



Leonhard Zintl

## Genossenschaftlicher Erfolg ist gemeinsamer Erfolg

Was verbindet man mit dem Namen Mittweida? Gut möglich, dass vielen dieser noch nie begegnet ist, denn Mittweida hat gerade mal 15000 Einwohner. Das Städtchen liegt in Mittelsachsen im Städtedreieck Chemnitz – Leipzig – Dresden, einer Gegend geprägt von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die Region nimmt im aktuellen Prognos Zukunftsatlas unter den 401 Kreisen und Städten gerade einmal Rang 327 ein.

Für viele wäre das ein Grund, resigniert die Hände in den Schoß zu legen und ein Klagelied auf die schwierigen Umstände anzustimmen. Für uns von der Volksbank Mittweida ist es das nicht.

Das zeigen allein die Zahlen 2 – 13 – 22:

– Die Einwohner der Region stellen 2 Prozent der Gesamtbevölkerung Sachsens.

– Wir verbuchen dennoch stolze 13 Prozent der aggregierten Bilanzsummen aller Genossenschaftsbanken in Thüringen und Sachsen.

– Und ganze 22 Prozent des Jahresergebnisses vor Steuern dieser Institute gehen auf das Konto der Volksbank Mittweida.

### Gemeinsam aus Prinzip

Einlagen und Kreditvergaben sind in den vergangenen Jahren ebenso gewachsen wie die Zahl der Mitglieder. Trotz andauerndem Ukraine-Krieg, Energiekrise und Zinssprüngen wurden auch 2022 die eigenen Erwartungen und Ziele übertroffen. Wie das geht? Der Schlüssel zum Erfolg ist das „Wir“. Es ist die genossen-

schaftliche Idee, die in Mittweida nach außen wie nach innen gelebt wird.

Eine Genossenschaft unterscheidet sich ja schon von der Grundidee her von den vielen anderen wirtschaftlichen Organisationsformen. Sie ist auch besonders geeignet, nachhaltigen Erfolg zu erschaffen, weil sie von drei nachhaltigen Prinzipien getragen wird.

Da ist zunächst ihr Förderauftrag. Eine Genossenschaft ist immer eine Einrichtung zur Selbsthilfe. Menschen oder auch Unternehmen schließen sich zusammen, um ein bestimmtes wirtschaftliches Ziel zu erreichen, das sie alleine nicht schaffen – und zwar aus der gegenseitigen Unterstützung aus einem gleich gelagerten Interesse heraus. Augenhöhe und Wertschätzung inklusive. Über dieses Ziel hinaus aber bleibt jedes Genossenschaftsmitglied unabhängig und frei in seinem Handeln. Die Lösungen für Herausforderungen werden aller Möglichkeit nach von denen gefunden, die damit konfrontiert sind – entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip.

Das zweite Merkmal jeder Genossenschaft ist das Identitätsprinzip. Wer Mitglied, also Eigentümer ist, ist entweder Lieferant oder Kunde. Das schließt Interessenkonflikte aus, wie sie bei anderen Unternehmensformen zwischen Inhaber oder Anteilseigner und dem Kundeninteresse entstehen können. Gleichzeitig sorgt das Prinzip für eine enge Verzahnung zwischen der Genossenschaft und ihren Kunden. Die regionale Verwurzelung und die Nähe beider Seiten zueinander sind groß, denn beide Seiten sind in vielen Fällen eins.

Und das Demokratieprinzip schließlich garantiert, dass jedes Mitglied das gleiche Stimmrecht hat. Unabhängig von der Höhe seiner Einlagen, unabhängig von seiner persönlichen Stellung oder Bedeutung. Kein Einzelner kann eine Genossenschaft nach Belieben lenken, bei wichtigen Fragen entscheidet die Mehrheit.

