



DBA thesis

**Vom Kapitalismus zur Marktwirtschaft durch Mitarbeiterteilhabe -  
Eine empirische Analyse von Kreditgenossenschaften zur  
Identifikation möglicher Konstruktionselemente für ein  
Mitarbeiterteilhabemodell  
Schulz, S.**

---

Full bibliographic citation: Schulz, S. 2023. Vom Kapitalismus zur Marktwirtschaft durch Mitarbeiterteilhabe - Eine empirische Analyse von Kreditgenossenschaften zur Identifikation möglicher Konstruktionselemente für ein Mitarbeiterteilhabemodell. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2023

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: <https://repository.mdx.ac.uk/item/105080>

---

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be

sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: [repository@mdx.ac.uk](mailto:repository@mdx.ac.uk)

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <https://libguides.mdx.ac.uk/repository>

# DISSERTATION

**Vom Kapitalismus zur Marktwirtschaft durch Mitarbeiterteilhabe -  
Eine empirische Analyse von Kreditgenossenschaften  
zur Identifikation möglicher Konstruktionselemente für ein  
Mitarbeiterteilhabemodell**

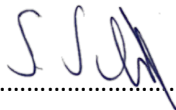
<b>NAME:</b>	Stefanie Schulz, MBA
<b>MATRIKELNUMMER:</b>	MUDR/0328
<b>STUDIUM:</b>	DBA
<b>ADVISOR/IN:</b>	Prof. PhDr. Dr. Dr. Dr. Zuberbühler
<b>ANZAHL DER WÖRTER:</b>	72.893 Wörter
<b>EINGEREICHT AM:</b>	9. April 2023

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

**Hiermit erkläre ich an Eides statt**, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werke und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht**. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung.**

Sachsenheim, am 09.04.2023

(Ort, Datum)



Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>I EINLEITUNGSTEIL</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Ausgangslage</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Problemstellung</b> .....	<b>8</b>
2.1 Die Idee der Marktwirtschaft: Chancengleichheit im Wettbewerb .....	9
2.2 Kapitalistische Marktwirtschaft: Oligarchie der Kapitalisten .....	10
2.3 Die Macht der Kapitalsammelstellen im Kapitalismus .....	12
2.4 Die Principal-Agent- Problematik dämpft Kreativität und Innovation .....	15
2.5 Kapitalismuskritik aus mangelndem Verständnis der Marktwirtschaft .....	18
2.6 Fazit .....	18
<b>3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit</b> .....	<b>19</b>
3.1 Themenfelder .....	19
3.1.1 Kapitalismuskritik .....	19
3.1.2 Produktivgenossenschaft .....	20
3.1.3 Mitarbeitergenossenschaft .....	20
3.1.4 Kreditgenossenschaft .....	21
3.1.5 Principal-Agent-Problematik .....	21
3.2 Forschungsrelevanz .....	22
3.3 Praxisrelevanz.....	23
<b>4 Zielstellung der Dissertation</b> .....	<b>24</b>
4.1 Haupt- und Teilzielstellungen.....	25
4.1.1 Hauptzielstellung.....	25
4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellung.....	26
4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellung.....	26
4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellung .....	27
4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse .....	27
4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt .....	27
4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils.....	28
4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils .....	28
4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils.....	29
4.3 Inhaltliche Abgrenzung.....	30
<b>5 Aufbau der Dissertation</b> .....	<b>36</b>
<b>II THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>38</b>

<b>1</b>	<b>Stand der Forschung</b>	<b>38</b>
1.1	Recherchevorgehen	38
1.2	Historische Produktivgenossenschaften	39
1.2.1	Modelle der Frühsozialisten	39
1.2.2	Modell von Schulze-Delitzsch	41
1.2.3	Oppenheimers Gesetz der Transformation	43
1.2.4	Jüngere Forschungsergebnisse	43
1.2.5	Aus der Forschungsliteratur herausgearbeitete Gründe für das Scheitern	46
1.2.6	Ergebnis	49
1.3	Partnerschaftsunternehmen	49
1.3.1	Darstellung des Porst-Modells	50
1.3.2	Jüngere Forschungsergebnisse	52
1.3.3	Aus der Forschungsliteratur herausgearbeitete Gründe für das Scheitern	54
1.3.4	Ergebnis	55
1.4	Kibbutzim	56
1.4.1	Darstellung der Kibbutzim	56
1.4.2	Jüngere Forschungsergebnisse	57
1.4.3	Aus der Forschungsliteratur herausgearbeitete Gründe für das Scheitern	59
1.4.4	Ergebnis	61
1.5	Jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung	62
1.5.1	Darstellung der Arbeiterselbstverwaltung	63
1.5.2	Jüngere Forschungsergebnisse	64
1.5.3	Aus der Forschungsliteratur herausgearbeitete Gründe für das Scheitern	65
1.5.4	Ergebnis	67
1.6	Aktuell existierende Produktivgenossenschaften	68
1.6.1	Schimmele	69
1.6.2	Rodrigues Guerra	74
1.7	Forschungslücke	77
1.8	Theoriegeleitete Fragestellungen	82
<b>2</b>	<b>Theoretische Ausführungen</b>	<b>84</b>
2.1	Mitarbeiterunternehmung in der Rechtsform einer Genossenschaft	85
2.2	Wesen der Genossenschaften	86
2.2.1	Förderprinzip	87
2.2.2	Genossenschaftliche Prinzipien	88
2.2.3	Aktualität	89

2.2.4	Bedeutung .....	91
2.3	Untersuchungsobjekt „Kreditgenossenschaften“ .....	93
2.3.1	Mitgliedschaft.....	95
2.3.2	Geschäftsguthaben.....	95
2.3.3	Organe .....	96
2.3.4	Jüngere Forschungsergebnisse.....	100
2.3.5	Aktueller Stand der kritischen Genossenschaftsforschung .....	110
2.4	Principal-Agent-Beziehungen in der Kreditgenossenschaft .....	115
<b>3</b>	<b>Konklusion Theoretischer Teil .....</b>	<b>118</b>
3.1	Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen und Konklusion .....	118
3.1.1	Beantwortung der Subforschungsfrage 1.....	118
3.1.2	Beantwortung der Subforschungsfrage 2.....	119
3.2	Empiriegeleitete Fragestellung .....	120
<b>III</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL .....</b>	<b>122</b>
<b>1</b>	<b>Forschungsdesign .....</b>	<b>122</b>
1.1	Untersuchungen.....	123
1.2	Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl .....	123
1.2.1	Erhebungsmethode .....	123
1.2.2	Analyse- / Auswertungsmethode.....	129
1.3	Operationalisierung.....	132
1.3.1	Auswahl und Kurzvorstellung der Einzelfälle .....	132
1.3.2	Repräsentativität.....	138
1.4	Vorgehen und Ablauf .....	138
1.4.1	Datenerhebung.....	139
1.4.2	Zeitraum .....	142
1.4.3	Gütekriterien .....	143
1.4.4	Einschränkungen durch die Corona-Pandemie .....	144
1.4.5	Konkrete Vorgehensweise und detaillierter Ablauf .....	145
<b>2</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>146</b>
2.1	Auswertung der Ergebnisse.....	146
2.2	Darlegung der Ergebnisse.....	146
2.2.1	Mangel an Disziplin.....	147
2.2.2	Chronischer Kapitalmangel.....	148
2.2.3	Maximierung der Ausschüttung .....	149
2.2.4	Abkapselung vor neuen Mitgliedern .....	167

2.2.5	Transformation in kapitalistische Unternehmen.....	170
2.2.6	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	171
<b>3</b>	<b>Diskussion, Interpretation und Konklusion .....</b>	<b>172</b>
3.1	Diskussion der Ergebnisse .....	172
3.1.1	Mangel an Disziplin.....	172
3.1.2	Chronischer Kapitalmangel.....	173
3.1.3	Maximierung der Ausschüttung .....	173
3.1.4	Abkapselung vor neuen Mitgliedern .....	186
3.1.5	Keine Transformation in kapitalistische Unternehmen.....	188
3.2	Interpretation der Ergebnisse: Vorstände erweitern ihre Entscheidungssouveränität .....	190
3.2.1	Vertreterversammlung .....	190
3.2.2	Zurückhaltende Informationen über die geschäftliche Entwicklung.....	200
3.2.3	Begrenzung der Geschäftsguthaben pro Mitglied.....	203
3.2.4	Rechtsformwechsel von der Aktiengesellschaft zur Genossenschaft .....	203
3.2.5	Fusionen .....	213
3.2.6	Indizien für Vorstandsinteressen.....	226
3.3	Gütekriterien und methodische Abgrenzung .....	239
3.3.1	Validität .....	240
3.3.2	Reliabilität.....	240
3.3.3	Objektivität.....	241
3.3.4	Daten-Triangulation .....	243
3.4	Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellung und Konklusion .....	243
3.4.1	Keine Funktionsmängel bei Kreditgenossenschaften.....	244
3.4.2	Vorstands- contra Mitgliederinteressen.....	245
3.4.3	Kreditgenossenschaften als Treuhandunternehmen .....	248
3.4.4	Konklusion .....	251
3.5	Gestaltungsgel leitete Fragestellung.....	251
<b>IV</b>	<b>GESTALTUNGSTEIL.....</b>	<b>253</b>
<b>1</b>	<b>Modell einer Mitarbeitergenossenschaft .....</b>	<b>253</b>
1.1	Kongruenz von Kompetenz und Verantwortung.....	253
1.2	Extrinsische monetäre Motivation .....	254
1.3	Intrinsische Motivation .....	255
1.4	Arbeitsplatzrisiko wird zum Einkommensrisiko.....	255
1.5	Kapitalknappheit .....	258
1.6	Weiterentwicklung durch Anreize zur Einbehaltung von Gewinnen .....	259



1.6.1	Funktion von Ausgleichszahlungen bei kapitalistischen Unternehmen .....	259
1.6.2	Transformation vom kapitalistischen in das kapitalistisch-laboralistische Modell .....	260
1.6.3	Konstruktion kapitalistisch-laboralistischer Unternehmen .....	270
<b>2</b>	<b>Praktische Ausgestaltung von Mitarbeiterunternehmen .....</b>	<b>282</b>
2.1	Mitarbeitergenossenschaft .....	282
2.1.1	Identität von Mitarbeitern und Unternehmern .....	282
2.1.2	Organe .....	282
2.1.3	Teilhabe am Jahresüberschuss .....	283
2.1.4	Durch Solidarität geprägt .....	284
2.2	Kapitalistisch-laboralistische Unternehmung.....	285
2.2.1	Haftungsbeschränkung.....	285
2.2.2	Ergänzung des GmbH- und Aktiengesetzes .....	286
2.2.3	Organe .....	286
2.2.4	Stimmrecht in der Hauptversammlung durch Ergänzung des § 12 AktG .....	286
2.2.5	Gewinnverteilung durch Ergänzung des § 60 AktG .....	286
2.2.6	Bürokratische Organisation .....	287
2.2.7	Ausgleichszahlungen .....	287
2.2.8	Digitalplattformen .....	289
<b>3</b>	<b>Zusammenfassung und Konklusion.....</b>	<b>290</b>
3.1	Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung .....	290
3.2	Erkenntnisse des Gestaltungsteils .....	291
<b>V</b>	<b>SCHLUSSTEIL.....</b>	<b>293</b>
<b>1</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit .....</b>	<b>293</b>
<b>2</b>	<b>Ergebnisse und Erkenntnisse .....</b>	<b>293</b>
2.1	Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung .....	293
2.2	Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis.....	299
<b>3</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>302</b>
3.1	Praxisausblick .....	303
3.2	Forschungsausblick.....	305
<b>4</b>	<b>Verzeichnisse.....</b>	<b>307</b>
4.1	Literaturverzeichnis .....	307
4.1.1	Bücher, Zeitschriften, Zeitungsartikel und Informationen von Banken .....	307
4.1.2	Online-Quellen .....	349
4.1.3	Hochschulschriften .....	366
4.1.4	Tabellen aus dem Kapitel „Maximierung der Ausschüttung“ .....	367

4.2	Abbildungsverzeichnis.....	374
4.3	Tabellenverzeichnis.....	375
4.4	Abkürzungsverzeichnis.....	378
<b>5</b>	<b>Persönliche Daten und Publikationen .....</b>	<b>379</b>
5.1	Danksagung.....	379
5.2	Aufzählung der bisherigen Publikationen .....	379

## 1 Ausgangslage<sup>1</sup>

---

Der Kapitalismus wird weltweit für nahezu alle Missstände in der Gesellschaft verantwortlich gemacht (vgl. Siems, 2022, S. 11; vgl. Schäfer, 2020, S. 17; vgl. Wright, 2017, S. 82f; vgl. Kocka, 2017, S. 487; vgl. Feld, 2015, S. 17; vgl. Corneo, 2015, S. 24). Ihm wird die Schuld zugeschoben an der Erderwärmung, an der immer größer werdenden Kluft zwischen Arm und Reich (vgl. Väh, 2022, S. 14; vgl. Bischoff; Müller, 2015, S. 7f), aber auch an den Kriegen (vgl. Siems, 2022, S. 11; vgl. Wagenknecht, 2018, S. 58), die fast ausschließlich zur Durchsetzung wirtschaftlicher Interessen geführt werden.

Entsprechend eindringlich ist die Forderung, den Kapitalismus zu überwinden (vgl. Notz, 2021, S. 16; vgl. Piketty, 2020, S. 1192; vgl. Göbel, 2020, S. 8). So vielfältig die Vorschläge auch sein mögen, Stein des Anstoßes ist nahezu ausschließlich die Konzentration der Macht und der Unternehmensgewinne bei den Kapitalisten (vgl. Rehbein, 2021, S. 173; vgl. Wagenknecht, 2021, S. 264 und S. 306; vgl. Streeck, 2021, S. 101; vgl. Piketty, 2020, S. 1192; vgl. Wagenknecht, 2018, S. 105ff). Folgerichtig wird gefordert, den „Kapitalfeudalismus“ beziehungsweise die „Plutokratie“ ebenso abzuschaffen, wie die herausragende Funktion des Adels verschwunden ist (vgl. Wagenknecht, 2018, S. 94f).

Die marktwirtschaftliche Ordnung wird – zumindest offen – nicht zur Disposition gestellt: Leistung soll sich lohnen (vgl. Verheyen, 2018, S. 10; vgl. Wagenknecht, 2018, S. 41). Der Gegenentwurf gesamtwirtschaftlicher Lenkung, die als Sozialismus bezeichnete Zentralverwaltungswirtschaft, ist eher negativ besetzt (vgl. Göbel, 2020, S. 11).

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im folgenden Text auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie zum Beispiel TeilnehmerInnen oder Teilnehmer:innen, verzichtet. Es wird durchgängig das generische Maskulinum benutzt. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern sie schließen alle Formen gleichermaßen ein.

## 2 Problemstellung

---

In unserem Wirtschaftssystem ist die Idee der Marktwirtschaft nicht mehr zu erkennen (vgl. Fuest, 2023, S. 18; vgl. <https://www.fdp.de/position/wirtschaft> [abgefragt am: 18.02.2023]; vgl. Bündnis 90 / Die Grünen, 2021, S. 37f). Die Marktwirtschaft basiert auf Leistungswettbewerb (vgl. Koch, 2021, S. 6; vgl. Brockmeier, 2007, S. 632). Wettbewerb ist aber nur fair, wenn alle Beteiligten die gleichen Chancen haben, wenn jeder nicht nur sein Einkommen ausgeben kann, wie er es will, sondern auch frei entscheiden kann, wie er Einkommen erzielt (vgl. Brockmeier, 2007, S. 633).

Wer aber mit einer guten Geschäftsidee ein Unternehmen gründen möchte, merkt schnell, dass er dazu Geld benötigt (vgl. Singler, 2019, S. 113f), das er – Piketty folgend bezogen auf die westlichen Gesellschaften – „sozusagen in die Wiege gelegt bekommen“ hat (Kaufmann; Stützle, 2020, S. 52). Den meisten Menschen ist es infolgedessen nicht möglich, Unternehmer zu werden, also die Funktion zu erfüllen, die den Idealtyp der Marktwirtschaft auszeichnet (vgl. Gutowski, 1978, S. 98): Güter oder Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, die seine Mitmenschen haben wollen und für die er einen auskömmlichen Preis erzielt (vgl. Väh, 2022, S. 21; vgl. Gutowski, 1978, S. 98f). Eine Wirtschaftsordnung aber, die den größten Teil der Bevölkerung vom Wettbewerb ausschließt, ist nicht akzeptabel.

Deshalb schlägt die gegenwärtig profilierteste Kritikerin des Kapitalismus, Sahra Wagenknecht, vor, Kapitalgesellschaften in Mitarbeitergesellschaften zu transformieren (vgl. Wagenknecht, 2018, S. 309; vgl. Redler, 2017, S. 30ff). In dieser Unternehmung sollen die Menschen, die dort täglich arbeiten, das Sagen haben und entsprechend dem Grundsatz „Leistung lohnt sich“, von der gesamtwirtschaftlichen Qualität ihrer unternehmerischen Aktivitäten profitieren (vgl. Redler, 2017, S. 30ff; vgl. Gutowski, 1978, S. 109).

