jeder Gemeinde berücksichtigt werden müsse (IP5, 2024, Z. 470–472). Auch IP11 äußerte sich skeptisch zur Nutzung von Kriterienkatalogen und betonte, dass am Ende häufig das Bauchgefühl und die Passung zur Bank wichtiger sind als ein formeller Katalog (IP11, 2024, Z. 303–315). IP13 hob hervor, dass Checklisten oder ähnliche Verfahren, die auf einem Kriterienkatalog basieren, besonders bei wiederkehrenden Prozessen hilfreich zur Strukturschaffung sind (IP13, 2024, Z. 633–637).

7.4.2 Empfehlungen

Die Interviewpartner*innen gaben verschiedene Empfehlungen zur Anwendung eines Kriterienkatalogs und der Nutzwertanalyse im Nachnutzungsprozess von Bankgebäuden. Die allgemeine Meinung ist, dass der Einsatz solcher Instrumente sowohl Transparenz als auch eine objektive Entscheidungsfindung fördern kann, wenn sie richtig gestaltet sind. Für IP7 ist es entscheidend, zunächst die Kriterien festzulegen und dann die Alternativen zu bewerten. Wichtig sei dabei, dass die Kriterien unterschiedlich gewichtet werden, da nicht alle gleich wichtig sind (IP7, 2024, Z. 392–399). Dieser differenzierte Ansatz sorgt dafür, dass die Entscheidungen fundiert und auf die jeweiligen Gegebenheiten abgestimmt sind. Laut IP12 ist ein Kriterienkatalog nur dann sinnvoll, wenn er ehrlich und nachvollziehbar erstellt wird. IP12 warnte vor einer Manipulierung des Katalogs, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzwingen (IP12, 2024, Z. 520–526). Transparenz und Fairness sind aus Sicht von IP12 der Schlüssel zu einer erfolgreichen Implementierung eines solchen Katalogs. Ein weiteres Argument für die Verwendung

von Kriterienkatalogen wurde von IP3 mit der Rolle von Leitfragen hervorgehoben. IP3 sieht Leitfragen als pragmatischen Ansatz, um Entscheidungen strukturiert zu treffen, ohne sich in komplexen Modellen zu verlieren (IP3, 2024, Z. 518–523). Damit wird eine flexible und umsetzbare Vorgehensweise gefordert, die nicht starr an einen formalisierten Katalog gebunden ist. IP13 sprach die Empfehlung aus, die Ergebnisse solcher Entscheidungsprozesse genau zu bewerten, insbesondere im Hinblick auf die genossenschaftlichen Werte. Checklisten oder Kriterienkataloge seien nützlich, aber es müsse stets reflektiert werden, was die daraus resultierenden Entscheidungen für die genossenschaftlichen Prinzipien bedeuten (IP13, 2024, Z. 670–678). Ein weiteres zentrales Thema ist die Praktikabilität eines Kriterienkatalogs. Für IP12 muss ein solcher Katalog überschaubar und praktikabel sein. Eine zu große Anzahl von Kriterien kann den Prozess unnötig verkomplizieren (IP12, 2024, Z. 538–541).

7.5 Stakeholder*innen

Eine effektive Kommunikation und die Einbindung der relevanten Stakeholder*innen sind entscheidend für den erfolgreichen Nachnutzungsprozess von Bankgebäuden. In den folgenden Kapiteln wird dargelegt, welche Bedeutung für die Expert*innen die Zusammenarbeit mit Gemeinden und die frühzeitige Kommunikation mit Betroffenen sowie die Rolle von Gemeindeaudits zur Identifizierung von Leerständen und lokalen Bedürfnissen haben. Abschließend wird die Kritik an Genossenschaftsbanken beleuchtet, wobei insbesondere die mangelnde Transparenz und schleppende Kommunikation im Fokus stehen.

7.5.1 Kommunikation, Einbindung, Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholder*innen und insbesondere mit den Gemeinden spielt im Nachnutzungsprozess von Bankgebäuden eine entscheidende Rolle. Insbesondere eine frühzeitige und offene Kommunikation ist von großer Bedeutung, um Missverständnisse zu vermeiden und Konflikte zu minimieren. Nach IP1 muss den Menschen klargemacht werden, dass Filialschließungen aus wirtschaftlichen Gründen erfolgen und nicht willkürlich getroffen werden. Entscheidend sei, die Gründe transparent zu kommunizieren und den Betroffenen frühzeitig individuelle Lösungen anzubieten, um den Unmut zu mildern (IP1, 2024, Z. 201–229). Auch IP5 sieht

in der offenen Kommunikation einen wesentlichen Aspekt. Die Gemeinde sollte frühzeitig eingebunden werden, um deren Unterstützung zu gewinnen und Missverständnisse zu vermeiden. So könne es hilfreich sein, den Bürgermeister*innen mitzuteilen, dass die Bank zwar geschlossen wird, jedoch ein Raiffeisen-Co-Working-Space für die Allgemeinheit eröffnet wird (IP5, 2024, Z. 152–158). Ein häufiger Fehler in der Kommunikation besteht laut IP1 darin, die Problematik in der Hoffnung auszusetzen, dass sich der Ärger von allein legt. Dies führe oft zu schwerwiegenden Fehlern und langfristigen negativen Folgen für die Bank (IP1, 2024, Z. 261–284). Eine ähnliche Sichtweise teilte IP9, die betonte, dass vor einer Filialschließung der Kontakt mit den Bürgermeister*innen gesucht werden sollte, um Überraschungen und mögliche negative Reaktionen in den Medien zu vermeiden. Eine frühzeitige Abstimmung könne helfen, Widerstand zu reduzieren und ein konstruktives Miteinander zu fördern (IP9, 2024, Z. 110–119). Die Einbindung von Stakeholder*innen wie Bürgermeister*innen und lokalen Funktionär*innen wird ebenfalls als zentrale Herausforderung gesehen. IP8 stellte fest, dass die Regionalität der Raiffeisenbanken oft zu emotional aufgeladenen Diskussionen führt, die sachliche Gespräche erschweren (IP8, 2024, Z. 658–665). Dennoch betonte IP8, dass durch die aktive Einbindung der Stakeholder*innen positive Entwicklungen gefördert werden können, wenn diese von Anfang an am Prozess beteiligt werden. IP13 zufolge ist es sinnvoll, die Gemeinden frühzeitig in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen, da diese über die lokalen Bedürfnisse Bescheid wissen und als Vermittelnde agieren können (IP13, 2024, Z. 466–476). Diese Einbindung fördere die Akzeptanz der Entscheidungen und verringere den Widerstand gegen Schließungen. In Bezug auf die Kommunikation der Ergebnisse waren sich die Interviewpartner*innen einig, dass diese transparent und zielgerichtet erfolgen muss. IP8 hob hervor, dass Informationen sowohl intern als auch extern über verschiedene Kanäle wie soziale Medien und regionale Zeitungen verbreitet werden sollten, um sicherzustellen, dass alle betroffenen Parteien informiert sind. Persönlicher Kontakt und regionale Medien seien entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden und offene Diskussionen zu ermöglichen. (IP8, 2024, Z. 683–700).

7.5.2 Gemeindeaudits

Die Sinnhaftigkeit von Gemeindeaudits wurde von den Interviewpartner*innen unterschiedlich bewertet. Laut IP1 haben die Menschen vor Ort oft bereits ein gutes Gespür

dafür, was in ihrer Gemeinde fehlt; ein Audit ist somit nicht immer erforderlich. IP1 argumentierte, dass die Intelligenz der Menschen nicht unterschätzt werden sollte (IP1, 2024, Z. 857–868). IP8 sieht in Audits eine Möglichkeit, Leerstände zu identifizieren und potenzielle Bedürfnisse wie soziale Einrichtungen oder ärztliche Praxen aufzuzeigen. Allerdings zeigte IP8 auf, dass Audits oft keine praktikablen Lösungen liefern, da es den Gemeinden an Betreiber*innen für diese Einrichtungen fehlt (IP8, 2024, Z. 624–650). IP12 hob hervor, dass Städte durch falsche Baulandwidmungen am Stadtrand den Leerstand im Zentrum verschärfen. Audits, die dieses Problem aufzeigen, können hilfreich zur künftigen Vermeidung solcher Fehler sein (IP12, 2024, Z. 35–39).

7.5.3 Kritik

Im Zuge der Interviews wurde die Kritik der Stakeholder*innen an den Genossenschaftsbanken deutlich, die auf mehrere zentrale Mängel abzielt. Besonders stark wurden die fehlende Transparenz und die mangelnde Kommunikation angeprangert. IP1 kritisierte, dass Filialschließungen oft überraschend und ohne ausreichende Information erfolgen. Es werde schlichtweg nicht offen über die wirtschaftlichen Hintergründe gesprochen, was in der Bevölkerung für Unverständnis und Frustration Sorge. „Man hat es nicht angekündigt, von einem Tag auf den Nächsten war zu, man hat es nicht erklärt und dann war der Unmut in der Bevölkerung da.“ (IP1, 2024, Z. 241–260). Diese Verschlossenheit untergräbt das Vertrauen in die Genossenschaftsbanken und widerspricht ihrem eigentlich genossenschaftlichen Prinzip der Transparenz gegenüber den Mitgliedern. IP10 äußerte besonders scharfe Kritik, indem sie erklärte, dass Gemeinden erst nach bereits getroffenen Entscheidungen informiert werden. Statt in den Entscheidungsprozess frühzeitig eingebunden zu werden, werden die Gemeinden vor vollendete Tatsachen gestellt (IP10, 2024, Z. 193–206). Diese Herangehensweise wird als zutiefst respektlos gegenüber den lokalen Entscheidungsträgern empfunden und verstärkt die Kluft zwischen Bank und Gemeinde. Ein weiterer die Zusammenarbeit mit den Gemeinden betreffender Kritikpunkt ist die schleppende Kommunikation seitens der Genossenschaftsbanken nach der Schließung. IP10 beklagte, dass die Gemeinde für den Erhalt grundlegender Informationen ständig nachfragen musste. Die Kommunikationslücke wurde als „katastrophal“ beschrieben, da sie die Gemeinde ohne verlässliche Informationen über die weitere Nutzung der Gebäude im Unklaren ließ (IP10,

2024, Z. 210–218). Diese Ignoranz der Bank habe die Verhandlungen und die Suche nach Alternativen erheblich erschwert. Ferner kritisierte IP10 die fehlende Reaktion auf vertragliche Verpflichtungen. Raiffeisen habe sich kaum an Absprachen gehalten und notwendige Investitionen wie eine neue Heizung verschleppt. „Also Kommunikation ist im Schulnotensystem eine Vierminus.“ (IP10, 2024, Z. 244–251). Diese Haltung unterminiert das Vertrauen in die Verlässlichkeit der Genossenschaftsbanken und stellt ihr Bekenntnis zu langfristigen Partnerschaften infrage. IP9 kritisierte die Art und Weise der Schließungsankündigung und bezeichnete diese als unpassend und arrogant. Die Schließung wurde in einem Treffen mit Bürgermeister*innen in einem „pomposen Rahmen“ verkündet, was nach Meinung von IP9 die Ernsthaftigkeit der Situation verfehlte und beinahe beleidigend wirkte, als ob es sich um eine Feier handelte (IP9, 2024, Z. 692–705). Dieser Mangel an Sensibilität zeigt, dass die Genossenschaftsbanken oft den Bezug zur Realität der betroffenen Gemeinden verloren haben.

8 Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden die Zusammenhänge und Diskrepanzen zwischen theoretischen Ansätzen und der Praxis bei der Nachnutzung von Bankgebäuden in Genossenschaftsbanken beleuchtet. Zunächst werden die empirischen Ergebnisse diskutiert und interpretiert und es wird gezeigt, dass die praktischen Lösungen oft von den theoretisch geforderten nachhaltigen Konzepten abweichen. Danach werden die Subforschungsfragen beantwortet. Im Anschluss daran wird die Hauptforschungsfrage behandelt, indem das unterschiedliche Vorgehen der Banken bei der Immobiliennutzung dargestellt wird. Die Arbeit schließt mit der Diskussion von Limitationen und des weiteren Forschungsbedarfs.

8.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis zeigt sich besonders in der Art und Weise, wie die Nachnutzung von Bankgebäuden gehandhabt wird. Theoretische Ansätze zeigen eine breite Palette an Möglichkeiten auf, die sowohl wirtschaftliche und soziale als auch ökologische Aspekte einbeziehen. Diese reichen von der Umnutzung der Gebäude zu Büroflächen oder sozialen Projekten bis hin zu nachhaltigen, ökologisch verantwortungsvollen Konzepten, die der Region langfristig einen Mehrwert bieten. Im Fokus der Konzepte steht eine systematische, durchdachte und nachhaltige Herangehensweise, die den genossenschaftlichen Werten entspricht. Diese Werte betonen die Bedeutung von Solidarität, Regionalität und der Förderung des Gemeinwohls, was sich in der Nachnutzung der Immobilien widerspiegeln sollte. Wie die Aussagen der Expert*innen zeigen, weichen die in der Praxis umgesetzten Lösungen jedoch teilweise deutlich von diesen theoretischen Idealen ab. Anstelle von kreativen und langfristigen Nutzungskonzepten greifen viele Genossenschaftsbanken auf vergleichsweise einfache Ansätze zurück. Häufig wird die Immobilie schlicht verkauft. Das bringt kurzfristig finanzielle Entlastung, lässt jedoch die Chancen ungenutzt, einen nachhaltigen Beitrag zur regionalen Entwicklung zu leisten. Dieser Widerspruch zwischen den theoretisch geforderten, fundierten Immobilienstrategien und den pragmatischen, aber oft simplen Lösungen in der Praxis ist offensichtlich. Der Verkauf stellt

eine Möglichkeit dar, sich kurzfristig von der Verantwortung für die Immobilie zu entlasten. Jedoch wird dabei das Potenzial weitgehend ignoriert, die Immobilie als Teil der genossenschaftlichen Verantwortung zur Förderung der Region zu nutzen.

