

## 6 Diskussion

Nachdem die Ergebnisse im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurden, folgt nun eine vertiefende Diskussion. Zunächst werden die Erkenntnisse zur Relevanz von Vergütungsoptionen zusammengeführt. Anschließend wird auf zentrale Aspekte eingegangen, die im Forschungsprozess besonders hervorgetreten sind: Zeit als Medium, Unterschiede zwischen Nachfolge und Neugründung sowie ein hartnäckiges Missverständnis in den Befragungen, das Beachtung verdient.

### 6.1 Zur Relevanz der Vergütungsoptionen

Die Ergebnisdiskussion zur Relevanz von materieller und immaterieller Vergütungsoptionen der Gründendeninvestition in Produktivgenossenschaften verknüpft die Ergebnisse aus der Literaturauswertung und den eigenen Erhebungen. Zunächst wird die Relevanz von Vergütungsoptionen anhand der Übereinstimmungen zwischen Theorie und Praxis betrachtet. Anschließend folgt eine Diskussion zur Bedarfsdeckung durch Vergütungsoptionen der Praxis. Die Auswertung der Ergebnisse beider Forschungsfragen zeigt, dass sowohl materielle als auch immaterielle Vergütungen grundsätzlich eine Relevanz für die Verbesserung der Situation der Gründerinnen besitzen. Allerdings decken weder die in der Praxis angewendeten noch die in der Theorie diskutierten Vergütungen den tatsächlichen Bedarf vollständig ab.

Einige in der Literatur beschriebenen Vergütungen wurden in der Praxis umgesetzt. So könnte die theoretisch beschriebene „ideelle Verwirk-

lichung“ als eine Form der Vergütung mit den in der Praxis genannten Vergütungen wie Selbstwirksamkeit, persönliche Entwicklung und Nutzen für die Organisation in Verbindung gebracht werden. Diese Aspekte werden in der Praxis differenzierter formuliert und erhalten dadurch eine höhere Gewichtung. Ebenso zeigt sich in der Praxis die theoretisch postulierte stärkere Stellung der Gründenden – insbesondere in Form des zuvor erwähnten „Übervatertums“ – gegenüber den Nachfolgenden. Dies spiegelt sich in der Vergütungsoption des Nutzens für die Organisation wider, wobei die Formulierung weniger egozentrisch erscheint. Stattdessen wird ein bewusstes Gegensteuern gegenüber struktureller Macht betont.

Bestimmte Vergütungsoptionen werden in der Literatur lediglich als Idee diskutiert, ohne dass sie in der Praxis umgesetzt werden. Dies gilt beispielsweise für die Beteiligung am Unternehmenswert als einzige immaterielle Vergütungsoption. Während die Bemessungsgrundlage für diese Art der Vergütung in der Literatur als Problem thematisiert wird, überwiegt in der Praxis die Sorge, dass eine Vergütung für die initiale GI unbegrenzt weiterlaufen könnte. Zudem wurde eine Vergütung durch Fördergelder explizit als personenbezogenes Startkapital gewünscht. Einige in der Literatur erwähnte Vergütungen wurden in den Expert\*inneninterviews nicht genannt. Dazu gehört der Solidaritätsfonds, der auf Nachfrage zwar als interessant, aber nicht als realistische Option für die nahe Zukunft bewertet wurde. Zweifel bestehen insbesondere an der Umsetzbarkeit durch Betriebe oder Genossenschaftsverbände. Auch ein staatliches Grundeinkommen wird grundsätzlich positiv bewertet, jedoch nicht näher ausgeführt. Dies könnte daran liegen, dass die Befragten bislang wenig gute Erfahrungen mit staatlichen Förderungen gemacht haben. Keine Vergütungsoption wurde explizit als irrelevant bezeichnet. Es ist jedoch eine ausgeprägte Skepsis gegenüber materiellen Vergütungsmodellen aus der Literatur zu verzeichnen. Insbesondere wird befürchtet, dass solche Modelle an staatliche Förderbedingungen geknüpft werden könnten. Zudem fehlt häufig die Vorstellungskraft, dass finanzielle Mittel für diesen Zweck generiert und für Gründende einer Produktivgenossenschaft zur Verfügung gestellt werden könnten.