Wer sich jedoch mit meist als Produktivgenossenschaften bezeichneten Mitarbeiterunternehmen beschäftigt hat, weiß, dass dieser Vorschlag seit Jahrhunderten die sozialreformerische Literatur beherrscht (vgl. Oppenheimer, 1896). Er weiß aber auch, dass sich Unternehmen in der Rechtsform der Produktivgenossenschaft auf Dauer nicht durchzusetzen vermochten (vgl. Notz, 2021, S. 83; vgl. Moser; Peichl, 2015, S. 211; vgl. Klemisch et al., 2014, S. 54; vgl. Fehl, 2007, S. 109 und 111; vgl. Bundesregierung, 1992, S. 2;

vgl. Engelhardt, 1963, S. 442). Demgegenüber gibt es andere Genossenschaften, genannt seien Kreditgenossenschaften, die seit bald zwei Jahrhunderten von Erfolg zu Erfolg eilen (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2018, S. 11; vgl. Klotz, 2016, S. 13ff; vgl. [https://www.bvr.de/Presse/Pressemitteilungen/Genossenschaftsbanken\\_auch\\_in\\_schwierigen\\_zeiten\\_verlaesslich\\_und\\_erfolgreich\\_Kolak\\_Bundesregierung\\_sollte\\_eine\\_klare\\_Haltung\\_gegen\\_EDIS\\_einnehmen](https://www.bvr.de/Presse/Pressemitteilungen/Genossenschaftsbanken_auch_in_schwierigen_zeiten_verlaesslich_und_erfolgreich_Kolak_Bundesregierung_sollte_eine_klare_Haltung_gegen_EDIS_einnehmen) [abgefragt am: 23.12.2021]) und sich seit ihren Anfängen offenbar an die Erfordernisse ihrer jeweiligen Zeit anpassen (vgl. Bokelmann, 2006, S. 21). Deshalb stellt sich die Frage nach dem Erfolgsrezept von Kreditgenossenschaften, um dieses gegebenenfalls auf die Mitarbeiterunternehmen zu übertragen.

## 2.1 Die Idee der Marktwirtschaft: Chancengleichheit im Wettbewerb

Idealtyp der Marktwirtschaft ist der Unternehmer, der Güter produziert oder Dienstleistungen zur Verfügung stellt, die von anderen, seien es Konsumenten, Unternehmen oder der Staat, wertgeschätzt und deshalb nachgefragt werden (vgl. Kirchhof, 2009, S. 31 und 34; vgl. Leibinger, 2006, S. 65). Dann wird er für seine Anstrengung durch Gewinn belohnt (vgl. Nuss, 2020, S. 7; vgl. Paqué, 1990, S. 13; vgl. Gutowski, 1978, S. 98f). Jeder hat auch die Freiheit, Arbeitnehmer zu werden, der seine Arbeit einem Unternehmer gegen prinzipiell fixe Entlohnung überlässt, aber nicht am Markt für Güter und Dienstleistungen im Wettbewerb steht (vgl. Gutowski, 1978, S. 98).

Im Modell der Marktwirtschaft hat also jeder die Freiheit, zu agieren, wie er will (vgl. Koch, 2021, S. 6, vgl. Bernau, 2020, S. 19; vgl. Kirchhof, 2009, S. 31; vgl. Engels, 1976, S. 28f). Damit der Einzelne seine Freiheit nicht zu Lasten der Allgemeinheit missbraucht, werden die gesamtwirtschaftlichen Folgen einzelwirtschaftlicher Aktivitäten dem Verursacher zugerechnet (vgl. Kocka, 2017, S. 482; vgl. Kirchhof, 2009, S. 31 und 34; vgl. Leibinger, 2006, S. 65). Das ist zugleich die Definition von „Eigentum“ (vgl. Göbel, 2020, S. 8ff; vgl. Leibinger, 2006, S. 65), dem zentralen Rechtsinstitut der Marktwirtschaft (vgl. Papier, 2021, S. 24f; vgl. Nuss, 2020, S. 7).

## 2.2 Kapitalistische Marktwirtschaft: Oligarchie der Kapitalisten

Wer sich jedoch als Unternehmer dem Wettbewerb stellen will, braucht neben einer erfolgsversprechenden Idee Kapital (vgl. Singler, 2019, S. 113f), um sich die für die Produktion oder die Dienstleistung erforderlichen Produktionsmittel zu beschaffen und die Mitarbeiter einzustellen und zu bezahlen (vgl. Engels, 1978a, S. 19). Auf Kreditinstitute kann er sich nicht verlassen, weil Kredit nur erhält, wer über genügend eigenes Kapital verfügt, um bei Misserfolg den dann eintretenden Verlust abdecken und den Kredit auch in diesem Fall zurückzahlen zu können (vgl. Singler, 2019, S. 113f; vgl. Kirchhof, 2009, S. 34).

Im Zeitalter der Digitalisierung treffen sich in der Start-up-Szene potentielle Gründer und Kapitaleigner, die sich von einer riskanten Beteiligung an einem Start-up große Renditen erwarten (vgl. Amler et al., 2020, S. 100ff); aber auch sie stellen Anforderungen an das Geschäftsmodell und den Businessplan (vgl. Singler, 2019, S. 9ff), an die Eigenmittel und das Netzwerk (vgl. Amler et al., 2020, S. 88ff und 95ff) sowie vor allem an die Überzeugungskraft der Gründer, die nur wenige Menschen erfüllen (vgl. Basic, 2022, S. 40, 101 und 104). Geschäftsmodelle, die weder eine zündende Idee noch nennenswertes Eigenkapital erfordern, lassen wegen des dort intensiven Wettbewerbs keine Kapitalbeteiligung erwarten.

Zu Recht trägt unser Wirtschaftssystem deshalb den Namen „kapitalistische Marktwirtschaft“: Nur Kapitalisten können Unternehmer werden (vgl. Wagenknecht, 2018, S. 91f; vgl. Engels, 1978a, S. 19; vgl. Engels, 1978b, S. 5ff und 13f; vgl. Engels, 1976, S. 72) und von den gesamtwirtschaftlichen Folgen ihrer Entscheidungen profitieren (vgl. Nuss, 2020, S. 7). Die meisten Menschen sind davon ausgeschlossen (vgl. Rehbein, 2021, S. 193). Sie sind darauf angewiesen, einen Arbeitsplatz zu suchen (vgl. Engels, 1978a, S. 19) und dort als mehr oder weniger großes Rädchen weisungsgebunden in einer hierarchischen Organisation (vgl. Göbel, 2002, S. 150) für den Gewinn des Unternehmers zu arbeiten (vgl. von Nell-Breuning, 1953, S. 152). Ihr Lohn orientiert sich am Tarifvertrag beziehungsweise an den am Arbeitsmarkt geltenden Konditionen (vgl. Engels, 1978a, S. 19). Wer keinen Arbeitsplatz findet, ist zur Arbeitslosigkeit verurteilt (vgl. Rehbein, 2021, S. 47), solange ihm das Kapital zur Gründung eines Unternehmens fehlt (vgl. Engels, 1978a, S. 19).

In Aktiengesellschaften bestimmen die Aktionäre indirekt über die Geschäftspolitik ihres Unternehmens, indem sie den Aufsichtsrat wählen, der seinerseits die Geschäftsführung an den Vorstand delegiert (vgl. Heyd; Beyer, 2011, S. 20).<sup>2</sup> Der marktwirtschaftlichen Zurechnung entsprechend werden die gesamtwirtschaftlichen Folgen der Entscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat den Aktionären zugerechnet (vgl. Picot et al., 2020, S. 246f): Sie werden in Form des als Jahresergebnis ausgewiesenen Jahresüberschusses für die gesamtwirtschaftlichen Folgen der Aktivitäten von Aufsichtsrat, Vorstand und Mitarbeitern belohnt, für Verstöße gegen das Allgemeininteresse bestraft, wobei das Gesellschaftsrecht die Verluste der Eigentümer an Kapitalgesellschaften bei Verstößen gegen das Gesamtinteresse begrenzt (vgl. Boatright, 2004, S. 2ff).

Schon Walter Eucken beanstandete die auf die Kapitaleinlage begrenzte Haftung der Eigentümer von Kapitalgesellschaften (vgl. Wagenknecht, 2021, S. 292; vgl. Wagenknecht, 2018, S. 281) als ordnungspolitisch unzulässigen Eingriff in den marktwirtschaftlichen Zurechenmechanismus (vgl. Eucken, 1959, S. 172f; vgl. Pies; Sass, 2011, S. III und 2; vgl. Starbatty, 2010, [https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/gastbeitrag-marktwirtschaft-gibt-es-nicht-ohne-haftung-1908028.html?printPageArticle=true#pageIndex\\_2&service=printPreview](https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/gastbeitrag-marktwirtschaft-gibt-es-nicht-ohne-haftung-1908028.html?printPageArticle=true#pageIndex_2&service=printPreview) [abgefragt am: 23.12.2021]). Noch mehr leidet Glaubwürdigkeit und Effizienz der Marktwirtschaft unter dem fehlenden beziehungsweise falschen Anreiz von Aufsichtsrat und Vorstand, im Interesse der Aktionäre zu handeln, denn ihre Entlohnung orientiert sich prinzipiell nicht am Ergebnis des Unternehmens (vgl. Wulfert; Wieske, 2011, S. 107).

Die vielfältigen Versuche einer Gleichrichtung der Interessen des Vorstands mit den Aktionärsinteressen scheiterten. So führte der vor einigen Jahren präferierte Stock-Options-Ansatz insofern zu Fehlanreizen, als die Vorstände die kurzfristigen Gewinne zu Lasten einer langfristig positiven Entwicklung des Unternehmens maximierten (vgl. Göbel, 2021, S. 176 und 178). Die Orientierung der Vorstandshonorierung an der langfristigen Performance der Gesellschaft scheitert an der kurzen Laufzeit der Vorstandsverträge: Die an der langfristigen Entwicklung der Gesellschaft orientierten Vorstandsbezüge hängen von Ergebnissen ab, die

---

<sup>2</sup> Auch bei anderen Rechtsformen kapitalistischer Unternehmen geht der Gesetzgeber davon aus, dass die Träger des Unternehmerrisikos (= Eigenkapitalgeber) die operative Geschäftsführung delegieren.

bereits die Nachfolger beeinflussen. Dieser in der Neuen Institutionstheorie als Principal-Agent-Theorie diskutierte Funktionsmangel bürokratischer Organisationen resultiert aus ungleicher Informationsverteilung (vgl. Göbel, 2021, S. 159).

### **2.3 Die Macht der Kapitalsammelstellen im Kapitalismus**

Die in der Aktiengesellschaft angelegte Principal-Agent-Problematik (vgl. Göbel, 2021, S. 103 und 137) verstärkt sich, weil Arbeitnehmer in der Niedrigzinsphase ihre Ersparnisse zunehmend in Produktivvermögen, konkret aber in Übereinstimmung mit den Interessen ihrer Kreditinstitute, zum allergrößten Teil in Investmentzertifikaten oder an der Entwicklung von Aktienindizes orientierten Exchange Traded Funds halten.

Damit verlängert sich die Kette der Principal-Agent-Beziehungen von den Aktionären über Aufsichtsrat und Vorstand (vgl. Picot et al., 2020, S. 39f) um den als Treuhänder auftretenden Vermögensverwalter mit seinem vielfältigen unternehmensinternen Principal-Agent-Beziehungsgeflecht (vgl. Faure, 2019, S. 42f und 94f).

Unterstrichen wird dies durch die in der Öffentlichkeit relativ selten thematisierte Macht der Institutionellen (vgl. Ockenfels; Schmalz, 2016, S. 18), die die weltweit dominierenden Finanzinvestoren als aktivistische Aktionäre in den Hauptversammlungen ihrer Beteiligungen ausüben (vgl. Rehbein, 2021, S. 103; vgl. Faure, 2019, S. 75), denn sie verwalten nicht nur die in Form von Investment- oder Exchange-Traded-Funds gehaltenen Ersparnisse breiter Bevölkerungsschichten, sondern auch die Kapitalien von Versicherungen, von Unternehmensstiftungen sowie von Pensions- und Staatsfonds (vgl. Rügemer, 2016, S. 76).

Der Chief Executive Officer, seinerseits Agent seines Aktionariats, versucht als Principal seiner Agenten, die Fondsmanager, durch leistungsabhängige Bonuszahlungen zu motivieren, ja zu Höchstleistungen anzutreiben (vgl. Faure, 2019, S. 136). Gemessen wird die Leistung an der im Hinblick auf die Erfüllung der vom Vorgesetzten vorgegebenen Ziele erreichte Performance der Fonds, die in relativ kurzen Zeitabständen abgerufen werden (vgl. Faure, 2019, S. 96). Schließlich stehen Investmentbanker unter permanenter Beobachtung von Headhuntern, die an jedem Arbeitsplatzwechsel verdienen.



Diesen Druck, dem die Fondsmanager täglich ausgesetzt sind, geben sie an die Kompetenzträger ihrer Zielunternehmen weiter (vgl. Faure, 2019, S. 58). Die als Folge der Shareholder-Value-Maximierung vielbeklagte kurzfristige Gewinnmaximierung mit der Einstellung „nach mir die Sintflut“ (vgl. Väth, 2022, S. 204) konterkariert den marktwirtschaftlichen Zurechenmechanismus: Eigentümergeführte Unternehmen denken demgegenüber in Generationen, nicht in Quartalen, weil Verstöße gegen den langfristigen Erhalt des Unternehmens auf die Familie zurückfallen (vgl. Illner, 2021, S. 26).

Vom Interesse der originären Principale losgelöst sind die als Agenten eingesetzten Topmanager im Rahmen der „Purpose-Welle“ (vgl. Väth, 2022, S. 110), die von Amerika aus durch die westliche Welt rollte, dazu übergegangen, in allgemeiner Sorge um den Zustand der Welt gesellschaftspolitische Ziele nicht nur zu formulieren, sondern mit den ihnen anvertrauten Unternehmen auch zu verfolgen (vgl. Bernau; Lindner, 2022, S. 17; vgl. Weißenberger, 2022, S. 26).

Dabei ist beispielsweise Blackrock, der weltweit größte Finanztreuhänder (vgl. Väth, 2022, S. 207; vgl. Weißenberger, 2022, S. 26; vgl. Wiebe, 2020, S. 27), nicht darauf angewiesen, seine Interessen gesetzeskonform über das Stimmrecht in der Hauptversammlung oder über einen Sitz im Aufsichtsrat auszuüben. Sein Chief Executive Officer übermittelt vielmehr marketingwirksam den Vorständen der großen Gesellschaften seine geschäftspolitische Botschaft über Briefe oder gar persönliche Anrufe (vgl. Eckert; Zschäpitz, 2018, S. 13; vgl. Jakobs, 2016, S. 22ff), auch wenn damit die im Aktiengesetz fixierte Aktionärsdemokratie ad absurdum geführt wird (vgl. Kremer, 2018, S. 24). Dieser Schönheitsfehler stört ihn wenig, wenn er den Marketingerfolg für sein Unternehmen bedenkt. Genannt sei beispielsweise die publizierte, in der Öffentlichkeit viel beachtete Anweisung, die „Grüne Wirtschaft“ zu forcieren (vgl. Väth, 2022, S. 207).

Was wirklich sinnvoll ist, definiert jeder anders. Die Debatten darüber sind in Demokratien über Parteien und gewählte Volksvertreter in Parlamenten zu führen und zu entscheiden. Deshalb steht es angestellten Managern nicht zu, das von ihnen geführte Unternehmen für soziale oder andere politische Ziele zu missbrauchen (vgl. Friedman, 1970, S. 122ff). Die Einzigen, die ihrem Unternehmen einen Sinn über das Geldverdienen hinausgeben dürfen, sind die mit ihrem Vermögen unbeschränkt haftenden Personenunternehmer, die die

monetären die Folgen eines von ihnen angestrebten Ziels selbst uneingeschränkt tragen (vgl. Friedman, 1970, S. 122ff).

Blackrock – um bei diesem Treuhänder zu bleiben – übt nicht nur über seine Kapitalanleger Macht aus, er vertreibt darüber hinaus mit Aladdin, dem weltweit größten und effizientesten Datenverarbeitungssystem, Risikoanalysen nicht nur für die eigenen Anlageentscheidungen (vgl. Buchter, 2020, S. 225ff) und jene der Konkurrenz, sondern auch für Regierungen und Zentralbanken (vgl. Rügemer, 2016, S. 78). Übereinstimmend mit der Principal-Agent-Problematik scheint dieser Einfluss marketinggetrieben auf den eigenen Gewinn der Entscheidungsträger fokussiert zu sein (vgl. Kremer, 2018, S. 24).

Bereits in der von Papst Pius XI. im Jahr 1931 veröffentlichten Enzyklika „Quadragesimo anno“ werden die „Vermachtung“ in der Wirtschaft und die „schlimmen Folgen“ beklagt:

*„Am auffallendsten ist heute die geradezu ungeheuere Zusammenballung nicht nur an Kapital, sondern an Macht und wirtschaftlicher Herrschgewalt in den Händen einzelner, die sehr oft gar nicht Eigentümer, sondern Treuhänder oder Verwalter anvertrauten Gutes sind, über das sie mit geradezu unumschränkter Machtvollkommenheit verfügen“* (Papst Pius XI., 1931, S. 64).

In der Enzyklika wird die Macht des Finanzkapitals von dessen unbeschränkter Verfügung *„über den Kredit und seine Verteilung nach ihrem Willen“* (Papst Pius XI., 1931, S. 64) abgeleitet.

Heute resultiert die Zusammenballung von Macht nach wie vor aus der Kreditvergabekompetenz, in ungleich höherem Ausmaß aber aus der beschriebenen uneingeschränkten, nicht beaufsichtigten Herrschaft von als Treuhänder fungierenden institutionellen Anlegern über die Zuteilung von Eigenkapital (vgl. Bunnenberg, 2022, S. 91 und 117f; vgl. Faure, 2019, S. 30f). Durch das weitgehend gleichgerichtete, an Aktienindices orientierte Anlageverhalten der institutionellen Investoren werden die Kapitalmarktkrisen verstärkt (vgl. Bunnenberg, 2022, S. 65f und 240), unter denen letztlich die Aktionäre und Arbeitnehmer kleinerer Kapitalgesellschaften besonders leiden, weil der Erwerb von Aktien von Gesellschaften mit einer Börsenkapitalisierung von unter einer Milliarde Euro in die

Portfolien institutioneller Investoren schon allein wegen der geringen Börsenumsätze in diesen Papieren von vornherein ausgeschlossen ist (vgl. Bunnenberg, 2022, S. 131f).