Eine weitere gängige Praxis in der Nachnutzung, die in den Interviews hervorgehoben wurde, ist die Umwandlung in Selbstbedienungsläden oder Nahversorgungsmärkte. Solche Projekte bieten zwar aus oberflächlicher Betrachtung eine Möglichkeit, die Immobilie weiterhin einer Nutzung zuzuführen. Allerdings erfüllen sie in der Regel nicht die Anforderungen einer langfristigen und nachhaltigen Nachnutzung. Diese Lösungen sind oft nicht tragfähig und bieten der Region keinen signifikanten Mehrwert. Im Vergleich zu den in der Theorie vorgeschlagenen innovativen und nachhaltigen Konzepten erscheinen sie als Zwischenlösungen, die weder den genossenschaftlichen Prinzipien noch den langfristigen Bedürfnissen der Gemeinschaft gerecht werden. Solche Nachnutzungen sind zudem häufig nicht auf die spezifischen Anforderungen der Region zugeschnitten und scheitern deshalb langfristig an mangelnder Akzeptanz und Tragfähigkeit.

In der Literatur wird zudem betont, dass der Nachnutzungsprozess von spezialisierten Fachkräften gesteuert werden sollte, die über fundiertes Wissen im Bereich Immobilienmanagement verfügen. Diese Expert*innen wären in der Lage, eine umfassende Analyse der Immobilie und der regionalen Gegebenheiten durchzuführen, um maßgeschneiderte, nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Die Aussagen der Interviewpartner*innen belegen jedoch, dass diese theoretischen Empfehlungen selten umgesetzt werden. Entscheidungen über die Nachnutzung werden häufig von Geschäftsleiter*innen der Banken getroffen, die keine spezielle Expertise im Immobilienbereich aufweisen. Dieser Mangel an Fachwissen führt dazu, dass die Entscheidungen oft auf kurzfristige finanzielle Überlegungen reduziert werden und die langfristigen Potenziale der Immobilien weitgehend ungenutzt bleiben. Dies steht im klaren Widerspruch zu den theoretischen Ansätzen, die eine professionelle und systematische Entscheidungsfindung fordern, um nachhaltige und wertschöpfende Nachnutzungen zu gewährleisten.

Ein weiteres Thema, das die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis verdeutlicht, ist der Umgang mit der Einbindung der betroffenen Gemeinden und Mitglieder. Theoretisch wird großer Wert darauf gelegt, die genossenschaftlichen Werte der Partizipation und der demokratischen Mitbestimmung zu wahren. Die Gemeinden und Mitglieder sollen aktiv in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Dies dient der Sicherstellung, dass die Nachnutzung den lokalen Bedürfnissen entspricht und im Interesse der Gemeinschaft erfolgt. In der Praxis zeigt sich jedoch, wie die Aussagen der Befragten verdeutlichen, dass diese Beteiligung oft unzureichend ist. Die Gemeinden werden meist erst spät in den Prozess eingebunden und ihre Einflussmöglichkeiten sind begrenzt. Das führt zu einer Entfremdung zwischen der Genossenschaftsbank und der lokalen Gemeinschaft, was nicht nur das Vertrauen der Mitglieder untergräbt, sondern auch die genossenschaftlichen Prinzipien der Mitbestimmung und Partizipation infrage stellt. Diese mangelnde Beteiligung ist besonders kritisch, da die genossenschaftlichen Banken gerade durch ihre Nähe zur Region und zur Bevölkerung ihre Legitimation beziehen.

Zusammenfassend ist zu folgern, dass die Diskrepanz zwischen den theoretischen Empfehlungen und der praktischen Umsetzung bei der Nachnutzung von Bankgebäuden erheblich ist. Während in der Theorie eine systematische, nachhaltige und partizipative Herangehensweise beschrieben und gefordert wird, werden in der Praxis häufig einfache, kurzfristig orientierte Entscheidungen getroffen, die weder den langfristigen wirtschaftlichen noch den genossenschaftlichen Anforderungen gerecht werden. Die genossenschaftlichen Prinzipien, die auf die Förderung der Mitglieder und der Region abzielen, werden in der Praxis oft vernachlässigt. Das führt zu einer Schwächung des genossenschaftlichen Gedankens und einer zunehmenden Entfremdung der Banken von ihren Mitgliedern. Zur Schließung dieser Lücke ist es entscheidend, dass die Genossenschaftsbanken ihre Immobilienentscheidungen auf fundierte, nachhaltige und gemeinwohlorientierte Konzepte stützen, die den theoretischen Empfehlungen entsprechen und die genossenschaftlichen Werte in die Praxis umsetzen.

8.2 Beantwortung der Subforschungsfragen basierend auf den Erkenntnissen aus der Empirie

In diesem Kapitel werden die drei Subforschungsfragen basierend auf den empirischen Ergebnissen beantwortet.

*Subforschungsfrage 1: Welche Aspekte speziell der genossenschaftlichen Grundideale und des gesetzlichen Förderauftrags sind von Entscheidungsträger*innen nach Filialschließungen auf der Suche nach einer passenden und sinnvollen Nachnutzung zu berücksichtigen?*

Aus Sicht der Entscheidungsträger*innen ist die Nachnutzung eines Bankgebäudes nicht immer die einzige oder zwingend vorrangige Maßnahme, um den genossenschaftlichen Förderauftrag zu erfüllen. Es gibt viele alternative Wege, um die Region und die Mitglieder zu fördern. Die Notwendigkeit einer Nachnutzung besteht nur dann, wenn eine geeignete und attraktive Möglichkeit vorliegt. Diese wird zwar positiv bewertet, aber es besteht keine zwingende Verpflichtung, in jedem Fall eine Nutzung des Gebäudes anzustreben. Trotz dieser Flexibilität ist die Berücksichtigung der genossenschaftlichen Grundideale bei der Nachnutzung von Bankgebäuden von großer Bedeutung. Diese Grundwerte – Solidarität, Mitgliederförderung, Regionalität und demokratische Mitbestimmung – sind für die Handlungsweise einer Genossenschaftsbank zentral. Der gesetzliche Förderauftrag verpflichtet die Banken dazu, nicht nur wirtschaftliche Interessen zu verfolgen, sondern Lösungen zu finden, die der Gemeinschaft zugutekommen. Die Prinzipien der Solidarität und Regionalität bringen mit sich, dass die Nachnutzung einen klaren Mehrwert für die Region schaffen sollte, indem sie den Bedürfnissen der lokalen Bevölkerung gerecht wird. Gleichzeitig ist aus der Mitgliederförderung abzuleiten, dass die gewählte Nachnutzung den Mitgliedern der Bank langfristige Vorteile bietet, beispielsweise durch die Schaffung von Arbeitsplätzen oder die Förderung lokaler wirtschaftlicher Aktivitäten. Die Empfehlung ist, dass Entscheidungen zur Nachnutzung partizipativ und unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder*innen getroffen werden sollten. Das bedeutet, dass Gemeinden und Mitglieder aktiv in den Entscheidungsprozess eingebunden werden sollen. Das dient der Sicher-

stellung, dass die Nachnutzung im Einklang mit den genossenschaftlichen Werten erfolgt. Die Herausforderung für Entscheidungsträger*innen besteht darin, diese Ideale konsequent in die Entscheidungsfindung zu integrieren.

*Subforschungsfrage 2: Wie gelingt Genossenschaftsbanken die passende Nachnutzung der eigenen Bankgebäude im Sinne ihres Förderauftrags und der Bedürfnisse ihrer Stakeholder*innen?*

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Genossenschaftsbanken häufig Schwierigkeiten haben, eine Nachnutzung zu finden, die sowohl ihrem gesetzlichen Förderauftrag als auch den Bedürfnissen ihrer Stakeholder*innen gerecht wird. Eine erfolgreiche Nachnutzung hängt davon ab, wie gut es der Bank gelingt, die genossenschaftlichen Werte in den Entscheidungsprozess zu integrieren und die lokalen Bedürfnisse zu berücksichtigen. Dafür ist es wichtig, dass die Bank auf eine enge Zusammenarbeit mit den Gemeinden und den Mitgliedern setzt. Eine frühzeitige und transparente Kommunikation stellt sicher, dass die betroffenen Stakeholder*innen aktiv in den Prozess eingebunden werden, und verhindert, dass Entscheidungen über die Köpfe der Gemeinschaft hinweg getroffen werden, was in der Vergangenheit zu Unmut und Vertrauensverlust führte. Die empirischen Daten zeigen jedoch, dass diese Einbindung in der Praxis oft nicht konsequent umgesetzt wird. Gemeinden und Mitglieder werden meist erst spät informiert und ihre Einflussmöglichkeiten auf die Entscheidung sind begrenzt. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass viele Genossenschaftsbanken auf einfache Lösungen wie den Verkauf der Immobilie oder die Umwandlung in Nahversorgungsmärkte zurückgreifen. Diese Ansätze bieten zwar kurzfristige finanzielle Vorteile, aber sie erfüllen oft nicht den Anspruch des Förderauftrags, die regionale Entwicklung langfristig zu unterstützen. In der Theorie wird empfohlen, die Nachnutzung der Bankgebäude so zu gestalten, dass sie der Gemeinschaft einen nachhaltigen Mehrwert bietet – sei es durch soziale Projekte, die Förderung von Bildung oder die Schaffung von Arbeitsplätzen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass solche Ansätze nur selten realisiert werden. Eine passende Nachnutzung gelingt nur mit der Bereitschaft seitens der Bank, über einfache wirtschaftliche Lösungen hinauszudenken und stattdessen auf nachhaltige und genossenschaftliche Prinzipien zu setzen. Dazu gehört auch, dass die Bank die Bedürfnisse ihrer Stakeholder*innen in den Vordergrund stellt

und diese aktiv in die Entscheidungsprozesse einbezieht. Nur so kann sie ihrem Förderauftrag gerecht werden und gleichzeitig das Vertrauen und die Unterstützung der lokalen Gemeinschaft erhalten.

Subforschungsfrage 3: Inwiefern verbessert die Einführung eines neu entwickelten Kriterienkatalogs im Rahmen eines professionellen Bestandsmanagements die Entscheidungsqualität einer Genossenschaftsbank bei der Lösungsfindung?

Die Einführung eines strukturierten Kriterienkatalogs trägt erheblich zur Verbesserung der Entscheidungsqualität von Genossenschaftsbanken in Bezug auf das Bestandsmanagement bei. In den Expert*inneninterviews wurde ein solcher Katalog verwendet, um verschiedene Nachnutzungsoptionen systematisch zu bewerten. Dabei wurden Kriterien wie wirtschaftliche Tragfähigkeit, regionale Bedeutung, soziale Effekte und ökologische Nachhaltigkeit gewichtet und in einem Nutzwertverfahren in einem Excel-Dokument dargestellt. Das Nutzwertverfahren (siehe Kapitel 4.2) ermöglicht, verschiedene Nachnutzungsoptionen durch eine Gewichtung der Kriterien (siehe Abbildung 14) vergleichbar zu machen.

Nutzwertanalyse - Kriterienkatalog Nachnutzung

Frage														Mittel- bzw. Vorschlagswert	
	pers.*	IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	IP9	IP10	IP11	IP12		IP13
Genossenschaftliche Kriterien															
1	10	8	**	10	9	10	**	7	9	7	10	10	**	8	8,91
2	9	6	**	5	4	8	**	9	9	9	10	8	**	8	7,73
3	10	10	**	7	9	9	**	9	8	10	9	10	**	8	9,00
4	3	6	**	7	7	9	**		10	6	9	5	**	7	6,90
5	10	10	**	8	8	10	**	10	8	7	9	10	**	10	9,09
Zusf.															
Ökologische Kriterien (Environmental)															
1	7	10	**	7	8	9	**	6	8	10	8	8	**	10	8,27
2	9	8	**	10	9	10	**	6	10	10	8	10	**	10	9,09
3	7	6	**	10	9	10	**	6	10	10	9	10	**	10	8,82
4	5	10	**	10	9	8	**	6	7	8	8	7	**	10	8,00
5	8	6	**	8	10	9	**	6	8	10	9	10	**	10	8,55
Zusf.															
Soziale Kriterien (Social)															
1	10	10	**	10	10	10	**	8	10	10	10	8	**	10	9,64
2	8	10	**	10	10	9	**	8	10	10	9	9	**	10	9,36
3	4	6	**	7	6	7	**	10	7	8	10	5	**	10	7,27
4	7	6	**	5	5	7	**	8	6	9	10	6	**	9	7,09
5	8	6	**	5	5	8	**	8	10	9	9	8	**	9	7,73
Zusf.															
Kriterien der Unternehmensführung (Governance)															
1	10	10	**	5	5	10	**	7	8	5	7	10	**	8	7,73
2	8	8	**	5	6	10	**	8	8	9	9	9	**	10	8,18
3	8	8	**	10	10	9	**	7	9	10	10	9	**	10	9,09
4	10	2	**	10	10	10	**	9	10	9	10	10	**	10	9,00
5	10	8	**	10	10	10	**	7	9	10	10	10	**	10	9,45
Zusf.															
Summen															
Gesamtscore															
*	persönliche Gewichtung des Autors														
**	Bewertung zeitlich nicht mehr möglich während des Gesprächs														

Abbildung 14. Gewichtung der Kriterien durch die IP (eigene Darstellung).

Die Nutzung eines solchen Kriterienkatalogs verbessert die Entscheidungsqualität erheblich, da er eine fundierte Grundlage für Entscheidungen bietet und dabei sowohl wirtschaftliche als auch soziale und ökologische Aspekte berücksichtigt. Diese systematische Herangehensweise stellt sicher, dass Entscheidungen im Einklang mit den genossenschaftlichen Grundwerten getroffen werden und gleichzeitig eine objektive und fundierte Bewertung der Optionen erfolgt, insbesondere wenn mehrere Alternativen zur Verfügung stehen, wie in Abbildung 15 dargestellt wird. Falls nur eine Option zur Auswahl steht, ist der Kriterienkatalog ein hilfreiches Instrument zur Ideenfindung.

