

# YOUNG ACADEMICS

Gemeinwohl und  
Genossenschaften  
5

Lila Nettsträter

## Vergütung von Gründungsarbeit

Materielle und immaterielle  
Vergütungsansätze in  
Produktivgenossenschaften

# YOUNG ACADEMICS

Gemeinwohl und Genossenschaften | 5

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Frank Schulz-Nieswandt  
und Dr. Johannes Blome-Drees



Lila Nettsträter

# Vergütung von Gründungsarbeit

Materielle und immaterielle Vergütungsansätze  
in Produktivgenossenschaften

Mit einem Vorwort von Dr. Johannes Blome-Drees

Tectum Verlag

Lila Nettsträter  
Vergütung von Gründungsarbeit  
Materielle und immaterielle Vergütungsansätze in Produktivgenossenschaften

Young Academics: Gemeinwohl und Genossenschaften; Bd. 5

1. Auflage 2025

© Die Autorin  
ISBN 978-3-68900-507-8  
ePDF 978-3-68900-508-5  
ISSN 2942-5875



DOI: <https://doi.org/10.5771/9783689005085>

Publiziert von  
Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

Gesamtherstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung  
4.0 International Lizenz.

## Vorwort

In der Schriftenreihe *Young Academics: Gemeinwohl und Genossenschaften* werden herausragende Abschlussarbeiten zur Genossenschaftsforschung veröffentlicht, die sich aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Perspektiven auf Gemeinwohlökonomie und Genossenschaften fokussieren. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Produktivgenossenschaften, bei deren Gründung eine besondere Herausforderung darin besteht, dass Gründende erhebliche Investitionen in Form von Zeit, Kapital und Wissen erbringen müssen, ohne hierfür einen unmittelbaren materiellen oder immateriellen Ausgleich zu erhalten. Da herkömmliche Vergütungsmechanismen wie Gewinnbeteiligungen oder zusätzliche Stimmrechte mit den Prinzipien von Produktivgenossenschaften unvereinbar sind, besteht ein Bedarf an alternativen Vergütungsoptionen. Vor diesem hier nur skizzierten Hintergrund analysiert die Verfasserin die Bedeutung materieller und immaterieller Vergütungsoptionen für die Gründendeninvestitionen in Produktivgenossenschaften. Ziel ist es, empirische Daten über die Investitionen von Gründenden und mögliche Vergütungsoptionen zu erheben, um ein besseres Verständnis für die Situation der Gründenden zu gewinnen und passende Ansätze zur Förderung von produktivgenossenschaftlichen Gründungen zu identifizieren. Mittels leitfadengestützter Interviews mit Gründenden werden bestehende Vergütungsoptionen aus Theorie und Praxis verglichen und hinsichtlich ihrer Viabilität erörtert. Die Analyse ist der Verfasserin sehr gut gelungen. Die Ergebnisse der Arbeit verdeutlichen, dass eine gezielte Weiterentwicklung von Vergütungsmodellen erforderlich ist, um bislang ungenutzte Gründungspotenziale

## Vorwort

zu erschließen und die Gründungsquote von Produktivgenossenschaften langfristig zu erhöhen

Köln, im Oktober 2025

Dr. Johannes Blome-Drees

## Zusammenfassung

Die Gründung von Produktivgenossenschaften stellt eine besondere Herausforderung dar, da Gründende erhebliche Investitionen in Form von Zeit, Kapital und Wissen erbringen müssen, ohne hierfür eine unmittelbare materielle oder immaterielle Kompensation zu erhalten. Da herkömmliche Vergütungsmechanismen wie Gewinnbeteiligungen oder zusätzliche Stimmrechte mit den Prinzipien der Produktivgenossenschaft unvereinbar sind, besteht ein Bedarf an alternativen Vergütungsoptionen.

Diese Arbeit untersucht die Relevanz materieller und immaterieller Vergütungsoptionen für die Gründendeninvestition in Produktivgenossenschaften. Anhand leitfadengestützter Expert\*inneninterviews mit Personen, die an Genossenschaftsgründungen beteiligt waren, werden bestehende Vergütungsoptionen aus Theorie und Praxis verglichen und hinsichtlich ihrer Bedarfsdeckung diskutiert.

Die Untersuchung bietet Einblicke in die konkret getätigten Investitionen von sieben Fallbeispielen und deren Ansätze, diese zu vergüten. Die Ergebnisse erweitern das Verständnis der Relevanz von Vergütungsoptionen, indem sowohl die angewendeten als auch die gewünschten Vergütungsmethoden aufgelistet und die aufkommenden Bedürfnisse der Gründenden in Bezug auf Vergütungen dargestellt werden. Der Vergleich beider Ergebnisse zeigt einen ungedeckten Bedarf, da die in diesen Fällen angewandten Vergütungsmethoden die Anforderungen der Gründenden nicht vollständig erfüllen. In den sieben untersuchten Fällen werden Vergütungsoptionen vielfältiger als in der Literatur dargestellt. Eine finanzielle Vergütung wird zwar als sinnvoll erachtet, jedoch selten angewendet und erfolgte meist in Form kleiner, bedarfsorientierter Summen ohne



Dokumentation der geleisteten Investition. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass eine gezielte Weiterentwicklung von Vergütungsmodellen erforderlich ist. Ein integrativer Ansatz, der sowohl die strukturellen Bedingungen von Produktivgenossenschaften als auch die individuellen Bedürfnisse der Gründenden berücksichtigt, könnte dazu beitragen, ungenutzte Potenziale zu erschließen und die Gründungsquote langfristig zu erhöhen.

## Abstract

Starting a worker cooperative comes with unique challenges, as founders have to make considerable investments in the form of time, capital and knowledge without receiving any direct material or immaterial compensation. Since conventional compensation mechanisms such as profit sharing or additional voting rights are incompatible with the principles of the worker cooperative, there is a need for alternative compensation options.

This thesis examines the relevance of material and immaterial compensation options for founder investment in worker cooperatives. Based on guided interviews with experts who have been involved in founding cooperatives, existing compensation options from theory and practice are compared and discussed with regard to their ability to meet needs.

The study provides insights into the specific investments made by seven case studies and their approaches to reimbursing them. The results expand the understanding of the relevance of compensation options by listing both the applied and the desired compensation methods and presenting the emerging needs of founders in terms of compensation. The comparison of both results shows an unmet need, as the approaches used in these cases do not fully meet the needs of the founders. In the seven cases examined, the compensation options are more diverse than presented in the literature. Although financial reimbursement is considered useful, it is rarely used and usually takes the form of small, needs-based sums without documentation of the investment made. The results make it clear that targeted further development of reimbursement models is required. An integrative approach that considers both the structural conditions of productive cooperatives and the individual needs of founders

## Abstract

could help to release underutilized potential and increase the start-up rate in the long term.

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>VII</b>
<b>Abstract</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Vorgehen	3
<b>2 Einordnung</b>	<b>5</b>
2.1 Definition Produktivgenossenschaft	5
2.2 Der produktivgenossenschaftliche Gründungsprozess	9
2.3 Subjektive Relevanz	12
2.4 Gründendengruppe	12
2.5 Theoretische Einordnung	13
<b>3 Forschungsstand</b>	<b>17</b>
3.1 Situation der Gründendengruppe	18
3.2 Gründendeninvestition	21
3.3 Vergütungsoptionen	23
3.4 Limitation der Vergütung der Gründendeninvestition	27

<b>4</b>	<b>Methodik</b>	<b>29</b>
4.1	Untersuchungsdesign	29
4.2	Erhebungsinstrument Expert*inneninterviews	30
4.3	Auswertung	34
<b>5</b>	<b>Eigene Erhebung</b>	<b>37</b>
5.1	Vergütungsoptionen	37
5.1.1	Immaterielle Vergütungsoptionen	38
5.1.2	Materielle Vergütungsoptionen	41
5.1.3	Bemessungsgrundlage	45
5.1.4	Ergebnisse Fallauswertung	48
5.2	Anforderungen an die Vergütungsoptionen	51
5.2.1	Zeitlicher Bedarf	51
5.2.2	Immaterieller Bedarf	53
5.2.3	Materieller Bedarf	57
<b>6</b>	<b>Diskussion</b>	<b>61</b>
6.1	Zur Relevanz der Vergütungsoptionen	61
6.2	Zeit als Medium	65
6.3	Unterschiede zwischen Neugründung und Nachfolge	66
6.4	Missverständnis oder dominierendes Narrativ	67
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>69</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>71</b>
	<b>Anhang</b>	<b>79</b>
	Anhang 1	79
	Anhang 2	81

## Abkürzungsverzeichnis

B	Befragte Person
ebd.	Ebenda (bedeutet gleiche Autor*innenschaft wie vorherige Quelle)
ext.	Extern
GI	Gründendeninvestition
i. A.	in Anlehnung
NF	Nachfolge
NG	Neugründung
vgl.	Vergleiche
zeitl.	zeitlich



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell (Quelle: Degens/Schimmele 2020; Blome-Drees/Degens 2023 in Anlehnung an Leiner 2007)	10
Abbildung 2: Konzeptioneller Bezugsrahmen (angepasst von: Degens/Schimmele 2020; Degens/Blome-Drees 2013 i. A. an Leiner 2007:5)	11

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergütungsoptionen aus der Literatur (eigene Darstellung)	26
Tabelle 2: Zahlen zum Gründungsprozess der sieben Fälle (eigene Darstellung)	32
Tabelle 3: Vergütungsoptionen aus der Praxis (eigene Darstellung)	44
Tabelle 4: Vergütungsoptionen je Fall (eigene Darstellung)	49
Tabelle 5: Umfang der Gründendeninvestition (eigene Darstellung)	50
Tabelle 6: Anforderungen an Vergütungsoptionen (eigene Darstellung)	59
Tabelle 7: Individuelle Gewichtung der Bedarfsdeckung der Vergütungsoptionen aus der Praxis (eigene Darstellung)	64





# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Produktivgenossenschaften zeichnen sich durch eine hohe Partizipation ihrer Mitglieder aus, die sowohl Mitarbeitende als auch Eigentümer\*innen der Organisation sind (Flieger 1996). Obwohl eine hohe Stabilität in der Praxis zu beobachten ist<sup>1</sup>, sind Produktivgenossenschaften in Deutschland selten. Je nach Auslegung der Definition und Kriterien variieren die Schätzungen und Erfassungen zwischen 30 und 7.500<sup>2</sup> Produktivgenossenschaften in Deutschland, während in anderen Ländern, wie beispielsweise Italien, bis zu 29.414 „Worker Cooperatives“ existieren (Borzaga et al. 2019).

Es wurden zahlreiche Hürden für die Gründung von Genossenschaften in Deutschland identifiziert. Diese lassen sich in externe und interne Faktoren unterteilen. Zu den externen Hürden zählen ungünstige Rahmenbedingungen wie fehlende gesetzliche Regelungen (Stappel 2022; Klemisch/Flieger 2007), mangelndes Wissen und ein negatives Image dieser Unternehmensform (Stappel 2022; Kubon-Gilke/Laurinkari 2021; Degens/Schimmele 2020; Stappel 2017; Blome-Drees et al. 2016; Klemisch/Boddenberg 2012; Bierhoff/Wienold 2010; Klemisch/Flieger 2007;

- 1 Schimmele (2019: 145ff.) trägt empirische Erhebungen über Insolvenzquoten (auch Mortalitätsraten genannt) aus von Produktivgenossenschaften im Vergleich zu konventionellen Unternehmungen in anderen Ländern zusammen: Perotin 2016; Burdin/Dean 2009; Perotin 1997; Estrin und Jones 1992:323; Staber 1989:72,76; Ben-Ner 1988.
- 2 Engere Auslegung der Definition: 30 (Flieger 1996), 86 (DGRV 2023), 194 (Lang/Weidmüller/ Schaffland 2011), 379 (Stappel 2020), 1.800 (Flieger 1999); Weitere Auslegung der Definition: 7.000 (Flieger 1999), 4.900–7.500 (Kramer 2008; Atmaca 2007).

Flieger 1996) sowie ein fehlendes solidarisches Netzwerk (Kerber-Clasen 2012; Kramer 2008; Klemisch/Flieger 2007; Marx 1866). Interne Hürden bestehen in den besonderen Anforderungen an die Governance-Strukturen, mit denen die Organisationen und die Mitglieder bzw. Mitarbeitenden umgehen müssen (Blome-Drees/Thimm 2024a; Degens/Blome-Drees 2013; Blome-Drees 2010; Nutzinger/Teichert 1986; Hettlage 1979). Die empirische Forschung über Hemmnisse und Potenziale von Genossenschaften und Produktivgenossenschaften konzentriert sich bislang überwiegend auf das Umfeld und die interne Organisation von Produktivgenossenschaften, während die individuellen Herausforderungen der Gründenden nur unzureichend untersucht wurden. Zwar gibt es theoretische Überlegungen dazu, warum Menschen eine Produktivgenossenschaft gründen und welche Fähigkeiten sie mitbringen sollten, doch fehlen empirische Daten darüber, welchen konkreten Unterstützungsbedarf Gründende haben und inwieweit Vergütungsoptionen diesen Bedarf decken oder decken könnten.

Vor diesem Hintergrund setzt diese Arbeit an der Erkenntnis von Schimmele (2019) an, der auf das Fehlen klarer Kompensationsmechanismen für die Gründendeninvestition hinweist. Die Frage, wie die Gründendeninvestition kompensiert werden kann, ohne den Charakter der Produktivgenossenschaften zu gefährden, bleibt weitgehend unbeantwortet.

Ziel dieser Arbeit ist es, empirische Daten über die Investitionen von Gründenden und mögliche Vergütungsoptionen zu erheben, um ein besseres Verständnis für die Situation der Gründenden zu gewinnen und passgenaue Ansätze zur Förderung von produktivgenossenschaftlichen Gründungen zu identifizieren. Der Fokus liegt auf der Untersuchung, welche materiellen und immateriellen Vergütungsoptionen für die Gründendeninvestition in der Praxis relevant sind. Konkret sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Welche Vergütungsoptionen finden in der Produktivgenossenschaftlichen Gründungspraxis Anwendung?
2. Welche Bedürfnisse haben Gründende hinsichtlich der Vergütung ihrer Gründendeninvestition?

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen zur Verringerung von Gründungshürden und zur Förderung der Verbreitung von Produktivgenossenschaften in Deutschland beitragen.

## 1.2 Vorgehen

Die Arbeit folgt der klassischen übergeordneten Gliederung: Teil 1 umfasst das theoretische Fundament und den aktuellen wissenschaftlichen Diskurs (Kapitel 1–3), während Teil 2 die eigene empirische Untersuchung aufarbeitet (Kapitel 4–6). Zunächst wird der Begriff der Produktivgenossenschaft definiert, indem er von anderen Unternehmensformen und Genossenschaftsarten abgegrenzt wird. Ein besonderer Fokus liegt auf den spezifischen Prinzipien sowie der Wandelbarkeit in Inhalt und Form. Anschließend werden die Rahmenbedingungen für Produktivgenossenschaften sowie die Herausforderungen ihrer Gründung erläutert. Die Arbeit legt einen Schwerpunkt auf die Darlegung des wissenschaftlichen Diskurses zu Gründenden sowie bestehende Lösungsansätze, die darauf abzielen, die Belastungen von Gründenden zu verringern und zu kompensieren.

Im empirischen Teil der Arbeit wird das methodische Vorgehen der Datenerhebung mittels Expert\*inneninterviews sowie die Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse detailliert beschrieben. Dabei stützt sich die Untersuchung auf die Methoden von Mayring (2016), Gläser und Laudel (2010), Meuser und Nagel (2000) sowie weitere einschlägige Ansätze. Das Kapitel „Eigene Erhebung“ präsentiert die deskriptiven Ergebnisse der Untersuchung, wobei zunächst die subjektiven Erfahrungen der befragten Expertinnen zu Vergütungsoptionen dargelegt werden. Die deduktiven Kategorien „immateriell“ und „materiell“ werden durch induktiv gewonnene Kategorien aus den Befragungen ergänzt. Anschließend werden die detaillierten Ergebnisse der explorativen Untersuchung bezüglich der Bedarfe der Gründungsgruppe dargestellt. Darauf aufbauend erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse und deren Interpretation im Hinblick auf die Relevanz der Vergütungsoptionen. Die Arbeit schließt mit einer Schlussbetrachtung, die die Beantwortung der Forschungsfra-

ge kritisch reflektiert und einen Ausblick auf zukünftige Forschungsansätze bietet.

Die Korrektur des Textes erfolgte unter Zuhilfenahme von ChatGPT.

## 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
<b>Aufgaben und Anforderungen</b>	Suche nach und Prüfung der Gründungsidee	Planung der Errichtung	Geschäftstätigkeit
<b>Probleme</b>	Probleme der Entscheidungsfindung	Realisierungsprobleme	Markteintrittsprobleme
<b>Personen</b>	Werdende Gründende	Gründende	Gründungsunternehmer*innen
<b>Genossenschaft</b>	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 erfolversprechender 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.

