

2 Einordnung

Im folgenden Kapitel werden die Produktivgenossenschaft sowie relevante thematische Begriffe definiert und eingeordnet. Zudem werden Bezugsrahmenmodelle vorgestellt, die im weiteren Verlauf der Untersuchung als Grundlage dienen. Abschließend wird auf die Theorien und Denkschulen im Wandel des wirtschaftswissenschaftlichen Diskurses zum Genossenschaftswesen eingegangen, um die Literaturlauswertung und diese Arbeit in die entsprechenden theoretischen Perspektiven einzuordnen.

2.1 Definition Produktivgenossenschaft

Um die Herausforderungen bei der Gründung von Produktivgenossenschaften zu verstehen, ist eine präzise Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen und Genossenschaftsarten erforderlich. Dabei werden die spezifischen Ausprägungen der genossenschaftlichen Prinzipien in Produktivgenossenschaften herausgearbeitet und ihr Charakter als dynamische, sich wandelnde Organisationsform näher beleuchtet. Abschließend erfolgt eine klare Differenzierung zu verwandten Begriffen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Definition

Produktivgenossenschaften sind Genossenschaften, in denen die Mitarbeitenden auch Mitglieder sind, also die im Betrieb Beschäftigten gleichzeitig dessen Eigentümer*innen sind (Engelhardt 1985). Sie basieren auf den allgemeinen genossenschaftlichen Prinzipien, weisen jedoch spezi-

fische Merkmale auf, die sie von anderen Genossenschaftsformen unterscheiden (Flieger 1996). Im Kern verfolgen sie vier zentrale Prinzipien: das Förderungsprinzip, Identitätsprinzip, Demokratieprinzip und Solidaritätsprinzip.

Das Identitätsprinzip beschreibt die besondere Doppelrolle der Mitglieder als Eigentümer*innen und Beschäftigte. Dies unterscheidet Produktivgenossenschaften fundamental von kapitalistischen Unternehmen, in denen Kapitalgebende und Arbeitnehmende meist klar getrennt sind (Flieger 1996). Die Mitglieder sind sowohl Nutzer*innen als auch Anbieter*innen und Entscheidungsträger*innen (Flieger 1996; Bierhoff/Wienold 2010). Generell für Genossenschaften fallen klassische Marktbeziehungen, wie zum Beispiel die Trennung zwischen Kaufenden und Verkaufenden oder Mietenden und Vermietenden, zusammen (Flieger 1996, S. 28). Für die Produktivgenossenschaft ist das Abgrenzungsmerkmal zu anderen Genossenschaften das Zusammenfallen von Kapital und Arbeit, da die Arbeitnehmenden auch die Arbeitgebenden sind.

Das Förderungsprinzip stellt für alle Genossenschaften nicht die Maximierung des Kapitals, sondern die Bereitstellung realer Leistungen für die Mitglieder in den Mittelpunkt. Diese strikte Ausrichtung wird im Genossenschaftswesen oft auch Sachzielorientierung oder Zweckorientierung genannt (Blome-Drees/Thimm 2024b; Blome-Drees et al. 2016, S. 40). Ziel ist es, die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Mitglieder zu erfüllen, anstatt primär auf Gewinnmaximierung ausgerichtet zu sein (Flieger 1996, S. 24). Seit der Änderung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 können neben wirtschaftlichen auch kulturelle und soziale Belange verfolgt werden (§1 Abs.1 GenG 1889; vgl. Atmaca 2014, S. 51). Für Produktivgenossenschaften gilt aufgrund des oben genannten Identitätsprinzips, dass die Förderung ihrer Mitglieder primär in der Bereitstellung einer bezahlten Beschäftigung im gemeinsamen Betrieb besteht. Ihr zentrales Ziel ist die wirtschaftliche Verwertung der Arbeitskraft der Genossenschaftsmitglieder, was sowohl die Schaffung als auch die Erhaltung von Arbeitsplätzen im selbstverwalteten genossenschaftlichen Unternehmen umfasst. Zudem streben sie die Zahlung eines angemessenen Entgelts für die geleistete Arbeit an ihre Mitglieder an (Guerra 2017; CICOPA 2004; Flieger 1996).