Nutzwertanalyse - Kriterienkatalog Nachnutzung				Projektvarianten			
Frage	Mittel- bzw. Vorschlagswert	Gewichtung Entscheidungs- träger*in	Sanierung und Gesundheitszentrum		Leerstand und ineffiziente Instandhaltung		
			Beschreibung		Beschreibung		
		übernommen	Bewertung	score	Bewertung	score	
Genossenschaftliche Kriterien							
1	8,91	8,91	10	89,09	2	17,82	
2	7,73	7,73	9	69,55	3	23,18	
3	9,00	9,00	8	72,00	1	9,00	
4	7,09	7,09	7	49,64	1	7,09	
5	9,09	9,09	10	90,91	1	9,09	
Zusf.				371,18		66,18	
Ökologische Kriterien (Environmental)							
1	8,27	8,27	10	82,73	3	24,82	
2	9,09	9,09	9	81,82	3	27,27	
3	8,82	8,82	8	70,55	2	17,64	
4	8,00	8,00	7	56,00	3	24,00	
5	8,55	8,55	10	85,45	2	17,09	
Zusf.				376,55		110,82	
Soziale Kriterien (Social)							
1	9,64	9,64	9	86,73	1	9,64	
2	9,36	9,36	7	65,55	2	18,73	
3	7,27	7,27	10	72,73	3	21,82	
4	7,09	7,09	10	70,91	1	7,09	
5	7,73	7,73	9	69,55	1	7,73	
Zusf.				365,45		65,00	
Kriterien der Unternehmensführung (Governance)							
1	7,73	7,73	9	69,55	3	23,18	
2	8,18	8,18	9	73,64	5	40,91	
3	9,09	9,09	9	81,82	5	45,45	
4	9,00	9,00	9	81,00	6	54,00	
5	9,45	9,45	9	85,09	5	47,27	
Zusf.				391,09		210,82	
Summen				1504,27		452,82	
Gesamtscore				88		19	

(0-50) Nachnutzung entspricht **nicht** den genossenschaftlichen Grundwerten
(51-75) Nachnutzung entspricht **überwiegend** den genossenschaftlichen Grundwerten
(76-100) Nachnutzung entspricht **vollkommen** den genossenschaftlichen Grundwerten

Abbildung 15. Gewichtung der hypothetischen Nachnutzungsmöglichkeiten (eigene Darstellung).

Ein entscheidender Vorteil eines Kriterienkatalogs besteht in der Möglichkeit, die genossenschaftlichen Werte wie Solidarität, Regionalität und Nachhaltigkeit gezielt in die Entscheidungsfindung einzubringen. Durch die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Faktoren wird sichergestellt, dass die Nachnutzung nicht allein auf kurzfristige wirtschaftliche Vorteile abzielt, sondern langfristig zum Wohl der Gemeinschaft und der Region beiträgt. Um den Einsatz von Kriterienkatalogen sowie die Ergebnisse des Nutzwertgutachtens nicht in der Bedeutungslosigkeit versanden zu lassen, sollte deren Anwendung in jedem Entscheidungsgremium verpflichtend besprochen und in den Entscheidungsprozess integriert werden. Dies würde sicherstellen, dass die Nachnut-

zungsoptionen systematisch bewertet und fundierte, nachhaltige Entscheidungen getroffen werden, die den genossenschaftlichen Werten und dem Förderauftrag entsprechen.

Best-Practice-Beispiele aus der Praxis bestätigen den Nutzen solcher Bewertungsverfahren. Die erfolgreiche Umwandlung von Bankgebäuden in soziale Einrichtungen, Bildungszentren oder nachhaltige Wohnprojekte zeigt, dass eine strukturierte Herangehensweise zu besseren Ergebnissen führt – sowohl für die Bank als auch für die lokale Bevölkerung. Diese Projekte verdeutlichen, dass eine professionelle Bewertung und Planung nicht nur theoretisch sinnvoll sind, sondern auch praktisch umgesetzt werden können. Für Primärbanken, denen die Expertise im Bereich Immobilienmanagement oft fehlt, kann ein solcher Kriterienkatalog besonders hilfreich sein. Denn er bietet eine klare Struktur und Orientierung für Entscheidungsträger*innen, die wenig Erfahrung im Immobilienbereich haben. Ab einer gewissen Anzahl an Bestandsgebäuden empfiehlt es sich jedoch in vielen Fällen, Entscheidungen über die Nachnutzung an spezialisierte Abteilungen oder externe Expert*innen für professionelles Bestandsmanagement auszulagern. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die Liegenschaften optimal genutzt werden und langfristig einen Mehrwert für die Bank und die Region bieten.

8.3 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

*Wie managen Entscheidungsträger*innen von Österreichs Genossenschaftsbanken ihre leerstehenden oder redimensionierten, im Eigenbesitz befindlichen Immobilien?*

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass es keinen einheitlichen Ansatz für das Management leerstehender oder redimensionierter Immobilien in Österreichs Genossenschaftsbanken gibt. Die Herangehensweisen variieren stark je nach Region, Bankengröße und Struktur. In vielen Fällen entscheiden die Primärbanken eigenständig über die Nachnutzung ihrer Immobilien. Diese Entscheidungen werden oft von der Geschäftsführung getroffen, ohne dass spezialisierte Immobilienexpert*innen eingebunden werden. Der Entscheidungsprozess ist in diesen Fällen stark von den individuellen Vorstellungen der Entscheidungsträger*innen geprägt, was häufig zu pragmatischen, aber wenig nachhaltigen Lösungen führt, wie etwa dem Verkauf der Liegenschaften.

In anderen Fällen holen sich die Primärbanken Unterstützung von der Landesebene oder von externen Berater*innen, um fundiertere Entscheidungen treffen zu können. Die Landesorganisationen bieten in manchen Fällen Beratungsleistungen an oder übernehmen die Koordination bei komplexeren Nachnutzungsprojekten. Dennoch fehlt es häufig an einem systematischen, überregionalen Ansatz, der es den Genossenschaftsbanken ermöglicht, voneinander zu lernen und Best-Practice-Beispiele auf breiter Basis umzusetzen.

In bestimmten Situationen gibt die ZO konkrete Anweisungen, wie die leerstehenden Immobilien zu verwalten sind. Die Primärbanken müssen diese Vorgaben umsetzen. Diese Vorgaben sind jedoch nicht immer flexibel genug, um den spezifischen Bedürfnissen der lokalen Gemeinschaft gerecht zu werden. Das führt gelegentlich zu Spannungen zwischen der Zentrale und den regionalen Banken.

Trotz dieser unterschiedlichen Ansätze zeigt sich, dass die Entscheidungsträger*innen grundsätzlich bemüht sind, eine Lösung zu finden, die nicht nur wirtschaftlich tragfähig ist, sondern auch der Gemeinschaft nutzt. Auch wenn diese Ansätze nicht immer direkt den Mitgliedern der Genossenschaft zugutekommen, wird versucht, einen positiven Beitrag für die Region zu leisten. Häufig werden Immobilien für soziale Projekte oder lokale Initiativen zur Verfügung gestellt, die langfristig einen Mehrwert für die Gemeinschaft bieten. Allerdings bleibt die Herausforderung bestehen, diese Entscheidungen noch stärker mit den genossenschaftlichen Werten in Einklang zu bringen und dabei die Bedürfnisse der Mitglieder zu berücksichtigen.

Ein Punkt, der in den Interviews immer wieder angesprochen wurde, ist der Mangel an Austausch zwischen den Genossenschaftsbanken. Die Möglichkeit, voneinander zu lernen und erfolgreiche Nachnutzungskonzepte zu teilen, wird bisher nicht ausreichend genutzt. Der Austausch unter den Banken könnte forciert werden, um von erfolgreichen Projekten zu profitieren und gemeinsam bessere Lösungen zu entwickeln. Immobilienexpert*innen könnten dabei eine zentrale Rolle spielen. Sie haben nicht nur die nötige Expertise, sondern auch die Zeit, um komplexe Nachnutzungsprojekte zu steuern und zu koordinieren. Ihre Einbindung würde die Entscheidungsprozesse professionalisieren und zu nachhaltigeren und langfristig tragfähigen Lösungen führen.

Zusammenfassend ist anzumerken, dass das Management leerstehender oder redimensionierter Immobilien in Österreichs Genossenschaftsbanken sehr heterogen ist. Die Entscheidungsfindung variiert je nach Bank und Struktur, wobei es sowohl eigenständige als auch zentral gelenkte Ansätze gibt. Trotz der Herausforderungen wird bereits versucht, im Sinne der Gemeinschaft zu handeln, auch wenn der direkte Nutzen für die Mitglieder manchmal im Hintergrund steht. Eine verstärkte Zusammenarbeit und der Einsatz von Expert*innen könnten jedoch dazu beitragen, den Entscheidungsprozess effizienter und nachhaltiger zu gestalten.

8.4 Limitationen und Forschungsbedarf

Eine zentrale Limitation dieser Arbeit liegt in der methodischen Auswahl der Expert*innen. Befragt wurden Fachleute aus verschiedenen Bereichen, darunter Entscheidungsträger*innen aus Genossenschaftsbanken, Vertreter*innen der Revisionsverbände, Wissenschaftler*innen mit einem Schwerpunkt auf genossenschaftliche Themen sowie Politiker*innen als Volksvertreter*innen. Obwohl diese Gruppe unterschiedliche Perspektiven auf das Thema bietet, bleiben Lücken in der Vollständigkeit der erfassten Meinungen bestehen. Beispielsweise wurden keine externen Immobilienexpert*innen einbezogen, was die Tiefe der Diskussion über immobilienfachliche Aspekte einschränken könnte. Auch wenn der qualitative Ansatz wertvolle Einblicke geliefert hat, ist er subjektiv geprägt und anfällig für zeitliche Schwankungen. So hätten Interviews zu einem anderen Zeitpunkt oder unter anderen Umständen möglicherweise andere Ergebnisse hervorgebracht. Eine weitere Limitation besteht in der unterschiedlichen Auslegung der genossenschaftlichen Prinzipien und Strukturen im Volksbanken- und Raiffeisenbankensektor. Da diese beiden Sektoren mittlerweile teils deutlich voneinander abweichen, könnten Rückschlüsse trügerisch sein, die auf der Annahme einer einheitlichen Vorgehensweise basieren. Die spezifischen Unterschiede in der Struktur und Entscheidungsfindung dieser beiden genossenschaftlichen Bankenarten führen dazu, dass die Ergebnisse dieser Arbeit nicht ohne Weiteres verallgemeinert werden können. Das ist eine Einschränkung, da die gewonnenen Erkenntnisse möglicherweise nur für einzelne Bankgruppen innerhalb der österreichischen Genossenschaftsbanken Gültigkeit besitzen. Ferner konzentriert sich die Arbeit auf Genossenschaftsbanken in Österreich, was ebenfalls eine Limitation in Bezug auf die Über-

tragbarkeit der Ergebnisse darstellt. Die genossenschaftlichen Werte und regulatorischen Rahmenbedingungen in Österreich unterscheiden sich möglicherweise von denen in anderen Ländern, weshalb die Ergebnisse nicht uneingeschränkt auf internationale Genossenschaftsbanken oder Bankensysteme angewendet werden können. Dies schränkt die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse ein und macht deutlich, dass die Schlussfolgerungen primär auf den österreichischen Kontext beschränkt sind.

Im Zuge der Untersuchung wurde ein klarer Forschungsbedarf hinsichtlich der Anpassung und Integration eines Kriterienkatalogs in die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Genossenschaftsbanken identifiziert. Der Katalog könnte die Nachnutzungsentscheidungen transparenter gestalten, indem darin ökologische, soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigt werden. In zukünftigen Studien könnte untersucht werden, wie dieser Katalog systematisch in die Berichterstattung eingebaut werden kann und welche spezifischen Nachhaltigkeitskriterien dabei besonders relevant sind. Zudem wäre es sinnvoll, zu analysieren, wie die genossenschaftlichen Werte und der gesetzliche Förderauftrag besser mit den Nachhaltigkeitszielen der Banken verknüpft werden können. Die Integration des Kriterienkatalogs könnte nicht nur die Entscheidungsqualität verbessern, sondern auch die langfristigen Auswirkungen der Nachnutzung von Immobilien messbar machen und in den Nachhaltigkeitsberichten dokumentieren. Zusammengefasst liegt der Forschungsbedarf in der Weiterentwicklung des Kriterienkatalogs, um ihn in die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu integrieren und somit mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Nachnutzungsentscheidungen zu schaffen.

9 Conclusio und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit verdeutlichen, dass die Nachnutzung von Bankgebäuden im Genossenschaftskontext ein komplexes und vielschichtiges Thema ist, das sowohl ökonomische als auch soziale Aspekte umfasst. Ein zentrales Ergebnis ist, dass die genossenschaftlichen Grundwerte wie Solidarität, Selbsthilfe und Mitgliederförderung nach wie vor als bedeutende Leitprinzipien in der Entscheidungsfindung verankert sind. Jedoch zeigt sich in der Praxis, dass diese Werte nicht immer konsequent umgesetzt werden. Insbesondere die Flexibilität im Umgang mit dem gesetzlichen Förderauftrag führt dazu, dass verschiedene Raiffeisenbanken unterschiedliche Ansätze verfolgen. Während einige Banken ihre genossenschaftlichen Werte aktiv in den Vordergrund stellen und entsprechende Nachnutzungskonzepte erarbeiten, tendieren andere eher zu einfachen und schnellen Lösungen wie dem Verkauf der Immobilien.

Die Genossenschaftsbanken stehen vor der Herausforderung, ihre Gebäude nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen zu bewerten, sondern auch die sozialen und ökologischen Bedürfnisse der Region und ihrer Mitglieder zu berücksichtigen. Die Nachnutzung von Bankgebäuden bietet eine große Chance, die Verbindung zur lokalen Gemeinschaft zu stärken und dem genossenschaftlichen Auftrag gerecht zu werden. Das wird jedoch nur dann gelingen, wenn partizipative Prozesse, in denen die Mitglieder und andere Stakeholder*innen aktiv eingebunden werden, stärker in den Vordergrund treten.