### Vernetzung als zentraler Baustein zum Erfolgskonzept

Der Kern einer Genossenschaft ist daher immer ein Wir, das aus der Region heraus getragen und darin verankert ist. Diese Verankerung sorgt auch automatisch für eine Ausrichtung auf Nachhaltigkeit. Genossenschaften sind schon von der Idee her auf ein – wie es heute so schön heißt – „enkelfähiges“ Wirtschaften in der Region ausgelegt. Und das seit 150 Jahren!

So weit die genossenschaftliche Idee in der Theorie. Doch wie wird das in der Praxis in der Volksbank Mittweida gelebt? Da gibt es zwei Bereiche: das Außen und das Innen.

Aus der genossenschaftlichen Idee heraus gehört die Vernetzung als zentraler Baustein zum Erfolgskonzept. Das gilt ganz klar für die Vernetzung mit jenen Menschen in der Region, die mit ihren Ideen, Kompetenzen und ihrer Tatkraft Dinge voranbringen wollen.

### Zukunftsträchtige Technologie

Aus einer solchen Vernetzung ist beispielsweise das Projekt der Blockchain-Schaufensterregion Mittweida hervor-



Prof. Leonhard Zintl



Vorsitzender des Vorstands, Volksbank Mittweida eG, Mittweida

Leonhard Zintl ist Vorstandsvorsitzender einer Volksbank in einem vermeintlich strukturschwachen Gebiet. Im Prognos Zukunftsatlas lande die kleine Stadt weit hinten. Dennoch ist sein Institut dort erfolgreich, was er mit den relativen Zahlen zur Bilanzsumme und zum Jahresergebnis eindrucksvoll untermauert. Sowohl Aktiv- als auch Passivgeschäft seien zuletzt gewachsen. Entgegen dem allgemeinen Trend bei den Genossenschaftsbanken konnte die Volksbank Mittweida wohl auch die Zahl der Mitglieder steigern. Als Schlüssel zum Erfolg sieht er das genossenschaftliche „Wir“. Teil davon sei auch die Vernetzung als zentraler Baustein des Erfolgskonzepts. Er gibt im vorliegenden Beitrag dann auch eine Auswahl an Beispielen, wo das Institut erfolgreiche Vernetzung betreibt. Schließlich zeigt er sich überzeugt, dass die genossenschaftliche Idee die beste Basis sei für einen nachhaltigen Erfolg, der in den Regionen verankert ist und diese zum Wohle aller voranbringt. (Red.)

gegangen ([www.blockchain-mittweida.com](http://www.blockchain-mittweida.com)). Ziel dieser gemeinsamen Initiative der Stadt Mittweida, der Hochschule Mittweida und der Volksbank Mittweida ist es, die Region als Zentrum für Erforschung und Anwendung der Blockchain-Technologie zu etablieren und so eine zukunftsträchtige Technologie vor Ort zu entwickeln und wirtschaftlich nutzbar zu machen.

Das Streben nach Vernetzung gilt aber auch über die Grenzen der Region, des

Bundeslandes und sogar Deutschlands hinaus. In unserer globalen Welt ist es sogar sehr wichtig, über Ländergrenzen hinweg Verbindungen zu knüpfen, von anderen zu lernen und zukunftsträchtige Kooperationen anzustoßen. Ein gutes Beispiel ist Estland: Diese junge Nation ist Deutschland in Sachen Digitalisierung meilenweit voraus. Die Volksbank Mittweida hat schon vor Jahren die Fühler in diese Richtung ausgestreckt, um sich von der dortigen Innovationsfreude anstecken zu lassen. Das Städtchen Mittweida hat sogar inzwischen mit Unterstützung der Volksbank in der Hauptstadt Tallinn ein Kontaktbüro eröffnet, um die Vernetzung in die Region voranzutreiben. Im Gegenzug findet sich in Mittweida der einzige offizielle Showroom Estlands außerhalb der estnischen Grenzen.