Das Demokratieprinzip steht dafür, dass alle Mitglieder gleichberechtigt an Entscheidungsprozessen teilnehmen. Unabhängig von der Höhe ihres Kapitaleinsatzes haben sie in der Generalversammlung jeweils eine Stimme (Atmaca 2007, S. 513). Die Geschäftstätigkeit wird mindestens auf Basis demokratischer Mehrheitsbeschlüsse entschieden, wodurch sichergestellt wird, dass die Interessen aller Mitglieder und nicht nur einzelner kapitalstarker Akteure berücksichtigt werden (Flieger 1996, S. 32).

Das Solidaritätsprinzip bildet eine weitere zentrale Säule von Produktivgenossenschaften. Es betont eine sozialreformerische Zielsetzung und fördert Formen des Wirtschaftens, in denen Selbstverantwortung und Gemeinschaftssinn eine wesentliche Rolle spielen (Kerber-Clasen 2012; Flieger 1996). Produktivgenossenschaften können daher als Alternative zu konventionellen Erwerbsunternehmen verstanden werden, da sie nicht primär gewinnorientiert arbeiten, sondern eine optimale Bedarfsdeckung anstreben und Überschüsse nach Nutzung und nicht nach Kapitalanteilen verteilen (Thiemeyer 1990, S. 326ff.). In diesem Kontext definierte Thiemeyer zehn sozialreformerische Kriterien, darunter die Begrenzung oder alternative Verwendung von Gewinnen, die Eliminierung von Marktelementen durch die Identität von Mitglied und Kunde, eine demokratische Organisationsstruktur sowie Solidarität und Eigenverantwortung als zentrale Werte (vgl. ebd.).

Abweichungen vom Leitbild

Produktivgenossenschaften werden in dieser Arbeit als ein von Menschen gestaltetes und dynamisches Gebilde verstanden. Diese sozialwissenschaftliche Perspektive folgt der Herangehensweise von Schulz-Nieswandt (2023) und betont, dass Produktivgenossenschaften keinem statischen Zustand unterliegen. Vielmehr werden Form und Inhalt der Produktivgenossenschaft während der gesamten Lebensspanne durch die Mitglieder sowie externe Rahmenbedingungen kontinuierlich beeinflusst. Dadurch ergibt sich die Herausforderung, eine eindeutige Definition zu formulieren, da in der Praxis stets Abweichungen vom idealtypischen Modell zu erwarten sind.

Um dieser Vielfalt gerecht zu werden, versuchen verschiedene Autor*innen, die unterschiedlichen Ausprägungen von Produktivgenossenschaf-

ten zu systematisieren. Während Flieger (1999) elf Sozialformen von Produktivgenossenschaften identifiziert, die sich je nach Marktbedingungen unterscheiden und flexibel anpassen, beschreibt Velásquez fünf Typen von Produktivgenossenschaften. Eine weitere methodische Herangehensweise bieten Schulz-Nieswandt (2023), Blome-Drees und Moldenhauer (Blome-Drees/Moldenhauer 2021) mit dem Modell des morphologischen Kastens, das die Bewertung verschiedener Merkmalsausprägungen ermöglicht. Diese unterschiedlichen Klassifikationsansätze verdeutlichen den anhaltenden Definitionsdiskurs über Produktivgenossenschaften, der nach Flieger und Beywl (1993) nicht nur ideologisch, sondern auch durch wirtschaftliche Realitäten geprägt ist.

Für diese Arbeit dient das Identitätsprinzip als zentrales Bezugskriterium (siehe Kapitel 4.2 zur Auswahl des Samples), weil hier die meisten Abweichungen zu beobachten sind (Flieger 1996). Obwohl Produktivgenossenschaften in ihrer Zielsetzung und ihren Prinzipien nicht an eine bestimmte Rechtsform gebunden sind, (Schulz-Nieswandt 2020; Flieger 1996, S. 69) gestaltet sich ihre eindeutige Zuordnung von außen häufig als schwierig. Daher fokussiert sich diese Untersuchung auf Produktivgenossenschaften, die in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft organisiert sind.