## 2.4 Die Principal-Agent- Problematik dämpft Kreativität und Innovation

Die Principal-Agent-Problematik verursacht nicht nur das den Kapitalismus prägende auf spekulative, kurzatmige Gewinnmaximierung ausgerichtete Verhalten der Mächtigen, sondern dominiert auch die innerbetriebliche Organisation unserer Unternehmen (vgl. Picot et al., 2020, S. 247): Die Mitarbeiter beziehen prinzipiell ein Arbeitsentgelt, das sich am Arbeitsmarkt beziehungsweise an Tarifverträgen orientiert. Demzufolge werden sie in grundsätzlich bürokratischen Organisationen durch Anweisungen gesteuert (vgl. Göbel, 2021, S. 227). Wer anweist, muss kontrollieren, ob die Anweisungen korrekt ausgeführt werden (vgl. Oehrich, 2016, S. 122; Kirchner; Richter, 2003, S. 728) und bei Verstoß gegen die Anweisung sanktionieren (vgl. Göbel, 2021, S. 227; vgl. Oehrich, 2016, S. 134f).

Das zeigt sich beim Schneidermeister bis weit in die 1970er Jahre, der seine Gesellen in der Werkstatt voll im Griff hatte: Er wusste am besten, welche Handgriffe zum Ziel führen, er konnte jedem seiner Arbeitnehmer die Tätigkeit exakt anweisen, er hatte jeden im Blick und konnte zumindest in Zeiten der Arbeitslosigkeit effizient sanktionieren, wenn einer der Gesellen seine Anweisungen nicht ausführte.

Die Empirie zeigt, dass auch Volkswirtschaften bürokratisch effizient gesteuert werden können (vgl. Engels, 1989, S. 174). So ist es der UdSSR im Rahmen der „nachholenden Industrialisierung“ bis Ende der 1970er Jahre gelungen, mehr Kohle und Stahl, mehr Traktoren und Lokomotiven herzustellen als jedes andere Land der Erde (vgl. Koslowski, 1990, S. 15). In der Schwerindustrie konnte exakt angewiesen, kontrolliert und im damaligen System auch „effizient“ sanktioniert werden (vgl. Baberowski, 2021, S. 20f). Mit dem Übergang vom extensiven zum intensiven Wachstum und der Abkehr von der strengen Zwangsherrschaft zeigten sich die Schwächen dieser Steuerung.

Heute aber wird in unserer von disruptiven politischen und wirtschaftlichen Veränderungen geprägten Umwelt nicht nur von Kompetenzträgern, sondern auch von den Mitarbeitern Anpassungs- und Problemlösungskompetenz, Kreativität sowie Innovationsfähigkeit verlangt.

All das kann weder angewiesen und noch kontrolliert (vgl. Harges; Wickert, 2002, S. 312) und damit auch nicht „effizient“ sanktioniert werden (vgl. Göbel, 2021, S. 183). Deshalb beklagt Wagenknecht, dass der Kapitalismus mit seinen bürokratisch organisierten Unternehmen nicht so innovativ ist, wie er sich gibt (vgl. Wagenknecht, 2021, S. 273f; vgl. Wagenknecht, 2018, S. 15 und 159 und 288).

Das ändert sich fundamental auch nicht dadurch, dass Unternehmensberater Unternehmen versprechen, bei den Mitarbeitern mit einem jeweils von ihnen konzipierten „innovativen, revolutionären“ Führungsstil Erfindungs- und Pioniergeist zu heben. Von den immer wieder neuen Versuchen, die Kreativität und Motivation zur Verfolgung des Unternehmensziels zu steigern (vgl. Schmitt, 2022, S. C2; vgl. Kühl, 2021, S. 22), zeugt beispielsweise die veränderte Stellung der mittleren Führungskräfte im Instrumentenkasten der Unternehmensberater.

- Bei Einführung der unter dem Namen „Lean-Management“ propagierten flachen Hierarchie wurden sie wegen ihres Beharrungsvermögens und Besitzstanddenkens für die verkrusteten Organisationen verantwortlich gemacht und deshalb ihre Funktion zurückgedrängt.
- Noch weiter gingen die Agilitäts-Manager, die die mittlere Führungsebene durch Schwarmintelligenz und Diversität ersetzten (vgl. Väh, 2022, S. 145).
- Wenig später rückten Unternehmensberater dagegen den Mittelbau in dem auf VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) basierenden Führungsstil (vgl. Illner, 2021, S. 37) als Treiber der Veränderung, als Wissensspeicher, als Frühwarnsystem und als Kompass in das Zentrum ihrer Maßnahmen (vgl. Wildemann, 2020, S. 16).

In jüngster Zeit haben Unternehmensberater mit der auf Schwarmintelligenz und Diversität setzenden Agilität bei den Mitarbeitern, mit Change-, Purpose- (vgl. Bruce; Jeromin, 2020, S. 22ff; vgl. Bender et al., 2019, S. 53ff; vgl. Steuernagel, 2015, S. 148f) und Empathie-Management (vgl. Kals, 2020, S. C2) viel Geld verdient. Der Umsatz dieser Branche steigt seit Jahren um das Vierfache des BIP-Wachstums (Daten entnommen aus: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/7120/umfrage/umsatz-der-unternehmensberatungsbranche-in-deutschland/> [abgefragt am: 25.12.2021]). Diese Entwicklung demonstriert die Brisanz der aus der Principal-Agent-Problematik resultierenden Herausforderung. Ihr Erfolg scheint jedoch überschaubar, wenn der von der amerikanischen

Beratungsgesellschaft Gallup seit zwanzig Jahren veröffentlichte Engagement-Index seit der ersten Veröffentlichung nahezu konstant weltweit 15 % der Mitarbeiter als hochmotiviert ausweist, während die meisten Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich gekündigt haben (vgl. Volkery, 2020, S. 50). Die Motivation der Mitarbeiter zu steigern ist umso wichtiger, je mehr sich das Home-Office, die tägliche Arbeit in sozialer Isolation, durchsetzt (vgl. Klebert, 2022, S. 48).

Voll engagiert dagegen sind Start-up-Unternehmer, die Innovationen entwickeln. Sie brauchen keine Unternehmensberater (vgl. Scheele, 2019, S. C1). Sie haben Pioniergeist und Wagemut, denn sie haben im Unternehmen nicht nur das Sagen, sondern sie werden auch mit Gewinn belohnt, wenn ihre Leistung am Markt ankommt. Sollten sie scheitern, werden sie die Ursache des Misserfolgs im eigenen Versagen und nicht beim Vorgesetzten suchen.

Auch der Erfolg der an Universitäten, Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen gelehrt Managementtechniken einschließlich der Ethik- und Nachhaltigkeitsvorlesungen ist zumindest in den in der Öffentlichkeit als kapitalismusprägend wahrgenommenen Aktiengesellschaften nicht erkennbar. Gedacht sei nur an die Verfehlungen im Kreditgewerbe und in der Automobilbranche (vgl. beispielsweise Schreiber; Zydra, 2023, S. 16; vgl. Peitsmeier, 2022, S. 15; vgl. Astheimer, 2022, S. 20; vgl. Schulz, 2018, S. 234).

Der Mangel an hochqualifizierten und –motivierten Mitarbeitern bremst schon in der Gegenwart das Potentialwachstum des Bruttoinlandsprodukts und wird sich durch die Bevölkerungsentwicklung, aber auch durch den Strukturwandel von der industriellen Fertigung zur Dienstleistungsgesellschaft verstärken (vgl. Braunberger, 2020b, S. 18). In der Dienstleistung sind flexible und dynamische Mitarbeiter gefragt und es ist mit einem geringeren Produktivitätswachstum zu rechnen (vgl. Braunberger, 2020a, S. 19).

Der Mensch ist „von Natur aus Unternehmer, Problemlöser und voller Tatendrang“ (Littger, 2020, <https://www.n-tv.de/politik/Wirtschaftssystem-bedroht-die-Menschheit-article21562390.html> [abgefragt am: 23.12.2021]). Er will sich im Wettbewerb messen. Während er im Freizeitsport Herausforderungen sucht und dort alles gibt, fehlt vielen Mitarbeitern am Arbeitsplatz jeglicher Ehrgeiz. Er fühlt sich als kleines Rädchen im von fremden Mächten gesteuerten Getriebe und hat das Gefühl, austauschbar zu sein (vgl. Väh, 2018, S. 10).

2022, S. 152; vgl. Scholz, 2021, S. 6). Er hat keinen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen und erfährt auch keine Rückkopplung. Die monatliche Gehaltszahlung kommt unabhängig vom Engagement am Arbeitsplatz und wer Leistungsprämien erhält, weiß, dass diese vom Vorgesetzten nach subjektiven Kriterien festgelegt werden. Letztlich bringt die tägliche Arbeit kein monetäres Erfolgserlebnis und nur selten ehrlich gemeinte Anerkennung (vgl. Väth, 2022, S. 152).

## 2.5 Kapitalismuskritik aus mangelndem Verständnis der Marktwirtschaft

Für diese Menschen ist die Marktwirtschaft, die jedem wirtschaftliche Freiheit bei Chancengleichheit verspricht, unglaublich (vgl. Kocka, 2015, S. 10). Die Einkommens- und Vermögensverteilung als Ergebnis des oligarchischen Wettbewerbs wird als sozial ungerecht empfunden (vgl. Piketty, 2014, S. 61f). Hinter dieser Kapitalismuskritik steht das Gefühl: „*Da bereichern sich einige stark*“ (Schäfer, 2020, S. 17). Mit der Glaubwürdigkeit geht auch das Verständnis für die Funktionsweise der Marktwirtschaft verloren (vgl. Engels, 1978a, S. 25). Eine Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach aus dem Jahr 2019 konstatiert, dass etwa die Hälfte der Westdeutschen die Marktwirtschaft für das beste Wirtschaftssystem halten, während es im Osten lediglich 30 % der Befragten sind (vgl. Köcher, 2019, S. 8).

## 2.6 Fazit

Herausforderung für die Arbeit ist es, ein Rechtsinstitut zu konzipieren, das es Mitarbeitern über ihre Arbeitskraft ermöglicht, Unternehmen mitzugestalten und an den daraus resultierenden gesamtwirtschaftlichen Folgen zu partizipieren. Dieses Privileg steht heutzutage grundsätzlich nur Kapitaleignern offen (vgl. Gutowski, 1978, S. 98; vgl. Engels, 1978b, S. 5). Ein derartiges Rechtsinstitut verschafft jedem arbeitsfähigen Menschen die Möglichkeit, sich als Unternehmer im Wettbewerb zu verwirklichen und von seiner Kreativität und Leistung für die Allgemeinheit zu profitieren (vgl. Gutowski, 1978, S. 107 und 114). Damit wäre sowohl die dominierende Stellung der Kapitalisten in unserer Gesellschaft, als auch die aus der Principal-Agent-Problematik resultierende Ineffizienz entschärft. Mit der Teilnahme der arbeitenden Bevölkerung an der Wettbewerbsgesellschaft wäre Anerkennung und Selbstwertgefühl verbunden (vgl. Goodhart, 2015, S. 8).

### 3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit

---

Die Diskussion um Mitarbeitergesellschaften und die damit einhergehende Forderung zur Überwindung des Kapitalismus ist omnipräsent und lässt sich nahezu täglich in Fachzeitschriften/-zeitungen, aber auch wissenschaftlichen Ausarbeitungen (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2020, S. 4) nachlesen.

#### 3.1 Themenfelder

Die Themenfelder dieser Dissertation sind vielfältig: Sie reichen von der Kapitalismuskritik bis hin zur Forderung nach Mitarbeitergenossenschaften. Kreditgenossenschaften stehen im Fokus der empirischen Untersuchung. Theoretischer Hintergrund der Arbeit ist die Institutionentheorie mit einem Schwerpunkt auf dem Rechtsinstitut Eigentum und auf der Principal-Agent-Problematik.

##### 3.1.1 Kapitalismuskritik

Kapitalismuskritiker sind überall in unserer Gesellschaft zu finden (vgl. Kocka, 2017, S. 487), so auch bei den Teilnehmern der „Fridays for Future“-Bewegung, die die Kapitalisten als größte Produzenten von CO<sub>2</sub> an den Pranger stellen. Sie fordern ordnungsrechtliche Maßnahmen, Regulierungen und Verbote durch den Staat (vgl. Schneider, 2019, <https://www.nzz.ch/international/wie-die-klimabewegung-den-kapitalismus-abschaffen-will-ld.1520576> [abgefragt am: 23.12.2021]).

Auch Papst Franziskus führt die Kritik des Heiligen Stuhls am Kapitalismus weiter (vgl. Goldschmidt; Küppers, 2020, S. 16), indem er in der Sozialzyklika „Fratelli Tutti“ fordert, die soziale Funktion des Eigentums neu zu überdenken, weil die Erde für alle Menschen da ist und alle Menschen mit der gleichen Würde auf die Welt kommen (vgl. Papst Franziskus, 2020, [https://www.vatican.va/content/francesco/de/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20201003\\_enciclica-fratelli-tutti.html](https://www.vatican.va/content/francesco/de/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html) [abgefragt am: 23.12.2021]).

Sahra Wagenknecht fordert „*die Gestaltung einer neuen wirtschaftlichen Ordnung*“, um die Demokratie und die Marktwirtschaft vor dem Kapitalismus zu retten (Wagenknecht, 2018, S.

42). Die Bedeutung der Kritik am Kapitalismus unterstreicht das „Edelman Trust Barometer 2020“ vom Januar 2020, wonach 55 % der Deutschen der Meinung sind, dass der Kapitalismus in seiner aktuellen Form mehr schadet als hilft (vgl. <https://www.edelman.de/research/edelman-trust-barometer-2020> [abgefragt am: 23.12.2021]; vgl. Schäfer, 2020, S. 17; vgl. Astheimer, 2020, S. 17; vgl. Paravicini, 2020, S. 4).

### **3.1.2 Produktivgenossenschaft**

Produktivgenossenschaften rücken immer dann in den Mittelpunkt gesellschaftspolitischer Diskussionen, wenn es darum geht, einen „Dritten Weg“ der Koordination arbeitsteiligen Wirtschaftens zwischen Kapitalismus und Sozialismus einzuschlagen (vgl. Preuss, 1958, S. 9). Als idealtypische Produktivgenossenschaften werden in der theoretischen Literatur Unternehmen bezeichnet, bei denen jeder Beschäftigte Mitglied und jedes Mitglied Beschäftigter ist (vgl. Kramer, 2003a, S. 41). Tatsächlich untersucht werden dann aber nahezu ausschließlich Unternehmen, die wohl den Namen Produktivgenossenschaft in der Firma tragen, in ihrer Ausprägung aber mehr oder weniger stark vom Idealtyp abweichen (vgl. Flieger, 1999, S. 111; vgl. beispielsweise <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?12> [abgefragt am: 23.01.2021]). Außerdem sind die in der Literatur zu findenden Ergebnisse über die Funktionsweise von Produktivgenossenschaften zu hinterfragen, weil die Verfasser häufig Sozialreformer sind, die die Produktivgenossenschaft als Institution zur Verfolgung ihrer Ziele sehen.

### **3.1.3 Mitarbeitergenossenschaft**

Im Zuge der Forderungen nach alternativen Wirtschafts- und Organisationsformen werden Begriffe wie „reduktive Wirtschaft“ (vgl. Paech, 2017, S. 44ff) oder „kollaborative Arbeit“ (vgl. Mason, 2015, S. 275ff) genannt. Auch der Begriff der „Solidarität“ erlebt eine regelrechte Renaissance (Hartz et al., 2019, S. 10). Wenn es um die Demokratisierung der Wirtschaft, um Partizipation und Mitbestimmung von Mitarbeitern, aber auch um Unternehmensübernahmen insbesondere im Handwerk aufgrund von Unternehmensnachfolgen oder –krisen (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2020, S. 5; vgl. Blome-Drees; Rang, 2014, S. 59ff) geht, taucht der Begriff der Mitarbeitergenossenschaft auf. Hier wollen meist langjährige, engagierte Arbeitnehmer nach



Ausscheiden des Eigentümers die unternehmerischen Funktionen übernehmen, ohne (zunächst) über genügend Kapital zu verfügen, um den nach dem Urteil potentieller Kreditgeber nicht auszuschließenden Verlust abzudecken. Um potente Kapitalgeber zur Kapitalüberlassung zu motivieren, versuchen die Mitarbeiter, ihr Unternehmen „groß zu hungern“, indem sie in schlechter Zeit auf den Lohn verzichten, den sie in anderen Unternehmen erzielen könnten. Dadurch kann ihr Unternehmen Auszahlungen abbauen, kommt dadurch im Vergleich zu anderen Unternehmen später in die Verlustzone und braucht die „Eigenarbeiter“ nicht zu entlassen. Sie transformieren ihr Arbeitsplatzrisiko in ein Einkommensrisiko (vgl. Engels, 1978b, S. 9ff). Eigentum ist dann nicht mehr nur mit der Überlassung von Kapital kombinierbar, sondern auch mit Arbeit (vgl. Engels, 1978b, S. 9ff).

### **3.1.4 Kreditgenossenschaft**

Während Mitarbeitergenossenschaften vorwiegend in der Literatur von Kapitalismuskritikern thematisiert werden (vgl. Blome-Drees; Flieger, 2017, S. 283), sind Wohnungsgenossenschaften, Energiegenossenschaften und insbesondere Kreditgenossenschaften in der Bevölkerung präsent, ja tief verwurzelt (vgl. Notz, 2021, S. 86; vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2018, S. 11). Es scheint, als nutzten die Kapitalismuskritiker die Popularität der als resilient, seriös, solidarisch und bodenständig geltenden Genossenschaften als Basis für die eigene Vision, um eine positive Einstellung zur jeweils von ihnen konzipierten idealen Gesellschaft zu erzeugen (vgl. Klotz, 2016, S. 7ff).

Von den Genossenschaften haben die Kreditgenossenschaften nicht nur die größte Zahl an Mitgliedern, sondern sie sind auch am erfolgreichsten. Deshalb soll ihr Erfolgsrezept erforscht werden, um es – wenn möglich – auf Mitarbeitergenossenschaften zu übertragen.