In der Praxis existieren darüber hinaus Vergütungen, die in der Literatur nicht diskutiert werden. Insbesondere immaterielle Vergütungsoptionen

tionen werden häufig angewendet und erhalten eine stärkere Gewichtung als in der Literatur. Dazu zählen beispielsweise die sich einstellende Verbindlichkeit im Team und das Empfinden von Hoffnung. Im Bereich der materiellen Vergütungsoptionen zeigt sich in der Praxis ein breiteres Spektrum als in der Literatur angesprochen: Dazu gehören Ideen wie die Vergütung durch Forschungsgelder, die Lohnfinanzierung über Crowdfunding oder Vergütung durch Zeitguthaben. Die tatsächlich umgesetzten materiellen Vergütungsoptionen werden ausschließlich aus internen Mitteln finanziert. Auffällig ist, dass die ausgezahlten Summen nicht proportional sind, im Vorfeld besprochen wurden und insgesamt niedrig ausfallen.

Insgesamt zeigt sich, dass die in der Praxis genannten Vergütungsoptionen meist einen sehr konkreten Ansatz verfolgen. Die Befragten denken oft direkt über konkrete Umsetzungsmöglichkeiten nach. Eine zentrale Herausforderung bleibt jedoch die Bemessungsgrundlage für immaterielle Werte. Diese Problematik spiegelt sich auch in den angewendeten materiellen Lösungen wider, die bewusst auf eine exakte Bemessung verzichten und stattdessen disproportionale, nicht vorab festgelegte Vergütungen vorsehen.

Der Vergleich der angewendeten Vergütungsoptionen mit dem tatsächlichen Bedarf zeigt eine deutliche Diskrepanz zwischen Praxis und Praxisanforderungen. Neben der finanziellen Sicherheit ist auch der so genannte Resonanzraum – die emotionale und soziale Unterstützung – für die Gründerinnen und Gründer von zentraler Bedeutung und somit als Anforderung an die Vergütungen zu verstehen, die durch die angewendeten Vergütungen nicht oder nur teilweise abgedeckt wird. Darüber hinaus gibt es Unterschiede in der bevorzugten Vergütungsform: Während einige eine direkte Vergütung wünschen, erfolgt die Vergütung häufig rückwirkend. Ein spürbarer Widerstand gegen materielle Vergütungen deutet darauf hin, dass bereits der Begriff „Vergütung“ ein Hindernis darstellt und fälschlicherweise als irrelevant angesehen werden könnte. Transparenz spielt eine zentrale Rolle, allerdings wurde der Gründungsaufwand in keinem der untersuchten Fälle systematisch festgehalten, sodass Vergütungen nur bei ausreichender Dokumentation oder anderweitiger Transparenz an Relevanz gewinnen.

## Diskussion

Tabelle 7: Individuelle Gewichtung der Bedarfsdeckung der Vergütungsoptionen aus der Praxis (eigene Darstellung)

|  |  | Vergütungsoptionen |        |            |        |        |  |        |  |        |  |        |  |
|--|--|--------------------|--------|------------|--------|--------|--|--------|--|--------|--|--------|--|
|  |  | immaterielle       |        | materielle |        |        |  |        |  |        |  |        |  |
|  |  | extern             | intern | extern     | intern |        |  |        |  |        |  |        |  |
| Vergütungsoptionen der produktivgenossenschaftlichen Gründungspraxis sollten individuellen Bedarf der Personen in der Gründungsgruppe decken |  |                    |        |            |        |        |  |        |  |        |  |        |  |
| Individuelle Gewichtung  |  |                    |        |            |        |        |  |        |  |        |  |        |  |
| Basis:   |  |                    |        |            |        |        |  |        |  |        |  |        |  |
| matreelle  |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        | extern |  | intern |  | extern |  | intern |  |
| Basis:   |  | immaterielle       |        | materielle |        |        |  |        |  |        |  |        |  |

Insgesamt zeigt sich, dass theoretische Annahmen die Realität nur unzureichend abbilden und diese Arbeit das Verständnis der Relevanz von Vergütungsoptionen für Gründende erweitert hat. Um die Relevanz einzelner Vergütungsoptionen bewerten zu können, ist eine individuelle Gewichtung der Bedarfe erforderlich (vgl. Tabelle 7). Je stärker eine Vergütungsoption zur Deckung eines Bedarfs beiträgt, desto bedeutsamer ist sie für die Zielgruppe der Gründenden.