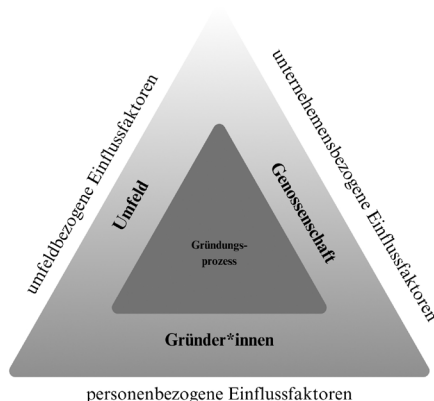


Abbildung 2: Konzeptioneller Bezugsrahmen (angepasst von: Degens/Schimmele 2020; Degens/Blome-Drees 2013 i. A. an Leiner 2007:5)

## 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.





### 3 Forschungsstand

Aufbauend auf dem im vorherigen Kapitel geschaffenen Bezugsrahmen, der die produktivgenossenschaftliche Gründung und ihre Besonderheiten benennt und einordnet, widmet sich dieses Kapitel dem wissenschaftlichen Diskurs rund um die Situation der Gründenden während des Gründungsprozesses in Produktivgenossenschaften. In den ersten beiden Abschnitten werden verschiedene Thesen der bestehenden Literatur zur Gründungsgruppe und zu den Investitionen der Gründenden herausgearbeitet. Darauf aufbauend folgt eine umfassende Auswertung zu konkreten Vergütungsoptionen, die darauf abzielen, die Belastungen durch GI zu verringern. Diese Lösungsansätze werden in zwei Hauptkategorien unterteilt: Strategien zur Verringerung der Belastungen sowie Ansätze zur Kompensation der Investitionen. Den Abschluss bildet eine systematische Zusammenstellung der identifizierten Probleme und Herausforderungen dieser Vergütungsmaßnahmen, die als Grundlage für die spezifische Datenerhebung und der Leitfadenerstellung genutzt wird.

#### Disclaimer zur Einordnung der Literatúrauswertung

Die Forschung zu Produktivgenossenschaften in Deutschland ist überwiegend theoretisch geprägt und weist eine begrenzte empirische Basis auf. Viele Studien beruhen auf einzelnen oder wenigen Fallbeispielen, wodurch ihre Aussagekraft eingeschränkt bleibt. Die wissenschaftlichen Analysen sind oft stark von den zugrunde liegenden Überzeugungen und Wissenschaftstheorien beeinflusst. Wobei dem Mainstream in der Forschung keine Heterodoxie zuzuschreiben ist (Heise/Sander/Thieme 2017). Im Rahmen dieser Arbeit wurde nicht untersucht, welche theoretischen

Hintergründe die verschiedenen Studien prägen. Insbesondere wurden theoretische Aussagen nicht auf der ihr zu Grunde liegenden Denkschule analysiert und empirische Fallstudien weder auf die Repräsentativität noch auf die Theorieneinbettung der Interpretation der Fallbeispiele eingeordnet. Daher ist die folgende Literaturlauswertung als eine Zusammenstellung unterschiedlicher, teils widersprüchlicher Perspektiven zu verstehen. Je diverser und spekulativer die in der Literatur vertretenen Perspektiven zur Situation von Gründenden sind, desto relevanter ist eine Ergänzung durch empirische Erhebungen in der Praxis.

### 3.1 Situation der Gründengruppe

Die Situation der Gründenden nimmt im Gründungsprozess von Produktivgenossenschaften eine zentrale Rolle ein. Die wissenschaftliche Literatur zeigt, dass sowohl spezifische Herausforderungen als auch Erfolgsfaktoren maßgeblich den Verlauf einer Gründung beeinflussen. Da das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit auf die subjektive Erfahrung der Gründenden ausgerichtet ist, wird die bestehende Literatur dahingehend untersucht, in welchem Umfang der Gründungsprozess bereits aus ihrer Perspektive bewertet und erforscht wurde. Zudem wird wiedergegeben, wie die Situation der Gründengruppe derzeit in der Literatur dargestellt und behandelt wird. Das herrschende Verständnis über die Situation der Gründenden bildet die Grundlage, auf der sich Autor\*innen zu möglichen Vergütungsoptionen äußern.

Produktivgenossenschaften erfordern einen besonders hohen „Klärbedarf“, da ihre Struktur von intensiven Abstimmungsprozessen geprägt ist, die bereits vor der Gründung beginnen und sich über den gesamten Betriebsverlauf erstrecken (Kramer 2008). Dies unterscheidet sie von konventionellen Unternehmen, in denen Entscheidungsprozesse oft hierarchisch organisiert sind. Die Gründenden müssen zudem über spezifische Fähigkeiten verfügen, da ihre Arbeit nicht nur ökonomische, sondern auch soziale und demokratische Herausforderungen mit sich bringt (Kramer/Boevsky 2011). Diese erhöhte Komplexität führt häufig zu persönlichen Entbehrungen, da der Aufbau der Genossenschaft dadurch

mit hoher Arbeitsbelastung und finanziellen Unsicherheiten verbunden ist (Nutzinger 1988). Die Bereitschaft, Prekarität auszuhalten oder zumindest zu akzeptieren, ist daher eine grundlegende Voraussetzung für Gründende, da Produktivgenossenschaften oftmals im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Stabilität und kollektiven Entscheidungsprozessen agieren (Bierhoff/Wienold 2010). Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass sich Machtstrukturen innerhalb der Genossenschaft verfestigen und einzelne Personen eine übermäßige Entscheidungsmacht erhalten, was der ursprünglichen Idee der demokratischen Mitbestimmung widerspricht (Jäger et al. 1991a). Um dem entgegenzuwirken, ist eine fortlaufende Professionalisierung notwendig, die sowohl demokratische Führungsstrukturen sichert als auch eine effiziente Organisation des Betriebs gewährleistet (Nutzinger/Teichert 1986). Eine besondere Herausforderung besteht darin, dass sich genossenschaftliche Führungsaufgaben mit der Zeit in hierarchische Strukturen verwandeln können, wodurch die ursprüngliche Idee von kollektiver Verantwortung verloren geht. Daher ist es nach Hettlage (1979) essenziell, dass die Gründenden eine langfristige und möglichst gleichmäßige Bindung der Mitglieder an den Betrieb anstreben, um eine stabile Organisationskultur zu erhalten (vgl. ebd.). Trotz aller partizipativen Bemühungen bleibt ein echter Egalitätsanspruch in den meisten genossenschaftlichen Betrieben eine Herausforderung. Selbst in kooperativen Strukturen existieren Machtverhältnisse, die sich nicht vollständig auflösen lassen (Jäger et al. 1991a). Klemisch und Flieger (2007) argumentieren, dass nicht alle Gründungsgruppen gleichermaßen für die Gründung einer Produktivgenossenschaft geeignet sind, da der Erfolg maßgeblich von der „individuellen Genossenschaftsfähigkeit“ der Beteiligten abhängt. Ebenso entscheidend ist die Bewahrung des Identitätsprinzips, das besagt, dass Mitglieder gleichzeitig Geschäftspartner\*innen sind. Falls sich eine Genossenschaft zu stark auf Nicht-Mitgliedergeschäfte konzentriert, kann dies langfristig ihre demokratische Struktur gefährden. Daher sollten solche Entwicklungen beobachtet und gegebenenfalls korrigiert werden (Ringle In: Brazda/Kleer 1996, S. 254ff.). Eine weitere Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg ist der Machtausgleich innerhalb der Genossenschaft. Fehlt dieser, besteht die Gefahr, dass sich Führungsstrukturen herausbilden, die den genossenschaftlichen Grundprinzipien widersprechen (Hettlage 1979).

Neben diesen Herausforderungen existieren auch Faktoren, die den Erfolg produktivgenossenschaftlicher Gründungen begünstigen. Ein wesentlicher Aspekt ist die Erfahrung der Gründenden: Wer bereits an Genossenschaftsgründungen beteiligt war und realistische Geschäftsideen entwickelt, hat größere Erfolgchancen (Degens/Blome-Drees 2013). Gleichzeitig bieten Produktivgenossenschaften eine besondere Möglichkeit für Arbeitslose und wirtschaftlich Benachteiligte, sich aktiv in den Markt einzubringen und Selbstverantwortung zu übernehmen. Sie stellen damit nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine soziale Alternative zu klassischen Erwerbsmodellen dar (Klemisch/Flieger 2007). Ein weiterer Vorteil von Genossenschaften ist die Reduzierung von Transaktionskosten, da innerhalb solcher Strukturen Kontroll- und Messkosten minimiert werden. Dies wird durch moralische Integration ermöglicht, die sicherstellt, dass Mitglieder ihre Verpflichtungen freiwillig und ohne bürokratischen Mehraufwand einhalten (Bierhoff/Wienold 2010). Zudem vereinen Produktivgenossenschaften wirtschaftliche Zielsetzungen mit demokratischen Entscheidungsprozessen, wodurch sie ein hohes gemeinwohlorientiertes Transformationspotenzial besitzen (Blome-Drees/Thimm 2024b). Sie übernehmen zudem gesellschaftliche Verantwortung, indem sie nachhaltige Wirtschaftsmodelle fördern und soziale Teilhabe ermöglichen (Blome-Drees/Thimm 2024b, S. 56).

Neben den individuellen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren spielen auch strukturelle Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle. Produktivgenossenschaften operieren in einem Marktumfeld, das ihnen oft feindlich gegenübersteht, da sie auf Prinzipien der Kooperation und Partizipation basieren, während die dominante Marktlogik auf Konkurrenz und Profitmaximierung ausgerichtet ist (Bierhoff/Wienold 2010). Um in diesem Umfeld zu bestehen, müssen sich Genossenschaften teilweise an kapitalistische Strukturen anpassen, ohne jedoch ihre demokratischen Prinzipien zu gefährden. Eine Professionalisierung des Managements kann dabei helfen, den langfristigen Bestand der Genossenschaft zu sichern (Nutzinger/Teichert 1986). Dennoch bleibt das genossenschaftliche Wirtschaften in „in einem System der Klassenherrschaft [eingebettet], das durch materielle Zwänge und symbolische Formen der Hegemonieausübung genossenschaftliches Wirtschaften systematisch erschwert“

(Kerber-Clasen 2012). Ein weiterer struktureller Konflikt besteht in der Abwägung zwischen materiellen und immateriellen Zielen. Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen lassen sich häufig nicht alle ursprünglichen Zielsetzungen gleichzeitig verwirklichen, sodass langfristig materielle Interessen oft über soziale oder partizipative Ideale gestellt werden (Bierhoff/Wienold 2010; Atmaca 2007). Die sogenannte Instabilitätsthese, die als Weiterentwicklung von Oppenheimers Transformationsgesetz gilt, betont, dass genossenschaftliche Entwicklungen nicht nur durch externe Marktmechanismen bestimmt werden, sondern auch durch innerbetriebliche Prozesse beeinflusst werden können. Daher ist es wichtig, sowohl interne als auch externe Faktoren zu balancieren, um die Stabilität einer Genossenschaft zu gewährleisten (Flieger 1996).

### 3.2 Gründendeninvestition

In den vorherigen Kapiteln wurde herausgearbeitet, dass Produktivgenossenschaften mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert sind – von internen Abstimmungsproblemen bis hin zu externen Markteinflüssen. Gleichzeitig bieten sie erhebliche Potenziale, insbesondere durch die Förderung partizipativer und nachhaltiger Wirtschaftsstrukturen. Der Erfolg einer Produktivgenossenschaft hängt dabei wesentlich von der Fähigkeit der Gründenden ab, diese spezifischen Herausforderungen zu identifizieren, effektive Lösungsstrategien zu entwickeln und sich flexibel an die Bedingungen anzupassen. Im folgenden Abschnitt wird analysiert, wie die Literatur den Umfang der Gründendeninvestition definiert und welche Ressourcen dabei betrachtet werden. Dabei wird zunächst auf materielle und anschließend auf immaterielle Ressourcen eingegangen.

Materielle Ressourcen umfassen physisch greifbare Güter wie Maschinen, Rohstoffe oder finanzielle Mittel, die unmittelbar zur Produktion und Wertschöpfung beitragen (Wöhe/Döring/Brösel 2016). Immaterielle Ressourcen hingegen, wie Markenwerte, Patente, Wissen oder Netzwerke, sind schwerer quantifizierbar und oft langfristig wirksam (Lev 2000).

Eine häufig genannte Form der Investition ist die Bereitstellung finanzieller Mittel, die in Form von Eigenkapital eingebracht werden und

durch langfristige finanzielle Einlagen zur Stabilisierung der Genossenschaft beiträgt. Im Gegensatz zu klassischen Unternehmensstrukturen verzichten Produktivgenossenschaften bewusst auf spekulative Investitionen oder Gewinnmaximierung, da die Einlagen nur zum Nennwert zurückgezahlt werden. Daraus ergibt sich, dass auch der Verzicht auf eine potenziell höhere Verzinsung durch eine konventionelle Anlage des gleichen Kapitals als Investition betrachtet wird. Ebenso zählt der Verzicht auf die Auszahlung von Dividenden auf Genossenschaftsanteile (Thesaurierung) dazu – sei es durch die Entscheidung, Gewinne in die Rücklagen fließen zu lassen oder indirekt durch die Aufnahme neuer Mitglieder. Darüber hinaus werden auch andere materielle Ressourcen bereitgestellt, etwa querfinanzierte Arbeitskraft oder die unentgeltliche Nutzung von Räumen, Werkzeugen und ähnlichen Betriebsmitteln.

Neben den finanziellen Aspekten werden auch immaterielle Investitionen betrachtet, insbesondere das Humankapital, das sich aus dem Fachwissen und der beruflichen Erfahrung der Mitglieder zusammensetzt (Blome-Drees/Thimm/Wieg 2022; Vogt 2012). Im gleichen Kontext wird oft auch das Sozialkapital, das die Netzwerke, persönliche Kontakte und das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Gründungsgruppe umfasst, als wesentlicher Erfolgsfaktor genannt (vgl. Blome-Drees/Thimm/Wieg 2022; Schmale 2019; Degens/Blome-Drees 2013).

Ein eng verwandtes Thema aus der Entrepreneurship-Praxis und -Theorie ist der Begriff „Sweat Equity“ (Bhandari/McGrattan 2021). Der Begriff beschreibt den Beitrag der Gründenden durch Arbeitsleistung anstelle finanzieller Mittel und wird im Diskurs häufig dem Private Equity gegenübergestellt. Auch hier gibt es erste Ansätze zur Dokumentation und Kompensation von immateriellen Investitionen (Saharan 2015). Zur Vollständigkeit wird dieses Konzept an dieser Stelle erwähnt, jedoch nicht weiter vertieft.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Literatur zum Produktivgenossenschaftswesen die Investitionen der Gründenden nicht nur als finanzielle Beiträge betrachtet, sondern auch soziale, kulturelle und arbeitsbezogene Ressourcen einordnet und diskutiert. Auffällig ist jedoch, dass die Investition ins Startkapital im Vergleich deutlich stärker thematisiert wird als immaterielle Beiträge.

### 3.3 Vergütungsoptionen

Um die anfallende Investition bei der Gründung von Produktivgenossenschaften einfacher zu bewältigen, werden in der Literatur verschiedene Ansätze vorgeschlagen. Diese Ansätze zielen darauf ab, die Belastungen entweder zu reduzieren oder durch gezielte Vergütungsoptionen zu kompensieren. Dabei wird zwischen direkten und indirekten Wirkungsbereichen unterschieden: Direkte Ansätze wirken unmittelbar auf die Personen der Gründungsgruppe, während indirekte Ansätze – etwa durch eine Stärkung der Organisation oder des Umfelds – ebenfalls positive Effekte auf die Gründenden haben können. Im Folgenden werden diese Lösungsansätze detailliert beschrieben und entsprechend ihrer Wirkungsbereiche Personen, Umfeld und Organisation eingeordnet.

#### Verringerung der Gründendeninvestitionen

Ein zentraler Ansatz zur Verringerung der Belastungen ist die Forderung nach finanzieller Unterstützung der Organisation mit einem einfacheren Zugang zu Startkapital. Hierzu gehören angepasste Kreditvergaberegungen, die Gründenden den Zugang zu günstigeren Darlehen ermöglichen (Degens/Schimmele 2020), sowie die Einbindung von Business Angels, die durch Kapital und unternehmerisches Know-how unterstützen können (Kramer/Boevsky 2011). Außerdem spielt die Förderlandschaft eine wichtige Rolle: Programme wie Regionalfonds, Zukunftsfonds oder Wirtschaftsförderungsmaßnahmen zielen darauf ab, Gründungen gezielt zu unterstützen, insbesondere in strukturschwachen Regionen oder in innovativen Sektoren (Blome-Drees et al. 2016; Klemisch et al. 2014). Der Ansatz, die Bedingungen für den Zugang zu Startkapital zu verbessern, wirkt sich indirekt auf die Gründendengruppe aus, indem er durch einen positiven Einfluss auf die Organisation auch die Situation der Gründenden stärkt.