## Doppelte Transformation

Innovation und Digitalisierung stehen im Mittelpunkt des Strebens der Volksbank und weil es der genossenschaftlichen Idee immanent ist, geschieht dies immer in enger Verflechtung mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit. Denn die Welt steht vor der Herausforderung einer doppelten Transformation!

Nötig ist sowohl eine digitale Transformation als auch eine Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft. Diese beiden Transformationen können sich gegenseitig befruchten und befeuern – und das gelingt am besten über regionale Kooperationen und Leuchtturmprojekte. Mit diesen Initiativen können visionäre Menschen und Unternehmen als Vorbilder vorangehen.

Ein Beispiel: Im Rahmen des Pilotprojekts „Telewerk – Reallabore für innovationsgestützte regionale Wertschöpfung“ wird in Mittweida ein Raum zum Ausprobieren von vernetzten Gebäudetechnologien geschaffen. Hinter dem Projekt steht ein Bündnis der Hochschule Mittweida, des Fraunhofer-Instituts für Verkehrs- und Infrastruktursysteme IVI, der TeleskopEffekt GmbH, der Holzbau Lepski GmbH und der Volksbank Mittweida.

Das „Telewerk“ wird ein Funktionsgebäude aus Holz, mit minimalem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck durch regenerative Energieversorgung, IoT-Ausstattung und optimiertem Lastmanagement. Dahinter steht die Idee, neues Bauen regional sichtbar zu machen, zukünftige nachhaltige Lebensformen zu erproben und die regionalen Wertschöpfungsketten des Holzbaus, der Energieversorgung und Cybersicherheit in Mittelsachsen zu stärken.

Die Kunden profitieren davon mehrfach: Sie können den aufsichtsrechtlichen Anforderungen (Sustainable Finance) genügen, die unter anderem Auswirkungen auf die Finanzierung haben. Sie können sich an einem regionalen Standort umfassend über nachhaltige Technologien im Neubau oder Sanierung von privaten und gewerblichen Immobilien informieren. Und sie können hier nicht nur die Facette Finanzierung abdecken, sondern Unterstützung für alle relevanten Themen zum Neubau erhalten, wie Förderdarlehen, Technologien, Architekten und Bauanträge und Ähnliches.

Doch durch dieses genossenschaftlich geprägte Wirken nach außen allein ist der Erfolg der Volksbank Mittweida nicht zu erklären. Einen mindestens ebenso großen Anteil daran hat, dass es gelungen ist, die genossenschaftlichen Prinzipien in einen Mindset zu übertragen und diesen gemeinsam zu leben.

## Der Mensch im Zentrum der Organisation

Was bedeutet das? Bei aller Begeisterung für neue Technologien und Innovationen steht im Zentrum unserer Organisation der Mensch – denn entschieden wird auch noch heute zwischen den Ohren. Es wird eine wertebasierte Vertrauens- und Leistungskultur gelebt, in der der Einzelne in Freiheit und Verantwortung einfach macht, was in seiner Macht steht. Jeder treibt eigenverantwortlich seine Themen voran.

Ebenso wichtig ist die Kultur der Veränderungsbereitschaft und der Innovationsfreude. Dazu gehört die Offenheit für neue Themen genauso wie der Experi-

mentierwille. Gefördert wird aktiv die Kreativität, wenn es darum geht, neue Lösungen zu finden. Wahlspruch ist dabei, frei nach einem Zitat von Finanzunternehmer Carsten Maschmeyer: „Verstehe dich nicht als Opfer von Problemen, sondern als Erfinder von Lösungen.“

### Keine Option

Als lernende Organisation wollen alle aus der Belegschaft Wissen aufnehmen und teilen, um es zu vermehren. Und bewusst nach Möglichkeiten der Kooperation und Vernetzung suchen. Diese Lernbegeisterung ist darüber hinaus eng verknüpft mit einer positiven Fehlerkultur, denn nur der, der nichts Neues ausprobiert, wird keinen Fehler machen. Doch wer in dieser schnelllebigen Zeit nicht dazu bereit ist, sich auf Neues einzulassen, der hat schon verloren.