## 6.2 Zeit als Medium

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass Zeit nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern eng mit anderen Ressourcen wie Wissen, Geld und Vertrauen verknüpft ist. Zeit fungiert als Medium des Austauschs und wird sowohl investiert als auch gewonnen. Die Befragten schildern, dass sie häufig ihre Freizeit opfern, um sich essenzielles Wissen anzueignen, da ein fundiertes Verständnis rechtlicher, organisatorischer und finanzieller Aspekte entscheidend für den Erfolg einer Genossenschaft ist. Darüber hinaus ist Zeit ein wesentlicher Faktor für den Aufbau immaterieller Werte wie Vertrauen, Zusammenarbeit und gemeinsamer Visionen. Der Prozess der Teambildung und der Schaffung eines stabilen sozialen Gefüges innerhalb der Gründungsgruppe erfordert kontinuierliche, nicht monetäre Investitionen. Hierbei zeigt sich eine interessante Dynamik: Vertrauen kann zwar durch Zeit aufgebaut werden, doch Geld allein reicht nicht aus, um Vertrauen unmittelbar zu generieren. Stattdessen sind persönliche Beziehungen, Engagement und langfristige Zusammenarbeit erforderlich, um tragfähige Strukturen zu schaffen. Gleichzeitig kann ein hohes Maß an Wissen langfristig zu einer Zeitersparnis führen, indem Prozesse effizienter gestaltet und Fehlentscheidungen vermieden werden. Diese Wechselwirkungen verdeutlichen, dass Zeit eine unverzichtbare Ressource im Gründungsprozess darstellt, deren individuelle Gewichtung jedoch variiert. Während finanzielle Mittel für viele nicht die größte Herausforderung darstellen, sondern vielmehr als Hebel für größere Effizienz wirken könnten, wird der Bedarf an frei verfügbarer Zeit als besonders hoch eingeschätzt. Insbesondere der immaterielle Bedarf, der nicht ein-

fach durch monetäre Mittel gedeckt werden kann, erfordert eine gezielte Auseinandersetzung mit der Frage, wie Zeit so genutzt werden kann, dass sowohl materielle als auch immaterielle Anforderungen erfüllt werden.

### 6.3 Unterschiede zwischen Neugründung und Nachfolge

In der Analyse der Nachfolgegründungen zeigen sich spezifische Unterschiede, insbesondere in Bezug auf die Vergütung der Arbeitszeit. Während in Neugründungen häufig eine unklare Abgrenzung zwischen unbezahlter Aufbauarbeit und entlohnter Tätigkeit besteht, wird bei Nachfolgen teilweise eine direkte Bezahlung der Arbeitszeit praktiziert. Dennoch bleibt der Beitrag der Gründenden zur Sicherung der Betriebsstruktur – sei es durch Aufbauarbeit oder das Akzeptieren eines finanziellen Minimums – eine selbstverständliche Voraussetzung, die erst durch gezieltes Nachfragen explizit bestätigt wurde.

Ein auffälliger Aspekt ist der fehlende Fokus auf den sogenannten Resonanzraum. Weder innerhalb der Betriebe noch in der Außenwahrnehmung wird der Bedarf an Wertschätzung thematisiert. Auch eine gesellschaftliche Resonanz auf die Übernahme und Weiterführung eines Betriebs findet in den Darstellungen der Befragten keine explizite Erwähnung. Dies deutet darauf hin, dass die Anerkennung dieser Form der Unternehmensfortführung möglicherweise als gegeben, oder unwichtig betrachtet wird oder bei konsolidierten Betrieben stattfindet.

Ein gemeinsames Problem, das sowohl Nachfolgegründungen als auch Neugründungen betrifft, ist die Schwierigkeit, die eigene Arbeitszeit zu bemessen. Insbesondere in selbstverwalteten Strukturen verschwimmen die Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit. Die Frage, ob auch das intensive Nachdenken über betriebliche Herausforderungen in der Freizeit als Arbeitszeit gewertet werden kann, bleibt für viele unklar und führt zu Unsicherheiten in der persönlichen Zeitbilanz.