Wichtig ist dabei die Frage, welche Bereiche der Gründung finanziell gefördert werden sollen. Studien betonen die Bedeutung der Gründungsprüfung, also einer fundierten Überprüfung der Tragfähigkeit und Erfolgsaussichten der geplanten Genossenschaft (Klemisch/Flieger 2007). Es wird nur selten vorgeschlagen, Gründende direkt finanziell zu unter-



stützen – etwa durch staatliche oder private Initiativen, um die anfängliche finanzielle Belastung zu mildern (Blome-Drees et al. 2016).

Die Reduktion von Risiken stellt einen weiteren Ansatzpunkt dar. Hier könnten Bürgschaften und Haftungsassoziationen, wie sie von Kramer und Boevsky (2011) und Degens und Schimmele (2020) diskutiert werden, Sicherheit schaffen und Gründende ermutigen, den Schritt zur Genossenschaftsgründung zu wagen. Ergänzend dazu könnten gesetzliche Regelungen die Rahmenbedingungen für Gründungen vereinfachen und den bürokratischen Aufwand verringern (Stappel 2022; Klemisch/Flieger 2007). Auch diese Maßnahme wirkt nur indirekt auf die Gründenden, da es die Organisation ist, die einen Kredit erhält, ohne dass Mitglieder der Gründungsgruppe persönlich haften müssen. Zwar reduziert dies zweifellos die Gründendeninvestitionen, jedoch handelt es sich nicht um eine direkte Vergütung der getätigten Investition der Gründenden.

Ein weiterer zentraler Faktor ist die Verbreitung von Wissen und Know-how über Produktivgenossenschaften. Dies könnte durch gezielte Beratungsangebote, Bildungsmaßnahmen oder die Einbindung von Forschungseinrichtungen erfolgen (Stappel 2017; Bierhoff/Wienold 2010). Parallel dazu könnte die Förderung von Forschung und die Entwicklung neuer Gründungsmodelle weitere Innovationsimpulse setzen (Blome-Drees/Thimm 2024a). Solche Maßnahmen tragen unmittelbar dazu bei, Gründende besser auf die Herausforderungen vorzubereiten und die Erfolgsaussichten zu erhöhen.

Um die Belastungen langfristig zu reduzieren, könnten zusätzlich strategische Bündnisse zwischen Genossenschaften oder Solidarnetzwerken geschaffen werden. Diese Netzwerke könnten als Auffangesellschaften fungieren, die neue Gründungen unterstützen und bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten einspringen (Kerber-Clasen 2012; Klemisch et al. 2014). Die Rolle von Promotoren, wie Genossenschaftsverbände, wird hierfür als essenziell verstanden. Sie könnten nicht nur die Interessen der Gründenden vertreten, sondern auch beratend und unterstützend tätig werden (Kramer, 2008). Schließlich wird die Schaffung eines bundesweiten Prüfverbands für sozial, umwelt- und produktivorientierte Genossenschaften angeregt, um die Rahmenbedingungen weiter zu verbessern (Klemisch/

Flieger 2007). Diese Maßnahme zielt auf eine Verbesserung des Umfelds ab und wirkt somit indirekt auf die Situation der Gründenden.

Schließlich werden auch Maßnahmen zur Verbesserung des Images von Genossenschaften als wichtig erachtet. Eine stärkere öffentliche Wahrnehmung und die Förderung des Genossenschaftsgedankens könnten dazu beitragen, die Attraktivität von Genossenschaftsgründungen zu steigern und eine breitere gesellschaftliche Akzeptanz zu schaffen (Blome-Drees et al. 2016; Klemisch/Boddenberg 2012). Auch hier handelt es sich um eine Verbesserung des Umfelds, die nur indirekt auf die Situation der Gründenden einwirkt.

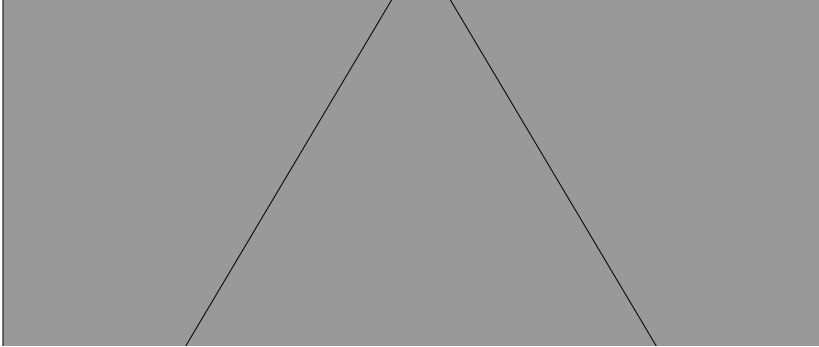
### Kompensation der Gründendeninvestitionen

Neben der Reduktion der nötigen Investitionen ist die Kompensation für die Gründenden ein weiterer Ansatzpunkt. Dabei wird zwischen materiellen und immateriellen Vergütungsoptionen unterschieden, ähnlich wie in der Wirtschaftswissenschaft zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen unterschieden wird. Zur besseren Übersicht enthält das Kapitel am Ende eine tabellarische Zusammenfassung (vgl. Tabelle 1).

Materielle Vergütungsoptionen werden im Zuge von finanziellen Ansprüchen auf zukünftige Gewinne in der Literatur erwähnt (Degens/Schimmele 2020; Schimmele 2019; Vogt 2012; Flieger et al. 1997; Henzler 1969). Schimmele (2019) beschreibt hierzu den Beteiligungsfonds, der aus Jahresüberschüssen gebildet wird und als zusätzliche Kompensation der Mitglieder über ihr Geschäftsguthaben hinaus dient. Beim Ausscheiden eines Mitglieds wird der Anteil am Fonds ausgezahlt, wobei die Bemessungsgrundlage satzungsgemäß (§ 73 Abs. 3 GenG) festgelegt werden kann, um Faktoren wie Seniorität zu berücksichtigen. Eine verwandte Vergütungsoption wird ebenfalls von Schimmele (2019) beschrieben: Kapitalkonten nach Vorbild Mondragóns, deren Höhe auf Grundlage der geleisteten Arbeitszeit berechnet wird und somit einen Egalitätsanspruch besitzt. Auch an die Einrichtung von Solidar- oder Förderfonds in Anlehnung zu Buchez' unteilbare Gewinnanteile, die für die Unterstützung für genossenschaftliche Neugründungen genutzt werden sollte wird vereinzelt von Autor\*innen erinnert (Schmale 2023; Schimmele 2019; Flieger et al. 1997). Es bleibt unklar, für was genau die Gelder aus

den Fonds genutzt werden sollen, aber prinzipiell könnten solche Fonds Gründende gezielt finanziell unterstützen und dabei helfen, die anfänglichen Belastungen zu kompensieren.

Tabelle 1: Vergütungsoptionen aus der Literatur (eigene Darstellung)



Somit könnten beide Ansätze zu einer Verbesserung der Situation der Gründenden selbst führen. Ein weiterer älterer Vorschlag betrifft die Einführung eines Grundeinkommens für gemeinnützige Arbeit (Rifkin/Steiner 1995), sofern die Gründungsarbeit an einem gemeinnützigen Unternehmen als förderfähig verstanden wird, könnten Gründende in der sensiblen Startphase dadurch abgesichert sein.

Immaterielle Vergütungsoptionen werden in der Literatur als Form ideeller Motivation für Gründende beschrieben (Schimmele 2019; vgl. Guerra 2017), beispielsweise durch gesellschaftliche Anerkennung ihres Engagements oder ihr Ansehen innerhalb der Organisation als „Übervertum“ (Jäger et al. 1991b).

Insgesamt zeigt die Literaturlauswertung, dass sowohl die Verringerung als auch die Kompensation von GI durch Vergütungsoptionen theoretisch ausgiebig diskutiert wird. Allerdings nehmen die angedachten Maßnahmen häufig eher einen Einfluss auf das Umfeld oder die Organisation, während ihr direkter Einfluss auf die individuelle Belastung der Gründerinnen und Gründer einer Produktivgenossenschaft begrenzt bleibt.

### 3.4 Limitation der Vergütung der Gründendeninvestition

Die Vergütung der GI steht vor mehreren grundlegenden Herausforderungen und Grenzen, die die praktische Umsetzung erschweren. Eine zentrale Problematik liegt in der fehlenden Bemessungsgrundlage für den Umfang der Gründendeninvestitionen. Es ist unklar, wie diese Investitionen in ihrer Höhe und ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg bewertet werden sollen (Schimmele 2019; Vogt 2012). Dies erschwert insbesondere die Entwicklung fairer und transparenter Vergütungsmodelle.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Frage nach der Gestaltung von Beteiligungsmodellen. Besonders in demokratisch organisierten Unternehmen, wie es bei Genossenschaften der Fall ist, muss die Vergütung im Einklang mit den Prinzipien der Demokratie und Gleichberechtigung stehen. Wie Schimmele (2019) betont, stellt dies Gründende und Eigentümer\*innen vor besondere Herausforderungen, da klassische Beteiligungsmodelle oft nicht zu den Werten solcher Unternehmen passen. Die wissenschaftliche Diskussion fokussiert sich bisher stark auf die schwierige Bemessungsgrundlage des Unternehmenswerts, wie sie etwa von Vogt (2012) und Schimmele (2019) beschrieben wird. Unklar bleibt, wie der Wert einer Arbeitsstunde bemessen und welche Tätigkeiten als Arbeitszeit gewertet werden. Die Auszahlung beim Austritt wirkt eher wie eine Abfindung als eine laufende Vergütung. Zudem stellt sich die Frage, wie eine Vergütungsoption aussehen kann, die finanzielle Anerkennung ermöglicht, ohne die aktive Mitgliedschaft zu beeinträchtigen. Zusätzlich fehlen empirische Untersuchungen, die die konkreten Bedürfnisse von Gründenden in Bezug auf Vergütungen ermitteln.

Externe Vergütungsoptionen, wie sie in der Literatur diskutiert werden, bergen zudem das Risiko einer Abhängigkeit der Genossenschaft von externen Akteuren. Dies könnte die Autonomie und das demokratische Prinzip der Genossenschaft gefährden.

Insgesamt verdeutlichen diese Grenzen, dass die Vergütung von GI in Produktivgenossenschaften ein komplexes und bislang unzureichend erforschtes Themenfeld ist. Es bedarf weiterer theoretischer und besonders empirischer Untersuchungen, um praktikable, produktivgenossenschaftskonforme Vergütungsmodelle zu entwickeln, die den besonderen

Anforderungen der Gründenden dieser Unternehmensform gerecht werden. Insbesondere fehlt in der Literatur eine umfassende Betrachtung der Perspektive und des Erlebens der Gründungsgruppe in der Praxis. Der konkrete Blick auf die tatsächlich erhobenen Vergütungsansprüche – vor allem unter der Voraussetzung, dass den Gründenden geeignete Modelle zur Verfügung stünden – ist noch unterbeleuchtet. Eine tiefere Erhebung dieser praktischen Erfahrungen könnte wertvolle Impulse für die Entwicklung tragfähiger und bedarfsorientierter Vergütungsmodelle liefern.

## 4 Methodik

Die forschungsleitende Frage dieser Arbeit lautet: Welche materiellen und immateriellen Vergütungsoptionen für die Gründendeninvestition sind in der Praxis relevant? Daraus ergeben sich die folgenden konkreten Forschungsfragen:

1. Welche Vergütungsoptionen finden in der Praxis Anwendung?
2. Welche Bedürfnisse haben Gründende hinsichtlich der Vergütung ihrer Gründungsinvestition?

Beide Fragen zielen darauf ab, die subjektive Wahrnehmung der Gründerinnen und Gründer in der Praxis besser zu verstehen. Auf dieser Grundlage wurde ein geeignetes sozialwissenschaftliches Forschungsdesign gewählt, dessen methodische Begründung in diesem Kapitel erfolgt, um das „regelgeleitete Vorgehen“ (Gläser/Laudel 2010, S. 31) nachvollziehbar zu machen. Darüber hinaus wird die konkrete Umsetzung der Erhebung und Auswertung beschrieben. Regelgeleitetes Vorgehen und die Nachvollziehbarkeit sind eine Art der nötigen Methodenkontrolle in der Sozialforschung (Mayring 2016, S. 29).

### 4.1 Untersuchungsdesign

Ein Ziel der Untersuchung ist der Abgleich zwischen in der Literatur diskutierten Vergütungsoptionen und deren tatsächlicher Umsetzung in der Praxis. Dabei wurde ein deduktiv-induktiver Ansatz gewählt, der

bestehende Vorkenntnisse einbezieht, jedoch vorrangig darauf abzielt, bisher unbekannte Unterthemen und Einflussfaktoren zu identifizieren. Die Arbeit verfolgt gleichermaßen eine explorative Fragestellung, indem sie bisher unerforschte Bedarfe an bestehenden und möglichen Lösungsansätzen erfasst. Beide Ansätze erfordern den Einsatz qualitativer Methoden, die sich durch das „Prinzip der Offenheit“ auszeichnen (Mayring 2016, S. 27; Gläser/Laudel 2010, S. 30). Offenheit gegenüber neuen Erkenntnissen ist dabei ein zentrales Merkmal der gewählten Methodik. Da die Untersuchung keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt, sondern eine exemplarische, auf den untersuchten Sample-Ausschnitt fokussierte Diskussion der Forschungsfrage darstellt, wurde ein rein qualitatives, offenes Forschungsdesign gewählt.

## 4.2 Erhebungsinstrument Expert\*inneninterviews

Im Rahmen der qualitativen Forschung wurde die Methode der Expert\*inneninterviews gewählt, da sie eine differenzierte Analyse komplexer sozialer Situationen ermöglicht. Ziel der Interviews war es, die Perspektiven der Expert\*innen zu rekonstruieren und ein tieferes Verständnis für relevante Aspekte des Untersuchungsgegenstands zu gewinnen. In diesem Zusammenhang ist die Definition von Relevanz entscheidend: Sie wird hier als Bedarfsdeckung der Zielgruppe verstanden. Die zur Beantwortung der Forschungsfragen notwendigen Informationen sind vor allem bei Personen mit Gründungserfahrung zu finden. Diese können sowohl über den Bedarf berichten, der als ihre Investitionen in die Gründungsgruppe ausgedrückt wird, als auch über nicht gedeckte Bedarfe. Zudem sind sie in der Lage, den Nutzen und die Akzeptanz spezifischer Vergütungsoptionen innerhalb einer Produktivgenossenschaft einzuschätzen. Personen, die maßgeblich an einer Gründung beteiligt waren, verfügen über spezialisiertes Erfahrungswissen und gelten daher als Expert\*innen, deren Wissen systematisch erhoben werden sollte (Gläser/Laudel 2010, S. 11). Aufgrund dieser Überlegungen fiel die Wahl auf Expert\*inneninterviews als Erhebungsmethode.

Diese Methode ist kein einheitliches Verfahren mit einer abgeschlossenen methodologischen Diskussion. Vielmehr existieren verschiedene

Ansätze, die sich je nach Forschungsdesign und Fragestellung unterscheiden, sich jedoch aufeinander beziehen und keine strikte Standardisierung vorsehen (Bogner/Littig/Menz 2014, S. 3,33ff.). Der zentrale Vorteil dieser Methode liegt darin, dass sie nicht über eine festgelegte Vorgehensweise definiert ist, sondern sich an der Befragtengruppe und dem spezifischen Forschungsgegenstand orientiert. Dadurch kann sie flexibel an die Untersuchung angepasst werden.

In Anlehnung an Meuser und Nagel sowie Bogner und Menz werden als Expert\*innen Personen verstanden, die über spezialisiertes Wissen zu einem Thema verfügen und durch ihre Handlungsroutinen maßgeblich den Handlungsrahmen für andere Akteure bestimmen können (Meuser/Nagel 2009, S. 38; Bogner/Littig/Menz 2009, S. 72ff.). Expert\*inneninterviews bieten durch offen formulierte Fragen oder narrative Impulse genügend Raum für die Befragten, eigene Perspektiven einzubringen und neue Facetten des Themas zu beleuchten. Gleichzeitig gewährleistet ein Leitfaden, dass in allen Interviews die zentralen Themen behandelt werden, sodass eine vergleichbare Analyse der Aussagen möglich ist.

Leitfadengestützte Expert\*inneninterviews erfassen sowohl Kontextwissen als auch Betriebswissen. Kontextwissen bezieht sich auf die allgemeine Einordnung des Themas, während Betriebswissen konkrete, praxisbezogene Aspekte der Umsetzung umfasst (Misoch 2015). Die Erfassung beider Wissensschätze ist essenziell, um die Vielschichtigkeit des Forschungsgegenstands zu erfassen und praxisrelevante Erkenntnisse zu gewinnen. Meuser und Nagel (2009, S. 470ff.) weisen darauf hin, dass Expert\*innen häufig zu beiden Wissensbereichen befragt werden, um ein umfassendes Bild zu erhalten.