Besonders hervorzuheben ist die Einführung eines Kriterienkatalogs, der den Entscheidungsprozess für die Nachnutzung von Immobilien systematisieren und die genossenschaftlichen Werte stärker berücksichtigen kann. Dieser Katalog erlaubt den Banken, verschiedene Optionen objektiv zu bewerten und die beste Lösung im Sinne der Gemeinschaft zu finden. Dennoch wird deutlich, dass viele Banken aufgrund fehlender Expertise im Bereich des Immobilienmanagements auf einfache Lösungen wie den Verkauf setzen, anstatt innovative und gemeinwohlorientierte Konzepte zu entwickeln. Diesbezüglich besteht eindeutig Verbesserungspotenzial.

Für die Zukunft ist es unerlässlich, dass Genossenschaftsbanken ihre Entscheidungen zur Nachnutzung von Bankgebäuden stärker im Einklang mit den genossenschaftlichen Werten und dem gesetzlichen Förderauftrag treffen. Der entwickelte Kriterienkatalog bietet hierfür eine wertvolle Grundlage, sollte jedoch weiter ausgebaut und verstärkt in die Entscheidungsprozesse integriert werden. Ein zentraler Aspekt dabei ist, dass die Banken bei Entscheidungen nicht isoliert agieren, sondern die relevanten Stakeholder*innen und insbesondere die Kommunen und Mitglieder frühzeitig einbeziehen. Nur durch eine enge Zusammenarbeit können nachhaltige, tragfähige Lösungen entwickelt werden, die sowohl den ökonomischen als auch den sozialen Anforderungen gerecht werden.

Zukünftige Forschung könnte sich darauf konzentrieren, wie die genossenschaftlichen Werte noch besser in die Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert werden können. Dies würde ermöglichen, die Auswirkungen der Entscheidungen zur Nachnutzung von Immobilien langfristig zu dokumentieren und messbar zu machen. Zudem wäre es wünschenswert, dass die Banken verstärkt auf Best-Practice-Beispiele zurückgreifen, um voneinander zu lernen und die besten Lösungen für die Region zu finden.

Ein weiterer Schritt könnte in der verstärkten Einbindung von Expert*innen für Immobilienmanagement liegen, um fundiertere Entscheidungen treffen zu können. Dazu sollte auch der Austausch zwischen den Primärbanken und den Landesorganisationen intensiviert werden, um die genossenschaftlichen Werte im Entscheidungsprozess noch stärker zu verankern und eine nachhaltige Nutzung der Immobilien zu gewährleisten.

Insgesamt sind die Genossenschaftsbanken laut den Ergebnissen dieser Masterarbeit zwar bemüht, ihren gesetzlichen Förderauftrag zu erfüllen, jedoch bestehen noch deutliche Potenziale zur Verbesserung. Der Weg zu einer nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Nachnutzung von Bankgebäuden ist ein Prozess, der noch viele Herausforderungen birgt, aber auch große Chancen für die Zukunft der Genossenschaften bietet.

Literaturverzeichnis

- Ahlmeyer, F. & Wittowsky, D. (2018). Was brauchen wir in ländlichen Räumen? Erreichbarkeitsmodellierung als strategischer Ansatz der regionalen Standort- und Verkehrsplanung. *Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning*, 76(6), 531–550. <https://doi.org/10.1007/s13147-018-0558-8>
- Allgeier, M. (Hrsg.). (2011). *Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Andrae, S. (2018). *Bankaufsichtliches Risikomanagement. Grundlagen und Anwendung regulatorischer Anforderungen*. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Apel, M. (2019). *Philosophisches Wörterbuch* (Sammlung Göschen, Bd. 1031, 4., unveränd. Aufl. Reprint 2019). Berlin, Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111364728>
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Bergius, S. (2015). CSR und Finanzmarkt – Investoren fordern ESG-Leistungen und Transparenz von Unternehmen. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (S. 1003–1022). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_66
- Blisse, H. (2019). Kreditgenossenschaften und ihr ausgleichender Beitrag im Markt. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 20(1), 105–107. <https://doi.org/10.5771/1439-880X-2019-1-105>
- Blisse, H. (2022). Tode Todev/Johann Brazda, Aufstieg und Untergang der Österreichischen Volksbanken-AG. Analyse einer der größten Pleiten in der österreichischen Wirtschaftsgeschichte, Lit Verlag, Wien 2020, 485 S., € 54,90. *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 67(1), 147–149. <https://doi.org/10.1515/zug-2021-0024>
- Blome-Drees, J. (2020). Grundsätzliche Aspekte genossenschaftlicher Forschung und Praxis: Pluralismus – Ethik – Verantwortung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 70(4), 253–262. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2020-0018>
- Blome-Drees, J., Göler von Ravensburg, N., Jungmeister, A., Schmale, I. & Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.). (2023). *Handbuch Genossenschaftswesen*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5>

- Blome-Drees, J. & Thimm, P. (2023). *Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken - quo vadis? Eine konzeptionelle und empirische Studie* (Bd. 20). Berlin, Münster: LIT.
- BML - Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (Hrsg.). (2024). *Bundesminister Totschnig kämpft gegen Leerstände an. 26 Mio. Euro für Reaktivierung von Leerständen und Ortskernbelebung*. Verfügbar unter: <https://info.bml.gv.at/service/presse/regionen-raumentwicklung/2024/totschnig-kaempft-gegen-leerstand.html#:~:text=Insgesamt%20werden%2013%20Mio.,25%20Millionen%20Euro%20zur%20Verf%C3%BCgung>.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Brauer, K.-U. (2011). *Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement - Projektentwicklung* (7., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6482-3>
- Brazda, J. (2023). Der Genossenschaftsbereich in Österreich. In J. Blome-Drees, N. Göler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), *Handbuch Genossenschaftswesen* (S. 831–862). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5_35
- Breuning, S. (2019). Wahrnehmung, Reputation und Image von Genossenschaften aus Sicht der deutschen Bevölkerung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 69(4), 249–270. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2019-0022>
- Brühl, V. (2018). Banking 4.0 – Strategische Herausforderungen im digitalen Zeitalter. In V. Brühl & J. Dorschel (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking* (S. 3–12). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18890-0_1
- Busse von Colbe, W., Laßmann, G. & Witte, F. (2015). Nutzwertanalyse als Bewertungsinstrument für nicht monetäre Aspekte von Investitionen. In W. Busse von Colbe, G. Laßmann & F. Witte (Hrsg.), *Investitionstheorie und Investitionsrechnung* (S. 307–331). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46987-3_9
- Decker, C. (2012). Förderung der finanziellen Bildung – Aufgabe und Chance für Genossenschaftsbanken. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62, 35–48. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2012-s104>

- Dellinger, M. & Schellner, J. (2023). Der Rechtsrahmen für Genossenschaften in Österreich. In J. Blome-Drees, N. Göler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), *Handbuch Genossenschaftswesen* (S. 707–731). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5_38
- Dietl, K. & Pernsteiner, H. (2022). 'Tue Gutes und rede darüber?' Die Internetauftritte österreichischer Genossenschaftsbanken. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 72(1), 64–76. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2022-0004>
- Dreesen, H. & Horsch, A. (2022). Konzentration deutscher Kreditgenossenschaften - Eine empirische Analyse der Jahre 2000 bis 2020 1. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 72(4), 290–314. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2022-0021>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Marburg: Eigenverlag. Verfügbar unter: <https://www.audiotranskription.de/ressourcen/praxisbuch/>
- Drilling, M. & Schnur, O. (Hrsg.). (2012). *Nachhaltige Quartiersentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94150-9>
- Dümmler, M. & Steinhoff, V. (2015). Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten. In H. Brock & I. Bieberstein (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen* (S. 75–92). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06538-6_4
- Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (utb-studi-e-book, Bd. 2471, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien, Stuttgart: facultas; UTB GmbH. <https://doi.org/10.36198/9783838546841>
- Erchinger, R. (2022). *ESG(e)-Kriterien - Die Schlüssel Zum Aufbau Einer Nachhaltigen Unternehmensführung. Eine Eignungsanalyse Ausgewählter Standardkriterien*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Europe Region of the International Co-operative Alliance. (2012). *UN Secretary General Ban Ki Moon says co-operatives build a better world*. Verfügbar unter: https://coopseurope.coop/news_article/un-secretary-general-ban-ki-moon-says-co-operatives-build-better-world/
- Fischer, D. & Doluschitz, R. (2013). Notwendigkeit und Nutzen einer Messung der Förderleistung von Kreditgenossenschaften aus Sicht der Vorstände. *Zeitschrift für*

- das gesamte Genossenschaftswesen, 63(1), 15–28. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2013-0103>
- Franck, N. & Stary, J. (Hrsg.). (2013). *Die Technik wissenschaftlichen Arbeitens. Eine praktische Anleitung* (UTB Schlüsselkompetenzen, Kernkompetenzen (Bd. 724, 17., überarb. Aufl.). Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Geyer, G. (2010). *Führen und Verkaufen. Mehr Erfolg im Filialgeschäft von Banken und Sparkassen* (Springer eBook Collection Business and Economics, 2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8701-3>
- Gindele, N., Doluschitz, R., Sauter, L. & Müller, P. (2019). Fusionen von Volks- und Raiffeisenbanken. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 69(3), 162–178. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2019-0015>
- Grün, M. C. (2010). *Kundenbeziehungen nach Fusionen und Akquisitionen. Die Auswirkung der Beziehungsgestaltung und Synergierrealisierung auf den M&A-Erfolg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gürntke, A. & Schreiber, H. (2008). Filialstrategie für Regionalbanken. In D. Spath, W. Bauer & M. Engstler (Hrsg.), *Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft* (S. 65–72). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9880-4_5
- Harris, R. (2019). Real estate in the digital era. *Journal of General Management*, 44(3), 119–127. <https://doi.org/10.1177/0306307019834404>
- Heinrich, R. & Wiegandt, C.-C. (1991). Altlasten – Restriktion für die räumliche Entwicklung in den neuen Bundesländern? *Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning*, 49(4), 209–217. <https://doi.org/10.14512/rur.2062>
- Hellenkamp, D. (2015). Strukturveränderungen und deren Auswirkungen auf das Bankgeschäft. In D. Hellenkamp (Hrsg.), *Bankwirtschaft* (S. 45–65). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06765-6_3
- Hill, S. & Doluschitz, R. (2014). Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 64(1), 19–30. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2014-0103>
- Hofmann, G. (2013). Kreditgenossenschaften – Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkrise. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 63(2), 95–114. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2013-0203>

- Jovanović, T. & Voigt, K.-I. (2016). Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 66(2), 112–126. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2016-0012>
- Kadlec, K. (2024, 1. Februar). *Am Schauplatz: Nur Bares ist Wahres* [Videobeitrag]. Verfügbar unter: <https://tvthek.orf.at/profile/Am-Schauplatz/1239/Am-Schauplatz-Nur-Bares-ist-Wahres/14211778>
- Kazig, R., Rapp, H. & Bartmus, A. (2023). Leerstand und Stadterleben aus der Perspektive der Atmosphärenforschung. *Standort*, 47(3), 229–236. <https://doi.org/10.1007/s00548-023-00852-3>
- Kiesswetter, O. (2023). Die Entwicklung des zweiten Förderauftrages italienischer Genossenschaften. In J. Blome-Drees, N. Göler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), *Handbuch Genossenschaftswesen* (S. 1071–1098). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5_54
- Kruse, J. & Lenger, A. (2014). Zur aktuellen Bedeutung von qualitativen Forschungsmethoden in der deutschen Volkswirtschaftslehre – Eine programmatische Exploration. *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 14(1), 105–138. <https://doi.org/10.3224/zqf.v14i1.15455>
- Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8>
- Lecomte, P. (2019). What is smart? A real estate introduction to cities and buildings in the digital era. *Journal of General Management*, 44(3), 128–137. <https://doi.org/10.1177/0306307018823108>
- Lindauer, J. (2016). Allgemeiner Teil. In J. Lindauer (Hrsg.), *Immobilien und Steuern* (S. 1–94). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06723-6_1
- Maurer, T. (2016). *Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbanken. Eine Analyse auf Basis von Jahresabschlüssen und regionalen Wirtschaftsdaten*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14989-5>
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz. Verfügbar unter: https://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407296023
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Micken, S., Moldenhauer, J. & Blome-Drees, J. (2023). Commons, Commoning und Genossenschaften. In J. Blome-Drees, N. Göler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), *Handbuch Genossenschaftswesen* (S. 271–296). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5_14
- Mühl, K. Y. (2020). *Bank 4.0. Wie Digital Leader Gewinne steigern, Kosten senken und neue Ertragsquellen erschließen*. Norderstedt: BoD – Books on Demand.
- Nagel, G. (2024, März). Bank schließt Filialen: Bürgermeister in Rage. Die Raiffeisenbank Traisen-Gölsental hat angekündigt, sieben Bankstellen zu schließen. Sechs davon sind im Bezirk Lilienfeld. Die Bürgermeister sind in Aufruhr und fürchten einen Verlust an Lebensqualität. Die Bank argumentiert mit verbesserter Servicequalität. *noe.ORF*. Verfügbar unter: <https://noe.orf.at/stories/3247517/>
- OeNB - Oesterreichische Nationalbank (Hrsg.). (2022). *Geldpolitik. Für alle, die mehr wissen wollen*. Verfügbar unter: https://www.oenb.at/dam/jcr:21c100ae-65be-402c-8209-2c5964db95e3/geld-und-geldpolitik_handbuch_2022.pdf
- OeNB - Oesterreichische Nationalbank (Hrsg.). (2024a). *Anzahl der Kreditinstitute nach Sektoren in Österreich*. Verfügbar unter: <https://www.oenb.at/isawebstat/createChart?&lang=DE&&report=3.1.1>
- OeNB Oesterreichische Nationalbank (Hrsg.). (2024b). *Organisation der Bankenaufsicht in Österreich. Bankenaufsicht in Österreich – Handelnde und Aufgaben*. Verfügbar unter: <https://www.oenb.at/finanzmarkt/bankenaufsicht/organisation-bankenaufsicht-oesterreich.html>
- ÖGNI – Österreichische Gesellschaft für nachhaltige Immobilienwirtschaft. (2021). *Bestandsgebäude. Chancen und Herausforderungen der Zukunft*. Wien: Linde.
- Österreichischer Raiffeisenverband (Hrsg.). (2024). *Wesensmerkmale von Raiffeisen-Genossenschaften*. Verfügbar unter: <https://www.raiffeisenverband.at/de/raiffeisen-in-oesterreich0.html>