Ein weiteres charakteristisches Merkmal der Nachfolgegründungen ist die besondere Form der Doppelbelastung. Während in Neugründungen der Wechsel zwischen bisherigen beruflichen Tätigkeiten und dem Aufbau des neuen Betriebs als Parallelbelastung wahrgenommen wird,

berichten die befragten Personen der Nachfolge von einer starken Verschmelzung der Tätigkeiten für den alten Betrieb und der Investition in die Gründung der Produktivgenossenschaft für die Übernahme des alten Betriebes. Der bestehende Betrieb wird weitergeführt, während gleichzeitig strukturelle Anpassungen vorgenommen werden, sodass sich alte und neue Verantwortlichkeiten überlagern.

Ein wesentliches Risiko besteht darin, dass die Umfirmierung des Unternehmens scheitert. In beiden untersuchten Fällen hing der Erfolg dieser rechtlichen und strukturellen Transformation an einer einzigen Schlüsselperson, die entweder für administrative Aufgaben im Büro oder für technische Belange zuständig war. Eine enge Rückkopplung mit der Belegschaft spielte hierbei eine zentrale Rolle, zeigte aber auch, wie abhängig die gesamte Nachfolge von einzelnen Personen sein kann.

Besonders belastend wurde in beiden Fällen die langfristige Perspektive der Unternehmensnachfolge empfunden. Die Befragten stuften die Lebenszeitbelastung als sehr hoch ein, da die Unsicherheiten und der Arbeitsaufwand über lange Zeiträume konstant blieben. Interessanterweise unterschied sich die Dauer des Gründungsprozesses nicht wesentlich von jenen klassischen Neugründungen, was darauf hindeutet, dass auch eine bestehende Betriebsstruktur nicht zwangsläufig eine schnellere und unkompliziertere Umsetzung ermöglicht.

#### 6.4 Missverständnis oder dominierendes Narrativ

In diesem Exkurs wird ein häufiges Missverständnis im Umgang mit materiellen Vergütungsoptionen während der Gründungsphase beleuchtet. Viele befragte Gründerinnen und Gründer neigen dazu, die Bedürfnisse der Organisation über ihre eigenen individuellen Bedürfnisse zu stellen. Besonders die Frage nach relevanten Unterstützungsmaßnahmen für Gründende wurde häufig mit dem Sammeln von Startkapital beantwortet. Erst wenn ausreichend finanzielle Mittel für den Aufbau der Genossenschaft vorhanden sind, rückt die persönliche Existenzsicherung und die Bedarfsdeckung der Gründenden in den Fokus.

Selbst wenn im Vorfeld sichergestellt wurde, dass die befragte Person das Verständnis teilt, dass die Gründenden eine höhere Investition als nachfolgende Mitglieder getätigt haben, wurden die Antworten häufig mit Themen wie Rente, Vergütung der Vorstandstätigkeit oder allgemeiner fairer Entlohnung verknüpft. All diese Aspekte haben einen positiven Einfluss auf die Gründenden selbst aber auch auf alle nachfolgenden Mitglieder und können aus diesem Grund nicht als direkte Vergütung der ursprünglichen GI gewertet werden. Die Interviewerin hinterfragte diese Antworten wiederholt und stellte klar, ob es sich dabei um eine spezifische Vergütung für die ursprüngliche Investition der Gründenden handle. In den meisten Fällen wurde dies verneint. Bei einer verkürzten Betrachtung könnten die Ergebnisse fälschlicherweise den Eindruck erwecken, dass Vergütungsoptionen für Gründende keine Relevanz haben.

Die explorative, sehr offene Befragung zu den Bedarfen ergab jedoch bei allen Teilnehmenden die Notwendigkeit einer Vergütung der Gründungsinvestition. Damit zeigt diese Arbeit einerseits, dass die Befragten ein tief verankertes Verständnis davon haben, dass die Organisation an erster Stelle steht – was die in der Theorie beschriebenen Prekarität von Gründenden erklären könnte. Ob diese Prekarität darauf zurückzuführen ist, dass die bestehenden Rahmenbedingungen eine alternative Gründung im aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext nicht zulassen, oder ob sie vielmehr die Reproduktion eines erlernten Narrativs darstellt, bleibt offen.

Andererseits verdeutlicht diese Arbeit die Notwendigkeit einer kreativeren Methodik, als das Interview, um Ergebnisse zu erhalten, die weniger durch das dominierende wirtschaftliche und gesellschaftliche Verständnis beeinflusst werden können. Ansätze wie Action Research, Designing Desirable Futures, Reallabore oder Fokusgruppen-Workshops wären geeignetere Methoden für eine weiterführende Untersuchung.