Alle Handlungen werden deshalb nach dem 80/20- und dem 80/100-Prinzip ausgerichtet. Zur Erklärung von 80/20: Man startet mit 0 Prozent Vorstellung vom Weg zum Ziel. Das wäre blinder Aktionismus, nicht wahr? Allerdings erst dann zu starten, wenn jeder Schritt zu vermeintlich 100 Prozent abgesichert ist, ist blinder Perfektionismus – und angesichts der Dynamik, die wir alle erleben, keine Option mehr.

Erfahrungen zeigen, dass man für große Ideen schon mit 80-prozentiger Sicherheit über den Weg zum Ziel startklar ist. Bei 80 Prozent ist das meiste getan, um die wichtigen Stationen und ihre Ressourcen zu klären und die Chancen besser als 50:50 werden zu lassen. Man ist sich über die grundsätzlichen Fragen und über die grobe Stoßrichtung im Klaren und hat einen Plan, an den man glaubt. Die restlichen 20 Prozent entwickeln sich dann in der Praxis.

An dieser Stelle kommt dann das 80/100-Prinzip zum Tragen: Man startet mit 80-prozentiger Sicherheit und mit 100-prozentiger Energie und Überzeugung. Beginnen heißt richtig zu beginnen. Mit voller Power. Mit dieser Haltung ist die Volksbank Mittweida auch an eines ihrer

ganz großen Zukunftsprojekte herangegangen: die Werkbank32.

### Gemeinsam in die Zukunft

Die Werkbank32 kann man auch als den „Flagship-Store für dezentrale Innovationen“ bezeichnen. Es ist ein Innovationszentrum auf 1000 Quadratmetern Fläche in einem frisch renovierten denkmalgeschützten Gebäude mitten in der Stadt ([www.teleskopeffekt.de/werkbank32](http://www.teleskopeffekt.de/werkbank32)). Das bietet ein optimales Umfeld für Unternehmensgründungen. Hier werden durch erfahrene Mentoren und ein vielseitiges Netzwerk die Digitalisierung und Innovationskompetenz für den Mittelstand gestärkt und Start-ups in der Markteintrittsphase unterstützt.

Der Namen ist bewusst gewählt: „Werk“ steht für das Werk, das getan werden

muss, „bank“ für die Volksbank Mittweida, von der das Projekt initiiert wurde und in der Verbindung „Werkbank“ für den festen Untergrund, auf dem der Handwerker sein Werk vollbringt. Die „32“ ist sowohl die Hausnummer des Gebäudes als auch eine symbolische Zahl: 5 mal 2 ergibt 10. Rückt die 5 dagegen in die Potenz, ergeben  $2^5$  schon 32 – so wie sich das Ergebnis potenziert, wenn unterschiedliche Fähigkeiten nicht einfach nur nebeneinander gelegt, sondern auch miteinander in Wirkung gebracht werden. Das ist das Ziel dieses Zentrums für nachhaltige digitale Transformation und Innovation.

All das zeigt: Die genossenschaftliche Idee ist vitaler und zukunftsträchtiger denn je. Sie ist die beste Basis für einen nachhaltigen Erfolg, der in den Regionen verankert ist und diese zum Wohle aller voranbringt.



**MünchenerHyp**

## Auf ins neue Leben. Mit unserer Immobilienfinanzierung.

- Zinssicherheit bis 30 Jahre
- Vielseitige Tilgungsmöglichkeiten
- Flexibel durch wiederauszahlbare Sondertilgungen

Ihre Volksbank Raiffeisenbank berät Sie gern.

**Jetzt Topzins sichern!**

Genossenschaftliche FinanzGruppe  
Volksbanken Raiffeisenbanken

[www.muenchenerhyp.de](http://www.muenchenerhyp.de)