- Pester, M. (2023). Marketing Management in Genossenschaften. In J. Blome-Drees, N. Göler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), *Handbuch Genossenschaftswesen* (S. 463–488). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5_30
- Pfnür, A. (Hrsg.). (2011). *Modernes Immobilienmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79468-4>
- Rabong, G. & Roessl, D. (2020). The Hybridization of Credit Co-Operatives in the Tradition of F.W. Raiffeisen: The Austrian Example. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(2), 12. <https://doi.org/10.22230/cjnser.2020v11n2a359>
- Raiffeisen Bank International (Hrsg.). (2024, April). *Aktionärsstruktur RBI*. Verfügbar unter: <https://www.rbinternational.com/de/investoren/rbi-aktie/aktionaersstruktur.html>
- Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG (Hrsg.). (2024). *Stakeholdermanagement & wesentliche Themen*. Verfügbar unter: <https://www.raiffeisen.at/ooe/rlb/de/meine-bank/nachhaltigkeit-csr/stakeholderdialog.html>
- Reisinger, S., Lettner, N. & Friedl, A. (2019). Erfolg braucht Menschen. Wettbewerbsvorteile durch eine konsequente Mitarbeiterorientierung. *Zeitschrift Führung + Organisation (Zfo)*, (5), 322–328. Verfügbar unter: https://www.zfo.de/suche-archiv/Document/details/3611_12/
- Ringle, G. (2013). Genossenschaftliche Werte und deren Nutzen. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 63(2), 79–80. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2013-0201>
- Ringle, G. (2021). *Genossenschaften und Nachhaltigkeit*. Wismar: Hochschule Wismar Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
- Ringle, G. (2023). Genossenschaftliches Management als „Mitglieder-Fördermanagement“. In J. Blome-Drees, N. Göler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), *Handbuch Genossenschaftswesen* (S. 411–434). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5_19
- Ringle, G. & Göler von Ravensburg, N. (2010). *Der genossenschaftliche Förderauftrag*. Wismar: Hochsch. Fachbereich Wirtschaft. Verfügbar unter: <http://www.wi.hs->

wismar.de/documents/wismarer_diskussionspapiere/2010/1004_RingleGoelervon-Ravensburg

- Rink, D. & Görbing, M. (2019). Interim uses in different urban contexts. The cases of Leipzig and Dessau-Roßlau. *Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning*, 77(6), 601–615. <https://doi.org/10.2478/rara-2019-0041>
- Rößl, D. (2023). Management von Genossenschaften aus der Netzwerkperspektive. In J. Blome-Drees, N. Göler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), *Handbuch Genossenschaftswesen* (S. 507–536). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5_25
- Rößl, D., Jungmeister, A. & Taisch, F. (2015). Genossenschaftliche Werte in der öffentlichen Wahrnehmung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65(4), 279–300. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2015-0404>
- Rößler, R. (2015). Klimawandelgerechte Stadtentwicklung durch grüne Infrastruktur. *Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning*, 73(2), 123–132. <https://doi.org/10.1007/s13147-014-0310-y>
- Scheumann, G. (2017). *Die Abkehr von der Genossenschaftsidee. Werden die Mitglieder der Volks- und Raiffeisenbanken verraten und verkauft?* (Bd. 1). Bullay: union Design group eG publishing.
- Schmale, I. (2023). Partizipation in Genossenschaften und Aspekte der Führung. In J. Blome-Drees, N. Göler von Ravensburg, A. Jungmeister, I. Schmale & F. Schulz-Nieswandt (Hrsg.), *Handbuch Genossenschaftswesen* (S. 557–572). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5_29
- Schnur, O. (2011). *Quartiere im demografischen Umbruch. Beiträge aus der Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92650-6>
- Schumann, S. (Hrsg.). (2018). *Quantitative und qualitative empirische Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17834-5>
- Solis, T. (2023, 26. September). Nutzwertanalyse – Komplexe Entscheidungen rational treffen. *Scribbr*. Verfügbar unter: <https://www.scribbr.at/methodik-at/nutzwertanalyse/>
- Springer, F. (2011). *Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Strietzel, M., Steger, S. & Bremen, T. (2018). Digitale Transformation im Banking – ein Überblick. In V. Brühl & J. Dorschel (Hrsg.), *Praxishandbuch Digital Banking* (S. 13–29). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-18890-0_2
- Todev, T. & Brazda, J. (2020). *Aufstieg und Untergang der Österreichischen Volksbanken-AG. Analyse einer der größten Pleiten in der österreichischen Wirtschaftsgeschichte* (Bd. 7). Wien: LIT.
- Überegger, S. (2023, 22. Mai). Raiffeisenbank Region Freistadt schließt Bankfilialen in Leopoldschlag, Hirschbach, Waldburg und Lasberg. *Tips Freistadt*. Verfügbar unter: <https://www.tips.at/nachrichten/freistadt/wirtschaft-politik/605915-raiffeisenbank-region-freistadt-schliesst-bankfilialen-in-leopoldschlag-hirschbach-waldburg-und-lasberg>
- Volksbank Wien AG (Hrsg.). (2024). *Volksbanken-Verbund: Struktur*.
https://www.volksbank.at/m101/volksbank/zib/downloads/ir/20240404_vbw__verbund_fy_2023.pdf
- Walther, G. & Reichel, R. (2019). Die Bedeutung der Genossenschaftlichen Managementprinzipien als rechtsformspezifischer Erfolgsfaktor für Genossenschaftsbanken. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 69(3), 204–219.
<https://doi.org/10.1515/zfgg-2019-0017>
- Waschbusch, G., Kiszka, S. & Strauß, P. (2021). *Nachhaltigkeit in der Bankenbranche. Ansätze zur Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in die bankbetriebliche Praxis* (Bd. 47). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Werner, K. U. (2023). Baut keine Bibliotheken mehr! *Bibliothek Forschung und Praxis*, 47(1), 83–86. <https://doi.org/10.1515/bfp-2022-0066>
- Westermann, G., Koch, M. & Rogge, S. (2011). Messung der Dienstleistungseffizienz und der Einfluss des externen Produktionsfaktors Kunde in den Filialen einer Genossenschaftsbank. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Dienstleistungsproduktivität* (S. 267–286). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6664-3_11
- Wrede, M. (2021). Mitgliederförderung und Partizipation – Herausforderungen und Chancen im Zeitalter der Digitalisierung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 71(4), 245–251. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2021-0016>

Hilfsmittelverzeichnis

KI-Tool	Art der Verwendung	Teil der Arbeit	Bemerkungen
ChatGPT 4o (OpenAI)	Rechtschreibung und Grammatik	In der ganzen Arbeit	
ChatGPT 4o (OpenAI)	Formulierungshilfe beim Fragenkatalog für die Expert*inneninterviews	Anhang A Interviewleitfaden	
ChatGPT 4o (OpenAI)	Erstellung eines Diagrammes	Seite 65, Abb. 13	

Anhang A Interviewleitfaden

Ablauf

1. Begrüßung
2. Danksagung
3. Zeitrahmen
4. Themeneinführung und Gesprächsablauf
 - 4.1. Persönliche Informationen
 - 4.2. Status Quo und aktuelle Herausforderungen betreffend die Umnutzung bzw. Nachnutzung der im Eigenbesitz befindlichen, leerstehenden oder redimensionierten Bankgebäude bei Genossenschaftsbanken
 - 4.3. Strategien und Lösungsansätze von Genossenschaftsbanken bei der Umnutzung bzw. Nachnutzung der im Eigenbesitz befindlichen, leerstehenden oder redimensionierten Bankgebäude
 - 4.4. Kommunikation und Zusammenarbeit mit wesentlichen Stakeholder*innen
 - 4.5. Kriterienkatalog
5. Formalitäten
 - 5.1. Anonymität
 - 5.2. Diskretion
 - 5.3. Aufzeichnung/Protokollierung/Dokumentation
 - 5.4. Datennutzung

Fragenblock 1: Persönliche Informationen

1. Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und mir einen Einblick in Ihre Ausbildung sowie Ihren beruflichen Werdegang geben?
2. Welche Position bekleiden Sie derzeit und welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind damit verbunden?
3. Was hat Sie motiviert, diesen beruflichen Weg einzuschlagen?
4. Welche persönliche Verbindung haben Sie zur genossenschaftlichen Ausrichtung und wie beeinflusst diese Ihre Arbeit?

Fragenblock 2: Status Quo und aktuelle Herausforderungen betreffend die Umnutzung bzw. Nachnutzung der im Eigenbesitz befindlichen, leerstehenden oder redimensionierten Bankgebäude bei Genossenschaftsbanken

In diesem Abschnitt soll ein tieferes Verständnis für die aktuelle Situation und die Herausforderungen gewonnen werden, die mit leerstehenden oder redimensionierten Bankgebäuden verbunden sind. Es geht darum, die Gründe für diese Leerstände zu erörtern, die Auswirkungen auf die lokale Gemeinschaft und Wirtschaft zu verstehen und die relevanten Stakeholder sowie deren Perspektiven und Interessen zu identifizieren. Zudem sollen die genossenschaftlichen Grundwerte, der gesetzliche Förderauftrag und die Bedeutung der ESG-Richtlinien in diesem Kontext diskutiert werden.

1. Wie sehen Sie die aktuelle Situation bezüglich leerstehender oder redimensionierter Bankgebäude von Genossenschaftsbanken generell bzw. in Ihrer Region?
2. Welche Gründe sehen Sie für die Leerstände oder Redimensionierungen von Bankgebäuden speziell Genossenschaftsbanken?
3. Welche Stakeholder (Anspruchsgruppen) sind Ihrer Meinung nach am stärksten von den Leerständen betroffen und warum?
4. Inwieweit sind die genossenschaftlichen Grundwerte und der gesetzliche Förderauftrag bei der Nachnutzung dieser Immobilien relevant?
5. Welche Auswirkungen haben diese Leerstände auf die lokale Gemeinschaft und Wirtschaft?
6. Welche internen und externen Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung zur Nachnutzung dieser Immobilien?
7. Welche Herausforderungen bestehen Ihrer Meinung nach bei der Nachnutzung dieser Gebäude?
8. Welche Bedeutung messen Sie den ESG-Richtlinien im Kontext der Nachnutzung von Bankgebäuden bei?
9. Wie bewerten Sie die bisher umgesetzten Strategien von Genossenschaftsbanken zur Nachnutzung der leerstehenden Bankgebäude?

Fragenblock 3: Strategien und Lösungsansätze von Genossenschaftsbanken bei der Umnutzung bzw. Nachnutzung der im Eigenbesitz befindlichen, leerstehenden oder redimensionierten Bankgebäude

In diesem Abschnitt liegt der Fokus auf den verschiedenen Strategien und Lösungsansätzen zur Nachnutzung leerstehender oder redimensionierter Bankgebäude. Ziel ist es, effektive Strategien und Best Practices zu identifizieren und zu verstehen, wie diese unter Berücksichtigung der genossenschaftlichen Grundwerte und ESG-Kriterien umgesetzt werden können. Außerdem sollen innovative Konzepte und finanzielle sowie administrative Unterstützungsmöglichkeiten beleuchtet werden. Abschließend wird die Bedeutung eines Kriterienkatalogs zur Bewertung und Vergleichbarkeit der Nachnutzungsmöglichkeiten diskutiert.

1. Welche Strategien zur Nachnutzung leerstehender oder redimensionierter Bankgebäude halten Sie für Genossenschaftsbanken besonders effektiv?
2. Welche Best Practices oder Erfolgsmodelle zur Nachnutzung leerstehender Bankgebäude kennen Sie?
3. Wer sollte Ihrer Meinung nach die Hauptverantwortung für die Entscheidungen bezüglich der Nachnutzung leerstehender oder redimensionierter Bankgebäude tragen?
4. Wie sollen bei der Entwicklung dieser Strategien die genossenschaftlichen Grundwerte und der gesetzlichen Förderauftrag berücksichtigt werden?
5. Welche Rolle spielt die lokale Gemeinschaft bei der Entscheidung über die Nutzung dieser Immobilien?
6. Welche Synergien sehen Sie zwischen den ESG-Richtlinien und den genossenschaftlichen Werten?
7. Wie könnten ESG-Kriterien in die Nachnutzungsstrategien integriert werden?
8. Wie beurteilen Sie die Sinnhaftigkeit und den Nutzen von folgendem Kriterienkatalog zur Bewertung und Vergleichbarkeit der Nachnutzungsmöglichkeiten von leerstehenden Bankgebäuden? Halten Sie einen solchen Katalog für eine effektive Methode, um die Entscheidungsfindung zu verbessern?
9. Welche Kriterien halten Sie für besonders wichtig, wenn es um die Nachnutzung von Bankgebäuden geht? Bitte bewerten Sie die folgenden Kriterien auf einer Skala von 1-10, wobei 1 "unwichtig" und 10 "sehr wichtig" bedeutet.

10. Welche Empfehlungen haben Sie für die Weiterentwicklung dieses Kriterienkatalogs zur Bewertung und Nachnutzung der Bankgebäude?

Fragenblock 4: Kommunikation und Zusammenarbeit mit wesentlichen Stakeholdern

In diesem Abschnitt werden die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Genossenschaftsbanken, Kommunen, Forschungseinrichtungen und anderen Stakeholdern untersucht. Ziel ist es, die aktuellen Kommunikationsstrategien und -herausforderungen zu identifizieren, die Einbindung der verschiedenen Parteien in Entscheidungsprozesse zu bewerten und mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz und Inklusion zu erörtern. Zudem wird die Rolle der ESG-Richtlinien bei der Förderung der Zusammenarbeit und die Bedeutung regionaler Netzwerke und Partnerschaften thematisiert.