### **3.1.5 Principal-Agent-Problematik**

Die Principal-Agent-Problematik aus der Institutionentheorie ergibt sich insofern aus dem Informationsdefizit des Principals gegenüber seinem Agenten, als er ihn weder exakt anweisen und kontrollieren, noch so effizient sanktionieren kann, wie es der Idealtyp der Bürokratie erfordert (vgl. Göbel, 2002, S. 61f). Dieses Defizit und damit der unkontrollierbare Freiheitsbereich des Agenten werden umso größer, je komplexer die anzuweisende Aufgabe

ist (vgl. Voigt, 2009, S. 84), je mehr Kreativität und Innovation deren Ausführung erfordert und je ausgeprägter die Bedeutung der Menschenwürde in der Gesellschaft ist. Die Gefahr, dass der Mitarbeiter seine Freiheit zur Verfolgung der eigenen Ziele auf Kosten der Unternehmensziele nutzt, kann durch ein Anreizsystem minimiert werden, das das Interesse des Arbeitnehmers (vgl. Furubotn; Pejovich, 1972, S. 1157) mit dem Interesse des Unternehmens gleichrichtet (vgl. Picot et al., 2020, S. 37f; vgl. Kirchner; Richter, 2003, S. 727; vgl. Elschen, 1988, S. 249).

### **3.2 Forschungsrelevanz**

Produktivgenossenschaftsähnliche Organisationen tauchen bereits in den Träumen der Utopier über eine ideale Gesellschaft auf. Konkreter werden die Modelle von Produktivgenossenschaften bei den Sozialreformern, die seit der Industrialisierung die Gesellschaft menschenwürdiger gestalten wollen (vgl. Martens, 2015, S. 40; vgl. Engelhardt, 1990, S. 666f).

Der Umsetzung des Modells einer Produktivgenossenschaft in die Praxis war trotz vieler Ansätze auf Dauer kein Erfolg beschieden (vgl. Notz, 2021, S. 83; vgl. Martens, 2015, S. 40; vgl. Engelhardt, 1990, S. 669f). Die Gründe des Scheiterns wurden vielfach thematisiert, ohne auch nur annähernd zu einheitlichen Ergebnissen zu kommen (vgl. Atmaca, 2007, S. 511). Zu erklären ist diese Uneinigkeit damit, dass die den jeweiligen Untersuchungen zugrundeliegenden Unternehmen mehr oder weniger stark vom Idealtyp einer Produktivgenossenschaft abweichen. Zusätzlich gibt es Indizien dafür, dass Autoren mit ihren Veröffentlichungen die Umsetzbarkeit ihrer sozialreformerischen Idee beweisen wollten.

Die Arbeit soll einen Beitrag zu der Frage leisten, weshalb einerseits keine auf Dauer existierenden Produktivgenossenschaften bekannt sind und ob die Abweichungen der realen Produktivgenossenschaften von deren Idealtyp für das Scheitern verantwortlich sind, andererseits aber andere Genossenschaften, hier exemplarisch untersucht an real existierenden Kreditgenossenschaften, von Erfolg zu Erfolg eilen. Daraus abzuleiten wären dann bewährte Konstruktionselemente der Kreditgenossenschaften für die Produktivgenossenschaften. Eine derartige Unternehmung ist der Verfasserin nicht bekannt.

Seit ihrer Beschäftigung im Kreditgewerbe beobachtet die Verfasserin Verhaltensmuster der Vorstände von Kreditgenossenschaften, die nicht immer mit den Interessen der Mitglieder der Genossenschaften zu erklären sind. In der wissenschaftlichen Literatur hat sie – vom einen oder anderen Hinweis in Veröffentlichungen wie von Oskar Betsch, Oswald Hahn oder Volker Beuthien (vgl. Betsch, 1974, S. 308ff; vgl. Hahn, 1998, S. 349f; vgl. Beuthien, 2013, S. 132; vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 111ff) abgesehen – keine tiefgehenden kritischen Auseinandersetzungen mit der Geschäftspolitik von Kreditgenossenschaften gefunden.

Diese Diskrepanz erklärt sich die Verfasserin mit der in diesen Arbeiten verwendeten Forschungsmethodik: In Befragungen (vgl. beispielsweise Klemisch; Boddenberg, 2019, S. 48f; vgl. Hartz et al., 2019, S. 60; vgl. Gindele et al., 2019, S. 165; vgl. Kranzinger, 2018, S. 211f) kann nicht erwartet werden, dass Vorstände von Kreditgenossenschaften ihre unternehmerischen Entscheidungen im Hinblick auf Interessenkonflikte kritisch hinterfragen. Nicht ausschließen kann die Verfasserin, dass sich die Vorstände dieser Interessenkonflikte gar nicht bewusst sind, weil sich entsprechende Verhaltensweisen im Kollegenkreis inzwischen eingeschliffen haben. Bestenfalls wird im vertraulichen Gespräch hinter vorgehaltener Hand zugegeben, dass die eine oder andere Entscheidung „auch“ im eigenen Interesse getroffen wurde. Dieser Sachverhalt kompliziert die Quellenangaben. Dennoch scheint es gelungen zu sein, die oben angedeuteten Vermutungen der Verfasserin mit ausreichend öffentlich zugänglichen Quellen zu unterstreichen.

### **3.3 Praxisrelevanz**

Im vorigen Kapitel wurde dargelegt, dass die Verfasserin versucht, die Diskrepanz zwischen den in der Literatur zu findenden Ausführungen und der von ihr erlebten Empirie aufzudecken und die Wirklichkeit in der Theorie möglichst weitgehend abzubilden. So wie die Institutionentheoretiker die realitätsfernen Prämissen der Modelle der Klassiker der Volkswirtschaftslehre abbauen, um ihre Theorie der komplexen Wirklichkeit anzunähern (vgl. Schmale, 2010, S. 54f; vgl. Richter, 2007, S. 483; Göbel, 2002, S. 29f), versucht die Verfasserin die Konzeption einer Mitarbeitergenossenschaft durch Auswertung ihrer Erfahrungen mit Kreditgenossenschaften und intensiver Recherche von Mitarbeiterunternehmen einen kleinen Schritt Richtung Funktionsfähigkeit weiterzuentwickeln.

## 4 Zielstellung der Dissertation

---

Aus der Problemstellung leitet sich das Ziel dieser Dissertation ab, Konstruktionselemente zu identifizieren, die für das Scheitern von bisher realisierten Mitarbeitergesellschaften verantwortlich sind, um sie dann auf Basis der Erkenntnisse aus der Analyse von Kreditgenossenschaften so weiterzuentwickeln, dass auch die Mitarbeitergenossenschaft auf Dauer funktionsfähig ist. In dieser Mitarbeitergenossenschaft treffen die Mitarbeiter als Mitglieder die unternehmerischen Entscheidungen. Sie erhalten das Residualeinkommen des Unternehmens.

Ziel der Mitarbeitergenossenschaft ist es, Mitarbeiter des Unternehmens unabhängig von einer Kapitalüberlassung in eine Risikosituation zu bringen, die jener von Selbstständigen entspricht:

- Die Mitarbeiter bestimmen dort mit, wo sie arbeiten, wo sie sich selbst entfalten und womit sie sich identifizieren (vgl. von Nell-Breuning, 1966, S. 10; vgl. von Nell-Breuning, 1953, S. 153). Bei größeren Unternehmen werden sie nach wie vor in eine Bürokratie eingebunden sein, sie bestellen aber gemeinsam die Geschäftsführung. Im Hinblick darauf hat die Geschäftsführung einen Anreiz, die Ausweitung des Freiheitsbereichs am Arbeitsplatz des einzelnen Mitarbeiters und damit dessen Selbstentfaltung und Selbstverantwortlichkeit zuzulassen, solange daraus keine Gewinneinbußen resultieren (vgl. von Nell-Breuning, 1966, S. 10).
- Die Mitarbeiter haben durch die Partizipation am Unternehmensergebnis keinen Anreiz, ihren aus dem Informationsvorsprung des Agenten ergebenden Freiheitsbereich zur Durchsetzung eigener Interessen zu missbrauchen. Die Partizipation am Residualeinkommen motiviert vielmehr zu Kreativität und Innovation am Arbeitsplatz, aber auch dazu, Chancen und Gefahren unternehmerischer Entscheidungen gegeneinander abzuwägen.
- Durch die Bereitschaft, in wirtschaftlich schlechten Zeiten Lohneinbußen bis zu einem individuell festzulegenden Betrag hinzunehmen, senken die Mitarbeiterunternehmer die fixen Ausgaben des Unternehmens (vgl. Engels, 1978b, S. 16). Dadurch gerät das Unternehmen erst später in die Verlustzone. So sichert die aus den Lohnzugeständnissen resultierende Preisflexibilität am Markt den Unternehmensbestand und damit zugleich den Arbeitsplatz.

Diese Mitarbeiterunternehmen können bei den neuen Institutionen und Technologien einer Sharing- und Prosuming-Wirtschaft, einer „collaborative Consumption“, aber auch einer Weiterentwicklung der deutschen Genossenschaftsidee, einsortiert werden (vgl. Anzinger, 2019, S. 37f).

## 4.1 Haupt- und Teilzielstellungen

Neben der Hauptzielstellung spielen die Teilzielstellungen eine wichtige Rolle, weil sie Wegbereiter zur Erreichung des Hauptziels sind.

### 4.1.1 Hauptzielstellung

Hauptzielstellung der Arbeit ist es, ein Rechtsinstitut zu konzipieren, das es Menschen mit ihrer Arbeitskraft ermöglicht, Unternehmen mitzugestalten und an den daraus resultierenden gesamtwirtschaftlichen Folgen zu partizipieren.

Die Hauptforschungsfrage lautet:

**Wie ist eine Mitarbeitergenossenschaft auszugestalten, damit Mitarbeiter die Eigentümerfunktion übernehmen können, ohne Kapital einzubringen?**

Um eine Mitarbeitergenossenschaft zu konzipieren, ist es zunächst erforderlich, die Gründe für das Scheitern von Unternehmen, in denen Mitarbeiter unternehmerische Entscheidungen trafen und in Form des Arbeitsentgelts am Unternehmensergebnis partizipierten, herauszuarbeiten. Um dieses Ziel zu erreichen, wird erforscht, weshalb diese Funktionsmängel bei den Kreditgenossenschaften nicht zu beobachten sind. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden Mitarbeitergenossenschaften zur Funktionsfähigkeit weiterentwickelt.

Die folgende Übersicht systematisiert die Teilzielstellungen sowie die Hauptzielstellung und zeigt auf, welcher Untersuchungsgegenstand bei der jeweiligen Zielstellung im Fokus steht.

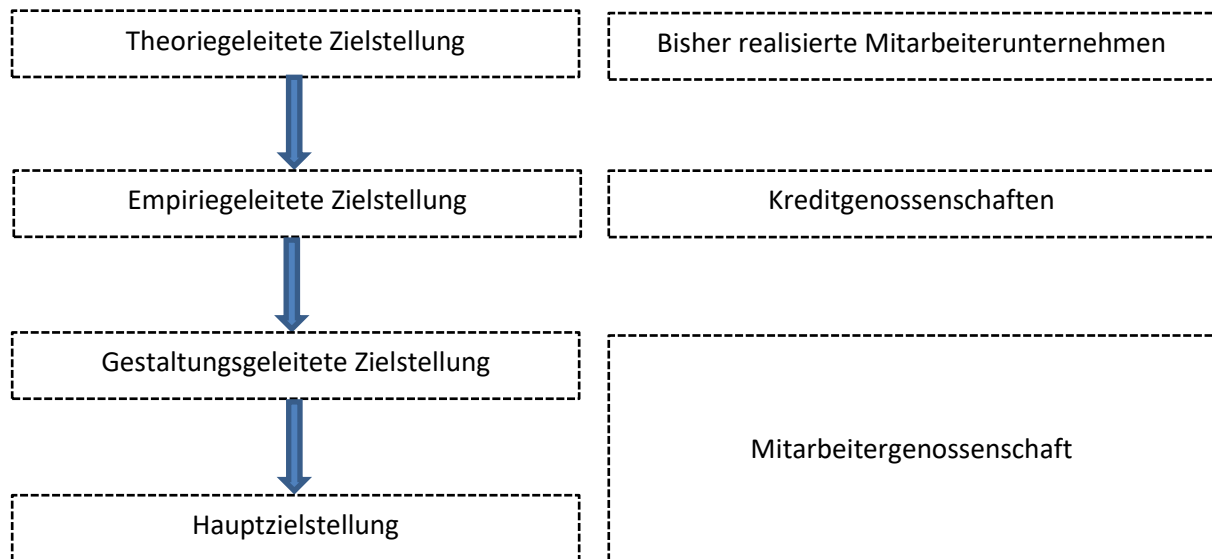


Abbildung 1: Systematisierung der Haupt- und Teilzielstellungen im Überblick.  
Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellung

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird zunächst der Erfolg von den in der Literatur beschriebenen Versuchen, den Kapitalismus durch Mitarbeiterunternehmen zu überwinden, untersucht. Anschließend werden die Gründe für das Scheitern von bisher realisierten Mitarbeiterunternehmen erarbeitet und analysiert. Die darauf aufbauende Ursachenforschung führt dann zu deren Funktionsmängeln.

#### 4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellung

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird untersucht, ob die bei den realisierten Mitarbeiterunternehmen festgestellten Funktionsmängel auch bei Kreditgenossenschaften zu beobachten sind. Dabei werden einerseits die Gründe für den Erfolg der Kreditgenossenschaften untersucht, andererseits aber auch deren Funktionsmängel herausgearbeitet. Ergebnis dieser Untersuchung sind Konstruktionselemente sowie wichtige Erkenntnisse, die bei der gestaltungsgelایتeten Zielstellung helfen, eine Mitarbeitergenossenschaft zu konzipieren, die in einem marktwirtschaftlichen Umfeld funktionsfähig ist.

#### **4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellung**

Die theoretischen und empirischen Zielstellungen legen die Basis für die gestaltungsgeleitete Zielstellung und damit die Beantwortung der Hauptforschungsfrage. Die Funktionsmängel der historischen Mitarbeiterunternehmen geben Auskunft darüber, weshalb diese gescheitert sind. Diese Erkenntnisse und die im Rahmen des empirischen Teils erarbeiteten weiteren Konstruktionselemente und Funktionsmängel der Kreditgenossenschaften fließen in die zu konzipierende Mitarbeitergenossenschaft ein.

#### **4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse**

Über eine Mitarbeitergesellschaft kann der Faktor Arbeit unternehmerisches Risiko zeichnen. Er bezieht Residualeinkommen und hat entsprechend der Kongruenz von Kompetenz und Verantwortung im Unternehmen Mitspracherecht. Demzufolge ist Chancengleichheit zwischen Kapital und Arbeit im Wettbewerb erreicht:

- Der Kapitalist kann seinen Faktor als Fremdkapital überlassen, dann hat er genauso wenig Mitspracherechte bei unternehmerischen Entscheidungen wie der Arbeitnehmer. Beide erzielen das vertraglich vereinbarte Faktorentgelt, also Zins oder Lohn.
- Beide können aber auch auf die vertraglich fixierte Entlohnung für die Überlassung ihres Produktionsfaktors verzichten. Das ist dann „Eigenkapital“ beziehungsweise „Eigenarbeit“. Beide Positionen beziehen Residualeinkommen und wirken demzufolge bei unternehmerischen Entscheidungen mit. Durch die Nutzung von Eigenkapital und Eigenarbeit geraten die Unternehmen in kritischen Situationen später in die Verlustzone. Deshalb können Eigenarbeiter durch Einkommenszugeständnisse ihren Arbeitsplatz sichern.

##### **4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt**

Die empirische Untersuchung der Arbeit lässt eine Vielzahl von Funktionsmängeln bei Kreditgenossenschaften erwarten, wenn die nach außen kommunizierten Gründe für unternehmerische Entscheidungen kritisch hinterfragt werden. Insbesondere erwartet sich

die Verfasserin durch das Hinterfragen der Gründe für Fusionen wertvolle Hinweise für das Ergebnis ihrer Arbeit.

#### **4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils**

Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden die Gründe für das Scheitern der historischen Mitarbeiterunternehmen erarbeitet:

- **Mangel an Disziplin:**  
Der bei Mitarbeiterunternehmen beobachtete Mangel der Mitarbeiter an Disziplin wird damit begründet, dass sie nicht bereit sind, sich unterzuordnen.
- **Abkapselung:**  
Erfolgreiche Mitarbeiterunternehmen tendieren dazu, keine neuen Mitglieder aufzunehmen oder in die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft zu transformieren.
- **Abwanderung bis zur Auflösung:**  
Bei wirtschaftlich nicht erfolgreichen Mitarbeiterunternehmen laufen die Mitglieder weg.
- **Ausschüttungsmaximierung:**  
Mitglieder von Mitarbeiterunternehmen tendieren zur Ausschüttungsmaximierung.

Zu befürchten ist, dass mit den in der Literatur beschriebenen real existierenden Produktivgenossenschaften die mit dem Idealtyp angestrebten Ziele nicht erreicht wurden. Deshalb ist es schwer, von den Realtypen theoretisch fundierte Aussagen für das Modell einer funktionsfähigen Mitarbeitergenossenschaft abzuleiten. Demgegenüber wird erwartet, dass sich von der Analyse der Kreditgenossenschaften Hinweise auf Konstruktionselemente funktionsfähiger, idealtypischer Mitarbeiterunternehmen ableiten lassen.

#### **4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils**

Von der empirischen Untersuchung erwartet sich die Verfasserin folgende Ergebnisse:

- Über Mängel an Disziplin bei Kreditgenossenschaften wird weder in der Literatur berichtet, noch hat die Verfasserin in der Praxis derartige Probleme beobachtet. Deshalb könnte die Untersuchung der Kreditgenossenschaften Hinweise dafür liefern,



wie Mängel in der Disziplin auch bei Mitarbeitergenossenschaften verhindert werden können.