Abgrenzung zu Kollektivbetrieb, Förder- und Produktionsgenossenschaft

Eine Produktivgenossenschaft unterscheidet sich von Fördergenossenschaften insbesondere dadurch, dass sie ausschließlich aus natürlichen Personen besteht, die zugleich als Arbeitnehmende innerhalb der Genossenschaft tätig sind (Dülfer 1984). In Fördergenossenschaften hingegen sind oft externe Unternehmen Mitglieder, die sich beispielsweise zur gemeinsamen Vermarktung oder Nutzung von Ressourcen zusammenschließen. Typische Beispiele für Fördergenossenschaften sind Kreditgenossenschaften, Wohnungsgenossenschaften sowie Brauerei- und Molkereigenossenschaften. Letztere werden als Produktionsgenossenschaften bezeichnet, da sie sich auf die gemeinsame Herstellung oder Verarbeitung von Produkten konzentrieren. Im Gegensatz dazu liegt der Fokus einer Produktivgenossenschaft auf der kollektiven Arbeitsorganisation ihrer Mitglieder,

die sowohl Eigentümer*innen als auch Beschäftigte der Genossenschaft sind (vgl. ebd.).

Der Begriff „Kollektivbetrieb“ ist unscharf definiert und verfügt weder über einen klaren Merkmalkatalog noch über feste Prinzipien oder eine spezifische Rechtsform. Entsprechend existiert auch keine gesetzliche Grundlage, die Kollektivbetriebe eindeutig standardisiert. Kollektivbetriebe können Produktivgenossenschaften sein müssen es aber nicht zwangsläufig sein. Umgekehrt lassen sich idealtypische Produktivgenossenschaften oft als Kollektivbetriebe verstehen.

2.2 Der produktivgenossenschaftliche Gründungsprozess

In diesem Unterkapitel werden verschiedene Rahmenmodelle vorgestellt, die den Gründungsprozess einer Produktivgenossenschaft strukturieren und analysierbar machen. Ziel ist es, eine vergleichbare und nachvollziehbare Grundlage für die Datenerhebung zu schaffen.

Der Gründungsprozess

Der Weg von der ersten Idee bis zur tatsächlichen Aufnahme der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens wird als Gründungsprozess bezeichnet (Leiner 2007, S. 2). Um diesen Prozess analytisch greifbar zu machen, wird er in der Literatur häufig in drei Phasen unterteilt: die Vorgründungsphase, die Gründungsphase und die Nachgründungsphase (Hillebrandt/Blome-Drees 2017, S. 29; Leiner 2007). Diese Einteilung stellt ein vereinfachtes Modell dar, dass auf alle Unternehmensgründungen angewendet werden kann. Degens, Schimmele und Blome Drees wenden das Modell auf Genossenschaftsgründungen an, sodass es auch für Produktivgenossenschaften zur Analyse zur Verfügung steht.

Phasen	Vorgründungs-phase	Gründungsphase	Neugründungs-phase
Aufgaben und Anforderungen	Suche nach und Prüfung der Gründungsidee	Planung der Errichtung	Geschäftstätigkeit
Probleme	Probleme der Entscheidungsfindung	Realisierungsprobleme	Markteintrittsprobleme
Personen	Werdende Gründende	Gründende	Gründungsunternehmer*innen
Genossenschaft	Idee	Vorhaben	Neue Genossenschaft

Gründungserwägung → Gründungsentschluss → Registereintrag → Markteintritt → Existenzsicherung

Abbildung 1: Phasenmodell (Quelle: Degens/Schimmele 2020; Blome-Drees/Degens 2023 in Anlehnung an Leiner 2007)