### Sample

Die Suche nach Expert\*innen erfolgte durch eine gezielte Recherche eingetragener Produktivgenossenschaften auf den Webseiten der genossenschaftlichen Prüfverbände. Die Identifikation als Produktivgenossenschaft basierte entweder auf deren expliziter Einordnung auf den Verbandswebseiten, auf eigenen Angaben der Betriebe oder auf ergänzender Desk Research. Als zentrales Kriterium galt, dass die Mitarbeitenden zugleich Mitglieder der Genossenschaft sind. Aus einer selbst erstellten initia-



len Liste von 63 potenziellen Betrieben wurde die Auswahl schrittweise eingegrenzt. Dies geschah durch eine stichprobenartige Überprüfung, ob die Betriebe die Merkmale einer Produktivgenossenschaft erfüllen. Schließlich wurden acht geeignete Betriebe kontaktiert, wobei die Stichprobe bewusst ausgewogen gewählt wurde: vier Neugründungen und vier Nachfolgebetriebe. Sieben Betriebe signalisierten ihre Teilnahmebereitschaft, darunter zwei aus der Medienbranche, zwei aus dem Handwerk, zwei Gärtnereien und ein Einzelhandelsbetrieb. Insgesamt wurden sieben Expert\*inneninterviews mit den Befragten B1 bis B7 durchgeführt.

Das betriebliche Kontextwissen der Expert\*innen floss teilweise fallbezogen in die Auswertung ein. Um eine anschauliche Darstellung zu ermöglichen, wurden spezifische betriebliche Informationen im deskriptiven Teil der Arbeit in Tabellenform ergänzt, in Tabelle 2 finden sich die Rahmenbedingungen der jeweiligen Gründungsprozesse der sieben Fälle.

Tabelle 2: Zahlen zum Gründungsprozess der sieben Fälle (eigene Darstellung)

<b>Gründungsprozess</b>	<b>Fall 1</b>	<b>Fall 2</b>	<b>Fall 3</b>	<b>Fall 4</b>	<b>Fall 5</b>	<b>Fall 6</b>	<b>Fall 7</b>
<b>Gründungsprozess vollständig abgeschlossen</b>	noch nicht	ja	noch nicht	ja	ja	noch nicht	noch nicht
<b>Dauer des Gründungsprozesses (Phase 1,2 und 3) in Jahren</b>	5	14	15,8	1,8	2,7	5,5	2,5
<b>Gründungsanlass (NG= Neugründung, NF=Nachfolge)</b>	NG	NF	NG	NG	NG	NF	NG
<b>beteiligte Personen in der Gründungsgruppe</b>	50-1000+	4	7 bis 16	3 bis 5	2 bis 8	3	4
<b>Befragte Person bewertet ihre Lebenszeit im Gründungsprozess (sehr einfach =1, sehr schwer = 5)</b>	2	5	3	4	4	4,5	2

### Leitfaden und Fragebogen

Der Leitfaden wurde aus den Forschungsfragen sowie dem durch die Literaturrecherche erworbenen Vorwissen entwickelt. Durch die offene Formulierung der Fragen wurde den Befragten Raum gegeben, ihr individuelles Relevanzsystem darzulegen und neue, bislang unbekannte oder unbeachtete Aspekte einzubringen. Um dennoch konkrete Angaben, beispielsweise zu zeitlichen und monetären Volumina, zu erhalten, wurden die offenen Fragen gezielt durch geschlossene, detailliertere Fragen ergänzt. Gemäß den Empfehlungen aus der Methodenliteratur, wurde der Leitfaden nicht als starres Redeskript, sondern als flexible Gedächtnisstütze genutzt (Bogner/Littig/Menz 2014, S. 27). Die Fragen wurden nicht wörtlich abgelesen, sondern situationsabhängig formuliert und an den Gesprächsverlauf angepasst. Auch die Reihenfolge der thematischen Module wurde nicht strikt eingehalten, sondern orientierte sich an der natürlichen Dynamik des Gesprächs. Falls die Interviewten im Verlauf ihrer Antworten auf ein angrenzendes Thema zu sprechen kamen, wurde dieses unmittelbar aufgegriffen, um den Gesprächsfluss nicht zu unterbrechen und die Bereitschaft zum offenen Erzählen zu fördern. Der Leitfaden diente somit primär als Checkliste, um sicherzustellen, dass alle relevanten Themen in jedem Interview behandelt wurden. Vor Beginn der Datenerhebung wurde der Leitfaden einem Pretest unterzogen, um seine Verständlichkeit, die Abdeckung der zentralen Themen sowie seine Eignung für einen flüssigen Gesprächsverlauf zu überprüfen. Der Pretest diente zudem dazu, mögliche Anpassungen vorzunehmen, um die Qualität der Interviews zu optimieren. Zur Förderung des Gesprächsflusses und der Offenheit der Befragten wurde die Rolle der Interviewerin als „Kopilotin“ verstanden (vgl. Misoch 2015). Dies erleichterte eine kooperative Gesprächsatmosphäre und verhinderte, dass wertvolle Interviewzeit mit einer Rechtfertigung der Gründungsart oder Grundlagenerklärungen verbracht wurde. Darüber hinaus ermöglichte er eine Erprobung der Interviewsituation und trug dazu bei, Unsicherheiten hinsichtlich der Gesprächsführung zu reduzieren. Im Verlauf der Erhebung wurde der Leitfaden kontinuierlich weiterentwickelt, um flexibel auf neue Erkenntnisse und Schwerpunkte eingehen zu können. Ein Beispiel des finalen Leitfadens befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

### 4.3 Auswertung

#### Transkription und Auswertung

Die Interviews wurden digital über Microsoft Teams durchgeführt. Der Datenschutz wurde durch Einwilligungserklärungen der Befragten sowie Vertraulichkeitserklärungen der Interviewerin sichergestellt und schriftlich festgehalten. Zu Beginn jedes Interviews wurde explizit auf die Offenheit der Fragen und Antwortmöglichkeiten hingewiesen, um einen ausführlichen Erzählstil zu fördern und den Eindruck eines strukturierten, quantitativen Fragebogens zu vermeiden. Anschließend wurde die Aufnahme gestartet und das Gespräch eingeleitet. Die Interviews wurden vor der Analyse vollständig transkribiert (Kuckartz 2010, S. 39). Dabei erfolgte eine wörtliche Transkription mit folgenden Anpassungen: Die gesprochene Sprache wurde ins Schriftdeutsche übertragen, wobei Wortverschleifungen, Dialekte und Interpunktion geglättet wurden. Längere Pausen sowie unverständliche Worte wurden jedoch kenntlich gemacht (Dresing/Pehl 2011; Kuckartz 2010, S. 44). Die erste Version der Transkripte wurde mithilfe der Diktierfunktion von Microsoft Teams erstellt. Anschließend erfolgte eine manuelle Bearbeitung und Korrektur in Word und MAXQDA, um eine präzise und konsistente Darstellung zu gewährleisten.

Für die Analyse der Leitfadeninterviews wurde eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, da sich dieses Verfahren besonders für kategoriale Auswertungen eignet (Bogner/Littig/Menz 2014, S. 71). Die Kategorien wurden sowohl deduktiv aus den Forschungsfragen und dem Leitfaden abgeleitet als auch induktiv aus dem Datenmaterial entwickelt. Durch die Codierung wurden die Daten strukturiert, sodass eine regelgeleitete und transparente Analyse möglich war. Wie auch bei den Expert\*inneninterviews gibt es keine einheitliche Methode der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Schreier 2014). Daher wurde auf Kuckartz' inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse zurückgegriffen, da sie eine detaillierte und systematische Vorgehensweise bietet. Die Umsetzung erfolgte in MAXQDA und bestand aus drei mehrphasigen Schritten: Erstens wurden die Daten durch initiale Textarbeit und einer In-vivo Codierung aufbereitet. Zweitens erfolgte die vollständige Erstellung des Codiersystems an die

thematischen Aspekte des Materials. Drittens wurde das gesamte Material erneut codiert und somit systematisch analysiert und interpretiert. Diese methodische Vorgehensweise ermöglichte eine detaillierte Erfassung praxisrelevanter Erkenntnisse und trug zur wissenschaftlichen Nachvollziehbarkeit der Untersuchung bei.

### Reflexion und Gütekriterien

Die klassischen Gütekriterien naturwissenschaftlich geprägter Erkenntnismodelle – Objektivität, Reliabilität und Validität – lassen sich nur bedingt auf qualitative Forschungsmethoden übertragen. Diese betrachten die soziale Welt als Ergebnis eines interpretationsgeleiteten Interaktionsprozesses zwischen Gesellschaftsmitgliedern (Bogner/Littig/Menz 2014, S. 92). Stattdessen steht in der qualitativen Forschung die Transparenz des Erhebungs- und Auswertungsprozesses im Vordergrund. Der gesamte Forschungsprozess sowie die dabei getroffenen methodischen Entscheidungen sollen nachvollziehbar und offen dargelegt werden (vgl. ebd., S. 93).

Besonders bei einer kleineren Fallzahl, wie sie in dieser Arbeit untersucht wurde, erheben qualitative Methoden keinen Anspruch auf Repräsentativität. Die Ergebnisse sind daher nicht auf eine größere Grundgesamtheit generalisierbar. Vielmehr dienen die Interpretationen der gewonnenen Daten dazu, Muster und Zusammenhänge aufzuzeigen sowie Hypothesen über Probleme und mögliche Lösungen zu formulieren. Diese Erkenntnisse sind als wohlüberlegte Annahmen zu verstehen und nicht als gesicherte Tatsachen.



## 5 Eigene Erhebung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse deskriptiv dargestellt. Zur besseren Erkennbarkeit sind die *Subcodes* kursiv hervorgehoben. Es wird nicht zwischen dem aus Kontextwissen abgeleiteten Bedarf und dem durch eigene Erfahrungen bei der Gründung gewonnenen Betriebswissen unterschieden. Zusammen bilden Kontextwissen und Betriebswissen die subjektive Erfahrung der Expert\*innen ab.

### 5.1 Vergütungsoptionen

Zunächst werden die Ergebnisse zur expliziten Nachfrage vorgestellt, welche Vergütungsoptionen in der Praxis angewendet und als interessant erachtet werden. Die ersten Ergebnisse folgen den deduktiven Kategorien immaterieller und materieller Vergütungsoptionen aus dem Leitfaden, die jeweils in interne und externe Varianten unterteilt sind. Zur Übersichtlichkeit findet sich am Ende von Unterkapitel 5.1.2. eine Tabelle mit allen Vergütungsoptionen (vgl. Tabelle 3). Anschließend werden weitere induktive Kategorien präsentiert, die aus den Antworten der Befragten abgeleitet wurden. Ergänzend zu den Vergütungsoptionen liefern diese induktiven Kategorien wertvolle Einblicke in die spezifischen Anforderungen der praktischen Anwendung. Sie zeigen auf, welche Aspekte in der Praxis als besonders relevant gelten, und tragen dazu bei, ein tiefgehendes Verständnis der Rahmenbedingungen sowie der Anforderungen an Vergütungsmodelle zu entwickeln.

### 5.1.1 Immaterielle Vergütungsoptionen

#### Interne immaterielle Vergütungsoptionen

Die immaterielle Vergütung durch den entstehenden *Nutzen des neuen Unternehmens* wird als besonders hoch eingeschätzt (B1:26, 73; B2:69; B3:21; B4:17, 36, 44; B5:20ff.; B6:15; B7:5,19). Die Beteiligten sehen in der erfolgreichen Umsetzung des „Hauptanliegens“ (B4:17) oder dem „Ziel“ (B3:21) des Unternehmens eine zentrale Vergütung (B1:26). Dabei geht es explizit nicht um finanzielle Entlohnung, sondern vielmehr um das Wirken des Projekts und die Realisierung gemeinsamer Werte (B1:26,73). Ein wesentlicher Aspekt ist die langfristige Beständigkeit der Organisation, die über Generationen hinweg bestehen soll (B2:69). Zudem wird die kontinuierliche Reflexion des ursprünglichen Gründungsimpulses innerhalb des Teams als wichtiger immaterieller Vorteil betrachtet und der hauptsächliche Grund, warum die beschäftigten Mitglieder die Unternehmung aufbauen (B3:21). Ein weiterer immaterieller Nutzen liegt in der gemeinschaftlichen Arbeit innerhalb der Genossenschaft, die gegenüber individueller Selbstständigkeit als vorteilhaft empfunden wird (B7:5). Durch Kooperation entstehen bessere Arbeitsbedingungen, etwa durch gemeinsame Investitionen in Maschinen oder die Förderung der Mitarbeitenden (B7:19). Zusätzlich profitieren die Beteiligten von den Vorteilen des Gemeineigentums, darunter das Nutzrecht an hochwertigen Materialien (B6:15) sowie die Nutzung von Gemeinschaftsgütern innerhalb der Genossenschaft (B7:5). In einem Fall wird darüber berichtet, dass Gründende bei der Nutzung mehr Privilegien und Entscheidungsgewalt als Nachfolgende Mitarbeitende haben (B6:15). Darüber hinaus wird die strukturelle Gestaltung der Organisation als zentraler immaterieller *Nutzen* betrachtet. Besonders geschätzt wird die Möglichkeit, eine neue, genossenschaftliche Organisationsform zu entwickeln, die sich von traditionellen Unternehmensstrukturen abhebt (B4:17). Ein Befragter beschreibt den Nutzen dieser produktivgenossenschaftlichen Struktur folgendermaßen: „(...)das[s, wenn] dann alles steht [wir] eine Firma haben, die uns Freiheit bietet, wie wir unser Leben gestalten wollen und eine finanzielle Absicherung und eine gewisse Anerkennung von draußen und wir irgendwie Arbeit machen können, die uns erfüllt, so das ist für mich die

Vergütung dafür und die findet jetzt eher im Kollektiv statt und wenn wir andere Leute auch empowern können (...)" (B4:44).

Viele Befragte sehen die durch die Gründungsarbeit gewonnene *Selbstwirksamkeit* als zentrale immaterielle Vergütungsoption (B1:18; B5:21). Diese äußert sich sowohl in der *Befähigung Anderer* als auch in der *Vertretung der eigenen Stimme nach innen und außen*.

Die *Selbstwirksamkeit durch das Befähigen Anderer* zeigt sich insbesondere in der Möglichkeit, neue Mitglieder in die Genossenschaft aufzunehmen und sie zu empowern (B4:19). Zudem werden angemessene Wachstumspläne als essenziell betrachtet, um das Team zu erweitern und mehr Menschen gute Arbeitsmöglichkeiten zu bieten (B7:19,49).

Die Vertretung der eigenen Stimme gegenüber der Gesellschaft ist eine weitere bedeutende Vergütung und wird unter dem Subcode: die empfundene *Selbstwirksamkeit nach außen* zusammengefasst. Viele Gründende empfinden es als eine Kompensation, dass ihre Unternehmenswerte mit ihren persönlichen Überzeugungen übereinstimmen und durch die Arbeit sichtbar gemacht werden können (B1:18; B3:21; B4:19,44; B5:21; B6:15; B7:49). Die Entscheidungsmacht und Mitbestimmung spielen dabei eine zentrale Rolle – die Befragten möchten ihre eigenen Arbeitsbedingungen gestalten und nicht nur für andere arbeiten (B7:19).

Die *Selbstwirksamkeit nach innen* zeigt sich insbesondere in der Einflussnahme auf die Organisationsgestaltung. Die Gründungsarbeit einer Produktivgenossenschaft ist oft mit der Erwartung verbunden, langfristig Einfluss zu haben und diesen zu bewahren (B3:11). In einigen Projekten waren die Gründenden über lange Zeit hinweg zentrale Figuren (B3:11). Ein bedeutender Faktor ist auch die größere Entscheidungsmacht durch Vorstandsposten. Einige Mitglieder, die mehr Arbeit in die Genossenschaft eingebracht hatten, wurden in den Vorstand gewählt (B1:12,20; B5:21). Langjährige Mitglieder genießen oft mehr Einfluss, da sie über mehr Kontext und Hintergrundwissen verfügen und verstehen dies als Vergütung für die geleistete GI (B1:20; B3:11; B4:30,44; B6:15). Allerdings kann dies zu einer ungleichen Machtverteilung führen, auch wenn formal jede Person eine Stimme hat (B4:30,44). Dennoch betonen die Gründenden, dass ihre Stimme gehört werden soll, ohne dabei wichtiger als andere Stimmen zu sein (B3:11; B5:21).



Eine besonders persönlich wahrgenommene Vergütung der GI sehen die Gründenden in ihrer *eigenen Entwicklung*. Die Arbeit wird als intellektuell bereichernd empfunden (B4:17) und ermöglicht es ihnen, eine erfüllende Tätigkeit auszuüben (B4:44). Zudem bereitet die Tätigkeit Freude (B3:21) und stärkt durch die eigenständige Aufbauarbeit sowohl Sicherheit als auch Selbstvertrauen (B4:36). Ein weiteres wichtiges Element als wahrgenommene Vergütungsoption ist das gewonnene Verständnis über die Funktionalität des Unternehmens, wodurch Risiken besser eingeschätzt werden können (B4:42). Die Möglichkeit, Gründungserfahrung aus erster Hand zu sammeln, wird als wertvoll erachtet (B5:21). Darüber hinaus empfinden es die Beteiligten als attraktiv, den Gemeinwohlgedanken aktiv in ihrer Arbeit zu leben (B6:15).