- Die Abkapselung vor neuen Mitgliedern ist in der Praxis nicht zu beobachten, im Gegenteil: Kreditgenossenschaften versuchen neue Mitglieder zu akquirieren, begrenzen aber sowohl den Betrag der Kapitaleinlage auf den Geschäftsanteil als auch die maximale Anzahl von Geschäftsanteilen pro Mitglied.
- Kreditgenossenschaften haben sich in den letzten Jahrzehnten nicht in Kapitalgesellschaften umgewandelt, in Genossenschaften umgewandelt haben sich demgegenüber einige der wenigen in der Rechtsform der Aktiengesellschaft firmierenden Kreditgenossenschaften.
- Die Höhe der Ausschüttung ist bei Kreditgenossenschaften höchst selten umstritten. Deshalb hofft die Verfasserin durch ihre Recherche die Frage beantworten zu können, wie es Kreditgenossenschaften regelmäßig gelingt, ihre Rücklagen ohne Widerspruch der Mitglieder großzügig zu dotieren.
- Dank der großzügigen Rücklagendotierungen ist bei Kreditgenossenschaften kein chronischer Kapitalmangel zu befürchten.

#### **4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils**

Aufgrund der Ergebnisse aus den Fallstudien zu den erfolgreichen Kreditgenossenschaften können Elemente für die Konstruktion des Modells einer funktionsfähigen Mitarbeitergenossenschaft abgeleitet werden. Dabei ist nicht auszuschließen, dass verschiedene Modifikationen des Modells einer Mitarbeiterunternehmung konzipiert werden, beispielsweise abhängig vom jeweiligen Menschenbild der Mitarbeiter oder von den Umweltbedingungen des Unternehmens.

### 4.3 Inhaltliche Abgrenzung

Diese Untersuchung erfolgt in Übereinstimmung mit einem Vorschlag von Wagenknecht anhand von Unternehmen in der Rechtsform einer, eventuell um bestimmte Konstruktionselemente modifizierten Genossenschaft (vgl. Wagenknecht, 2018, S. 302). Nicht eingegangen wird auf Stiftungen, Verantwortungseigentum, Belegschaftsaktien und Belegschaftsgenossenschaften, weil sie nicht die Lösung für das hier untersuchte Problem bringen.

#### Stiftung:

Der alternative Vorschlag von Wagenknecht, den Kapitalismus durch Überführen der Aktiengesellschaften in Stiftungen zu überwinden, führt letztlich nicht zu Mitarbeiterunternehmen im Sinne dieser Arbeit, obwohl der folgende Satz von Wagenknecht über die Ambitionen von Ernst Abbe, der das Statut der Carl-Zeiss-Stiftung verfasste, so interpretiert werden könnte: *„Die Unternehmenserträge stehen in Abbes Augen der Gesamtbelegschaft zu“* (Wagenknecht, 2018, S. 293). Demgegenüber legt Pahlow dar, dass Abbe gerade keine Partizipation der Beschäftigten anstrebte (vgl. Pahlow, 2014, S. 85). *„Unternehmen, die sich vollständig in Stiftungshand befinden, sind ... Unternehmen ohne externe Eigentümer“* (Wagenknecht, 2018, S. 288). Wagenknecht hält diese Konstruktion *„verblüffend aktuell“* für die *„Überlegungen, wie die Grundzüge einer modernen Unternehmensverfassung aussehen könnten“* (Wagenknecht, 2018, S. 292), mit einer Mitarbeiterpartizipation hat sie nichts gemein.

Die Carl-Zeiss-Stiftung hält je 100 % der Stimmanteile an der Schott Aktiengesellschaft und an der Zeiss Aktiengesellschaft. Die Stimmrechte übt der Stiftungsrat aus, dessen Mitglieder laut Statut Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft sind (vgl. Carl-Zeiss-Stiftung, 2021, S. 12), die ihrerseits von den Mitgliedern der Stiftungsverwaltung ernannt werden. Zur Stiftungsverwaltung ist im Statut der Carl-Zeiss-Stiftung festgehalten: *„Der Stiftungsverwaltung gehören die jeweiligen für die wissenschaftlichen Hochschulen der Länder Baden-Württemberg und Thüringen zuständigen Minister an. Der Vorsitz obliegt dem baden-württembergischen Minister“* (Carl-Zeiss-Stiftung, 2021, S. 9).

Die Ziele der Zeiss Stiftung gelten den Kapitalismuskritikern als Blaupause für ihre eigenen Vorstellungen von Unternehmen. Die Konstruktion ist aber zu komplex und daher zu kostenaufwendig, um sich in der Praxis durchsetzen zu können. Aber selbst bei dieser Konstruktion sind gegenseitige Abhängigkeiten und Interessenkonflikte nicht auszuschließen: So berät der Stiftungsbeirat (= Vorstände der Stiftungsunternehmen) die Stiftungsverwaltung

- bei der Bestellung des Stiftungsrats, der seinerseits über die Stimmrechtsausübung, die Aufsichtsräte der Stiftungsunternehmen, die die Vorstände kontrollieren, wählen.
- bei der Vergabe von Fördermitteln (vgl. <https://www.carl-zeiss-stiftung.de/german/stiftungsgremien.html> [abgefragt am: 19.02.2022]).

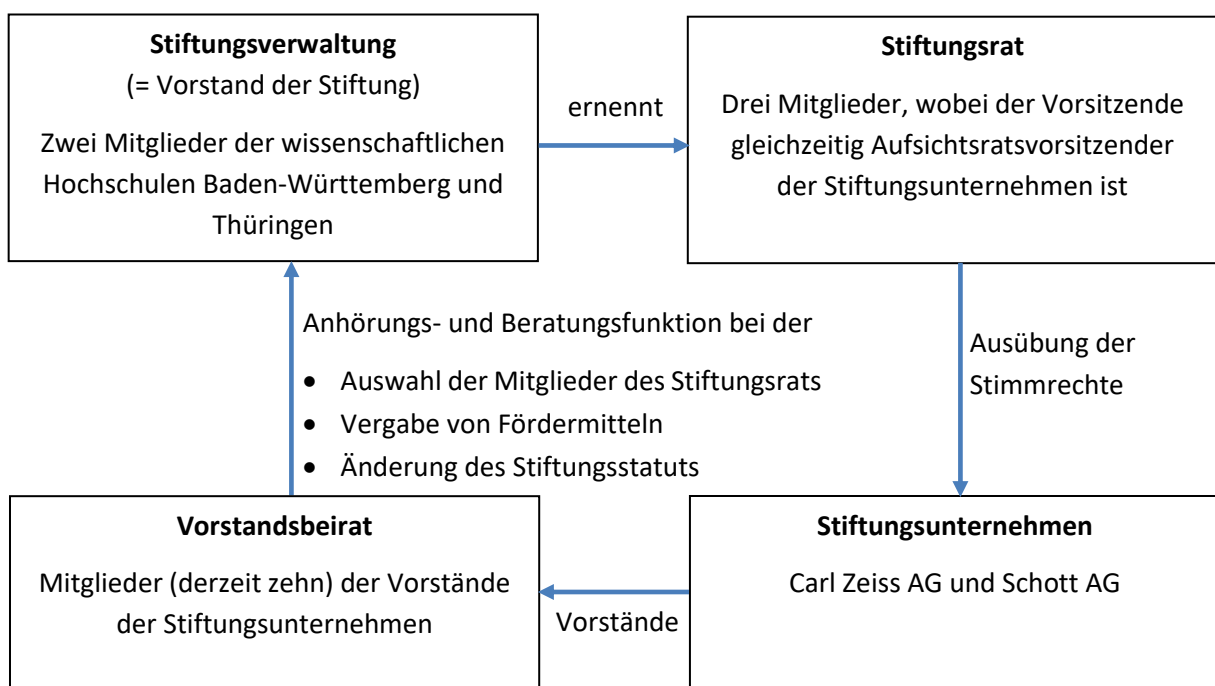


Abbildung 2: Struktur der Zeiss Stiftung.  
Quelle: eigene Darstellung.

Auch die Robert Bosch Stiftung hat mit einer Mitarbeiterunternehmung nichts zu tun, denn 92 % der Kapitalanteile der Robert Bosch GmbH hält die Robert Bosch Stiftung und entsprechend partizipiert sie an der Gewinnausschüttung des Unternehmens (vgl. Müller, 2018, S. 26). 93 % der Stimmrechte stehen der Bosch Industrietreuhand KG zu mit zwei Komplementären und acht Kommanditisten als Gesellschafter (vgl. <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/company-page.html> [abgefragt am: 23.12.2021]). Im Falle des Ausscheidens eines Geschafters der Kommanditgesellschaft entscheidet die Geschafterversammlung der Bosch Industrietreuhand KG durch Mehrheitsbeschluss über die Aufnahme eines neuen Geschafters (vgl. Kögel; Berg, 2011, S. 16). Einer der beiden

Komplementäre ist der Vorsitzende der Gesellschafterversammlung und zugleich Vorsitzender des Aufsichtsrats der Robert Bosch GmbH (vgl. Kögel; Berg, 2011, S. 16). Zurzeit ist das Stefan Asenkerschbaumer, der frühere stellvertretende Vorsitzende der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH (vgl. <https://www.bosch.com/de/unternehmen/wer-wir-sind/> [abgefragt am: 03.01.2022]), der damit – so merken Kritiker an – als Aufsichtsratsvorsitzender die Folgen seiner unternehmerischen Entscheidungen als stellvertretender Geschäftsführer kontrolliert. Die Neubesetzung des Aufsichtsorgans durch den bisherigen (stellvertretenden) operativen Unternehmenschef ist bei der Robert Bosch GmbH üblich. Es wird begründet mit der Kontinuität (vgl. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/franz-fehrenbach-wechselt-in-den-aufsichtsrat-bosch-bekommt-einen-neuen-chef-1.1322354> [abgefragt am: 23.12.2021]). Das widerspricht aber der Idee der Nummer 5.4.4 des Corporate Governance Codex, wonach Vorstandsmitglieder vor Ablauf von zwei Jahren nach dem Ende ihrer Bestellung nicht Mitglied des Aufsichtsrats der Gesellschaft werden dürfen (es sei denn ihre Wahl erfolgt auf Vorschlag von Aktionären, die mehr als 25 % der Stimmrechte an der Gesellschaft halten) (vgl. Regierungskommission, 2019, S. 8).

Die Familie Bosch hält über Poolgesellschaften sieben Prozent sowohl der Stimmrechte als auch der Kapitalanteile der Robert Bosch GmbH (vgl. <https://www.bosch.de/unser-unternehmen/bosch-gruppe-weltweit/#struktur-und-organisation> [abgefragt am: 23.12.2021]) und partizipiert damit mit dem gleichen Anteil an der Dividende.

Die Stiftungskonstruktion scheidet damit als mögliche Konzeption für eine Mitarbeitergesellschaft aus, weil die Mitarbeiter keine Mitsprache bei der Besetzung der Kompetenzträger haben und sie auch nicht am Residualeinkommen ihrer arbeitgebenden Unternehmung partizipieren.

#### Verantwortungseigentum:

Verantwortungseigentum – beziehungsweise treuhänderisches Eigentum (vgl. Burgard, 2021, S. 1; vgl. <https://stiftung-verantwortungseigentum.de/home> [abgefragt am: 26.11.2021]) – ist das Schlagwort der jüngsten Zeit, wenn es darum geht, unsere ökologischen und sozialen Herausforderungen durch neue Formen von Organisationen und Kooperationen zu lösen (vgl. Sanders; Hoon, 2020, <https://www.faz.net/einspruch/einspruch-exklusiv-eigentum-trifft->

[verantwortung-16618406.html?GEPC=s3&premium=0x1f4088ef537700f9ac1352430](https://www.steuernagel.de/verantwortung-16618406.html?GEPC=s3&premium=0x1f4088ef537700f9ac1352430)

[ef1d4e8](#) [abgefragt am: 23.12.2021]). Das Ziel dahinter: „*Statt schneller Vermögensbildung, Exit und Gewinnmaximierung auf Kosten von Mitarbeitern und Umwelt*“ geht es bei Unternehmen in Verantwortungseigentum darum, mit dem „*Unternehmen einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten*“ (Steuernagel, 2019, S. 48).

Klassischerweise ist unsere Wirtschaftsordnung geprägt durch Eigentümer von Unternehmen, die einerseits die Kompetenz haben, Entscheidungen zu treffen, andererseits aber auch die Verantwortung für ihre Entscheidungen tragen (vgl. Engels, 1972, S. 46). So ist die Einheit von Kompetenz und Verantwortung seit je her ein wichtiger Faktor für den Erfolg unserer Wirtschaft: Wer entscheidet, muss auch für seine Fehler einstehen und profitiert gleichzeitig bei Erfolg (vgl. Engels, 1972, S. 46). Das ist Marktwirtschaft und das zugehörige Instrument bezeichnet man als Eigentum.

Bei Verantwortungseigentümern stellt sich das anders dar: Zwar haben sie die Entscheidungsmacht über das Unternehmen, aber sie haben keinen Zugriff auf den Unternehmensgewinn und das im Unternehmen gebundene Vermögen (vgl. Habersack; Horvarth; Kirchdörfer, 2021, S. 16; vgl. Feld; Frey, 2021, S. 10). Ziel ist es, dass das „*Unternehmen langfristig unabhängig, erfolgreich und seinen Werten treu bleiben kann und nicht an anonyme Investoren verkauft wird*“ (Steuernagel, 2019, S. 48). Das Unternehmen wird nicht an genetisch Verwandte weitergegeben, sondern an „*Werte- und Fähigkeitenverwandte*“ (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2021, S. 1; vgl. Bruce; Jeromin, 2020, S. 164; vgl. Bruch et al., 2020, S. 18), also an „*Brüder und Schwestern im Geiste*“ (Bruch et al., 2020, S. 18).

Damit hebt das sogenannte Verantwortungseigentum das Prinzip aus, das Basis unseres Wirtschaftssystems ist. Kompetenz und Verantwortung werden entkoppelt: Bei Unternehmen in Verantwortungseigentum muss der Verantwortungseigentümer nicht für seine Entscheidungen geradestehen (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2021, S. 2).

### Belegschaftsaktie:

Auch die vielfach propagierte Belegschaftsaktie bringt nicht die Lösung, weil der Mitarbeiter nur als Eigenkapitalgeber mitbestimmt und auch nur als solcher am Unternehmensergebnis beteiligt ist. Mit der Ausgabe von Belegschaftsaktien ist die Erwartung verbunden, dass sich die Mitarbeiter stärker mit ihrem Unternehmen identifizieren und einen Anreiz erhalten, sich für die Ziele der Geschäftspolitik zu engagieren, um so ihre Dividende zu maximieren. Belegschaftsaktien erwerben kann aber nur, wer dem Unternehmen Kapital überlässt. Die einem Mitarbeiter verfügbaren Kapitalbeträge dürften jedoch kaum ausreichen, um eine Dividende erwarten zu können, die einen nennenswerten Anteil am Jahreseinkommen erreicht und damit eine Verhaltensänderung bei der täglichen Arbeit auslöst.

Vor allem führt die Belegschaftsaktie zur Risikokumulation (vgl. Engels, 1972, S. 46): Kommt das Unternehmen in eine Krise, bricht der Kurs der Aktie ein. Zusätzlich wird das Unternehmen Arbeitsplätze abbauen, um so über sinkende Aufwendungen für Löhne und Gehälter erst später in die Verlustzone zu geraten, so dass der Belegschaftsaktionär der Gefahr ausgesetzt ist, nicht nur seine Ersparnisse, sondern zugleich seinen Arbeitsplatz zu verlieren (vgl. Engels, 1978b, S. 11).

### Belegschafts-genossenschaft:

Der Begriff der „Belegschafts-genossenschaft“ suggeriert auf den ersten Blick, dass es bereits eine Unternehmensform gibt, die den Anforderungen an die hier angestrebte Mitarbeitergenossenschaft entspricht. Bei genauerer Überprüfung ist festzustellen, dass es sich bei Belegschafts-genossenschaften gerade nicht um Produktivgenossenschaften handelt, weil die Mitglieder von Belegschafts-genossenschaften in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis zu ihrem Arbeitgeber stehen (vgl. Vogt, 2017, S. 307) und im Rahmen der Belegschafts-genossenschaft ideologische Ziele verfolgen. Nebenbei verbessert die Belegschafts-genossenschaft den guten Ruf der Unternehmen, in denen die Mitglieder hauptberuflich als Arbeitnehmer tätig sind (vgl. Allbauer et al., 2013, S. 16).

Belegschafts-genossenschaften gibt es insbesondere im Bereich der Energiewende und des Klimaschutzes, weil die Arbeitnehmer von Unternehmen als Mitglieder in der Genossenschaft die Energiewende vorantreiben sollen (vgl. Wetzel, 2014, S. 3). Beispielhaft genannt sei die Volkswagen-Belegschafts-genossenschaft für regenerative Energien. Dort haben Mitglieder

der Genossenschaft, gleichzeitig Arbeitnehmer bei Volkswagen, aber auch deren Eltern oder Kinder, einen Vertrag mit Volkswagen geschlossen, der sie dazu berechtigt, auf dem Dach der Fabrik eine Photovoltaikanlage zu errichten und zu betreiben (vgl. Clausen, 2014, S. 44). Die Pacht für das Dach beträgt einen symbolischen Euro pro Jahr (vgl. Clausen, 2014, S. 44).

### Fazit

Demnach führen Belegschaftsaktien, Stiftungen und Belegschaftsgenossenschaften im Hinblick auf die Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital sowie Chancengleichheit im Wettbewerb in eine Sackgasse. Durch die fehlende Rückkopplung zwischen Kompetenz und Verantwortung trägt auch das Verantwortungseigentum nichts zur Lösung bei. Infolgedessen erscheint nur der vor allem seit Beginn der Industrialisierung von Sozialreformern aufgezeigte Weg, den Kapitalismus durch Mitarbeiterunternehmen zu überwinden, erfolgsversprechend.