Das Modell suggeriert, dass der Prozess aus klar aufeinanderfolgenden Stufen besteht, in der Realität überschneiden sich jedoch viele Schritte, wie beispielsweise die Erstellung eines Geschäftsplans, das Verfassen einer Satzung oder die Durchführung der Gründungsversammlung, sodass sie nicht zwangsläufig in einer festen Reihenfolge ablaufen (Degens/Schimmele 2020; Degens/Blome-Drees 2013, S. 337 verweisen auf Ruef 2010). Trotz dieser Überlappungen stellt das Phasenmodell eine nützliche Grundlage dar, um Gründungsprozesse sowohl wissenschaftlich zu analysieren als auch praktisch zu strukturieren. Eine Gründung gilt dann als vollständig, wenn alle drei Phasen erfolgreich durchlaufen wurden (Degens/Schimmele 2020; Degens/Blome-Drees 2013, S. 337; Leiner 2007, S. 48).

Die Gründungsanlässe

In der deutschen Fachliteratur werden die Gründungsanlässe von Produktivgenossenschaften – sowohl Neugründungen als auch Nachfolgeregelungen – umfassend diskutiert. Einige Autor*innen fokussieren sich dabei auf nur einen dieser beiden Anlässe. Viele Publikationen heben hervor, dass Neugründungen nicht nur die allgemeinen Herausforderungen einer Produktivgenossenschaft meistern müssen, sondern auch zusätzliche Risiken bergen. Dazu zählen insbesondere Unsicher-

heiten hinsichtlich der Finanzierung des Startkapitals, der Erprobung des Geschäftsmodells der Produkte sowie der noch nicht eingespielten Belegschaft. Vor diesem Hintergrund stellen verschiedene Autor*innen die Hypothese auf, dass eine Nachfolgelösung in Form einer Produktivgenossenschaft erfolgversprechender sein könnte als eine vollständige Neugründung (Schimmele 2019; Klemisch/Boddenberg 2012; Kramer/Boevsky 2011; Mehrens/Stracke/Wilke 2011).

Diese Arbeit untersucht beide Gründungsanlässe und betrachtet auch Nachfolgen als eine Form der Gründung einer Produktivgenossenschaft. In der Datenerhebung wird zwischen diesen Anlässen differenziert und in der Diskussion werden mögliche Unterschiede zwischen den beiden Gründungswegen herausgearbeitet.

Einordnung der Einflussfaktoren

Der komplexe Gründungsprozess lässt sich mithilfe des konzeptionellen Bezugsrahmens nach Degens und Schimmele (2020) und Degens und Blome-Drees (2013) (in Anlehnung an Leiner 2007:5) modellhaft analysieren. Dieses Modell reduziert die Vielzahl an Einflussfaktoren auf drei zentrale, miteinander in Wechselwirkung stehende Dimensionen: *Umfeld*, *Personen* und *Organisation*. Im Fokus steht die Frage, wie die Situation der Gründenden so gestaltet werden kann, dass sie als entscheidender Einflussfaktor bestmöglich auf Umfeld und Organisation einwirken können. Diese Arbeit konzentriert sich dabei auf das Instrument der Vergütung

der Gründendenarbeit, um zu untersuchen, ob und inwiefern es dazu beitragen kann, die Bedingungen für Gründende zu verbessern.

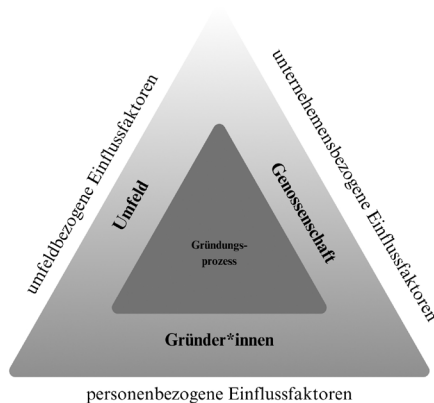


Abbildung 2: Konzeptioneller Bezugsrahmen (angepasst von: Degens/Schimmele 2020; Degens/Blome-Drees 2013 i. A. an Leiner 2007:5)