Als eine weitere Vergütung für die GI wird die *Verbindlichkeit im Gründungsteam* genannt. Die befragten Personen erleben die Stärke des Teams als wichtigen immateriellen Wert (B3:50; B7:5). Diese Verbindlichkeit zeigt sich nicht nur in organisatorischer Hinsicht, sondern auch in Form von Solidarität und gegenseitiger Unterstützung (B1:20). Ein hohes, gewachsenes Vertrauen in die Beziehungen zu den anderen Teammitgliedern wird als bedeutender Faktor für das Gelingen der Zusammenarbeit wahrgenommen und wird als Vergütung für erbrachte Vorleistungen gewertet (B1:18; B4:15,42; B5:3). Es wird explizit als gegenseitige Unterstützung, die ein Auffangnetz und eine Entlastung für die Zukunft schafft, beschrieben (B1:18).

Darüber hinaus nennen einige Befragte implizit die *Hoffnung* als eine Form der immateriellen Vergütung. Die Aussicht auf eine erfolgreiche Entwicklung der Organisation wird als motivierend und wertvoll empfunden (B1:20; B4:17,44). Dabei wird insbesondere der Ausblick auf Aspekte wie die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, eine Gehaltsmatrix, faire Löhne, ausgewogene Gehaltsstrukturen und Gestaltbarkeit als eine Art Hoffnung formuliert (B4:44; B5:17; B7:5,19). Nicht zuletzt wird auch „Spaß haben“ explizit genannt (B3:21,156; B4:17; B7:5).

### Externe immaterielle Vergütungsoptionen

Zu den immateriellen Vergütungsoptionen durch externe Akteure wurde die Möglichkeit der *Anerkennung durch Auszeichnungen* genannt – und

dies erst nach gezielter Nachfrage. Eine befragte Person verwies dabei auf den Einfluss von Ehrungen wie den „Hidden Champions“ der Robert Bosch Stiftung, die den Gründenden Reputation und Legitimation gegenüber externen Akteuren verleihen können (B5:42).

### 5.1.2 Materielle Vergütungsoptionen

Im Folgenden werden die genannten materiellen Vergütungsoptionen aus der Praxis beschrieben. Die Ergebnisse orientieren sich an den deduktiven Kategorien und werden durch induktive Ergänzungen erweitert, wenn zusätzliche Vergütungsoptionen genannt werden, die in der Literatur bislang nicht diskutiert wurden. Die Subcodes werden dabei kursiv hervorgehoben.

#### Interne materielle Vergütungsoptionen

Es äußerten sich befragte Personen positiv über die rückwirkende Honorierung der Aufbauarbeit der Gründungsgruppe durch eine *Bonuszahlung aus Gewinnen*, da dies eine finanzielle Entschädigung sein kann, die die Organisation aus eigenen Mitteln leisten kann (B1:36; B2:26ff.; B4:24; B5:12). Eine befragte Person ergänzte, dass es ratsam sei, sehr früh offen über das Thema zu sprechen und schlug vor, dass Produktivgenossenschaften bereits früh mit dem Aufsichtsrat Beschlüsse fassen können, wonach bei Erreichen bestimmter Wachstumsziele Bonuszahlungen an die Gründungsmitglieder erfolgen können (B5:12). Dem gegenüber steht die Meinung einer anderen befragten Person, die die jährliche Besprechung über die gesamte Gewinnverteilung in der Generalversammlung für transparenter und „sympathischer“ hält (B1:36). Eine weitere Perspektive auf die Vergütungsgestaltung betrachtet die Vergütung in enger Verbindung mit der Ausrichtung des Unternehmens: „Das Schreiben über Subsistenz und Commons bedeutet auch, dauerhaft subsistent und commonisch zu leben, und also in gemeinsame Ökonomie eingebettet und so geldleicht wie möglich [zu sein].“ Diese Person berichtet weiter über die Art der Lohnverteilung und erklärt, dass in ihrem Unternehmen ein bedarfsorientiertes Grundeinkommen zwischen 0 und 800 Euro nach Möglichkeit praktiziert wird (B3:50).

Eine interviewte Person beschreibt, wie ihr Betrieb erst durch einen äußeren Impuls die Gründungsaufwendungen der Mitarbeitenden in Form einer Bonuszahlung kompensieren wollten, dies dann aber als unfair empfunden haben gegenüber den später hinzugekommenen Mitarbeitenden. Stattdessen haben sie dann allen Mitarbeitenden, die zum Zeitpunkt der Auszahlung dabei waren, eine Bonuszahlung ausgezahlt, allerdings einen Unterschied in der Höhe gemacht zwischen denen die gründeten, diese dafür 3.000 € erhielten und denen die Nachfolgten, die um die 1.500 € ausgezahlt bekamen (B4:24). Auf die Nachfrage hin, ob mit dieser Zahlung die gesamte GI abgegolten sei, antwortete diese Person mit „Ja“.

Eine andere Möglichkeit, die Gründenden materiell für ihre GI zu vergüten, ist die betriebliche *Übernahme von Investitionen*, wie zum Beispiel eines Dienstfahrrads. Die interviewte Person berichtete, dass es nur einen Menschen in der Gründungsgruppe gab, der während der Gründung der Genossenschaft die betriebsleitende Rolle innehatte und kein tarifliches Gehalt für sein Arbeit erhielt. Als im Betrieb die Frage diskutiert wurde, ob eine Gehaltsanpassung angebracht sei, wurde dagegen entschieden. Stattdessen wurde eine alternative Form der Kompensation vereinbart: Die Firma übernahm vollständig das privat genutzte E-Lastenfahrrad im Wert von 7.500 Euro (B6:35). Auch in diesem Fall bestätigte die befragte Person auf die Frage, ob damit ihre GI abgegolten sei, mit „Ja“. Eine befragte Person weist darauf hin, dass es bei konventionellen Gründungen oft darum geht, das Unternehmen später zu verkaufen und dabei eine finanzielle Kompensation zu erhalten. Im Rahmen einer Genossenschaft berichtet sie von einer *Abfindung*, die sie bei ihrem Ausscheiden erhalten hat. Dies könnte als eine Form der Vergütung der GI betrachtet werden (B5:21). Eine andere interviewte Person betont, dass sich Gründende von Anfang an bewusst machen sollten, ob sie am Ende des Unternehmens „Kohle mitnehmen“ (B2:21) wollen. Sie rät dazu, dies frühzeitig zu klären, beispielsweise durch die Einrichtung eines Fonds. Dies deutet auf eine weitere Möglichkeit hin, die GI intern zu vergüten, wobei dies im Vorfeld verbindlich vereinbart werden sollte (B2:21).

Zwei Personen berichten über die *direkte Entlohnung* eines Teils der *Arbeitszeit*, die in die Gründung fließt. Hierbei handelt es sich um Fall 2 und 6, in denen die Produktivgenossenschaft durch eine Umwandlung

veranlasst wurde, wobei die Bezahlung über die bereits bestehende Firma lief (B2:4,16; B6:5).

Des Weiteren wurden in den Gesprächen zwei Ideen diskutiert, wie Gründende innerhalb des Unternehmens rückwirkend materiell vergütet werden könnten. Die Investition in Form von Arbeitszeit oder Sacheinlagen (z. B. Maschinen) könnte durch die *Umwandlung in Unternehmensanteile* vergütet werden (B6:43ff.). Die befragte Person erklärt weiter, dass diese Anteile später bei Gewinnausschüttungen oder Dividenden entsprechend berücksichtigt würden und somit eine finanzielle Vergütung für die geleistete Investition darstellen könnten. Allerdings müsste hierfür eine rechtliche Prüfung erfolgen, um sicherzustellen, dass eine Vergütung über Anteile für Arbeitszeit zulässig ist. Zudem wären Anpassungen in der Satzung oder Gründungsvereinbarung erforderlich.

Eine andere befragte Person schlägt vor, die in die Gründung investierte Arbeitszeit rückwirkend durch ein *Zeitguthaben* zu vergüten. Dabei könnten die geleisteten Stunden dokumentiert und als Überstunden auf einem Konto gesammelt werden. Sobald das Unternehmen wirtschaftlich stabil läuft, könnten diese angesammelten Stunden in Form eines Sabbatjahres, eines längeren Urlaubs oder einer reduzierten Arbeitszeit, beispielsweise einer Vier-Tage-Woche, genutzt werden. Diese Möglichkeit würde es den Gründenden ermöglichen, ihre frühere Mehrarbeit zu einem späteren Zeitpunkt auszugleichen (B6:43).

### Externe materielle Vergütungsoptionen

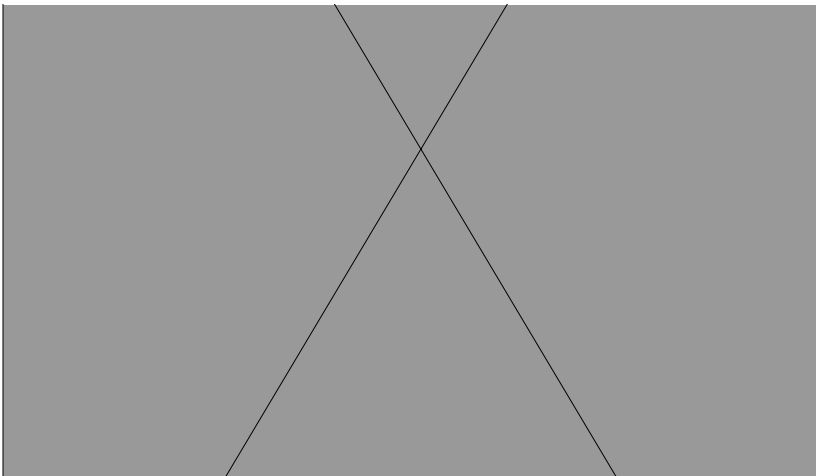
Die befragten Expert\*innen nannten keine derzeit praktizierten Vergütungsoptionen, die von externen Akteuren finanziert werden. Dennoch äußerten sie sich zu möglichen externen Vergütungsmodellen, wie etwa einer *Crowdfunding-basierten Lohnauszahlung* oder *personenbezogenem Startkapital* aus Förderprogrammen oder Solidarfonds (B4:44).

Staatliche Förderprogramme und Gründungszuschüsse wurden als Unterstützungsmöglichkeiten erwähnt, jedoch als bürokratisch und intransparent beschrieben, wodurch lange Wartezeiten auf eine Bewilligung entstehen (B4:44, mehr). Die Finanzierung durch privat investierende Personen gestaltet sich für Genossenschaften als schwierig, da es keinen klassischen „Return on Investment“ gibt. Dennoch wurde ange-

regt, Modelle wie eine Verzinsung der Anteile oder ähnliche Konzepte zu überdenken (B4:44). Auf die Nachfrage, wie ein Förderprogramm gestaltet sein könnte, erklärt eine befragte Person: Ein öffentliches Förderprogramm könnte Genossenschaften in einer Region mit einem Startkapital von beispielsweise 50.000 Euro unterstützen. Ein Teil der Förderung könnte bei Nichterfüllung bestimmter Kriterien an die öffentliche Hand zurückfließen (B3:25). Anstelle einer direkten Förderung der Genossenschaft könnte eine finanzielle Unterstützung der Gründungspersonen erfolgen – etwa in Form eines Gehalts oder einer Aufwandsentschädigung (B3:47).

Eine weitere Idee einer befragten Person betrifft die *Vergütung von Praktiker\*innen* durch eine ausgewogenere Finanzierung von Forschungsprojekten. In Projekten zur solidarischen Ökonomie würden Wissenschaftler\*innen oft gut bezahlt, während Praktiker\*innen häufig ehrenamtlich oder unterbezahlt arbeiten. Eine gerechtere Vergütung für alle Beteiligten könnte daher eine Möglichkeit bieten, die Investition in die Gründung extern zu finanzieren (B3:47).

Tabelle 3: Vergütungsoptionen aus der Praxis (eigene Darstellung)



### 5.1.3 Bemessungsgrundlage

Die befragten Personen äußerten sich zu verschiedenen Themen, die unter die Kategorie „Bemessungsgrundlage“ fallen. Die zugehörigen drei Subcodes wurden induktiv abgeleitet und nicht vorab festgelegt. Dennoch stehen sie in engem Zusammenhang mit der Anwendung von Vergütungsoptionen für Gründende in Produktivgenossenschaften. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Subcodes: „*Dokumentation der Gründungsarbeit*“, „*Gründungsarbeit angemessen bemessen*“ und „*Widerstand gegen finanzielle Vergütung*“, dargestellt.

#### Dokumentation der Gründendeninvestition empfehlenswert

Die *Dokumentation der Gründungsarbeit* wird von den Befragten als generell empfehlenswert angesehen (B5:12; B6:41). Eine sorgfältige Erfassung der geleisteten Arbeitszeit ermöglicht eine transparente und gerechte Vergütung, wobei in einigen Fällen eine Vergütung nach dem normalen Stundenlohn erfolgte (B2:4; B6:41). Ein Befragter schlägt vor, eine feste Größe für die GI als Summe X zu definieren, um eine einheitliche Grundlage für die finanzielle Anerkennung der Gründungsleistung zu schaffen (B1:36). Dies könnte helfen, Konflikte und Ungleichgewichte innerhalb des Gründungsteams zu vermeiden, die durch eine uneinheitliche oder unklare Vergütung entstehen könnten (B5:9). Der Zeitpunkt und die Ausgestaltung der Vergütung müssen sorgfältig abgewogen werden, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden (B6:41).

#### Herausforderungen der Dokumentation

Die Befragten sehen eine zentrale Herausforderung darin, den Wert der *Gründungsarbeit angemessen zu bemessen* und zu vergüten. Unterschiedliche Ansätze werden diskutiert, doch es wird deutlich, dass es keine einfache oder einheitliche Lösung gibt. Vielmehr erfordert dieser Prozess intensive Diskussionen und Aushandlungen innerhalb der Gründungsteams, um eine für alle Beteiligten akzeptable Regelung zu finden (B6:48; B5:9,12,15).

Besonders schwierig ist die Bewertung immaterieller Tätigkeiten, die oft eine zentrale Rolle in der Gründungsphase spielen. Teamarbeit, Ver-

trauensaufbau und Ideenfindung sind essenzielle Bestandteile des Prozesses, deren Wert sich jedoch nicht einfach in Stunden oder Produktivität ausdrücken lässt (B4:15,44). Befragte Personen argumentieren, dass zumindest die geleistete Arbeitszeit als Grundlage für eine Vergütung dienen könnte. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass nicht jede für die Gründung erbrachte Leistung direkt messbar ist, wie beispielsweise Beziehungsarbeit, Nachdenken oder schlaflose Nächte, die mit dem Projekt in Verbindung stehen (B1:70ff.; B2:16).

Eine weitere Herausforderung der Dokumentation besteht darin, dass die Gründungsarbeit häufig als Gemeinschaftswerk betrachtet wird. Viele Befragte empfinden es als schwierig, den individuellen Wert der Beiträge zu erfassen, da sich die Tätigkeiten meist überlappen und nicht eindeutig einzelnen Personen zugeordnet werden können (B4:15,44). Dennoch gibt es den Wunsch, eine Möglichkeit zur Bemessung individueller Beiträge zu schaffen, um eine gerechtere Verteilung der Vergütung zu gewährleisten (B6:8ff.,48ff.). Dabei stellt sich die Frage, wie ein ausgewogenes System gestaltet werden kann, das sowohl materielle als auch immaterielle Beiträge berücksichtigt, ohne das Vertrauen und den Teamgeist innerhalb der Gründungsgruppe zu untergraben. Es besteht Einigkeit darüber, dass ein Modell der individuellen Vergütung notwendig ist, jedoch mit ausreichend Flexibilität versehen werden muss.

Die Frage der Vergütung bleibt trotz der Empfundenen Notwendigkeit kontrovers. Während einige Befragte eine pauschale Gründungszahlungen als problematisch ansehen (B7:49), zeigen andere Fälle, dass pauschale Summen als Vergütungsmodell durchaus Anwendung gefunden haben (B4:53; B5:21; B6:35ff.). Ein weiteres Problem ist, dass in keiner der untersuchten Gruppen die getätigten Investitionen systematisch dokumentiert wurden. Die Gründungsarbeit erfolgte weitgehend ohne formale Aufzeichnungen. Dennoch wird empfohlen, diese Dokumentation nachzuholen oder von Beginn an einzuführen, um spätere Konflikte zu vermeiden (siehe Kapitel 5.1.4).

Ein weiteres zentrales Thema ist die Entscheidungsfindung darüber, wer über die Bemessung der Vergütung bestimmt. Einige Befragte vertreten die Ansicht, dass die Gründenden selbst entscheiden sollten, wer für die Investitionen vergütet wird (B1:71). Andere befürworten eine Ent-

scheidungsfindung durch die Generalversammlung, den Aufsichtsrat oder eine jährliche Verhandlung, um eine breitere Legitimation und Transparenz zu gewährleisten (B1:36).