1. Wie bewerten Sie die aktuelle Kommunikation zwischen Genossenschaftsbanken, Kommunen und Forschungseinrichtungen in Bezug auf die Nachnutzung leerstehender Gebäude?
2. Welche Herausforderungen sehen Sie in der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stakeholdern?
3. Inwieweit werden Bürgermeister und Forscher derzeit in die Entscheidungsprozesse der Genossenschaftsbanken eingebunden?
4. Wie könnten kommunale Vertreter, Forscher und andere Stakeholder in die Entscheidungsfindung besser eingebunden werden?
5. Wie könnten die Entscheidungsprozesse transparenter und inklusiver gestaltet werden?
6. Welche Kommunikationsstrategien haben sich als erfolgreich erwiesen, um die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten zu berücksichtigen?
7. Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Banken, Kommunen und Forschungseinrichtungen optimiert werden, um nachhaltige Lösungen zu entwickeln?
8. Welche Plattformen oder Foren könnten Ihrer Meinung nach geschaffen werden, um den Austausch und die Zusammenarbeit zu fördern?

Genossenschaftliche Kriterien		Bewertung: Skala 1-10, 1 "unwichtig", 10 "sehr wichtig"
<p>1. Förderung der Mitgliederinteressen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder 	<p>Das Hauptziel, "Förderung der Mitglieder", ist gesetzlich vorgeschrieben und für alle eingetragenen Genossenschaften verbindlich (Ringle, 2023, S. 413).</p>	
<p>2. Mitgliederbeteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktive Einbindung der Mitglieder in Projekte zur Nachnutzung von Immobilien 	<p>Mitglieder regeln ihre Genossenschaft selbst. Alle Mitglieder sind gleichberechtigt und haben unabhängig von den Geschäftsanteilen nur eine Stimme (Maurer, 2016, S. 32).</p>	
<p>3. Demokratische Entscheidungsprozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demokratische und transparente Entscheidungsprozesse 	<p>Die demokratische Entscheidungsstruktur der Genossenschaft bleibt ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (Blome-Drees et al., 2023, S. 371)</p>	
<p>4. Mitgliedervorteile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von direkten, sichtbaren Vorteilen für die Mitglieder <p>(z.B.: Mietsubventionen, Rabatte, ...)</p>	<p>Mitglieder sollen durch spezifische Angebote besser gefördert werden als andere Kund*innen. Diese Vorteile müssen klar sichtbar und wertgeschätzt sein (Wrede, 2021, S. 247).</p>	
<p>5. Mitgliederkommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparente Kommunikation und Dokumentation von Entscheidungen <p>(z.B.: Mitgliederportal,</p>	<p>Durch Transparenz und Partizipation stehen Mitglieder im Mittelpunkt der genossenschaftsspezifischen Kommunikations- und Produktpolitik (Pester, 2023, S. 472).</p>	

Newsletter, Videos, Protokolle, ...)		
Ökologische Kriterien (Environmental)		Bewertung: Skala 1-10, 1 "unwichtig", 10 "sehr wichtig"
<p>1. Nachhaltigkeit der Nutzung</p> <ul style="list-style-type: none"> Nachhaltige Nutzung und Berücksichtigung ökologischer Prinzipien <p>(z.B.: Nutzung recycelter Materialien, ...)</p>	<p>Eine Untersuchung der International Real Estate Business School in Kooperation mit Union Investment kommt zum Ergebnis dass Nachhaltige Objekte Mehrwert schaffen (ÖGNI, 2021, S. 66).</p>	
<p>2. Energieeffizienz und Umweltschutz</p> <ul style="list-style-type: none"> Energieeffizienz und Maßnahmen zum Umweltschutz <p>(z.B.: Nutzung erneuerbarer Energien, ...)</p>	<p>In Europa sind Immobilien für rund ein Drittel des gesamten Energieverbrauchs verantwortlich. Einsparpotential weist vor allem der Gebäudebestand auf (ÖGNI, 2021, S. 122).</p>	
<p>3. Ressourcenschonung</p> <ul style="list-style-type: none"> Effiziente und schonende Nutzung von Ressourcen <p>(z.B.: Berücksichtigung bereits in der Planungsphase, Energie-, Wasser-, Entsorgungsmanagement, ...)</p>	<p>Im Immobilienbereich bzw. in der Bauwirtschaft fehlt noch das kollektive Bewusstsein über Ressourcenschonung da zu wenig konkretes, praktisches Wissen über nachhaltiges Bauen vorhanden ist (ÖGNI, 2021, S. 93).</p>	
<p>4. Lebenszyklusanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> Durchführung einer Lebenszyklusanalyse zur Bewertung <p>(z.B.: Umweltbelastung, ...)</p>	<p>Vor allem in der Planungsphase unterstützen Lebenszyklusanalysen das Treffen richtiger Entscheidungen. Werden diese bereits in der Projektkonzeption berücksichtigt ist es künftig realistischer</p>	

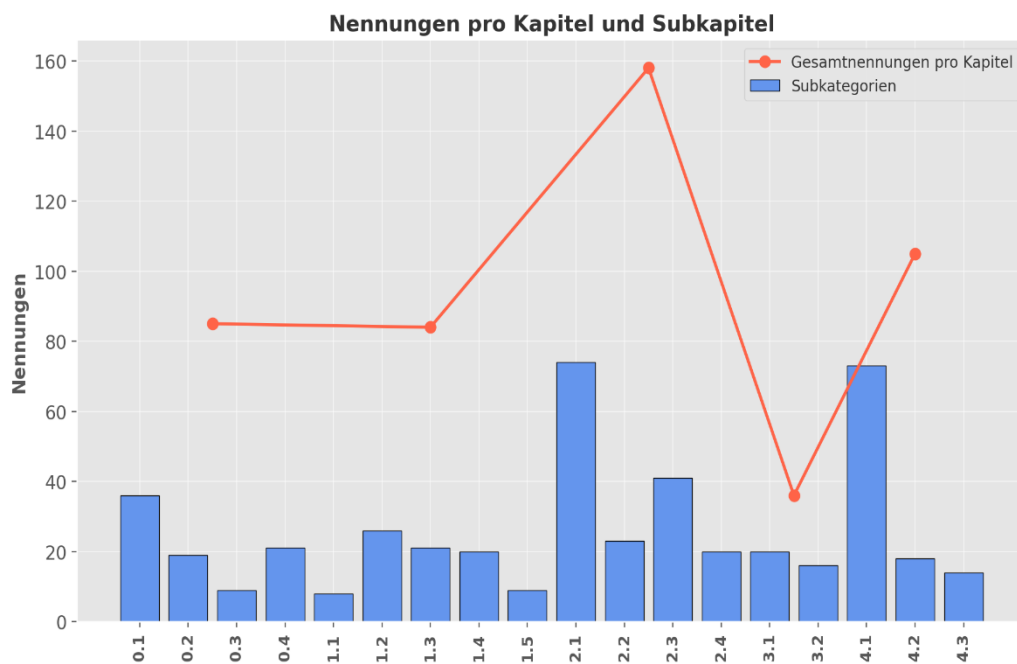
	möglich den Gebäudebestand zu erhalten (ÖGNI, 2021, S. 260–261).	
<p>5. Grüne Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> Einbindung von grüner Infrastruktur <p>(z.B.: Dachgärten, Regenwassernutzung, Grünflächen, ...)</p>	Vegetation und Grünräume sind wichtig für den Klimaschutz. Sie kühlen überhitzte Bereiche durch Schatten und Verdunstung und lassen Regenwasser versickern. So tragen sie zur Regulierung des Mikroklimas bei (Rößler, 2015, S. 123).	
Soziale Kriterien (Social)		Bewertung: Skala 1-10, 1 "unwichtig", 10 "sehr wichtig"
<p>1. Nutzen für Region und Gesellschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> Mehrwert für die lokale Gesellschaft/Region <p>(z.B.: Gesundheitszentren, ...)</p>	Verbesserungen in der Region und umgebenden Gesellschaft erzeugt auch Vorteile für die eigenen Mitglieder (Ringle, 2023, S. 417).	
<p>2. Integration in die lokale Gemeinschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit Gemeinden, lokalen Organisationen, Schulen oder Vereinen <p>(z.B.: Zwischennutzung f. Vereine, ...)</p>	Kreditgenossenschaften sind in regionale Netzwerke eingebunden und streben oft danach, einen metaökonomischen Nutzen für ihre Mitglieder zu schaffen, indem sie sich als verantwortliche Akteure um regionale Belange kümmern (Rößl, 2023, S. 530).	

<p>3. Erreichbarkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> Gute Erreichbarkeit für die lokale Bevölkerung, insbesondere für ältere Menschen und Familien 	<p>Die Sicherung von Erreichbarkeiten ist essenziell für die Daseinsvorsorge in ländlichen Kommunen und stellt große Herausforderungen dar (Ahlmeyer & Wittowsky, 2018, S. 531).</p>	
<p>4. Bildungs- (Sport- od. Kultur-) Angebote</p> <ul style="list-style-type: none"> Angebot von Bildungsveranstaltungen <p>(z.B.: Community-Lernzentren, Fitnessstudios, ...)</p>	<p>Raiffeisen und Volksbanken sind den genossenschaftlichen Werten verpflichtet. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Selbstverständnisses ist die finanzielle Bildung ihrer Mitglieder. Vielfach werden bereits lokale Plattformen und Initiativen eingesetzt, um die finanzielle Kompetenz ihrer Mitglieder zu fördern (Decker, 2012, S. 45–46).</p>	
<p>5. Förderung sozialer Projekte und Inklusion</p> <ul style="list-style-type: none"> Unterstützung und Förderung von Projekten, die soziale Gerechtigkeit, Inklusion und Gemeinwohl fördern <p>(z.B.: Gemeinschaftsräumlichkeiten, Barrierefreiheit, ...)</p>	<p>Bürgergenossenschaftliche Projekte fördern Inklusion, bekämpfen Marginalisierung, tragen und stellen die lokale Versorgung sicher. Es werden Dienstleistungen angeboten die durch Vernetzung der verschiedener Akteure die Gemeinschaft stärken, um soziale Integration und Unterstützung für benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu gewährleisten (Kiesswetter, 2023, S. 1088).</p>	
<p>Kriterien der Unternehmensführung (Governance)</p>		<p>Bewertung: Skala 1-10, 1 "unwichtig", 10 "sehr wichtig"</p>
<p>1. Wirtschaftlichkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> Projektkalkulationen 	<p>Nach dem Prinzip des „Triple Bottom Line“-Ansatzes agiert ein Unternehmen</p>	

	wirtschaftlich nachhaltig, wenn es kontinuierlich einen positiven Cashflow erzielt, der die Liquidität gewährleistet, und gleichzeitig langfristig eine überdurchschnittliche Rendite für die Anteilseigner sicherstellt (Waschbusch et al., 2021, S. 37–38)	
2. Transparenz <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbezogene Vergütung für Projektbeteiligte • Transparente Offenlegung der Vergütung • Regelmäßige Kommunikation mit Stakeholder 	Transparenz ist unerlässlich, damit Unternehmen, ihre Verantwortung nicht vernachlässigen und Maßnahmen umsetzen. Ebenso ist Offenheit bei den ESG-Kriterien für Investoren unverzichtbar (Bergius, 2015, S. 1016).	
3. Stakeholder-Engagement <ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung und Berücksichtigung der Interessen aller relevanten Stakeholder (z.B. Mitglieder, Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Gemeinde). • Regelmäßige Kommunikation und Dialog mit Stakeholdern. 	Der Austausch mit den Anspruchsgruppen dient zur Feststellung deren Informationsbedürfnissen und bildet dem Startpunkt für Analysen (Waschbusch et al., 2021, S. 65).	
4. Korruptionsprävention und Ethik <ul style="list-style-type: none"> • Strenge Antikorruptionsrichtlinien und -verfahren • Einhaltung eines Ethikkodex für Immobilienprojekte 	Genossenschaften müssen sich explizit Fragenstellungen widmen die moralische Begründbar und authentisch sind (Blome-Drees, 2020, S. 256).	
5. Rechenschaftspflicht <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige externe Prüfungen der Immobilienprojekte • Öffentliche Berichterstattung über Immobilienprojekte 	Eine ausgeglichene Berichterstattung ist unerlässlich. Es sollen sowohl positive als auch negative Informationen enthalten sein (Waschbusch et al., 2021, S. 65).	