2.3 Subjektive Relevanz

In dieser Untersuchung wird das Konzept der subjektiven Relevanz nach Berger und Luckmann (Maurer et al. 2014) herangezogen, um die Wahrnehmung und Bewertung von Vergütungsoptionen durch Gründende in Produktivgenossenschaften zu analysieren. Subjektive Relevanz beschreibt, inwiefern Gründende bestimmte Vergütungsoptionen als bedeutsam für ihre eigenen Ziele und Werte erachten, beispielsweise im Hinblick auf finanzielle Absicherung oder soziale Anerkennung. Durch die Fokussierung auf subjektive Relevanz wird ermöglicht, die individuellen Erfahrungen und Bedürfnisse der Gründenden besser zu verstehen und die Passung zwischen den vorhandenen Vergütungsmodellen und den tatsächlichen Bedürfnissen zu diskutieren.

2.4 Gründendengruppe

In dieser Arbeit werden Personen, die maßgeblich an der Gründungs- und Aufbauphase einer Produktivgenossenschaft beteiligt sind, als Gründende bezeichnet. Sie tragen die Verantwortung für richtungsweisende Entscheidungen, die das Unternehmen in unterschiedlichem Maß an das genossenschaftliche Leitbild binden oder davon abweichen lassen (Blome-Drees/Thimm 2024a; Schimmele 2019; Ringle In: Brazda/Kleer 1996). Im Gründungsprozess konventioneller Betriebe stehen oft Einzelpersonen im Vordergrund, während bei Produktivgenossenschaften in der Regel eine Gruppe gemeinsam und in Kooperation den Aufbau gestaltet. Draheim (1952, S. 22) bezeichnet diese kollektive Dynamik als „Kooperativneigung“ der Gründenden von Produktivgenossenschaften. Blome-Drees et al. (2016, S. 252) heben hervor, dass Genossenschaften besonders gut für kooperative Gründungsprozesse geeignet sind. Auch die rechtliche Anforderung, dass mindestens drei Personen für die Gründung einer Genossenschaft notwendig sind, sowie die Zweckgebundenheit dieser Unternehmensform zeigen, dass das gemeinsame Handeln und die Bedarfsorientierung im Vordergrund dieser Gründendengruppe stehen.

2.5 Theoretische Einordnung

Die Literatur zu Genossenschaften durchläuft zunehmend einen Wandel in wirtschaftswissenschaftlichen Theorien. Während im letzten Jahrhundert die Neoklassik mit ihrem positivistischen Ansatz die Forschung dominierte, greifen neuere Arbeiten verstärkt auf die Neue Institutionenökonomik zurück (Kubon-Gilke/Laurinkari 2021; Schimmele 2019; Bierhoff/Wienold 2010, S. 234). Forschende nutzen dabei vermehrt sozialwissenschaftliche Methoden und Theorien, um das Genossenschaftswesen besser zu verstehen. Auch diese Arbeit betrachtet, wie oben erwähnt, die Produktivgenossenschaft als ein sich kontinuierlich entwickelndes Gebilde, das durch das Handeln der Menschen in Inhalt und Form immer wieder neugestaltet wird.

Diese Arbeit versucht, eine „gängige These“ aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Die dominierende These lautet, dass die Gründung einer Produktivgenossenschaft für viele Menschen als ineffizient gilt, da ihnen der übliche Ausgleich – beispielsweise über Gesellschaftsanteile wie bei einer GmbH – für ihre Gründendeninvestition fehlt. Weder zusätzliche Stimmrechte (da sie das Demokratieprinzip gefährden würden) noch eine Beteiligung am Inneren oder Verkehrswert des Unternehmens sind vorgesehen, da dies die spezifische genossenschaftliche Struktur auflösen würde (vgl. Schimmele 2019). Dieser Konflikt wird in der Wirtschaftswissenschaft unter Begriffen wie dem „Transformationsproblem“ (Dülfer 1984), der „Instabilitätsthese“ (Flieger 1996), dem „Verteilungsproblem“ (Nutzinger/Teichert 1986) oder der „Prekarität des kooperativen Unternehmertums“ (Bierhoff/Wienold 2010) diskutiert. Der Konflikt fußt auf einem gemeinsamen Verständnis von generellen Herausforderungen für Produktivgenossenschaften, wie folgende in Anlehnung an Dülfer (1984):