## 5 Aufbau der Dissertation

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Aufbau der Dissertation:

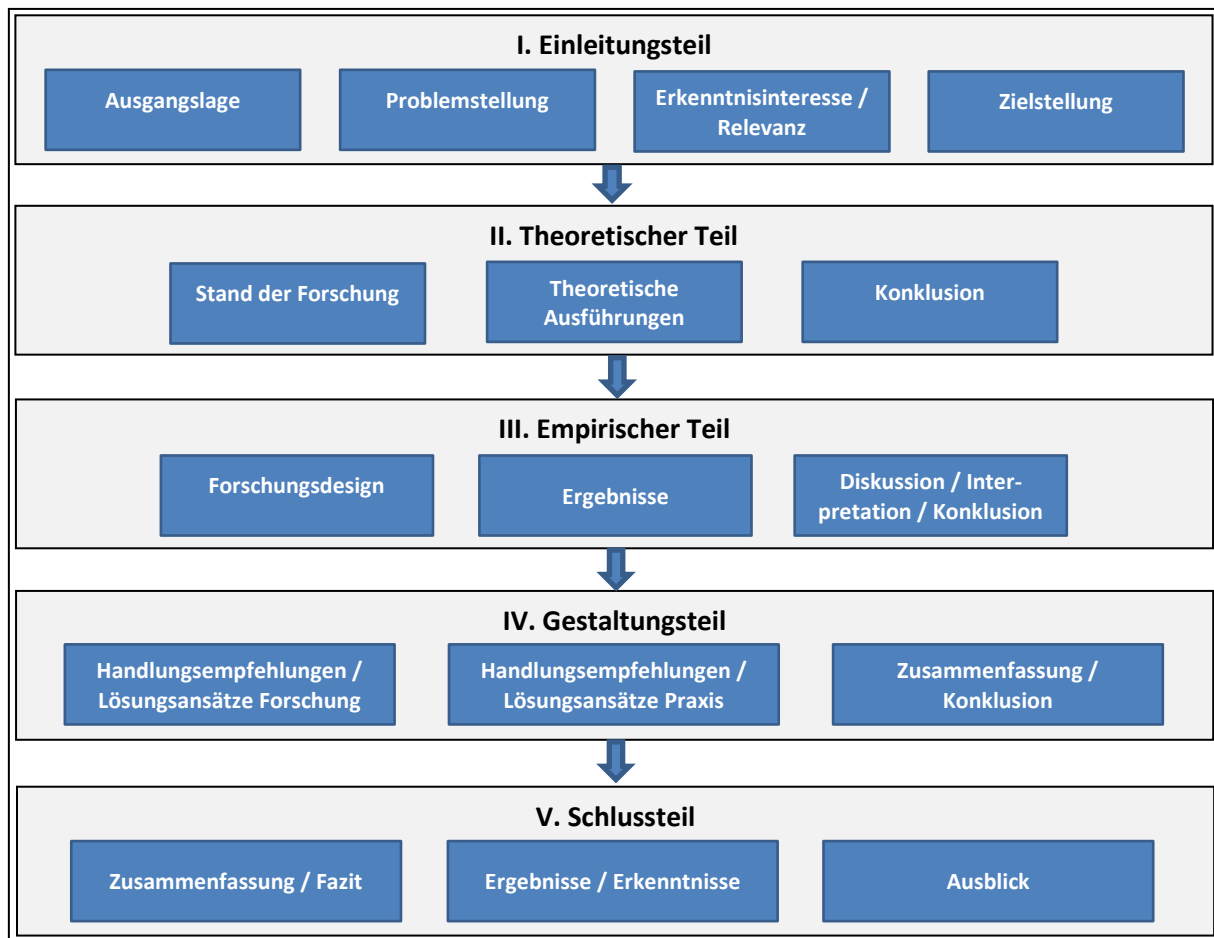


Abbildung 3: Aufbau der Dissertation.  
Quelle: eigene Darstellung.

Im Einleitungsteil dieser Arbeit wird zunächst die Problemstellung mit ihren vielen Facetten herausgearbeitet. Darin enthalten ist die ausführliche Definition von Marktwirtschaft und Kapitalismus, weil sich diese Begriffe nicht auf eine kurze Beschreibung reduzieren lassen. Diese Vorgehensweise zieht sich wie ein roter Faden durch die gesamte Arbeit: Aus Sicht der Verfasserin ist es wenig sinnvoll, Theorie und Praxis voneinander zu trennen. Bereits Kant hat in seinem Werk „Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein taugt aber nicht für die Praxis“ festgehalten:

*„Es kann also niemand sich für praktisch bewandert in einer Wissenschaft ausgeben und doch die Theorie verachten, ohne sich bloß zu geben, daß er in seinem Fache ein Ignorant sei: indem er glaubt, durch Herumtappen in Versuchen und Erfahrungen, ohne sich gewisse Prinzipien (die eigentlich das ausmachen, was man Theorie nennt) zu sammeln, und ohne sich ein Ganzes*



*[...] über sein Geschäft gedacht zu haben, weiter kommen zu können, als ihn die Theorie zu bringen vermag“ (Kant, 1793, S. 24).*

Im Einleitungsteil ebenfalls enthalten ist das Erkenntnisinteresse und die Relevanz der Arbeit. Darin werden zum einen die Themenfelder, die die Dissertation bearbeitet, und zum anderen die Forschungs- und Praxisrelevanz dargelegt. Daran schließt sich die Zielstellung der Arbeit an mit den einzelnen Zielstellungen, den erwarteten Erkenntnissen sowie der inhaltlichen Abgrenzungen zu den Themen, die die Arbeit nicht beinhaltet.

Die Darstellung des Stands der Forschung nimmt im theoretischen Teil der Arbeit den größten Anteil ein. Darauf folgen die theoretischen Ausführungen zu Genossenschaften im Allgemeinen und den Kreditgenossenschaften im Speziellen. Das Kapitel endet mit dem Fazit und der Beantwortung der beiden theoriegeleiteten Fragestellungen.

Im empirischen Teil, dem Herzstück dieser Arbeit, wird zunächst das Untersuchungsdesign und das methodische Vorgehen detailliert dargelegt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die vier untersuchten Einzelfälle und die Analysekriterien gelegt. Das Kapitel endet mit der Darstellung der Ergebnisse sowie deren Interpretation, Diskussion und Konklusion.

Daran schließt sich der Gestaltungsteil der Arbeit an, in welchem die Handlungsempfehlungen für Forschung und Praxis aufgezeigt und die Erkenntnisse des Gestaltungsteils zusammengefasst werden.

Die Dissertation endet mit einer Zusammenfassung der Erkenntnisse der Arbeit und einem Ausblick für Forschung und Praxis.

## II THEORETISCHER TEIL

---

### 1 Stand der Forschung

---

Wer zum Thema Mitarbeitergenossenschaften recherchiert, stößt durchaus auf erfolgreiche Unternehmen, deren Firma darauf hindeutet, dass die Mitarbeiter die unternehmerischen Entscheidungen treffen beziehungsweise diese delegieren und – entsprechend der marktwirtschaftlichen Kongruenz von Kompetenz und Verantwortung (vgl. Engels, 1972, S. 46) – das Unternehmensergebnis unter sich aufteilen (vgl. Schimmele, 2019, S. 55ff). Wenn aber die Berichte von und über diese Unternehmen überprüft werden, ist festzustellen, dass kein einziges der auf Dauer existierenden Unternehmen die in dieser Arbeit fixierten Kriterien einer Mitarbeitergenossenschaft, also einer vollständigen Identität von Mitarbeitern und Mitgliedern ohne externe Mitarbeiter und ohne Mitglieder, die nicht zugleich Mitarbeiter sind, erfüllt.<sup>3</sup> Idealtypisch unterstrichen wird diese Feststellung durch Flieger, der nach fünfzehnjähriger Forschungsarbeit über Mitarbeiterunternehmen feststellt, dass ausgerechnet das Unternehmen, das er seinem Modell einer Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation zugrunde legt, noch vor der Veröffentlichung seiner Arbeit in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft transformierte (vgl. Nutzinger, 1996, Vorwort (in Flieger, 1996)).

#### 1.1 Recherchevorgehen

Die Verfasserin hat die nach ihrer Auffassung notwendigen Publikationen gesichtet und bewertet. Sowohl das Thema der Arbeit als auch die daran angrenzenden Themen sind hoch aktuell, weshalb sie fortlaufend in der Literatur und Fachzeitschriften/-zeitungen aufgegriffen und besprochen werden.

Im Rahmen der Literaturrecherche wurde – Kornmeier folgend – auf die grundlegenden Datenbanken zugegriffen (vgl. Kornmeier, 2007, S. 109ff):

---

<sup>3</sup> Beispielsweise trägt die Produktivgenossenschaft Schönwalde e.G. zwar den Namen „Produktivgenossenschaft“, doch zeigt die genauere Überprüfung, dass sie im Jahr 2019 durchschnittlich 14 Arbeitnehmer beschäftigte, aber nur neun Mitglieder auswies (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?12> [abgefragt am: 23.01.2021]).

- Württembergische Landesbibliothek
- Bibliothek der Dualen Hochschule Baden-Württemberg
- Bibliothek der Deutschen Bundesbank
- Universitätsbibliothek Hohenheim
- Bibliothek der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen
- Zeitschriften und Journale im Bestand der Deutschen Bundesbank
- KMU E-Library
- Springer-E-Library
- JSTOR
- Researchgate
- EconBiz und EconPapers
- Fachzeitungen/-zeitschriften wie Frankfurter Allgemeine Zeitung, Börsen-Zeitung und Handelsblatt
- Internet (unter anderem überregionale und regionale Tageszeitungen, Homepages der untersuchten Kreditgenossenschaften, Bundesanzeiger, Online-Handelsregister)

## 1.2 Historische Produktivgenossenschaften

Schon vor zwei Jahrhunderten tauchten in den Schriften der als „*Genossenschaftssozialisten*“ bezeichneten Kritiker der aufkommenden Industrialisierung und ihrer Folgen Konzeptionen von Unternehmen auf (vgl. Stavenhagen, 1969, S. 132ff), die die hier festgelegten Funktionen einer Mitarbeitergesellschaft erfüllen.

### 1.2.1 Modelle der Frühsozialisten

Die von Charles Fourier (1772-1837) konzipierten „Phalangen“ waren Erzeugungs-, Verbraucher- einschließlich Wohngenossenschaften, die das menschliche Glück sicherstellen und vermehren sollten (vgl. Stavenhagen, 1969, S. 132). Dabei sollte die Arbeit möglichst attraktiv gestaltet werden (vgl. Stavenhagen, 1969, S. 132), so dass „*die Arbeit als Vergnügen oder sportliches Spiel*“ empfunden wird und „*der Arbeit selbst jeder Zwangscharakter genommen ist*“ (Stavenhagen, 1969, S. 133). Dazu sollte auch die Beteiligung der Arbeiter am Gewinn der Produktivgenossenschaft beitragen (vgl. Stavenhagen, 1969, S. 132).

Mithilfe der von Robert Owen (1771-1858) konzipierten Assoziationen sollten die Arbeiter eine gerechte Entlohnung erhalten (vgl. Villegas Velasquez, 1975, S. 34). Neben der gemeinsamen Arbeit sollten die Arbeiter auch gemeinsam Konsumgüter einkaufen (vgl. Martens, 2015, S. 40; vgl. Villegas Velasquez, 1975, S. 34). Ziel der Assoziationen war es, alle Lebensbereiche der Arbeiter zu erfassen, so dass alle Mitglieder vollständig gleichbehandelt werden (vgl. Villegas Velasquez, 1975, S. 34). Owen rief 1825 in New Harmony im US-Bundesstaat Indiana eine genossenschaftliche Siedlung ins Leben, die jedoch nach kurzer Zeit scheiterte (vgl. Stavenhagen, 1969, S. 135).

Demgegenüber projizierte Louis Blanc (1813-1882) in seinem 1839 erschienenen Buch „Organisation du travail“ die Einrichtung von Sozialwerkstätten (vgl. Zimmerman, 1961, S. 92f), „in denen die Arbeiter einen redlichen Lohn- und Gewinnanteil“ erhalten sollten (Zimmerman, 1961, S. 93). Die durch staatliche Kredite geförderten Sozialwerkstätten würden den Kampf im Wettbewerb mit privaten Unternehmen gewinnen, da sie dank ihrer höheren Löhne und der Gewinnbeteiligung die besseren Arbeiter anziehen (vgl. Zimmerman, 1961, S. 93; vgl. Villegas Velasquez, 1975, S. 33). „Mit der Zeit würden alle privaten Unternehmungen sich in „Sozialwerkstätten“ umwandeln“ (Zimmerman, 1961, S. 93).

Die Wirklichkeit war anders: Die von der französischen Revolutionsregierung im Jahre 1848 errichteten Sozialwerkstätten scheiterten (vgl. Zimmerman, 1961, S. 93). „Minister Thiers erklärte später, die Regierung habe alles getan, um die Unausführbarkeit der Blancschen Ideen zu beweisen“ (Zimmerman, 1961, S. 93). Für dieses Urteil spricht, dass die zuvor von Blanc gegründeten Sozialwerkstätten zeitweilig funktionierten (vgl. Stavenhagen, 1969, S. 134).

An Blanc anknüpfend wollte Ferdinand Lassalle (1825-1864) während der Industrialisierung „den Kapitalismus durch Produktivgenossenschaften mit staatlicher Hilfe aus den Angeln heben“ (Engelhardt, 1990, S. 668). So pries Lassalle die Produktivgenossenschaft als wichtigstes Mittel zur Lösung der sozialen Frage (vgl. von Loesch, 1988, S. 11).

*„Auf diese Weise könnte man den Arbeiterstand zu seinem eigenen Unternehmer machen [...] Wenn der Arbeiterstand sein eigener Unternehmer sei, entfiere die Scheidung zwischen Gewinn und Arbeitslohn. An seine Stelle trete der Arbeitsertrag als Entgelt der Arbeit“ (von Loesch, 1988, S. 11).*

Den Frühsozialisten ist gemein, dass sie allesamt die Probleme der Instabilität von Produktivgenossenschaften nicht erkannten (vgl. Villegas Velasquez, 1975, S. 34f). „Ihre Nachfolger“ hofften, „die in der Realität eingetretenen Mißerfolge dadurch zu überwinden [...], daß die Genossen den wahren genossenschaftlichen Geist in sich kultivieren sollten“ (Villegas Velasquez, 1975, S. 35).

### 1.2.2 Modell von Schulze-Delitzsch

Schulze-Delitzsch hingegen ging es als Vertreter der reinen Selbsthilfe darum, die Situation der Handwerker und Arbeiter zu verbessern, die infolge des aus der Industrialisierung resultierenden Trends zum Großbetrieb ihre Selbstständigkeit aufgeben mussten und als Lohnarbeiter den großen Unternehmen zur Ohnmacht verurteilt waren. Diese Abhängigkeit ändere sich sofort, sobald die Menschen die Vereinzelung aufgeben würden und sich zur „Assoziation, der Vergesellschaftung im Erwerb,“ zusammenschließen (Schulze-Delitzsch zit. in Thorwart, 1909, S. 230f).

*„Mehrere kleine Kräfte vereint bilden eine große, und was man nicht allein durchsetzen kann, dazu soll man sich mit andern verbinden“ [...]* „Und dieser Weg ist es auch allein, der die Handwerker und Arbeiter in den Stand setzt, zur Selbstständigkeit in geschäftlicher Beziehung zu gelangen und die Schranken der Dienstbarkeit, wenn sie allzu hart werden, zu durchbrechen. Denn das, woran es den Einzelnen unter ihnen, ... gebricht, das erforderliche Maß an Intelligenz und Kapital, wird durch ihren Zusammentritt zu einer engverbündeten Gesamtheit alsbald ergänzt. Zunächst findet sich ... meist einer oder der andere, welcher die nötige Kenntnis und Umsicht besitzt, dem Ganzen ... vorzustehen. Schlimmstenfalls kann man aber ... gebildete Männer entweder als Teilnehmer gewinnen, oder gegen angemessenes Honorar engagieren“ (Schulze-Delitzsch zit. in Thorwart, 1909, S. 230).

Aufschlussreich sind die Ausführungen von Schulze-Delitzsch zur Beschaffung von Kapital durch die Assoziationen: Die Arbeitskraft des Einzelnen gilt nicht als Sicherheit für einen Kredit, weil die Verwertung einer einzigen Arbeitskraft

*„teils von mancherlei persönlichen Eigenschaften, welche sich leicht der Kontrolle entziehen, teils von einer Menge von Zufällen abhängig, die der*

*Arbeiter nicht in seiner Gewalt hat. [...] Dem wird aber abgeholfen, sobald sich eine größere Anzahl von Arbeitern assoziiert, und in der Form der Solidarität die Gefahr für einander übernimmt, so daß, dem Gläubiger gegenüber, einer für den andern und jeder für das Ganze der Schuld haftet“* (Schulze-Delitzsch zit. in Thorwart, 1909, S. 231).

Für Schulze-Delitzsch bildeten die Produktivgenossenschaften den Gipfelpunkt des genossenschaftlichen Systems (vgl. Kramer, 2008, S. 99; vgl. Beetz, 2008, S. 127; vgl. Atmaca, 2007, S. 520; vgl. Steding, 2006, S. 20; vgl. Engelhardt, 2000, S. 178; vgl. Letschert, 1950, S. 15):

*„Wenn die Produktiv-Assoziation, die Vereinigung einer Anzahl von Kleinmeistern oder von Lohnarbeitern zum Geschäftsbetrieb im großen auf gemeinsame Rechnung und Gefahr, die höchste Stufe der Genossenschaft ist und am unmittelbarsten an die Lösung der sozialen Frage herantritt, so ist sie unbestreitbar auch die schwierigste, diejenige, welche die größten Anforderungen in jeder Hinsicht an ihre Mitglieder macht, und zwar sowohl an ihre Tatkraft und Ausdauer, an ihre Einsicht und Geschäftsgewandtheit, wie rücksichtlich des dazu erforderlichen Kapitals“* (Schulze-Delitzsch zit. in Thorwart, 1909, S. 823).