Zusätzlich stellt sich die Herausforderung der Anerkennung und Legitimation sogenannter „unproduktiver“ Stunden. Manche Befragte betonen, dass es wichtig sei, auch weniger sichtbare, aber dennoch essenzielle Beiträge wie Planungs- und Organisationsarbeit anzuerkennen und auszugleichen (B6:8,48; B7; B2). Besonders in der frühen Phase der Gründung investieren viele Beteiligte erhebliche Zeit und Energie, ohne dass bereits Gehälter gezahlt werden können. In diesem Zusammenhang schlagen einige Befragte vor, Gründende für die ersten fünf Jahre finanziell zu unterstützen, bis die Genossenschaft wirtschaftlich stabil genug ist, um Gehälter eigenständig zu finanzieren (B3:43). Gleichzeitig wird betont, dass ein behutsames, schrittweises Wachstum entscheidend sei, da ein zu schneller Aufbau langfristig nicht tragfähig wäre (B3:43).

Insgesamt verdeutlichen die Aussagen der Befragten, dass der Gründungsprozess und die Aufbauphase einer Genossenschaft sehr zeitaufwendig sind. Auch wenn keine konkreten Zeitangaben gemacht werden, lassen die Aussagen darauf schließen, dass mehrere Jahre erforderlich sind, bis eine Genossenschaft wirtschaftlich tragfähig wird (B3:43,45; B5:3).

### Widerstand gegen die Vergütung

Viele Befragte betonen, dass eine finanzielle Kompensation nicht im Vordergrund stand. Stattdessen wurde sie eher als eine kleine Aufwandsentschädigung oder Ausdruck von Wertschätzung verstanden, anstatt als direkte Vergütung für geleistete Arbeit (B3:11; B4:24). Einige sehen eine solche Vergütung sogar kritisch und empfinden sie als unangemessen, da sie ihrer Meinung nach der Idee einer gemeinschaftlichen und solidarischen Gründung widerspricht (B5:21,32). Es werden in den Antworten der Befragten andere Wörter benutzt: „Anerkennung“ (B5:14), „Erwartung“ (B3:11), „Aufwandsentschädigung“ (B3:26), „Energieausgleich“ (B5:12). Einige Befragte äußerten *Widerstand gegen die finanzielle Vergütung* innerhalb der Gründungsteams. Eine befragte Person erklärte, dass sie sich unwohl dabei fühle, mehr Geld zu verdienen als andere, die ebenso hart arbeiten, nur weil sie Vorstandsverantwortung übernimmt



(B5:21). Manche Gründende empfinden das systematische Erfassen von Arbeitszeiten als demotivierend. Sie möchten sich voll auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren, ohne ständig Rechenschaft über ihre investierte Zeit ablegen zu müssen (B5:9). Zudem besteht die Gefahr, dass eine zu detaillierte Erfassung und Vergütung von Arbeitsleistung das Vertrauen und den Teamgeist schwächen könnte.

Gerade in der Anfangsphase einer Gründung wird argumentiert, dass vor allem Verbundenheit, Vertrauen und eine gemeinsame Vision entscheidend sind, während Stundenzahlen oder Gehaltsmodelle eine untergeordnete Rolle spielen sollten (B5: 9,12). In diesem Zusammenhang haben sich einige Gründungsteams bewusst für eine offeneren und solidarischere Vergütungsstruktur entschieden, anstatt die finanzielle Kompensation ausschließlich am individuellen Gründungsaufwand zu orientieren (B4:24).

#### 5.1.4 Ergebnisse Fallauswertung

##### Angewendete Vergütungsoptionen je Fall

Während in allen Fällen eine immaterielle Vergütung stattfand und weiterhin besteht, wurde eine materielle Vergütung nur in drei Fällen dokumentiert. In Fall 5 blieb die genaue Höhe der Abfindung ungenannt, während in Fall 4 eine Auszahlung von 1.500 € erfolgte. In Fall 6 wurde die Vergütung in Form eines Dienstfahrrads im Wert von 7.500 € gewährt (vgl. Tabelle 4).

## Vergütungsoptionen

Tabelle 4: Vergütungsoptionen je Fall (eigene Darstellung)

Vergütungsoptionen		Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6	Fall 7
<b>immateriell</b>								
<b>extern</b>	Anerkennung durch Auszeichnung					+		
<b>intern</b>	Nutzen der neuen Organisation	+	+	+	+	+	+	+
	Selbstwirksamkeit (nach innen und außen)	+		+	+	+	+	+
	Eigene Entwicklung			+	+	+	+	+
	Verbindlichkeit im Gründungsteam	+		+	+	+		+
	Hoffnung	+			+			
<b>materiell</b>								
<b>extern</b>	Lohn aus Crowdfunding (Idee)							
	Personen-bezogenes Startkapital (Idee)							
	Aufwandsentschädigung als Praktiker*innen (Idee)							
<b>intern</b>	Bonuszahlung aus Gewinnen				+			
	Übernahme von Investitionen (z. B. Dienstfahrrad)						+	
	Abfindung					+		
	Direkte Entlohnung der Arbeitsstunde		+				+	
	Umwandlung in Unternehmensanteile (Idee)							
	Zeitguthaben (Idee)							

### Umfang der Gründendeninvestition je Fall

Die Datenerhebung umfasste gezielte Fragen zur Dauer der drei Phasen des Gründungsprozesses, zur Anzahl der beteiligten Personen in der Gründungsgruppe sowie zur geschätzten Arbeitszeit pro Person. Dabei wurde explizit darauf hingewiesen, dass jegliche Investitionen berücksichtigt werden sollte. Den Befragten wurde freigestellt, in welcher Einheit (z. B. Stunden pro Woche oder Monat) sie ihre Angaben machen wollten. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden alle Werte auf eine monatliche Basis umgerechnet. Im Kontrast zu den Angaben zum Umfang der GI zeigt die letzte Zeile der Tabelle 5, ob die jeweiligen Gründungsgruppen ihre Investitionen während des Prozesses dokumentiert haben. Dabei wird deutlich, dass der Arbeitsaufwand und die geleistete Arbeitszeit in diesen Fällen grob möglich sind aber nicht systematisch festgehalten wurden (B1:13; B3:7; B4:14; B5:12; B6:6; B7:27).

Tabelle 5: Umfang der Gründendeninvestition (eigene Darstellung)

Gründendeninvestition	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6	Fall 7
<b>Dauer der Gründungsphase 1 in Monaten</b>	12	120	6	7	3,5	6	12
<b>Dauer der Gründungsphase 2 in Monaten</b>	12	48	4	7	5	12	18
<b>Dauer der Gründungsphase 3 in Monaten</b>	36*	sofort	180*	8	24	48*	0*
<b>Größe der Gründungsgruppe Phase 1</b>	50–100	4	7**	3	2	3	4
<b>Größe der Gründungsgruppe Phase 2</b>	100–150	4	12**	3,5	4 bis 6	3	4
<b>Größe der Gründungsgruppe Phase 3</b>	1000+	4	8 bis 16	5	4 bis 8	3	4
<b>Arbeitszeit pro Person pro Monat***</b>	1–9+	80–120	1 bis 80	1 bis 120	200 bis 240	80	60
<b>Investitionen wurden festgehalten***</b>	Nein	teils, Arbeitsstunde	Nein	Nein	Nein	teils, Arbeitsstunde	Nein

\*Existenzsicherung noch nicht erreicht

\*\*Befragte Person war nicht beteiligt

\*\*\*Frage im Interview

## 5.2 Anforderungen an die Vergütungsoptionen

Im vorherigen Kapitel wurden die in der Praxis angewendeten Vergütungsoptionen vorgestellt. Vergütungsoptionen können erst dann als passgenau betrachtet werden, wenn sie die Anforderungen der Gruppe erfüllen und den individuellen Bedarf decken. Dieses Kapitel widmet sich der Ermittlung der spezifischen Anforderungen an Vergütungen und deren Bedeutung für eine bedarfsgerechte Umsetzung. Die Bedarfsanalyse basiert ausschließlich auf einer explorativen Erhebung, sodass alle 10 Subcodes induktiv entstanden sind. Zur besseren Übersichtlichkeit sind diese in drei Oberkategorien unterteilt: zeitlicher Bedarf, immaterieller Bedarf und materieller Bedarf. Am Ende dieses Kapitels findet sich eine Tabelle mit allen Subcodes, die im Unterkapitel kursiv hervorgehoben werden (vgl. Tabelle 6).

### 5.2.1 Zeitlicher Bedarf

Für die Befragten besteht ein sehr hoher Bedarf an Zeit für die Gründung und den Aufbau der Produktivgenossenschaften. Die Aussagen zum zeitlichen Bedarf überschneiden sich häufig mit denen zum genaueren Umfang und zur Verwendung dieser Zeit. Die Bedeutung von Zeit als Medium wird im Diskussionskapitel in einem eigenen Abschnitt näher behandelt.

#### Freiräume für selbstbestimmte Zeitgestaltung schaffen

Die Befragten berichten übereinstimmend, dass die Gründung einer Produktivgenossenschaft mit einem erheblichen Bedarf an *freigesetzter Zeit* verbunden ist (B1:5, 12, 83, 84, 85; B2:4, 6; B3:1, 4, 7, 23, 28ff., 43, 45; B4:4ff., 12, 17, 53; B5:3ff., 7, 42). Denn die Investition von Arbeitszeit wird als die zentrale Ressource der Gründungsgruppe genannt. Dies betrifft sowohl die initialen Planungs- und Konzeptionsphasen, Phase 1 und 2 der Gründungsprozesses, als auch die kontinuierliche Organisations- und Verwaltungsarbeit innerhalb der Genossenschaftsstruktur: Phase 3 des Gründungsprozesses (siehe auch Tabelle 5).

Befragte betonen, dass insbesondere die Gründungsmitglieder einen überproportionalen Anteil an Arbeitszeit leisten, häufig weit über regu-

lären Arbeitszeiten hinaus. Diese zusätzliche Belastung erfolgt oftmals in Form von unbezahlter oder ehrenamtlicher Arbeit. Ein Interviewpartner beschreibt, dass in der Anfangszeit erhebliche Mengen an Zeit in Diskussionen, Konzeptentwicklung und Abstimmungsprozesse investiert wurden (B2:6). Eine andere Person berichtet, dass sich der Arbeitsaufwand über Jahre hinweg erstrecken kann und in manchen Fällen 50–60 Stunden pro Woche erreicht (B5:42). Eine andere befragte Person spricht von „über 2 Jahre hinweg, mit Sicherheit, vielleicht 24 Stunden im Monat“ (B6:3). In dieser Zeit werden nicht nur formale und organisatorische Aufgaben übernommen, sondern auch Wissen über Genossenschaften aufgebaut und Netzwerke entwickelt. Ein Befragter beschreibt diesen Prozess als eine Art intensiven Lernprozesses, der sowohl theoretische Auseinandersetzungen als auch praktische Umsetzungsversuche umfasst (B4:4).

Zudem berichten die Befragten von der Schwierigkeit, unentgeltliche Arbeit langfristig aufrechtzuerhalten. Während die anfängliche Begeisterung oft hoch ist, führen die zunehmenden Anforderungen an Zeit und Verantwortung dazu, dass viele Beteiligte an ihre Grenzen stoßen. Eine interviewte Person beschreibt, dass ohne finanzielle Kompensation oder institutionelle Unterstützung die Belastung irgendwann zu groß wird, was in manchen Fällen zum Scheitern von Gründungsinitiativen führt (B5:3). Schließlich wird auch thematisiert, dass sich der Zeitaufwand über verschiedene Lebensbereiche erstreckt und teilweise eine erhebliche persönliche Belastung darstellt (B5:42; B6:17,19; B7:11ff.). Ein Interviewpartner berichtet davon, dass die zeitliche Beanspruchung durch die Gründungstätigkeit sogar persönliche Beziehungen und das Privatleben beeinträchtigen kann (B6:19). Gleichzeitig wird von befragten Personen darauf hingewiesen, dass das für die Gründung notwendige Vertrauen innerhalb der Gruppe eng mit gemeinsam verbrachter Zeit verknüpft ist. Eine hohe zeitliche Verfügbarkeit von allen Gründenden ist essenziell, um belastbare Strukturen aufzubauen und die richtigen Entscheidungen zu treffen (B4:53; B7:51).

### Unterschiedliche Kapazitäten innerhalb der Gründungsgruppe berücksichtigen

Des Weiteren besteht die Anforderung an eine Vergütung, die *unterschiedlichen Kapazitäten an Zeit innerhalb einer Gründungsgruppe zu berücksichtigen*, denn es wird erwähnt, dass die zeitliche Belastung nicht gleichmäßig unter allen Mitgliedern verteilt ist. Vielmehr zeigen sich signifikante Unterschiede in der individuellen Investition, bedingt durch persönliche Lebensumstände wie Lohnarbeit, familiäre Verpflichtungen oder Sorgearbeit. Personen mit weniger externen Verpflichtungen sind in der Lage, mehr Zeit für die Genossenschaftsgründung aufzubringen (B1:85–88, B4:15; B7:46ff.). Die Vergütung sollte auch eine unterschiedliche Zeitkapazität in den verschiedenen Zeitabschnitten im Gründungsprozess abbilden können (B3:4,7; B4:4,11ff.; B5:3).

#### 5.2.2 Immaterieller Bedarf

In der Befragung werden fünf immaterielle Bedarfe genannt, die eine Vergütungsoption erfüllen muss, um für die untersuchten produktivgenossenschaftlichen Fälle als relevante Lösung zu gelten.

#### Den produktivgenossenschaftlichen Prinzipien entsprechen

Die meistgenannte immaterielle Anforderung an eine Vergütungsoption ist die Wahrung der Werte und Prinzipien. Dies wurde auf unterschiedliche Weise artikuliert, insbesondere durch den Wunsch, Bedingungen zu vermeiden, die die genossenschaftlichen Werte oder die unternehmerische Ausrichtung kompromittieren könnten (B5:44). Es wird der Bedarf an transparenter Kommunikation von GI und Vergütungen genannt (B5:38; B6:41, B7:45). Weiterhin wird darauf verwiesen, dass die Rückvergütungen einen solidarischen Charakter besitzen und zeitlich begrenzt sein sollten (B1:36; B4:24). Eine Person erklärt, dass es wichtig ist, eine Niedrigschwelligkeit durch geringe Anteilshöhen zu gewährleisten, um einen Ausschluss von Menschen mit geringem finanziellem Spielraum zu verhindern (B1:34).

Auch das Demokratieprinzip wird durch den Bedarf an gleichberechtigtem Stimmrecht für alle angesprochen (B1:57). Eine befragte Per-

son weist explizit auf die Bedeutung einer möglichst bankunabhängigen Finanzierung hin (B2:10). Die Sensibilität im Umgang mit Regelungen zur Eigentumsverteilung wird als ein zentraler Punkt hervorgehoben, den eine Vergütungsoption auf keinen Fall ignorieren sollte (B2:21, B2:27).

Zudem wird betont, dass die wertebasierte Ausrichtung der Menschen und der Organisation einen Bedarf darstellt, der durch eine Vergütungsoption nicht verwässert werden sollte (B3:43). Der Hauptgrund für das Engagement in der Genossenschaft ist die Zweckgebundenheit (B3:21). Das Modell wird häufig als utopisch und gemeinwohlorientiert wahrgenommen (B6:15), was die Werteorientierung der Unternehmung weiter unterstreicht.

#### Die interne Legitimität innerhalb der Gründungsgruppe fördern

Die befragten Personen beschreiben implizit einen Bedarf an interner Legitimität innerhalb der Gründungsgruppe, der sich aus dem Wunsch nach Transparenz, Überschaubarkeit und der Möglichkeit, alles gemeinsam auszuhandeln, ergibt. Eine interviewte Person hebt die Bedeutung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit der geleisteten Arbeit hervor. Die Dokumentation von Arbeitsstunden oder eine detaillierte Aufzeichnung der Vorstandsarbeit werden als Maßnahmen genannt, um mögliche Unklarheiten oder Diskrepanzen innerhalb des Teams zu vermeiden (B6:41). Eine konsensuale Entscheidungsfindung sowie eine intensive Auseinandersetzung mit der Satzung und gemeinschaftliche Abstimmungsprozesse wirken sich positiv auf den Zusammenhalt der Gruppe aus. Diese kooperativen Entscheidungsmechanismen stellen sicher, dass alle Beteiligten in wesentliche Prozesse eingebunden sind und sich mit den getroffenen Vereinbarungen identifizieren können (B2:21; B5:12; B7:5). Ein oft genannter Punkt ist die Sensibilität des Themas der Vergütung der Gründenden. Die finanzielle Entlohnung, zum Beispiel in Form von Bonuszahlungen oder Aufwandsentschädigungen, wird entweder ausführlich diskutiert oder bewusst nicht angesprochen (B5:9,42; B7:41). Eine befragte Person äußert explizit das Bedenken, dass menschliche Egos negativ reagieren könnten (B5:9). Allerdings wird bei den meisten auf das Vertrauen verwiesen, dass sich solche Fragen im Laufe der Zusammenarbeit ausbalancieren lassen (B1:18).