- Konzeptioneller Widerspruch zwischen demokratischer Kontrolle und wirtschaftlicher Effizienz
- Konflikte bei der Verteilung von Gewinnen und Verlusten
- Tendenz zur Abschottung und geringe Skalierbarkeit
- Eingeschränkte Anpassungsfähigkeit an wirtschaftliche Veränderungen

- Fehlende Anreize zur Kapitalbeteiligung durch das Kopfstimmrecht
- Geringe Kapitalausstattung, die zu mangelnder Kreditfähigkeit führt

Das Transformationsgesetz, das früher als eine unumstößliche Gesetzmäßigkeit betrachtet wurde, wird mittlerweile differenzierter diskutiert. Autor*innen wie Atmaca, Schimmele, Flieger sowie Bierhoff und Wienold setzen es in neue Zusammenhänge und analysieren es aus verschiedenen theoretischen Perspektiven. Im aktuellen Forschungsdiskurs werden dabei insbesondere alternative Erklärungsansätze betrachtet, die über die klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Paradigmen hinausgehen.

Aus der Sicht der solidarischen Ökonomie und der Neuen Institutionenökonomik lässt sich die Hypothese formulieren, dass partizipativ-demokratisch strukturierte Unternehmen unter bestimmten Bedingungen effizienter sein können als hierarchische Unternehmen. Ein zentraler Erklärungsansatz hierfür ist die Reduktion von Transaktionskosten: Da die „moralische Integration“ innerhalb der Organisation den Kontroll- und Messaufwand minimiert, entfallen viele typische Kosten, die in hierarchisch organisierten Unternehmen anfallen (Bierhoff/Wienold 2010).

Schimmele (2019) zeigt, dass trotz struktureller Herausforderungen erfolgreiche Gründungen von Produktivgenossenschaften möglich sind. Er betrachtet diesen Erfolg aus einer sozialwissenschaftlichen, gabeethisch geprägten Perspektive und führt ihn auf Faktoren wie Thesaurierung sowie eine gezielte Mitgliederaufnahme zurück. Gleichzeitig weist er jedoch auf das Paradoxon hin, dass es trotz der Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften vergleichsweise wenige Neugründungen gibt. Dabei hebt Schimmele die Unterschiede zwischen den Gründenden und den später eintretenden Mitgliedern hervor und beleuchtet die Problematik des fehlenden finanziellen Ausgleichs für die ursprünglichen Investitionen in den Aufbau.

Diese Arbeit knüpft an die jüngsten wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit Produktivgenossenschaften an. Während die zentrale Frage lange war, ob sie überhaupt funktionieren, rückt nun verstärkt in den Fokus, wie sie funktionieren. Bislang konzentrieren sich wirtschaftswis-

senschaftliche Analysen vor allem auf die strukturellen Rahmenbedingungen von Produktivgenossenschaften, während die Perspektive der Gründenden nur selten eingenommen wird. Flieger (1999) sowie Blome-Drees und Thimm (2024a) betonen in diesem Zusammenhang, dass eine strategische und professionelle Führung essenziell ist, um Produktivgenossenschaften langfristig zu stabilisieren und sie an ein modernes genossenschaftliches Leitbild anzupassen. Diese Erkenntnisse legen nahe, dass die nachhaltige Entwicklung von Produktivgenossenschaften nicht allein von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängt, sondern maßgeblich von den handelnden Personen geprägt wird.

Diese Arbeit verfolgt einen pluralistischen Ansatz in der Wirtschaftswissenschaft und basiert auf einer nicht-positivistischen Perspektive. Die Autorin selbst bringt ihre Denkschulen in das forschende Feld ein. Ihr theoretischer Hintergrund ist durch marxische, care-ökonomische und neue institutionenökonomische Ansätze beeinflusst. Sie bewegt sich zwischen dem Konzept des *Homo cooperativus* und des *Homo duplex*, während sie den *Homo oeconomicus* als erlerntes Modell reflektiert.