Seit Schulze-Delitzsch wird die Produktivgenossenschaft bis in die jüngste Zeit immer und immer wieder in der – vorwiegend sozialpolitischen – Literatur genannt, um die aus der kapitalistischen Marktwirtschaft resultierenden Mängel zu beseitigen oder wenigstens zu minimieren (vgl. Atmaca, 2007, S. 521).

### 1.2.3 Oppenheimers Gesetz der Transformation

Ausgangspunkt der kritischen Würdigung von Produktivgenossenschaften ist „Die Siedlungsgenossenschaft – Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage“ aus dem Jahr 1896 von Franz Oppenheimer. Als einer der ersten Wissenschaftler hat er sich mit den Fehlentwicklungen von Produktivgenossenschaften befasst und die Gründe für deren Scheitern untersucht. Die Conclusio seiner Analyse ist eindeutig: *„Die Geschichte der Produktivgenossenschaften ist eine einzige Kette von Mißerfolgen“* (Oppenheimer, 1896, S. 45). *„Das Ergebnis ist also überall das gleiche [...], so kommt die Produktivgenossenschaft nirgends zu irgend welcher Bedeutung, und die Fehlschläge sind die Regel“* (Oppenheimer, 1896, S. 52). Oppenheimer führt diese Feststellung auf den Mangel an Kapital und den Mangel an Disziplin zurück (vgl. Oppenheimer, 1896, S. 52).

Bekannt wurde Oppenheimers „Gesetz der Transformation“, das gleichzeitig auch Ausgangspunkt ist für zahlreiche wissenschaftliche Diskussionen (vgl. beispielsweise Hahn, 1999, S. 186f): *„Wir stehen am Schlusse unserer Untersuchung: Weil die Produktivgenossenschaften durch Aufnahme neuer Mitglieder [...] nicht nur ihre Vorteile wesentlich beschränken, sondern auch ihr Gedeihen ernstlich in Frage stellen würden, ja sogar mit absoluter Notwendigkeit zu Grunde gehen müßten; [...] ist ihre „Sperrung“ kein sittliches Verschulden, sondern eine „eherne“ Notwendigkeit“* (Oppenheimer, 1896, S. 145). Diesen Zusammenhang bezeichnet Oppenheimer als das „Gesetz der Transformation“: *„Das Gesetz der Transformation sperrt jede gedeihende Genossenschaft. Jede gesperrte Produktiv-Genossenschaft hört auf Genossenschaft zu sein“* (Oppenheimer, 1896, S. 146). Aus Oppenheimers Sicht ist eine geschlossene Genossenschaft keine Genossenschaft und daher auch nicht als solche zu bezeichnen (vgl. Oppenheimer, 1896, S. 146).

### 1.2.4 Jüngere Forschungsergebnisse

Die Erkenntnisse von Oppenheimer zu Produktivgenossenschaften unterstreicht Nutzinger mit entsprechendem Zahlenwerk: Von den seit 1852 errichteten 322 gewerblichen Produktivgenossenschaften waren bis zum Jahr 1894 213 wieder verschwunden (vgl. Nutzinger, 1988, S. 42-43). Seine Analyse zeigt, dass

- erfolgreiche Produktivgenossenschaften einerseits durch Rechtsformwechsel, andererseits durch Privatisierung verschwunden sind. Darüber hinaus haben Mitglieder erfolgreicher Genossenschaften ihr Kapital abgezogen, weil sie sich selbstständig machen wollten. Dadurch haben sie die Kapitalbasis der Produktivgenossenschaft geschwächt (vgl. Nutzinger, 1988, S. 42-43).
- erfolglose Produktivgenossenschaften entweder in Konkurs gingen oder Mitglieder in Erwartung weiterer Misserfolge ihr Kapital abzogen und die Kapitalbasis dadurch schwächten (vgl. Nutzinger, 1988, S. 43).

Die Ausführungen von Nutzinger lassen sich nur so interpretieren, dass die Mitglieder offenbar nicht nur ihr Geschäftsguthaben, sondern auch die Rücklagen aus der Genossenschaft entnommen haben. Dies entspricht nicht der Idee und Definition von Genossenschaften, sondern passt zu kapitalistischen Unternehmen.

Über die historischen Produktivgenossenschaften gibt es viele Literaturquellen, die sich insbesondere theoretisch mit diesem Thema befasst haben (vgl. Schimmele, 2019, S. 24). Beispielhaft genannt seien Letschert mit seinem rechtswissenschaftlichen Beitrag zu Produktivgenossenschaften (vgl. Letschert, 1950) sowie von Loesch mit seinem Beitrag zu den selbstverwalteten Betrieben in Deutschland (vgl. von Loesch, 1988).

In jüngerer Zeit wurde zu diesem Themengebiet insbesondere die erstmals im Jahr 2016 antikapitalistische Streitschrift von Sahra Wagenknecht „Reichtum ohne Gier“ publiziert, die aufgrund der Bekanntheit ihrer Verfasserin besonders in der Öffentlichkeit wahrgenommen wurde. Darin fordert Wagenknecht Mitarbeitergesellschaften zur Überwindung des Kapitalismus (vgl. Wagenknecht, 2016, S. 275 und 278).

Zu den historischen Produktivgenossenschaften gibt es eine Vielzahl an Literatur. In der folgenden Tabelle wird lediglich die jüngere und aus Sicht der Verfasserin substantielle Literatur zu Produktivgenossenschaften aufgelistet, auch wenn die dort untersuchten Organisationen nicht oder nicht exakt mit der hier festgelegten Definition von Mitarbeitergenossenschaften übereinstimmen. Im Wesentlichen werden dort die von Oppenheimer herausgearbeiteten Erkenntnisse aufgeführt, bestätigt oder widerlegt, ohne innovative Lösungen vorzuschlagen.



Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
<p><b>Villegas Velasquez, R.</b> (1975). <i>Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff der Produktivgenossenschaft (S. 1ff)</li> <li>• Typen von Produktivgenossenschaften (S. 12ff)</li> <li>• Verteilungsprobleme (S. 52ff)</li> <li>• Entscheidungs- und Anweisungsprobleme (S. 84ff)</li> <li>• Probleme der Kontrolle des Managements (S. 93ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Instabilität von Produktivgenossenschaften ist auf Verteilungs- und Selbstverwaltungsprobleme zurückzuführen. Die übrigen Gründe, wie Mangel an Kapital oder Absatz, treffen auch für andere Organisationsformen zu (S. 111).</li> </ul>
<p><b>Kruck, W.</b> (1993). <i>Die gewerbliche Produktivgenossenschaft – Ein theoriegeschichtlicher Beitrag</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theoretischer Abriss über (gewerbliche) Produktivgenossenschaften (S. 1ff)</li> <li>• Erörterung, Einordnung und Folgen der „falschen Zitation“ von Oppenheimers These (S. 214ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus Oppenheimers Gesetz wurde irrtümlicherweise das unvermeidliche Scheitern der Produktivgenossenschaft, während Oppenheimer das Scheitern der idealtypischen Produktivgenossenschaft annimmt (S. 214f).</li> </ul>
<p><b>Flieger, B.</b> (1996). <i>Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation: Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppenheimers Transformationsgesetz (S. 128ff)</li> <li>• Fallstudie über das Mitarbeiterunternehmen PSI (S. 181ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die vielfältigen Ausprägungen von Organisationen, die den Namen Produktivgenossenschaft tragen, erschweren deren Abgrenzung von anderen Rechtsformen und damit deren Erfassung (S. 69).</li> <li>• Keine in der Realität beobachteten Ausprägungen der Produktivgenossenschaft entsprechen dem Idealtyp (S. 478).</li> </ul>
<p><b>Kramer, J. W.</b> (2003a). <i>Zum Wirken des „Oppenheimerschen Transformationsgesetzes“ bei Produktivgenossenschaften</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition des Begriffs der Produktivgenossenschaft (S. 42ff)</li> <li>• Organisation von Produktivgenossenschaften (S. 47ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivgenossenschaften leiden unter Mängeln, die auch bei anderen Wirtschaftsformen beobachtet werden, dort aber nicht zwangsläufig zum Scheitern führen (S. 47f).</li> </ul>
<p><b>Atmaca, D.</b> (2007). <i>Produktivgenossenschaften – zwischen Utopie und Realismus</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppenheimers Transformationsgesetz und die Folgen (S. 528ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uneinheitliches Verständnis von Produktivgenossenschaften (S. 547).</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Falsche Zitation“ von Oppenheimers These (S. 537f)</li> </ul>	
<b>Klemisch, H.; Reichel, R.; Vogt, W.; Voigt, K.-I. (2014).</b> <i>Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über die theoretische und empirische Literatur (S. 1)</li> <li>• Bisherige praktische Erfahrungen mit Produktivgenossenschaften in Deutschland (S. 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivgenossenschaften gibt es in der theoretischen Literatur, nicht aber in der Praxis (S. 2).</li> <li>• Produktivgenossenschaften in Deutschland sind wissenschaftlich wenig erforscht (S. 2).</li> <li>• Die Anzahl von Produktivgenossenschaften ist weitgehend unbekannt (S. 2f).</li> </ul>

Tabelle 1: Ausgewählte Literatur historische Produktivgenossenschaften.  
Quelle: eigene Darstellung.

### 1.2.5 Aus der Forschungsliteratur herausgearbeitete Gründe für das Scheitern

Trotz dieser vielfältigen Vorschläge, unser Wirtschaftssystem durch den Einsatz von Mitarbeitergesellschaften in der Rechtsform der Genossenschaft gerechter zu gestalten, zeigt die Geschichte auch wiederum bis in die jüngste Zeit, dass sich die Produktivgenossenschaft in Deutschland nicht – um es wohlwollend zu formulieren – durchsetzen konnte (vgl. Moser; Peichl, 2015, S. 211; vgl. Klemisch et al., 2014, S. 54; vgl. Fehl, 2007, S. 109 und 111; vgl. Bundesregierung, 1992, S. 2; vgl. Engelhardt, 1963, S. 442; vgl. Letschert, 1950, S. 27).

#### 1.2.5.1 Mangel an Disziplin

Die größten Schwierigkeiten liegen laut Villegas Velasquez in Verteilungs- und Selbstverwaltungsproblemen. Konkret nennt er Konflikte bei der Bewertung von Arbeitsleistungen und bei Stellenbesetzungen (vgl. Villegas Velasquez, 1975, S. 111). Mitarbeitern, die zugleich Mitunternehmer sind und sich auch so fühlen, fällt es schwer, sich in bürokratische Hierarchien einzufügen (vgl. Letschert, 1950, S. 24) und aufgrund von Anweisung, Kontrolle und Sanktion zu handeln. *„Dieser Zustand wird noch dadurch verschärft, daß der Leiter der Produktivgenossenschaft vorher meist nicht mehr gewesen ist als die übrigen Mitglieder [...]“* (Letschert, 1950, S. 24).

#### 1.2.5.2 Chronischer Kapitalmangel

Zu den von Villegas Velasquez ausgeführten Verteilungsproblemen gehört nicht nur die individuelle Bewertung (vgl. Villegas Velasquez, 1975, S. 111), sondern auch der Interessenkonflikt bei der Aufteilung des erzielten Jahresüberschusses auf Ausschüttung einerseits und Einbehaltung von Gewinn zur Finanzierung dringend erforderlicher oder auch „nur“ attraktiver Investitionen andererseits. Selbst wenn beabsichtigt ist, die Investitionen mit Fremdkapital zu finanzieren, werden Kreditinstitute nur aufgrund von mit einbehaltenen Gewinnen finanzierten Sicherheiten Kredite gewähren. Erfolgreiche Produktivgenossenschaften dürften aber keine Kreditsicherheiten frei haben und zusätzlich zu den Unternehmen anderer Rechtsformen besteht hier die Gefahr, dass deren Mitglieder nach und nach ihre Unternehmen verlassen, wenn sie außerhalb der Genossenschaft höheres Arbeitsentgelt beziehen (vgl. Engels, 1972, S. 46).

#### 1.2.5.3 Maximierung der Ausschüttung

Dennoch wird es den Genossen schwerfallen, auf die Ausschüttung eines Teils des Jahresüberschusses zu verzichten. Schließlich können sie über die ausgeschütteten Beträge frei verfügen, wissen aber nicht, ob sie in der Zukunft von den Investitionen überhaupt profitieren, weil sie dann vielleicht bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden sind.

#### 1.2.5.4 Abkapselung vor neuen Mitgliedern

Während sich erfolglose Produktivgenossenschaften selbst auflösen, sind erfolgreiche Produktivgenossenschaften nicht bereit, neue Mitglieder aufzunehmen, weil sie sich dagegen sperren, ihren Erfolg, der sich in einem höheren Residualeinkommen niederschlägt, mit anderen zu teilen (vgl. Kruck, 1992, S. 7; Nutzinger, 1988, S. 43; vgl. Engels, 1970, S. 34; vgl. Letschert, 1950, S. 62). Altgenossen wollen „*die akkumulierten Unternehmenserträge mit neu hinzutretenden Mitgliedern*“ nicht teilen, weil die Neumitglieder „*nicht durch Einkommensverzichte in früheren Jahren mit dazu beigetragen*“ haben (Nutzinger, 1988, S. 43).

#### 1.2.5.5 Transformation in kapitalistische Rechtsformen

Eigennutz schlägt Solidarität: Häntscke hat die Münchener Schneidergenossenschaft – zwischen 1862 und 1890 als eingetragene Genossenschaft geführt – untersucht und festgestellt, dass sie im Jahr 1890 in eine offene Handelsgesellschaft umgewandelt wurde (vgl. Häntscke, 1894, S. 117 und 119). Als Gründe führt er an:

*„Es ist außerordentlich schwer, die tauglichen Leute zu einer Produktivgenossenschaft zu finden. [...] Wenn nun eine Anzahl ehrlicher und arbeitsamer Handwerker sich eine Reihe von Jahren bei geringem Gewinne und bescheidenem Lohne abmühten, um das Geschäft zur Blüthe zu bringen, so besteht sehr begreifliche und auch begründete Abneigung gegen neue Mitglieder. Man fürchtet das Hineintragen von Unfrieden in die zufriedenen Reihen der Genossen, man hegt auch kein Verlangen danach, daß der jetzt ergiebiger werdende Gewinn durch neue Mitglieder in kleinere Theile zerfalle. [...] Geht dann nach Jahren das Geschäft, so will man auch den Nutzen sehen“* (Häntscke, 1894, S. 119f).

Laut Letschert habe Schulze-Delitzsch bereits 1866 vor dem preußischen Abgeordnetenhaus dargelegt, *„daß es das Ziel der meisten Produktivgenossenschaften sei, sich zu einer Aktiengesellschaft (er (Schulze-Delitzsch, d. Verf.) spricht von der im Handelsgesetzbuch bereits geregelten „Kapitalgenossenschaft“) aufzuschwingen“* (Letschert, 1950, S. 25f). Kritisch ist zu Letschert anzumerken, dass in dem seit 1861 in den Einzelstaaten des Deutschen Bundes geltenden Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuch der Begriff der Kapitalgenossenschaft nicht zu finden ist.

Kruck legt dar, dass die pauschale Kritik an der Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften unberechtigt sei (vgl. Kruck, 1993, S. 214f). Oppenheimer habe mit seinem Gesetz der Transformation lediglich dargelegt, dass

*„es Produktivgenossenschaften gemäß ihrer selbstgewählten Idealdefinition (100%ig eingehaltenes Identitätsprinzip und Offenheit) nicht geben kann“* (Kruck, 1993, S. 215), *„weil die Produktivgenossenschaften [...] mit jedem beitretenden Mitglied ihre erkämpfte Existenzgrundlage wieder teilen müßte (müssten, d. Verf.)“* (Kruck, 1993, S. 215).

Aus Krucks Sicht müsste man offene Produktivgenossenschaften in geschlossene Produktivgenossenschaften umwandeln, sodass die Altgenossen ihre Vorteile gegenüber Neugenossen verteidigen könnten (vgl. Kruck, 1993, S. 215). Niemand könne daher sicher sagen, ob die Produktivgenossenschaft nicht irgendwann die Unternehmerwirtschaft ablöst. Dazu müsste man die Produktivgenossenschaft erst einmal entwickeln (vgl. Kruck, 1993, S. 216).

### **1.2.6 Ergebnis**

Interessant für diese Arbeit ist die Funktionsfähigkeit von historischen Produktivgenossenschaften im Hinblick auf die Mitbestimmung und die Verteilung des Residuums: Bei Produktivgenossenschaften ist die demokratische Mitbestimmung von Mitgliedern zu beobachten, auch das Residuum wird an die Mitglieder verteilt. Produktivgenossenschaften haben aber Funktionsmängel, weswegen sie auf Dauer nicht überlebensfähig sind:

- Eigennutz schlägt Solidarität: Individualistische Motive von Mitgliedern führen bei erfolgreichen Produktivgenossenschaften zur Abkapselung gegenüber neuen Mitgliedern oder gar zum Austritt der Mitglieder, weil sie sich selbstständig machen wollen.
- Wirtschaftlich erfolglose Produktivgenossenschaften lösen sich auf.

## **1.3 Partnerschaftsunternehmen**

In den siebziger Jahren intensivierte sich die schwelende Diskussion um Vermögensbildung, Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in Politik und Wirtschaft. Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler entwickelten Modelle, um der „Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital“ näher zu kommen (vgl. Krüger, 1979, S. 327ff; vgl. Steinmann; Müller; Klaus, 1982, S. 117ff), die von Eigentümern mittelständischer Unternehmen mit dem Ziel aufgegriffen wurden, ihren Mitarbeitern ein Höchstmaß an Selbstentfaltung zu ermöglichen. Notwendig war dazu die Beteiligung der Mitarbeiter an den unternehmerischen Entscheidungen sowie am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg, am Kapital des Unternehmens oder an beidem (vgl. Waschbusch; Sendel-Müller, 2020, S. 81).