### **Einen stabilen Resonanzraum nach innen und außen schaffen und aufrechterhalten**

Im Rahmen der Bedarfsabfrage wurde häufig der Begriff „Resonanzraum“ verwendet (B3:). Darunter werden die Bedürfnisse nach Anerkennung, Empathie, sozialer Einbindung und Wertschätzung sowohl innerhalb der Gründungsgruppe als auch in der Außenwahrnehmung verstanden. Dieser Resonanzraum ist entscheidend für die Motivation und das Wohlbefinden der Gründenden und bildet eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung einer Produktivgenossenschaft. Der Austausch innerhalb ihres Umfelds, bestehend aus Familie, Freundschaften und dem Gründungsteam und die gegenseitige Unterstützung tragen erheblich zur Resilienz der Beteiligten bei (B4:4,55; B7:17,51). Ein weiteres bedeutendes Bedürfnis ist die gesellschaftliche Wertschätzung für den geleisteten Einsatz. Gründende wünschen sich eine größere Sichtbarkeit und Anerkennung für ihre Arbeit, die häufig als ein Kampf „gegen Windmühlen“ empfunden wird (B5:7,25,33,42). Die immaterielle Vergütung und die Wertschätzung durch die Organisation selbst sowie durch die Gesellschaft und den Staat spielen hier eine zentrale Rolle. Darüber hinaus wurde der Bedarf an rechtlichen, organisatorischen und räumlichen Voraussetzungen für die Gründung und den Betrieb von Genossenschaften angesprochen. Angepasste gesetzliche Rahmenbedingungen, wie Steuererleichterungen für Produktivgenossenschaften, geeignete Finanzierungsmodelle und die Verfügbarkeit von Räumlichkeiten, wurden als relevante Aspekte genannt (B1:83, B4:4ff., B7:51). Ein weiterer wichtiger Punkt ist der interne Austausch innerhalb der Genossenschaft. Der informelle Wissenstransfer zwischen den Gründenden wird als wertvolle Ressource betrachtet, die nicht nur die Qualität der Entscheidungsprozesse verbessert, sondern auch das individuelle Durchhaltevermögen der Beteiligten stärkt (B2:21). Zusätzlich besteht ein hoher Bedarf an externem Austausch mit anderen Akteuren, um Ideen zu entwickeln, Erfahrungen zu teilen und Unterstützung zu finden. Netzwerke und Kooperationen bieten wertvolle Plattformen, um Herausforderungen effizienter zu bewältigen. Der Kontakt zu anderen Genossenschaften oder Beratungsstellen ermöglicht es den Gründenden, auf bestehende Erfahrungswerte zurückzugreifen und ihre eigenen Strategien zu optimieren (B2:4; B3:5,41; B6:19).



### Ein Sicherheitsempfinden herstellen

Die Gründungsphase eines Unternehmens oder einer Genossenschaft ist von einer intensiven emotionalen und motivationalen Investition geprägt. Die Gründenden investieren viel „Leidenschaft und Herzblut“ in den Aufbau des Unternehmens (B5:3,31) und benötigen eine feste Entschlossenheit sowie einen unbedingten Willen, um Rückschläge zu überwinden und das Projekt voranzubringen (B5:31). Die hohe zeitliche Belastung und damit einhergehende Überforderung können zu erheblichen Herausforderungen führen, wie beispielsweise „schlaflose Nächte“ oder belastende Auswirkungen auf persönliche Beziehungen, etwa Ehen (B6:19). Auch innerhalb des Teams können interne Konflikte entstehen, die aktiv bearbeitet werden müssen (B6:25). Zweifel und Unsicherheiten sind in der Gründungsphase ebenfalls allgegenwärtig. Immer wieder kommt die Frage auf, ob das Vorhaben „überhaupt so geht“ und „ob das jetzt richtig“ ist (B1:7; B2:04). Diese Unsicherheiten müssen kontinuierlich überwunden werden, um das Projekt voranzubringen. Im Hinblick auf wirtschaftliche Risiken zeigt sich, dass in einem Fall kein unmittelbares finanzielles Risiko bestand, da das neue Unternehmen aus einem bereits bestehenden und funktionierenden Betrieb heraus gegründet wurde (B6:3). Dennoch bleibt stets das Risiko bestehen, dass die Gründung „nirgendwo hinführt“ und „nichts dabei rauskommt“ (B1:7; B2:8; B4:4). Diese Unsicherheit über den letztendlichen Erfolg stellt eine ständige Herausforderung für die Gründenden dar.

### Den Zugang zu genossenschaftlichem Betriebswissen sicherstellen

Für die Gründung und Umsetzung eines Unternehmens oder einer Genossenschaft ist ein erheblicher Transfer von Spezialwissen erforderlich (B6:3; B4:4,19). Neben fachlichen Fähigkeiten und Talenten spielen spezifische Kompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten, Konfliktlösungsmechanismen und die Fähigkeit, in kooperativen Kontexten zu agieren, eine entscheidende Rolle (B1:5; B3:5,33). Insbesondere für alternative Wirtschaftsformen wie Genossenschaften ist es wichtig, sich dieses Spezialwissen anzueignen, da entsprechende Informationen und Beratungsangebote häufig schwer zugänglich sind (B4:19; B7:61). Zudem wird betont, dass es eine Herausforderung darstellt, das Ideal einer alter-

nativen Wirtschaftsform mit den praktischen Realitäten und Regeln des bestehenden Systems zu vereinen. Ein ausgewogenes Verständnis beider Perspektiven ist hierfür erforderlich (B7:23).

#### Kulturelle und soziale Kompetenzen fördern und nutzen

Für den Aufbau alternativer, kooperativer Organisationsstrukturen werden spezifische Fähigkeiten wie Kommunikation, Konfliktlösung und Verhandlungsgeschick benötigt, die nicht allen Gründenden gleichermaßen zugänglich sind (B3:33). Kooperationsfähigkeit und Kompromissbereitschaft, also die Fähigkeit, Dinge gemeinsam auszuhandeln und aufeinander zuzugehen, sind entscheidend für den Erfolg gemeinschaftlicher Projekte (B3:33). Empathie und emotionale Unterstützung spielen ebenfalls eine zentrale Rolle. Es ist wichtig, dass Teammitglieder füreinander da sind, einander zuhören und emotionale Bedürfnisse, insbesondere in herausfordernden Phasen, wahrnehmen (B1:5,15). Eine dienende Haltung, die auf die Bedürfnisse anderer achtet und Bereitschaft zur „Sorgearbeit“ mitbringt, trägt wesentlich zum Zusammenhalt im Team bei (B5:5,21,31,36). Neben Fürsorge ist auch Durchsetzungsvermögen und Entschlossenheit notwendig. Die Bereitschaft, sich engagiert und zielgerichtet für das Projekt einzusetzen, ist ein weiterer wichtiger Faktor (B5:31).

#### 5.2.3 Materieller Bedarf

Die befragten Personen äußern zwei zentrale Bedarfe auf der materiellen Ebene, die eine Vergütungsoption bedienen sollte. Diese betreffen zum einen *die individuelle finanzielle Existenzsicherung zu gewährleisten* und zum anderen *anschlussfähig für gemeinsame Ökonomien zu sein*.

##### Die individuelle finanzielle Existenzsicherung gewährleisten

Der materielle Bedarf der Gründenden zeigt sich als stark individuell und hängt von den persönlichen Umständen ab. Ein Existenzminimum, das die grundlegenden Bedürfnisse deckt, wird jedoch als unerlässlich betrachtet, um den Gründungsprozess zu bewältigen (B3:31,37; B4:45,55; B5:42; B7:52ff.). Es wird betont, dass während der Gründungsphase, in der noch keine Einkünfte generiert werden, eine Absicherung des

Lebensunterhalts notwendig ist (B6:19, B4:17,53; B7:52). Vorschläge wie ein Grundeinkommen oder ein Mindestlohn für Gründende wurden genannt, um den finanziellen Bedarf abzudecken (B3:28,31,37; B7:52ff.; B5:7). Konkret wurden Zahlen wie ein Minimum von 500 Euro pro Monat zuzüglich einer Krankenkasse oder 1000 Euro monatlich inklusive Krankenversicherung genannt, sodass die Grundkosten für Wohnen und Nahrungsmittel abgedeckt sind und Gründenden so der Gründungsprozess ermöglicht wird (B3:37, B5; B7:52; B2; B6). Für Gründerinnen und Gründer mit Familie wurde ein höherer Bedarf an finanziellen Mitteln festgestellt, da zusätzliche Ausgaben anfallen (B1:85). Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit einer Krankenversicherung als besonders wichtig hervorgehoben (B6:53; B3:35).

#### Anschlussfähigkeit an Gemeinsame Ökonomien

Einige Gesprächspartner\*innen berichteten von finanzieller Unterstützung durch Partnerschaften oder andere Projekte, die die wirtschaftlichen Herausforderungen während des Gründungsprozesses abmilderte (B3:31; B4; B5; B6:19). Eine interviewte Person hob hervor, dass die Mitglieder von Fall 3 einen deutlich geringeren finanziellen Bedarf haben als Menschen, die eine Stadtmietwohnung finanzieren müssen. Dieser reduzierte Bedarf ergibt sich aus gemeinschaftlichen Wohnformen und Projekten, in denen Ressourcen geteilt und gemeinsam bewirtschaftet werden (B3:15). Ergänzend beschrieb sie, dass diese Personen häufig Teil informeller, solidarischer Ökonomie-Netzwerke sind, die gegenseitige Unterstützung bieten. Diese Netzwerke ermöglichen es, über Querfinanzierungen ein Grundeinkommen zu generieren, wodurch eine Beteiligung am Betrieb in Fall 3 ohne hohe Einkünfte möglich wird (B3:31). Die Befragte Person weist auch darauf hin, dass diese Form gemeinschaftlicher Ökonomie nicht für alle Menschen zugänglich ist. Sie erfordert ein hohes Maß an kulturellem und sozialem Kapital, das nicht jede Person mitbringt. Während der finanzielle Bedarf in solchen Gemeinschaften geringer ist, bleibt der Zugang zu solchen gemeinsamen Ökonomien oder solidarischen Gemeinschaften für viele schwierig (B3:33).

Tabelle 6: Anforderungen an Vergütungsoptionen (eigene Darstellung)

<b>Anforderungen an die Vergütungsoptionen, abgeleitet aus den genannten Bedarfen.</b>	
<b>Anforderungen zeitlicher Natur</b>	<i>Freiräume für selbstbestimmte Zeitgestaltung schaffen.</i>
	<i>Unterschiedliche Kapazitäten und Beiträge innerhalb der Gründungsgruppe berücksichtigen.</i>
<b>Anforderungen immaterieller Natur</b>	<i>Den produktivgenossenschaftlichen Prinzipien entsprechen.</i>
	<i>Die interne Legitimität innerhalb der Gründungsgruppe fördern.</i>
	<i>Einen stabilen Resonanzraum nach innen und außen schaffen und aufrechterhalten.</i>
	<i>Ein Sicherheitsempfinden herstellen.</i>
	<i>Den Zugang zu genossenschaftlichem Betriebswissen sicherstellen.</i>
	<i>Kulturelle und soziale Kompetenzen fördern und nutzen.</i>
<b>Anforderungen materieller Natur</b>	<i>Die individuelle finanzielle Existenzsicherung gewährleisten.</i>
	<i>Anschlussfähigkeit an „Gemeinsame Ökonomien“ bieten.</i>



## 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 Literatúrauswertung 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 Gründenden 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 Vergütungsop-

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.



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

Bedarf während des Gründungsprozesses	zeitl.	materieller	Vergütungsoptionen												
			ext.	immaterielle intern				materielle extern							
Vergütungsoptionen der produktivgenossenschaftlichen Gründungspraxis sollten individuellen Bedarf der Personen in der Gründungsgruppe decken	Freiräume für selbstbestimmte Zeitgestaltung schaffen.														
	Unterschiedliche Kapazitäten und Beiträge innerhalb der Gründungsgruppe														
	Den produktivgenossenschaftlichen Prinzipien entsprechen.														
	Die interne Legitimität innerhalb der Gründungsgruppe fördern.														
	Einen stabilen Resonanzraum nach innen und außen schaffen und aufrechterhalten.														
	Ein Sicherheitsempfinden herstellen.														
	Den Zugang zu genossenschaftlichem Betriebswissen sicherstellen.														
	Kulturelle und soziale Kompetenzen fördern und nutzen.														
	Die individuelle finanzielle Existenzsicherung gewährleisten.														
	Anschlussfähigkeit an Gemeinsame Ökonomien.														
Individuelle Gewichtung															

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 stufen 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.

## 7 Schlussbetrachtung

Diese Untersuchung hatte das Ziel, die Relevanz materieller und immaterieller Vergütungsoptionen für Gründende von Produktivgenossenschaften aus einer praktischen Perspektive zu analysieren. Im Fokus stand dabei ein tieferes Verständnis für die bedarfsorientierte Förderung produktivgenossenschaftlicher Gründungsgruppen, die Untersuchung derzeit angewandter Vergütungsmodelle sowie die Identifikation spezifischer Anforderungen der Gründenden.

Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung ist die Erkenntnis, dass Vergütung in selbstverwalteten Strukturen weit über rein finanzielle Aspekte hinausgeht. Sie ist eng mit der Arbeitsorganisation, Entscheidungsfindung und innerbetrieblichen Solidarität verwoben. Besonders in der Gründungsphase sollte die Vergütungsstruktur den aktuellen Bedarf der Gründenden decken und nicht bloß ein vages Versprechen auf zukünftige finanzielle Gewinne darstellen. Die Ergebnisse deuten auf eine stärkere Nachfrage nach einer radikalen Bedarfsorientierung hin, die in der bisherigen Literatur kaum thematisiert wurde.

In der Praxis wird ein breiteres Spektrum an Vergütungsoptionen berücksichtigt, wobei finanzielle Vergütung zwar als sinnvoll angesehen, jedoch selten angewendet wird. Dies könnte auf einen starken Widerstand gegenüber der monetären Bewertung bzw. der Quantifizierung ideeller Arbeit zurückzuführen sein. Auffällig ist, dass die gewährten Vergütungen häufig als unverhältnismäßig gering eingestuft werden, insbesondere aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Die Praxisbeispiele zeigen, dass finanzielle Vergütungen meist in Form kleiner, bedarfsorientierter Summen erfolgen. Dieses konkrete Ergebnis unterstreicht die Notwendigkeit,

Vergütungsmodelle in selbstverwalteten Strukturen stärker an den tatsächlichen Bedürfnissen auszurichten.

Die Methodik dieser Untersuchung brachte einige Herausforderungen mit sich, insbesondere durch die Interdependenzen zwischen Zeit- und Geldinvestitionen auf unterschiedlichen Ebenen. Ein klarer analytischer Leitfaden erwies sich als essenziell, um die vielfältigen Dimensionen von Vergütung und Arbeitsbewertung systematisch zu erfassen.

Ein Spannungsfeld ergab sich aus der Berücksichtigung ökonomischer und sozialer Faktoren. Während finanzielle Vergütungsmodelle klar definiert und vergleichbar sind, variiert die subjektive Wahrnehmung und Bewertung immaterieller Vergütungsoptionen deutlich zwischen den Befragten.

Für zukünftige Untersuchungen wäre es sinnvoll, die Stichprobe zu erweitern und auch gescheiterte Gründungen sowie Gründungsinteressierte einzubeziehen. Dies würde eine breitere Perspektive auf die Bedürfnisse und Anforderungen ermöglichen. Insbesondere die Analyse gescheiterter Gründungen könnte wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, welche strukturellen oder finanziellen Hürden besonders problematisch sind und wie angepasste Vergütungsmodelle zur langfristigen Stabilität beitragen könnten.

Ein wichtiger Ansatzpunkt ist die Entwicklung von Bemessungsgrundlagen, die die individuelle Bedarfsgewichtung berücksichtigen und dabei helfen, bestehende Spannungen zu erkennen und konstruktiv zu besprechen. Maßnahmen zur Vermeidung von Missverständnissen in der Methodik könnten ebenfalls zur Präzisierung der Forschungsergebnisse beitragen. Darüber hinaus sollte eine gezielte Erforschung einzelner Vergütungsoptionen erfolgen, um die konkrete Bedarfsdeckung zu ermitteln und diese Optionen praxisnah an die Rechtsform der Produktivgenossenschaften anzupassen.

Insgesamt liefert diese Arbeit einen ersten Einblick in die Praxis der Vergütung in Produktivgenossenschaften und verdeutlicht die enge Verflechtung finanzieller, sozialer und struktureller Faktoren. Die gewonnenen Erkenntnisse können als Ausgangspunkt für weiterführende Forschung sowie die Entwicklung praxisorientierter Vergütungsoptionen für Gründende von Produktivgenossenschaften dienen.