Anhang B Kategoriensystem

Code	Genossenschaft
0.1	Werte
0.2	Förderauftrag
0.3	Mitglieder- vs. Regionalförderung
0.4	ESG
Filialschließungen bzw. - Redimensionierungen	
1.1	Evolution
1.2	Auswirkungen und betroffene Stakeholder
1.3	Externe Gründe
1.4	Interne Gründe
1.5	Leerstand
Nachnutzung	
2.1	Chancen und Herausforderungen
2.2	Einfluss Landesorganisationen
2.3	Konkrete Beispiele
2.4	Entscheidungsfindung
Kriterienkatalog / Nutzwertanalyse	
3.1	Chancen und Grenzen
3.2	Empfehlungen
Stakeholder	
4.1	Kommunikation, Einbindung, Zusammenarbeit
4.2	Gemeindeaudits
4.3	Kritik



Anhang C Auswertungs- und Transkriptionsbeispiele

IP	Zeile	Originalzitat	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Hauptkategorie	Code
2	105-112	Wo wir dann letztlich auch ein Qualitätsthema haben, weil diese eine Person, die dort sitzt, kann nicht der, die Wunderwuzzi sein, die alles beherrscht und dann eine qualifizierte Wertpapierberatung und eine qualifizierte Wohnbauberatung und Förderungsrichtlinienberatung und wie kann man das jetzt machen mit dem Kredit. Die kann das nicht alles können oder der Einzelne kann das nicht alles können. Daher ist es einfach notwendig, auch das Betriebswirtschaftliche mit im Blick zu behalten und am Ende zu versuchen, eine gute Lösung zustande zu bringen für die Raiffeisenbank, aber auch für die Bevölkerung.	In einer Ein-Personen-Filiale gibt es auch ein Qualitätsproblem, da eine einzelne Person nicht in der Lage sein kann, alle Bereiche abzudecken - von Wertpapierberatung über Wohnbauberatung bis hin zu Förderungsrichtlinien und Kreditfragen. Niemand kann all diese Themen alleine beherrschen. Daher ist es notwendig, die betriebswirtschaftlichen Aspekte im Auge zu behalten und am Ende eine Lösung zu finden, die sowohl für die Raiffeisenbank als auch für die Bevölkerung gut ist.	In Ein-Personen-Filialen entsteht ein Qualitätsproblem, da eine einzelne Person nicht alle notwendigen Fachbereiche abdecken kann. Es ist wichtig, sowohl betriebswirtschaftliche Überlegungen als auch die Bedürfnisse der Bevölkerung zu berücksichtigen, um eine ausgewogene Lösung zu finden.	Qualitätsproblem in Ein-Personen-Filialen, eine Person kann nicht alles beherrschen, betriebswirtschaftliche Aspekte und Bevölkerung im Blick behalten	Filialschließungen bzw. - Redimensionierungen - Interne Gründe	1.4
2	100-104	Aber wenn es gescheitert ist, ein Selbstbedienungsterminal zu hinterlassen als eine Bankstelle, wo eigentlich eh niemand mehr sitzt oder wo es zum Beispiel eine Ein-Personen-Bankstelle gibt, wo wir damit auch ein Risikomanagement Thema haben, wie soll man ein Vier-Augen-Prinzip realisieren, wenn dort überhaupt nur ein Mensch sitzt.	Manchmal ist es sinnvoller, ein Selbstbedienungsterminal zu hinterlassen, anstatt eine Filiale weiter zu betreiben, in der ohnehin kaum noch jemand arbeitet. In einigen Fällen gibt es Filialen, die nur von einer Person betrieben werden, was auch aus Risikomanagement-Sicht problematisch ist. Es ist schwierig, das Vier-Augen-Prinzip umzusetzen, wenn nur eine einzige Person vor Ort ist.	Es kann sinnvoller sein, ein Selbstbedienungsterminal anstelle einer unterbesetzten Filiale zu betreiben. In Ein-Personen-Filialen entstehen zudem Herausforderungen im Risikomanagement, da das Vier-Augen-Prinzip schwer umzusetzen ist.	Selbstbedienungsterminal statt unterbesetzter Filiale, Risikomanagementproblem in Ein-Personen-Filialen, Vier-Augen-Prinzip schwer realisierbar	Filialschließungen bzw. - Redimensionierungen - Externe Gründe	1.3
2	125-131	Ich habe einmal einen Geschäftsleiter sagen gehört, letztendlich sperren sich die Zweigstellen selber zu, weil einfach die Bevölkerung diese Zweigstelle nicht mehr frequentiert, nicht nutzt. Davon kann sie dann aber eben auch nicht leben. Es ist ja niemandem damit gedient, dass dort jemand einen Tag lang sitzt und Däumchen dreht, weil eben niemand reinkommt bei der Tür. Und dann kann man über alles Mögliche nachdenken, was nicht leicht ist.	Ein Geschäftsleiter sagte einmal, dass Zweigstellen im Grunde genommen von selbst schließen, weil die Bevölkerung sie nicht mehr nutzt. Eine Zweigstelle kann nicht überleben, wenn niemand sie frequentiert. Es bringt auch nichts, jemanden dort sitzen zu lassen, der den ganzen Tag nichts zu tun hat, weil keine Kunden kommen. Daher muss man über mögliche Alternativen nachdenken, auch wenn das nicht einfach ist.	Zweigstellen schließen oft, weil sie von der Bevölkerung nicht mehr genutzt werden. Es macht keinen Sinn, Personal ohne Kundschaft zu beschäftigen, weshalb Alternativen in Betracht gezogen werden müssen, auch wenn diese Entscheidungen schwierig sind.	Zweigstellen schließen wegen fehlender Nutzung, sinnlose Personalbesetzung ohne Kunden, schwierige Entscheidungen über Alternativen	Filialschließungen bzw. - Redimensionierungen - Externe Gründe	1.3
2	95-100	Wir kriegen das ohnehin von der FMA vorgebetet im Zusammenhang mit dem SREP-Prozess, dass unser Geschäftsmodell nicht ertragskräftig genug ist. Und wir können dann immer dagegenhalten, wir sind ja nicht rein auf Ertrag hin orientiert. Und wir bleiben bewusst dort, wo es auch weh tut, wo sich die großen Kommerzbanken längst zurückgezogen haben. Das ist unsere Rolle und zu der stehen wir auch.	Von der FMA wird uns im Rahmen des SREP-Prozesses regelmäßig gesagt, dass unser Geschäftsmodell nicht ertragsstark genug sei. Wir halten dem entgegen, dass wir uns nicht nur auf Ertrag konzentrieren. Wir bleiben bewusst in den Regionen präsent, aus denen sich die großen Kommerzbanken längst zurückgezogen haben, auch wenn es manchmal schwierig ist. Das ist unsere Aufgabe, und wir stehen zu dieser Rolle.	Die FMA kritisiert im SREP-Prozess die mangelnde Ertragskraft des Geschäftsmodells, aber Raiffeisen betont, dass es sich nicht nur auf Ertrag fokussiert. Die Bank bleibt bewusst in Regionen aktiv, aus denen sich kommerzielle Banken zurückgezogen haben, um dort ihre Rolle als Nahversorger zu erfüllen.	Kritik an Ertragskraft, Fokus nicht nur auf Ertrag, Präsenz in schwierigen Regionen, Rolle als Nahversorger	Filialschließungen bzw. - Redimensionierungen - Externe Gründe	1.3
2	87-95	Also richtig ist, dass wir ein Problem haben mit Zweigstellenschließungen. Dass das bei der Bevölkerung als Erstes nicht gut ankommt. Unsere Rolle ist schon die des lokalen	Es stimmt, dass die Schließung von Zweigstellen ein Problem darstellt, da dies bei der Bevölkerung oft schlecht	Die Schließung von Zweigstellen ist eine schwierige Entscheidung, da sie oft bei der Bevölkerung auf	Zweigstellenschließungen unpopulär, lokale Versorgung wichtig, Verluste durch	Filialschließungen bzw. - Redimensionierungen	1.1

IP	Zeile	Originalzitat	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Hauptkategorie	Code
13	626-629	Wenn ich ein Unternehmen bin, das gewisse Werte vertritt, dann macht es Sinn, dass man diese Werte irgendwo im Konkreten abbildet. Das sage ich jetzt einmal als jemand, der aus einer Partei kommt, die auch Werte hat. Du musst das dann irgendwo spüren und sehen, was unterscheidet mich eigentlich von anderen.	Ein Unternehmen, das bestimmte Werte vertritt, sollte diese auch konkret sichtbar und erlebbar machen. Das gilt ebenso für eine politische Partei, die durch ihre Werte erkennbar sein sollte. Es ist wichtig, dass man die Unterschiede zu anderen deutlich spüren kann.	Unternehmen und Organisationen müssen ihre Werte klar sichtbar umsetzen, um sich von anderen abzuheben und ihre Identität zu zeigen.	Werte sichtbar machen, Unterschiede betonen, Identität zeigen.	Kriterienkatalog / Nutzwertanalyse - Chancen und Grenzen	3.1
13	633-637	Es wird natürlich ein bisschen darauf ankommen, was da drinnen steht. Aber ganz grundsätzlich halte ich Checklisten für ein absolut taugliches Mittel. Ich habe das auch in meiner Zeit als Geschäftsführer immer wieder für wiederkehrende Prozesse eine Mustercheckliste entwickelt.	Es kommt zwar auf den Inhalt an, aber im Allgemeinen finde ich Checklisten ein sehr geeignetes Werkzeug. In meiner Zeit als Geschäftsführer habe ich für wiederkehrende Prozesse oft Musterchecklisten erstellt.	Checklisten sind ein effektives Instrument, insbesondere bei sich wiederholenden Prozessen, um Struktur und Klarheit zu schaffen.	Checklisten, effektiv, Struktur, wiederkehrende Prozesse.	Kriterienkatalog / Nutzwertanalyse - Chancen und Grenzen	3.1
13	642-646	Die Frage ist, wie stark macht man es dann verbindlich. Aber einmal zu sagen, schau her, wenn eine Filialschließung ansteht, dann redest du einmal mit A, B, C, D, E, keine Ahnung, dann überlegst du Öffentlichkeitsarbeitskonzepte. Das halte ich auf jeden Fall für gescheit. Also aus Konzernsicht macht das auf jeden Fall Sinn, finde ich.	Die Frage bleibt, wie stark man solche Vorgaben verbindlich macht. Aber es wäre auf jeden Fall sinnvoll, zu sagen, wenn eine Filialschließung bevorsteht, sprichst du mit bestimmten Personen und entwickelst Öffentlichkeitsarbeitskonzepte. Aus Konzernsicht halte ich das definitiv für sinnvoll.	Vorgaben zur Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bei Filialschließungen sind sinnvoll und sollten systematisch umgesetzt werden.	Verbindlichkeit, Kommunikation, Filialschließung, Öffentlichkeitsarbeit, Konzern	Kriterienkatalog / Nutzwertanalyse - Chancen und Grenzen	3.1
13	405-409	Wie die konkrete Nutzung aussieht, ist ganz unterschiedlich. Aufgrund nur dieser Erfahrung aus diesem Projekt, da gibt es ganz unterschiedliche, da gibt es welche, die machen eine Pfarrbibliothek ein und andere machen, keine Ahnung, in der Kulturnutzung eine und wieder andere machen, vielleicht auch in irgendeiner Art Gewerbe hinein.	Die konkrete Nachnutzung leerstehender Gebäude variiert stark. In einem Projekt wurde festgestellt, dass einige Gebäude für eine Pfarrbibliothek genutzt werden, andere für kulturelle Zwecke und wieder andere für gewerbliche Aktivitäten.	Die Nachnutzung leerstehender Gebäude kann je nach Bedarf in kulturelle, gewerbliche oder andere soziale Nutzungen umgewandelt werden.	Pfarrbibliothek, Kulturnutzung, Gewerbe.	Nachnutzung - Konkrete Beispiele	2.3

IP1

135 Gedanken dazu.

136

137 A: Sie hatten es ja teilweise auch schon angesprochen, die Gründe, die
138 Auswirkungen, warum es zu Leerstände beziehungsweise Redimensionierungen
139 gekommen ist, zum einen natürlich die Pandemie, die wir gehabt haben und auch die
140 großen Bauten, die wir damals...

141

142 B: Man hat auch zu groß gebaut, die Zentralen hat man vielfach... Ich habe vorher
143 gesagt, Mitglied bei Mödling. Das war auch in Mödling, da glaubt man, man geht in
144 die RBI hinein, viel zu groß, alles zu groß, was hat man da gemacht, das ist ein
145 anderes Beispiel. In Osttirol, ach Gott, gibt es dort ein Matriei? (unv.), weil in Tirol habt
146 ihr doch auch ein Matriei am Brenner, aber ich glaube in Osttirol gibt es auch ein
147 Matriei. Die haben auch die Geschäftsstelle zu groß gebaut, dann sind sie
148 draufgekommen, zu groß kostet für Geld, dann haben sie gesagt, was machen wir
149 mit dem? Im ersten Moment haben sie gedacht, da tun wir ein Eduscho, glaube ich,
150 war im Gespräch, und dann hat irgendwer gesagt, wir sind eine Genossenschaft,
151 Eduscho kann sich irgendwo einmieten, was ist das Problem der Menschen hier, und
152 dann ist man draufgekommen, die Leute in der Region haben das Problem, nämlich
153 die Landwirte, dass sie Produkte erzeugen und der Ab Hof Verkauf mühsam ist, weil
154 den ganzen Tag dort sein und dann kommt vielleicht einer und kauft ein Glas
155 Marmelade, das lohnt sich nicht. Das heißt, dann hat man dort eine Genossenschaft
156 gegründet, die betreibt den Ab Hof Verkauf der Mitglieder, die Mitglieder sind
157 Landwirte und der Umgebung, irgendwie mit verteilten Rollen oder ich glaube auch
158 Angestellte haben sie auch, aber sonst sind da... Betreiben die halt den Ab Hof
159 Verkauf da unten, und da sind die Produkte von, keine Ahnung, die Details weiß ich
160 nicht, von den Mitgliederbetrieben, die rund um die Ecke sind, also zufälligerweise
161 war ich dort einmal. Aber ich glaube, es ist Matriei. Auf der einen Seite ist die Bank,
162 auf der anderen Seite ist dieser lokale Ab Hof Verkauf. Eine klasse Geschichte, die
163 Landwirte in der Umgebung haben ein Outlet, der relativ preiswert zu bespielen ist,
164 sie verkaufen jetzt nicht ein Glas Marmelade in der Woche, sondern was immer halt
165 mehr und gleichzeitig kriegen die Leute mit, das hat Raiffeisen gemacht, die wissen
166 ja, dass Raiffeisen da dahintersteht und wie gesagt, die Tür daneben, geht gleich in
167 die Bank hinein, rechts der Laden, links die Bank. Und das Ganze am Hauptplatz von
168 Matriei. Auch ein Beispiel, was man machen kann mit der Fläche und immer mit dem

IP1

169 Blick, was brauchen die Menschen in der Region, die einen brauchen
170 Büroräumlichkeiten, die anderen brauchen einen Ab Hof Verkauf.

171

172 A: Welche Anspruchsgruppen oder Stakeholder sehen Sie da als Hauptbetroffene
173 von diesen Schließungen beziehungsweise den Leerständen, die da verursacht
174 werden, wenn jetzt eine Filiale geschlossen wird?