## Literaturverzeichnis

- Atmaca, Delal (2007): Produktivgenossenschaften – zwischen Utopie und Realismus. In: Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften (ein Lehr- und Handbuch), Göttingen, S. 509–590.
- Atmaca, Delal (2014): Genossenschaften in Zeiten raschen Wandels – Chancen einer nachhaltigen Organisationsform. In: Schröder, Carolin/Walk, Heike (Hg.): Genossenschaften und Klimaschutz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 49–72. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-03632-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-03632-4_3).
- Bhandari, Anmol/McGrattan, Ellen R (2021): Sweat Equity in U.S. Private Business\*. In: The Quarterly Journal of Economics 136 (2), S. 727–781. <https://doi.org/10.1093/qje/qjaa041>.
- Bierhoff, Oliver/Wienold, Hanns (2010): Suchbewegungen: Kooperative Unternehmungen zwischen kapitalistischer Prekarität und solidarischer Ökonomie. In: Bührmann, Andrea D./Pongratz, Hans J. (Hg.): Prekäres Unternehmertum. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 219–244. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92513-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92513-4_9).
- Blome-Drees, Johannes (2010): Ansatzpunkte zu einer Erhöhung der Neugründungsquote von Genossenschaften. In: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hg.): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. Nomos. S. 23–36. <https://doi.org/10.5771/9783845224749-23>.
- Blome-Drees, Johannes/Bøggild, Nikolaj/Degens, Philipp/Michels, Judith/Schimmele, Clemens/Werner, Jennifer (2016): Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform Genossenschaft. Münster: LIT Verlag.



- Blome-Drees, Johannes/Moldenhauer, Joschka (2021): Morphologie II: Anwendungsorientierte Grundlagen zur Methodologie der Genossenschaftsforschung. In: Blome-Drees, Johannes/Göler Von Ravensburg, Nicole/Jungmeister, Alexander/Schmale, Ingrid/Schulz-Nieswandt, Frank (Hg.): Handbuch Genossenschaftswesen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1–25. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5\\_50-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5_50-1).
- Blome-Drees, Johannes/Thimm, Philipp (2024a): Strategische Führung Fortschrittsfähiger Genossenschaften. LIT Verlag.
- Blome-Drees, Johannes/Thimm, Philipp (2024b): Morphologie und Typologie strategischer Entwicklungsrichtungen von Genossenschaften. In: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl 47 (3), S. 353–380. <https://doi.org/10.5771/2701-4193-2024-3-353>.
- Blome-Drees, Johannes/Thimm, Philipp/Wieg, Andreas (2022): Genossenschaftliche Geschäftsmodelle – Semantik, Morphologie und Typologie. In: Blome-Drees, Johannes/Göler Von Ravensburg, Nicole/Jungmeister, Alexander/Schmale, Ingrid/Schulz-Nieswandt, Frank (Hg.): Handbuch Genossenschaftswesen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1–47. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5\\_18-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5_18-1).
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2009): Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung. Springer-Verlag.
- Borzaga, Carlo/Calzaroni, Manlio/Carini, Chiara/Lori, Massimo (2019): Structure and performance of Italian cooperatives: a quantitative analysis based on combined use of official data. In: The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity 8 (1), S. 65–83. <https://doi.org/10.5947/jeod.2019.004>.
- CICOPA (2004): World Declaration on Worker Cooperatives.
- Degens, Philipp/Blome-Drees, Johannes (2013): Beratungsleistungen der Genossenschaftsverbände im Gründungsprozess von Genossenschaften. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung zur Zufriedenheit der Gründer. In: Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, S. 481–501.
- Degens, Philipp/Schimmele, Clemens (2020): Genossenschaftliche Gründungsprozesse: Anforderungen und Gestaltungsoptionen. In: Blome-

- Drees, Johannes/Göler Von Ravensburg, Nicole/Jungmeister, Alexander/Schmale, Ingrid/Schulz-Nieswandt, Frank (Hg.): Handbuch Genossenschaftswesen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1–24. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5\\_21-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5_21-1).
- DGRV (2023): 2023 Zahlen und Fakten der Genossenschaften in Deutschland. Berlin, Herausgeber: DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V., GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.
- Draheim, Georg (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2011): Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 3. Auflage. Marburg. Marburg.
- Dülfer, Eberhard (1984): Betriebswirtschaftslehre der Kooperative: Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Engelhardt, Werner Wilhelm 1926–2021 (1985): Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis (= Grundzüge). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Flieger, Burghard (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation: Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen (= Hochschulschriften). 2. Auflage Dezember 1997. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Flieger, Burghard (1999): Produktivgenossenschaften in Deutschland – zur Vielfalt einer umstrittenen Unternehmensform. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 49 (1), S. 94–111. <https://doi.org/10.1515/zfgg-1999-0115>.
- Flieger, Burghard/Beywl, Wolfgang (1993): Die Genossenschaft zwischen Eigennutz, Gruppennutzen und Gemeinnützigkeit. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU/Journal for Public and Nonprofit Services, S. 27–39.
- Flieger, Burghard/Heider, Frank/Hock, Beate/Seitz, Hans-Werner/Hardwig, Thomas (1997): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. In: Klein, Ansgar/Legrand, Jupp/Leif, Thomas (Hg.): Media-

- tion — Konfliktregelung durch Bürgerbeteiligung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 110–115.
- GenG (1889): Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Internetquelle: <https://www.gesetze-im-internet.de/geng/index.html> (letzter Zugriff: 20.01.24).
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Springer-Verlag.
- Guerra, Rosane Yara Rodrigues (2017): Inklusion und Teilhabe durch Arbeit-  
nehmergenossenschaften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heise, Arne/Sander, Henrike/Thieme, Sebastian (2017): Das Ende der Heterodoxie?: Die Entwicklung der Wirtschaftswissenschaften in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Henzler, R (1969): Über die Frage einer Beteiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft.“ In: Arndt, H. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Untersuchung – Gerhard Albrecht zum 80. In: Über die Frage einer Beteiligung der Mitglieder am inneren Wert der Genossenschaft.“ In: Arndt, H. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Untersuchung – Gerhard Albrecht zum 80. Berlin: Duncker & Humblot.
- Hettlage, Robert 1943- (1979): Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion (= Campus Forschung). Frankfurt/Main [u. a.]: Campus-Verl.
- Hillebrandt, Marius/Blome-Drees, Johannes (2017): Hemmende und fördernde Faktoren im Gründungsprozess der Familiengenossenschaft Nordeifel-Euskirchen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 67 (4), S. 286–304. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2017-0027>.
- Jäger, Wieland/Beywl, Wolfgang/Flieger, Burghard/Hardwig, Thomas (1991a): „Betriebliche Selbstorganisation. Aktuelle Probleme und Perspektiven“. In: Glatzer, Wolfgang (Hg.): 25. Deutscher Soziologentag 1990. Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 748–757. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-83506-2\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-322-83506-2_35).
- Jäger, Wieland/Beywl, Wolfgang/Flieger, Burghard/Hardwig, Thomas (1991b): „Betriebliche Selbstorganisation. Aktuelle Probleme und Perspektiven“. In: Glatzer, Wolfgang (Hg.): 25. Deutscher Soziologentag 1990. Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 748–757. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-83506-2\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-322-83506-2_35).

- Kerber-Clasen, Stefan (2012): Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Forschungs- und Praxisfeld. In: WSI-Mitteilungen 65 (4), S. 281–288. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2012-4-281>.
- Klemisch, Herbert/Boddenberg, Moritz (2012): Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken? In: WSI-Mitteilungen 65 (8), S. 570–580. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2012-8-570>.
- Klemisch, Herbert/Flieger, Burghard (2007): Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung. In: KNi Bericht 1.
- Klemisch, Herbert/Vogt, Walter/Reichel, Richard/Voigt, Kai-Ingo (2014): Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 64 (s1), S. 53–72. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2014-s105>.
- Kramer, Jost W. (2008): Produktivgenossenschaften: Utopische Idee oder realistische Perspektive? (= 12/2008). Wismarer Diskussionspapiere.
- Kramer, Jost W./Boevsky, Ivan (2011): Mitarbeiterbeteiligung und Kooperation als Qualitätsmerkmal. In: Allgeier, Michaela (Hg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 53–73. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92814-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92814-2_3).
- Kubon-Gilke, Gisela/Laurinkari, Juhani (2021): Renaissance der Produktivgenossenschaften: institutionenökonomische und sozialwirtschaftliche Analysen zur Demokratisierung der Wirtschaft in international vergleichender Perspektive. Metropolis-Verlag.
- Kuckartz, Udo (2010): Typenbildung. In: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 553–568. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_39).
- Lang, Johann/Weidmüller, Ludwig/Schaffland, Hans-Jürgen (2011): Genossenschaftsgesetz: (Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften); mit Erläuterungen zum Umwandlungsgesetz; Kommentar (= De Gruyter Kommentar). 37., neu bearb. Aufl. Berlin: De Gruyter.
- Leiner, Robert (2007): Wie werden Unternehmen gegründet?: Gründungsprozess und Gründungserfolg geförderter Unternehmensgründungen. Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialgeographie, Univ.

- Lev, Baruch (2000): *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Rowman & Littlefield.
- Marx, Karl (1866): *The different questions: Instructions for the delegates of the provisional General Council*. In: *The International Workingmen's Association*, first published in *Der Vorbote* 10.
- Maurer, Andrea/Schmid, Michael/Dimbath, Oliver/Pelizäus, Helga/Bonß, Wolfgang/Nieder, Ludwig (2014): *Handlungstheorie: Eine Einführung (= Sozialtheorie)*. Bielefeld: transcript.
- Mayring, Philipp (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Beltz.
- Mehrens, Klaus/Stracke, Stefan/Wilke, Peter (2011): *Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung praxistauglich weiterentwickeln: Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung*.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009): *Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage*. In: Pickel, Susanne/Pickel, Gert/Lauth, Hans-Joachim/Jahn, Detlef (Hg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 465–479. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23).
- Misoch, Sabina (2015): *Qualitative Interviews*. Berlin München Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Nutzinger, Hans G. (1988): *Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Betrieben*.
- Nutzinger, Hans G./Teichert, Volker (1986): *Der Entscheidungsspielraum alternativer Betriebe in einer kapitalistischen Umwelt: theoretische Überlegungen und empirische Befunde*. In: Berger, Johannes; Domes, Volker; Funder, Maria und Voigt-Weber, Lore, Hg., *Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft*, Bielefeld: AJZ, S. 205–229.
- Rifkin, Jeremy/Steiner, Thomas (1995): *das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*. Campus Verlag Frankfurt/Main.
- Ringle In: Brazda, J./Kleer, J. (1996): *Genossenschaften vor neuen Herausforderungen*. In: *Festschrift für Prof. DDR. Juhani Laurinkari*. Augsburg: Maro Verlag.
- Saharan, Pankaj (2015): *The Co-Founder Dilemma: Calculating the Co-Founder Equity Split*. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.

- Schimmele, Clemens (2019): Zur Organisation demokratischer Unternehmen: Eine Studie erfolgreicher Produktivgenossenschaften in den USA. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schmale, Ingrid (2019): Neue genossenschaftliche Betätigungsfelder: Sozialgenossenschaften. Eine Betrachtung vor dem Hintergrund des genossenschaftswissenschaftlichen Werkes von Ernst Grünfeld. In: Ernst Grünfeld – ein Pionier der Genossenschaftsforschung, S. 113–127.
- Schmale, Ingrid (2023): Ideen- und Realgeschichte der Genossenschaften in Industriegesellschaften im 19. Jahrhundert. In: Blome-Drees, Johannes/Göler Von Ravensburg, Nicole/Jungmeister, Alexander/Schmale, Ingrid/Schulz-Nieswandt, Frank (Hg.): Handbuch Genossenschaftswesen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1–35. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5\\_55-2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5_55-2).
- Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 15 (2014) 1. Art. 18. <https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.2043>.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2020): Morphologie und Kulturgeschichte: Was sind Genossenschaften und wie erforscht man sie? In: Blome-Drees, Johannes/Göler Von Ravensburg, Nicole/Jungmeister, Alexander/Schmale, Ingrid/Schulz-Nieswandt, Frank (Hg.): Handbuch Genossenschaftswesen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1–12. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5\\_2-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5_2-1).
- Schulz-Nieswandt, Frank (2023): Morphologie: Metatheoretische Grundlagen zur Methodologie der Genossenschaftsforschung. In: Blome-Drees, Johannes/Göler Von Ravensburg, Nicole/Jungmeister, Alexander/Schmale, Ingrid/Schulz-Nieswandt, Frank (Hg.): Handbuch Genossenschaftswesen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 205–221. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18626-5_11).
- Stappel, Michael (2017): Zu genossenschaftlichen Neugründungen mit sozialer Zielsetzung. In: Schmale, Ingrid/Blome-Drees, Johannes (Hg.): Genossenschaft innovativ. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 147–159. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11753-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11753-5_8).
- Stappel, Michael (2020): Genossenschaften in Deutschland. In: Blome-Drees, Johannes/Göler Von Ravensburg, Nicole/Jungmeister, Alexander/Schma-

- le, Ingrid/Schulz-Nieswandt, Frank (Hg.): Handbuch Genossenschaftswesen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1–35. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5\\_34-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18639-5_34-1).
- Stappel, Michael (2022): Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach dem Abebben des jüngsten Gründungsbooms. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 72 (3), S. 157–166. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2022-0011>.
- Thiemeyer, Theo (1990): Zur Abgrenzung von Genossenschaften und Gemeinschaft, Laurinkari, Juhani/Brazda, Johann (Hg.): Genossenschaftswesen. In: Hand- und Lehrbuch, München.
- Vogt, Ina (2012): Zum genossenschaftlichen Beteiligungsfonds. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 62 (4), S. 289–294.
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich/Brösel, Gerrit (2016): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Verlag Franz Vahlen.

# Anhang

## Anhang 1

### Interviewleitfaden

#### **A) Umfang der Gründendeninvestition (Gruppe, Eigene Erfahrung, IST, auch Individuum)**

1. Wie würdest du die Investitionen aller Beteiligten beschreiben? (z. B. Risiko, Arbeit, Zeit, Leidenschaft, andere Ressourcen)
  - i. Gab es Unterschiede in der Gründendeninvestition zwischen den Beteiligten?
  - ii. Wie war/ist deine persönliche Investition in die Gründung?
  - iii. Wurden diese Investitionen pro Person festgehalten?

#### **B) Vergütungsoptionen (Gruppe, Eigene Erfahrung, IST)**

*Definition Vergütungsoptionen: Eine Art der Entlohnung von geleisteter Investition.*

*Definition Gründendeninvestition: Die Summe aller Ressourcen die Gründende für den Aufbau eines Unternehmens investieren.*

1. Was verstehst du unter der Vergütung der Gründendeninvestition?
  - i. Materiell und immateriell?
2. Habt ihr die Gründenden für ihre Gründendeninvestition vergütet?
  - i. Materielle und immateriell?
  - ii. Oder anders kompensiert?



**C) Bemessungskriterien der Gründendeninvestition (Gruppe, Eigene Erfahrung, IST oder SOLLTE)**

1. Welche Bemessungsgrundlage für die GI habt ihr verwendet/hättet ihr verwenden können?
2. Wer wurde spezifisch berücksichtigt?/ Wer spezifisch berücksichtigt werden sollen?
3. Rückblickend, würdet ihr etwas anders machen wollen?

**D) Subjektive Perspektive: Wünsche und Bedürfnisse von Gründungsgruppen während der Gründungsphase einer Genossenschaft**

1. Was wird benötigt damit mehr Menschen die GI tätigen?
2. Wie kann die GI am besten kompensiert werden?
3. Die Menschen die viel GI leisten wollen aber nicht können, wie könnten sie unterstützt werden?
4. Müssen GI sofort kompensiert werden? Oder nachträglich?
5. Extern oder intern
6. Was muss eine Vergütungsoption für Genossenschaften deiner Meinung nach erfüllen?
7. Welchen Einfluss hätte eine direkte Vergütung auf die Gründungsphase einer Genossenschaft (als Experte\*in)?
8. Welchen Einfluss hätte eine nachträgliche Vergütung auf die Gründungsphase einer Genossenschaft (im Abgleich mit deiner eigenen Erfahrung)?
9. Was für einen Stellenwert hat eine Arbeitszeitbezahlung (direkt während der Gründung oder nachträglich für Gründende von Genossenschaften)?

**E) Letzte Anmerkungen**

1. Welchen Aspekt der Kompensationsmöglichkeiten für die Gründendeninvestition von genossenschaftlichen Gründungen, wurde in unserem Gespräch noch nicht beleuchtet? Möchten du mir noch etwas mitgeben?

## Anhang 2

### Fragebogen vorab

- F)** Was war der Gründungsanlass der Genossenschaft, in der du mitgewirkt hast? War es eine Neugründung eines Betriebes, die Umwandlung eines Betriebes oder die Nachfolge?
- G)** Was war oder ist das Ziel hinter der Gründung der Genossenschaft?
- H)** Wie empfindest oder empfandest du deine Lebenszeit während der Gründungszeit (sehr einfach=1;-sehr schwer=5)?
- I)** Bitte beantworte die vier Fragen in der Tabelle jeweils zu den drei Phasen des Gründungsprozesses.

Gründungsprozess	Dauer in Monaten	Beteiligte Personen	Investition (Art und Umfang)	Wie wurde die Investition kompensiert oder vergütet?
Phase 1 <b>Vorgründungsphase</b> (Gründungserwägung bis Gründungsentschluss)				
Phase 2 <b>Gründungsphase</b> (Gründungsentschluss bis Markteintritt)				
Phase 3 <b>Nachgründungsphase</b> (Markteintritt bis Existenzsicherung)				