175

176 B: Wer sozusagen da primär ist von der Betroffenheit her?

177

178 A: Genau.

179

180 B: Na ja, das liegt auf der Hand, das sind im ersten Moment mal die Leute, die wenig
181 mobil sind und klarerweise, das sind die Jungen und die Alten. Und dazwischen
182 Menschen, die weder jung noch alt sind, aber aus anderen Gründen schlecht mobil
183 sind, weil sie keinen Führerschein haben, weil sie was immer, irgendwelche
184 körperlichen Gebrechen haben. Klar, die jammern dann, da gibt es ja auch das
185 Beispiel, das Sie wahrscheinlich eh kennen von der (unv.), mit dem LKW. War zwar
186 ökonomisch natürlich ein Schwachsinn, muss man sagen, ein riesiges
187 Verlustgeschäft, wobei Verlustgeschäft natürlich nur, wenn ich die Zahlen
188 untereinander schreibe. Wenn ich natürlich noch reinrechne, was war denn die
189 Berichterstattung über den LKW? Also wie viele tausende Menschen haben
190 wahrgenommen, Raiffeisen sperrt nicht einfach was zu, sondern die denken nach,
191 was man trotzdem machen kann. Das kann man ja schlecht bewerten und das ist in
192 all den Rechnungen nicht drinnen. Das hat ja keiner gezahlt, diese Gewinne oder
193 diese Erträge. Weil das sind natürlich Nutzenkomponenten, die sozusagen bei der
194 Hintertür natürlich wieder einen entsprechenden Werbe- und Marketingeffekt haben.
195 Daher traue ich mir gar nicht zu sagen, war das wirklich ein schlechtes Geschäft oder
196 ist nicht Raiffeisen über diese Geschichte so positiv aufgefallen, dass das einen
197 gewaltigen Werbeeffect hat, der diesen Verlust, ja, rein von einer schnellen
198 Investitionsrechnung, war es nichts. Auf der anderen Seite, man hat den LKW noch
199 immer und soweit ich weiß, jetzt stellt man zu irgendwelchen Volksfesten hin und
200 jeder sich wundert, dass da ein Riesen-LKW dasteht, mit dem Bankomat drinnen und
201 so weiter. Also ich glaube, das ist ein entscheidender Punkt, dass wenn man schließt,
202 man den Menschen zu verstehen geben muss, man schließt nicht aus Jux und

IP1

203 Tollerei, sondern man schließt aus ökonomischen Gründen, weil es so nicht geht,
204 und auch eine Genossenschaft braucht, unterm Strich eine schwarze Zahl. Der
205 ganze Förderauftrag erübrigt sich, wenn ich in die Insolvenz gehe. Das heißt, ich
206 brauche auch als Genossenschaft einen Markterfolg, damit ich diesen Markterfolg im
207 Sinne der Mitglieder einsetzen kann. Man braucht natürlich auch (Reservenbildung?),
208 ganz klar. Und wenn ein Standort einfach permanent Verluste einfährt, dann gehört
209 er zurückgesperrt, dafür bin ich viel zu schnell der Betriebswirt, dass ich das nicht
210 verstehe. Und das muss man den Menschen erklären, die meisten verstehen es,
211 nicht alle, manche werden schimpfen. Bürgermeister hat man dann auch nicht auf
212 seiner Seite, wenn die Filiale zugesperrt wird, vielleicht dann noch mit dem Bankomat
213 gemeinsam. Manchmal, auch da weiß ich Fälle, wo dann die Gemeinde die Kosten
214 vom Bankomat übernommen hat, damit zumindest der Bankomat bleibt. Also zum
215 einen, glaube ich, erklären, dass es notwendig ist. Und der, glaube, ist es der Herr
216 Hanselmann vom Raiffeisen Campus, der sagt immer, wir sperren keine Filiale zu,
217 sondern die Kunden sperren zu, weil sie es nicht nutzen. Wenn es wenig Umsatz,
218 wenig Geschäft passiert, dann wird zugesperrt, wir sperren nicht zu, die Kunden
219 sperren überall zu. Das sind die ersten Betroffenen, aber auch da, da gibt es
220 manchmal, ich bin in einer Funktionärsschulung bei Raiffeisen auch involviert und da
221 hat mir mal zum Beispiel eine Dame erzählt in ihrer Bank, in dem Ort, wo sie die
222 Filiale zugesperrt haben, aus dem Ort ist zufälligerweise ein Mitarbeiter. Der
223 Mitarbeiter bietet sich an, Leute aus dem Ort, (unv.) die Geschäftsstelle vorher,
224 nimmt er sie mit, erledigt das Bankgeschäft in der Stadt (unv.). Ja, sehr individuelle,
225 situative Lösungen. Aber die Menschen müssen mitkriegen, das ist keine nur
226 ökonomische Entscheidung, die irgendwo hoch oben getroffen wird, sondern das ist
227 eine Entscheidung, wo man weiß, dass es Betroffene gibt und wo man die Nachteile
228 für die Betroffenen, wenn es irgendwie geht, mildern will, dass es nicht immer gelingt,
229 weiß man ja.

Genossenschaftliche Kriterien		Bewertung: Skala 1-10, 1 "unwichtig", 10 "sehr wichtig"
1. Förderung der Mitgliederinteressen <ul style="list-style-type: none">Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder	Das Hauptziel, "Förderung der Mitglieder", ist gesetzlich vorgeschrieben und für alle eingetragenen Genossenschaften verbindlich (Ringler, 2023, S. 413).	8
2. Mitgliederbeteiligung <ul style="list-style-type: none">Active Einbindung der Mitglieder in Projekte zur Nachnutzung von Immobilien	Mitglieder regeln ihre Genossenschaft selbst. Alle Mitglieder sind gleichberechtigt und haben unabhängig von den Geschäftsanteilen nur eine Stimme (Maurer, 2015, S. 32).	6
3. Demokratische Entscheidungsprozesse <ul style="list-style-type: none">Demokratische und transparente Entscheidungsprozesse	Die demokratische Entscheidungsstruktur der Genossenschaft bleibt ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (Blome-Drees et al., 2023, S. 371)	10
4. Mitgliedervorteile <ul style="list-style-type: none">Bereitstellung von direkten, sichtbaren Vorteilen für die Mitglieder (z.B.: Mietsubventionen, Rabatte, ...)	Mitglieder sollen durch spezifische Angebote besser gefördert werden als andere Kund*innen. Diese Vorteile müssen klar sichtbar und wertschätzt sein (Wrede, 2021, S. 247).	6

wenn Punkt 3 gewährleistet ist, dann ist auch Punkt 1 sichergestellt

wenn Mitglieder auf Vorteile zB zugunsten regionaler Förderungen verzichten, braucht es keine Vorteile!

5. Mitgliederkommunikation <ul style="list-style-type: none">Transparente Kommunikationen und Dokumentationen von Entscheidungen (z.B.: Mitgliederportal, Newsletter, Videos, Protokolle, ...)	Durch Transparenz und Partizipation stehen Mitglieder im Mittelpunkt der genossenschaftsspezifischen Kommunikations- und Produktpolitik (Pester, 2023, S. 472).	10 ist Voraussetzung für Punkt 3
Ökologische Kriterien (Environmental)		Bewertung: Skala 1-10, 1 "unwichtig", 10 "sehr wichtig"
1. Nachhaltigkeit der Nutzung <ul style="list-style-type: none">Nachhaltige Nutzung und Berücksichtigung ökologischer Prinzipien (z.B.: Nutzung recycelter Materialien, ...)	Eine Untersuchung der International Real Estate Business School in Kooperation mit Union Investment kommt zum Ergebnis dass Nachhaltige Objekte Mehrwert schaffen (ÖGNI, 2021, S. 86).	10
2. Energieeffizienz und Umweltschutz <ul style="list-style-type: none">Energieeffizienz und Maßnahmen zum Umweltschutz (z.B.: Nutzung erneuerbarer Energien, ...)	In Europa sind Immobilien für rund ein Drittel des gesamten Energieverbrauchs verantwortlich. Einsparpotential weist vor allem der Gebäudebestand auf (ÖGNI, 2021, S. 122).	8
3. Ressourcenschonung <ul style="list-style-type: none">Effiziente und schonende Nutzung von Ressourcen (z.B.: Berücksichtigung bereits in der Planungsphase, Energie, Wasser, Entsorgungsmanagement, ...)	Im Immobilienbereich bzw. in der Bauwirtschaft fehlt noch das kollektive Bewusstsein über Ressourcenschonung da zu wenig konkretes, praktisches Wissen über nachhaltiges Bauen vorhanden ist (ÖGNI, 2021, S. 93).	6

4. Lebenszyklusanalyse <ul style="list-style-type: none">Durchführung einer Lebenszyklusanalyse zur Bewertung (z.B.: Umweltbelastung, ...)	Vor allem in der Planungsphase unterstützen Lebenszyklusanalysen das Treffen richtiger Entscheidungen. Werden diese bereits in der Projektkonzeption berücksichtigt ist es künftig realitätsnaher möglich den Gebäudebestand zu erhalten (ÖGNI, 2021, S. 260-261).	10
5. Grüne Infrastruktur <ul style="list-style-type: none">Einbindung von grüner Infrastruktur (z.B.: Dachgärten, Regenwasserumlauf, Grünflächen, ...)	Vegetation und Gründäume sind wichtig für den Klimaschutz. Sie kühlen überheizte Bereiche durch Schatten und Verdunstung und lassen Regenwasser versickern. So tragen sie zur Regulierung des Mikroklimas bei (Röcker, 2010, S. 123).	6
Soziale Kriterien (Social)		Bewertung: Skala 1-10, 1 "unwichtig", 10 "sehr wichtig"
1. Nutzen für Region und Gesellschaft <ul style="list-style-type: none">Mehrheit für die lokale Gesellschaft/Region (z.B.: Gesundheitszentren, ...)	Verbesserungen in der Region und umgebenden Gesellschaft erzeugt auch Vorteile für die eigenen Mitglieder (Ringler, 2023, S. 417).	10 Punkte 1 und 2 sind abstrakt formuliert
2. Integration in die lokale Gemeinschaft <ul style="list-style-type: none">Kooperation mit Gemeinden, lokalen Organisationen, Schulen oder Vereinen (z.B.: Zerschmelzung f. Vereine, ...)	Kreditgenossenschaften sind in regionale Netzwerke eingebunden und streben oft danach, einen metaökonomischen Nutzen für ihre Mitglieder zu schaffen, indem sie sich als verantwortliche Akteure um	10 Punkte 1 und 2 sind abstrakt formuliert

3. Erreichbarkeit <ul style="list-style-type: none">Darf Erreichbarkeit für die lokale Bevölkerung, insbesondere für ältere Menschen und Familien	regionale Belange können (Röckl, 2023, S. 530).	6 ob man mit 3., 4. oder 5 die Punkte 1., 2 erfüllen will, ist von den Mitgliedern zu beantworten
4. Bildungs- (Sport- od. Kultur-) Angebote <ul style="list-style-type: none">Angebot von Bildungsveranstaltungen (z.B.: Community-Lernzentren, Filmstudios, ...)	Ratfahren und Volkstänke sind den genossenschaftlichen Werten verpflichtet. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Selbstverständnisses ist die finanzielle Bildung ihrer Mitglieder. Vielfach werden bereits lokale Plattformen und Initiativen eingesetzt, um die finanzielle Kompetenz ihrer Mitglieder zu fördern (Decker, 2012, S. 45-46).	6 ob man mit 3., 4. oder 5 die Punkte 1., 2 erfüllen will, ist von den Mitgliedern zu beantworten
5. Förderung sozialer Projekte und Inklusion <ul style="list-style-type: none">Unterstützung und Förderung von Projekten, die soziale Bedürfnisse, Inklusion und Gemeinwohl fördern (z.B.: Gemeinschaftsaunehmlichkeiten, Bankrotfreiheit, ...)	Bürgergenossenschaftliche Projekte fördern Inklusion, bekämpfen Marginalisierung, tragen und stellen die lokale Versorgung sicher. Es werden Dienstleistungen angeboten die durch Vernetzung der verschiedener Akteure die Gemeinschaft stärken, um soziale Integration und Unterstützung für benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu	6 ob man mit 3., 4. oder 5 die Punkte 1., 2 erfüllen will, ist von den Mitgliedern zu beantworten

gewährleisten (Kiesewetter, 2023, S. 1088).		
Kriterien der Unternehmensführung (Governance)		Bewertung: Skala 1-10, 1 "unwichtig", 10 "sehr wichtig"
1. Wirtschaftlichkeit • Projektkalkulationen	Nach dem Prinzip des „Triple Bottom Line“-Ansatzes agiert ein Unternehmen wirtschaftlich nachhaltig, wenn es kontinuierlich einen positiven Cashflow erzielt, der die Liquidität gewährleistet, und gleichzeitig langfristig eine überdurchschnittliche Rendite für die Anteilseigner sicherstellt. (Waschbusch et al., 2021, S. 37–38)	10 ohne "Markterfolg" keine "Mitgliederförderung"
2. Transparenz • Leistungsbezogene Vergütung für Projektbeteiligte • Transparente Offenlegung der Vergütung • Regelmäßige Kommunikation mit Stakeholder	Transparenz ist unerlässlich, damit Unternehmen, ihre Verantwortung nicht vernachlässigen und Maßnahmen umsetzen. Ebenso ist Offenheit bei den ESG-Kriterien für Investoren unverzichtbar (Bargius, 2015, S. 1016).	8 ohne Transparenz können die Mitglieder keine fundierten Entscheidungen treffen
3. Stakeholder-Engagement • Einbeziehung und Berücksichtigung der Interessen aller relevanten Stakeholder (z.B. Mitglieder, Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Gemeinde). • Regelmäßige Kommunikation und Dialog mit Stakeholdern.	Der Austausch mit den Anspruchsgruppen dient zur Feststellung deren Informationsbedürfnissen und bildet dem Startpunkt für Analysen (Waschbusch et al., 2021, S. 65).	8 ohne offene Kommunikation können keine loyalen stakeholder gewonnen werden
4. Korruptionsprävention und Ethik	Genossenschaften müssen sich explizit Fragenstellungen widmen	2 authentisch, ja

<ul style="list-style-type: none"> • Strenge Antikorruptionsrichtlinien und -verfahren • Einhaltung eines Ethikcodex für Immobilienprojekte 	die moralische Begründbar und authentisch sind (Blome-Drees, 2020, S. 256).	aber ist eine Einkaufsgenossenschaft zur Erzielung niedrigerer Preise "moralisch begründbar"?
5. Rechenschaftspflicht • Regelmäßige externe Prüfungen der Immobilienprojekte • Öffentliche Berichterstattung über Immobilienprojekte	Eine ausgeglichene Berichterstattung ist unerlässlich. Es sollen sowohl positive als auch negative Informationen enthalten sein (Waschbusch et al., 2021, S. 65).	8 ohne offene Kommunikation können keine loyalen stakeholder gewonnen werden