Starken Einfluss auf die Mitbestimmung der Arbeitnehmer hatte die von Nell-Breuning geprägte Soziallehre der katholischen Kirche. Danach gibt die Arbeit dem Menschen Würde und verhilft ihm, sich selbst als Mensch zu verwirklichen, ja gewissermaßen „mehr Mensch zu werden“, statt sich ihretwegen zu erniedrigen (vgl. [https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/de/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/de/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html) [abgefragt am: 25.12.2021], Punkt 9), wie das

*„bei einem System übermäßiger bürokratischer Zentralisierung, wo sich der Arbeitnehmer eher als Rädchen in einem von oben bewegten Mechanismus vorkommt und sich – aus mehr als einem Grund – eher als bloßes Produktionsmittel denn als echtes Subjekt der Arbeit fühlt, das mit Eigeninitiative begabt ist“* ([https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/de/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/de/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html) [abgefragt am: 25.12.2021], Punkt 15).

So vielfältig die Unternehmensverfassungen der auf diesen Grundsätzen und Modellen realisierten Partnerschaften auch waren, sie propagierten das Ziel, ihre Arbeitnehmer als Unternehmensmitglieder zu behandeln.

### **1.3.1 Darstellung des Porst-Modells**

Exemplarisch für die Partnerschaftsunternehmen werden die Erfahrungen mit der Mitarbeitergesellschaft der Porst-Gruppe herausgearbeitet. Mit seiner Konzeption wollte Hannsheinz Porst den Kommunismus und den Kapitalismus in Einklang bringen (vgl. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/foto-unternehmer-hannsheinz-porst-ist-tot/3424470.html?ticket=ST-676728-PfkA5LaTualv9MgUiDNf-ap3> [abgefragt am: 25.12.2021]). 1972 verkündete er, der Eigentümer des Fotohandelsunternehmens Porst, seinen Mitarbeitern, dass die Gewinne den Mitarbeitern gehören sollen (vgl. Heinrich, 1981, S. 168) und übergab seine Unternehmen der Belegschaft (vgl. Kohler, 1972a, S. 15). „*Porst verabschiedete sich als Arbeitgeber und empfahl sich als neuer ‚Kollege‘*“ (Heinrich, 1981, S. 165). In der Porst-Verfassung war laut Steinmann und Heinrich folgendes Unternehmensziel vereinbart:

*„Die Unternehmen der PORST Gruppe sind Organisationen, in denen sich Menschen zu produktiver Arbeit zusammenfinden. Ziel ist, das Geschehen in*

*diesen Unternehmen am Wohl des einzelnen und am Gemeinwohl zu orientieren und so zu gestalten, daß die dort tätigen Menschen*

- ihre Persönlichkeit soweit wie möglich frei von Zwängen und Abhängigkeiten entfalten werden und*
- sich gegenseitig so informieren, daß sie das betriebliche Geschehen selbst zu bestimmen vermögen, um sich mit den Ergebnissen identifizieren zu können.*

*Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sich die Unternehmen der PORST Gruppe durch wirtschaftliche Erfolge langfristig absichern“ (Steinmann; Heinrich, 1977, S. 578).*

Diese Transaktion kann als Geschenk von Porst an seine Mitarbeiter interpretiert werden, aber auch als geschickter Prozess zur Veräußerung seines Unternehmens an die Mitarbeiter. Die Porst-Gruppe hatte folgende Struktur:

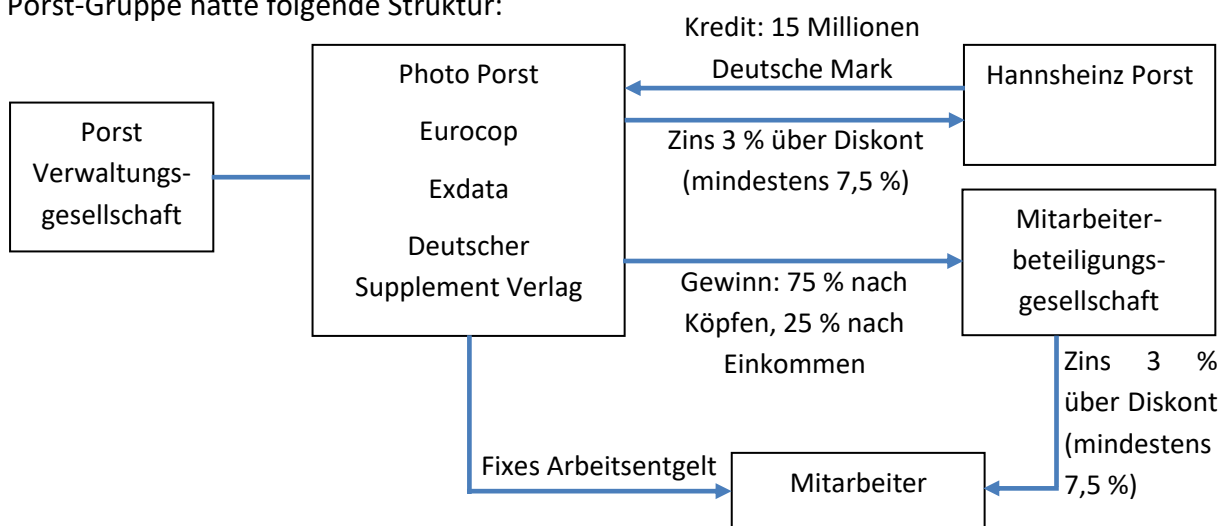


Abbildung 4: Struktur und Aufbau der Porst-Gruppe.  
Quelle: eigene Darstellung nach Heinrich, 1981, S. 170-171.

Ausgangspunkt des Modells war die Kapitalbereitstellung durch den bisherigen Eigentümer Hansheinz Porst in Höhe von 15 Millionen Deutsche Mark. Dieser Kredit sowie das (Eigen-) Kapital der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft waren mit 3 % über dem Diskontsatz, mindestens aber 7,5 %, zu verzinsen (vgl. Steinmann; Heinrich, 1977, S. 583). Der nach Abzug dieser Verzinsung verbleibende Gewinn oder Verlust ist der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft zugeflossen (vgl. Heinrich, 1981, S. 171; vgl. Steinmann; Müller; Klaus, 1982, S. 129) und wurde zu 75 % nach Köpfen und zu 25 % nach Gehalt verteilt (vgl. Steinmann; Heinrich, 1977, S. 583). Ein Teil des an die Mitarbeiter verteilten Gewinns

wurde thesauriert. Damit sollte einerseits die Kapitaleinlage von Porst zurückgeführt, andererseits die Kapitalbasis des Unternehmens gestärkt werden (vgl. Kohler, 1972b, S. 16; vgl. Mühlbradt, 1982, S. 4).

Faktisch hat Porst sein Unternehmen auf Kredit mit einer Verzinsung in Höhe von mindestens 7,5 % an die Mitarbeiter veräußert. Zu Beginn des Jahres 1973 betrug der Diskontsatz 5 %, er stieg bis Mitte 1973 sogar auf 7 % (vgl. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/650692/8e8d7030d6e8ffc46f93a7f80f3915b4/mL/s510tttdiskont-data.pdf> [abgefragt am: 25.12.2021]). Folglich betrug die Verzinsung für den Kredit von Porst, berechnet mit einem Zins in Höhe von 10 %, anfänglich 1,5 Millionen Deutsche Mark. Zu Beginn der neuen Struktur war das Kapitalkonto der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft leer.

Aufgrund dieser Konditionen war das Porst-Modell zum Scheitern verurteilt. Einerseits war das Unternehmen gezwungen, hohe Gewinne zu erwirtschaften, um die Finanzierungskosten zu decken. Andererseits wurden die Löhne und Gehälter der Mitarbeiter nach Modelleinführung überdurchschnittlich stark angehoben, insbesondere in den unteren Lohngruppen lagen sie bis zu 20 % über dem Branchendurchschnitt (vgl. Heinrich, 1981, S. 173). Beide Faktoren stellen feste Kostenblöcke dar, die zunächst einmal über den Gewinn erwirtschaftet werden mussten.

### **1.3.2 Jüngere Forschungsergebnisse**

Die hier ausgewiesene und von der Verfasserin ausgewählte Literatur bezieht sich auf das Fallbeispiel von PhotoPorst. Die Verfasserin hat aus der zahlreich gesichteten und ausgewerteten Literatur die folgenden Werke als substantiell für diese Arbeit identifiziert:



Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
<p><b>Steinmann, H.; Heinrich, M.</b> (1977). <i>Porst-Modell und Marktwirtschaft – Zum Problem der Überlebensfähigkeit eines selbstverwalteten Unternehmens in einer kapitalorientierten Marktwirtschaft</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsbericht nach fünf Jahren zur Frage, ob in einer kapitalorientierten Marktwirtschaft ein Handlungsspielraum zur Realisierung selbstverwalteter Unternehmensstrukturen besteht (S. 577)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist eine deutliche Zurücknahme der direkten Demokratie zu Gunsten einer indirekten Partizipation festzustellen (S. 582).</li> <li>• Selbstverwaltete Betriebe können in einer kapitalorientierten Marktwirtschaft überleben (S. 589).</li> </ul>
<p><b>Steinmann, H.; Heinrich, M.; Müller, H.</b> (1979) <i>Idee und Wirklichkeit des Porst-Modells – Probleme der Demokratisierung von Betriebsstrukturen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idee und Wirklichkeit des Porst-Modells im Hinblick auf die Demokratisierung der Arbeitswelt (S. 289)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sind Abweichungen zwischen Modell und Praxis zu beobachten, die auf noch nicht ausreichende Partizipationsbefähigung der Mitarbeiter zurückgeführt werden (S. 289).</li> <li>• Die faktische Nutzung der eingeräumten Rechte bleibt in einigen Bereichen hinter der Modellstruktur zurück (S. 301).</li> </ul>
<p><b>Heinrich, M.</b> (1981). <i>Legitimationsprobleme der Mitbestimmung. Überlegungen zur Reform der Unternehmensordnung – untersucht am Beispiel des „Porst-Modells“</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der praktischen Erfahrungen aus dem Reformmodell (S. 3 und 10)</li> <li>• Konkrete Ausgestaltung der Mitbestimmung durch Befragung der Mitarbeiter (S. 9f)</li> <li>• Grundsätze der Mitbestimmung und Beteiligung (S. 168ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Gewinn soll nicht zu Gunsten der Allgemeinheit ausgeschüttet werden, sondern zu Gunsten jedes Einzelnen (S. 310).</li> <li>• In Krisenzeiten ist die Informationsweitergabe der Geschäftsleitung an die Mitarbeiter eingeschränkt und verspätet (S. 249).</li> <li>• Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter nimmt als interessierte Beobachter am Mitbestimmungsgeschehen teil (S. 353).</li> </ul>

Tabelle 2: Ausgewählte Literatur Partnerschaftsunternehmen.  
Quelle: eigene Darstellung.

### 1.3.3 Aus der Forschungsliteratur herausgearbeitete Gründe für das Scheitern

Im Jahr 1974 geriet die Porst-Gruppe in eine finanzielle Krise (vgl. Steinmann; Heinrich, 1977, S. 583). Da die Banken weitere Kreditgewährungen nur in Verbindung mit einer Erhöhung des Eigenkapitals in Aussicht stellten, war die Porst-Gruppe gezwungen, Unternehmensteile zu verkaufen (vgl. Steinmann; Heinrich, 1977, S. 584-585).

1982 scheiterte das Unternehmen und meldete Konkurs an (vgl. Bößenecker, 1984, S. 22). Nur vier Jahre später wurde das Unternehmen in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft überführt (vgl. <https://photo-porst-hamburg.rf-webworld.de/historie> [abgefragt am: 25.12.2021]). Als Gründe für das Scheitern des Mitarbeiterunternehmens werden Management- und Systemfehler angeführt (vgl. Bößenecker, 1978, S. 21; vgl. Jungblut, 1976, S. 25; vgl. Eglau, 1982, S. 19). Das Unternehmen schüttete selbst dann Gewinne aus, wenn eine Dotierung von Reserven zur Vorsorge notwendig gewesen wäre (vgl. Kohler, 1982, S. 7). Infolge der Gewinnverteilung vorwiegend nach Köpfen wurde den tüchtigen Mitarbeitern wenig Anreiz geboten, sich in besonderem Maße anzustrengen (vgl. Eglau, 1981, S. 30). Die demokratischen Entscheidungsstrukturen führten zu langatmigen Diskussionen ohne Ergebnis (vgl. Bößenecker, 1974, S. 27), in Führungspositionen wurden eher schwache Kompromisskandidaten gewählt als durchsetzungsstarke und unbequeme Mitarbeiter (vgl. Eglau, 1982, S. 19).

Werner Kohler bringt die Gründe für das Scheitern auf den Punkt, wenn er ausführt:

*„Das Porst-Modell paßte, wie bei seiner Proklamation schon befürchtet worden war, im Grund nur für Sonnentage. Und davon gab es nicht so besonders viele für Photo Porst [...]. Es zeigte sich, daß Demokratie auch im Betrieb ihre Grenzen hat.*

*Als erstes begann, folgerichtig, denn auch der Teil „Totale Mitbestimmung“ zu bröckeln. Fast jeder, schildern Kenner des Unternehmens, hatte praktisch sein eigenes Porst-Modell entfaltet. So mancher Porst-Mitarbeiter verstand das Modell als Einladung zur Selbstbedienung, zum Schlendrian“ (Kohler, 1982, S. 7).*

### 1.3.4 Ergebnis

Interessant für diese Arbeit ist die Funktionsfähigkeit von Partnerschaftsunternehmen, hier am Beispiel von PhotoPorst, im Hinblick auf die Mitbestimmung und die Verteilung des Residuums:

- In der Gesamtschau betrachtet handelt es sich beim Porst-Modell um eine reine Kapitalbeteiligung, daher trägt dieses Modell nichts zum Thema dieser Arbeit bei. Es wurde dennoch aufgegriffen und diskutiert, weil dieses Modell seinerzeit als Pionier für Mitarbeiterunternehmen gefeiert wurde.
- Porst hat sein Unternehmen zu hohen Finanzierungskosten an seine Mitarbeiter über Kredit verkauft. Die nach außen gepriesene Uneigennützigkeit des bisherigen Eigentümers wurde mit jährlich mindestens 7,5 % entlohnt. Das Ziel, dass den Mitarbeitern der vollständige Gewinn zusteht, wurde damit durch die Hintertür wieder einkassiert. Das Residuum des Unternehmens stand daher zunächst dem ehemaligen Eigentümer Porst zu, weil die von ihm verlangte Verzinsung den zu verteilenden Gewinn bereits gemindert hatte. Die im Jahr 1972 als Kredit eingebrachte Kapitaleinlage von Porst in Höhe von 15 Millionen Deutsche Mark wurde bis 1978 auf dann 4,3 Millionen Deutsche Mark zurückgeführt. Das zeigt, dass das Unternehmen mit beträchtlichen Liquiditätsabflüssen zu kämpfen hatte (vgl. Heinrich, 1981, S. 217).
- Die Mitbestimmungsstruktur im Unternehmen war grundsätzlich demokratisch organisiert, allerdings hat sich in der Praxis gezeigt, dass die stark ausgeprägte Diskussionskultur dazu führte, dass keine Entscheidungen getroffen oder Entscheidungen verschleppt wurden (vgl. Bößenecker, 1974, S. 27).

## 1.4 Kibbutzim

Kibbutzim sind genossenschaftliche Siedlungen in Israel. Der erste Kibbutz wurde im Jahr 1909 gegründet (vgl. Feingold-Studnik, 2002, S. 9; vgl. Sofer; Grossman, 2007, S. 106). Kibbutzim zeichnen sich

*„prinzipiell durch die Aufhebung des Grundwiderspruchs von Lohnarbeit und Kapital aus – also durch Gemeinschaftseigentum –, lösen die sozialistischen Ansprüche in der politischen Sphäre im allgemeinen durch eine Basisdemokratie mit wöchentlicher Vollversammlung und Rotation der Amtsträger ein, gestalten den Gesamtbereich der Reproduktion kollektiv“* (Melzer; Neubauer, 1988c, S. 11).

### 1.4.1 Darstellung der Kibbutzim

Kibbutzim lassen sich aufgrund ihrer Statuten der Vereinigten Kibbutzbewegungen gemeinsamen Strukturen zuordnen, nach denen sie funktionieren (vgl. Melzer; Neubauer, 1988b, S. 17; vgl. Preuss, 1969, S. 96ff). Jedes Mitglied ist bei allen Entscheidungen im Sinne einer klassenlosen Gesellschaft gleichberechtigt (vgl. Eschweiler, 1975, S. 6). *„Normabweichendes Verhalten soll nicht durch Zwang, sondern durch die Kraft der öffentlichen Meinung im Kibbuz korrigiert werden“* (Eschweiler, 1975, S. 6-7). Gemeinsames Ziel der Kibbutzdörfer ist die Schaffung eines neuen Menschentyps (vgl. Eschweiler, 1975, S. 7) sowie die Errichtung einer Gesellschaft, die auf den Prinzipien Freiheit, Gleichheit, Solidarität und Brüderlichkeit basiert (vgl. Feingold-Studnik, 2002, S. 20).

*„Im Gegensatz zu einem privaten Unternehmer im kapitalistischen System, der direkt für sein wirtschaftliches Handeln verantwortlich ist, wird im Kibbuz wirtschaftlicher Erfolg bzw. Misserfolg dem Kollektiv zugeschrieben“* (Feingold-Studnik, 2002, S. 20). Entsprechend gehört das gesamte Eigentum des Kibbutz allen Mitgliedern, weil man darauf vertraute, dass alle Mitglieder bereit sind, genügsam zu leben (vgl. Feingold-Studnik, 2002, S. 21). Kubon-Gilke und Laurinkari interpretieren die Abgabe allen privaten Eigentums bei Eintritt in das Kibbutz als eine Art „Eintrittsgebühr“ (vgl. Kubon-Gilke; Laurinkari, 2021, S. 173).

Die Struktur und die Entscheidungsprozesse in Kibbutzim sind demokratisch, wobei die Übernahme von Ämtern im Rahmen der Selbstverwaltung nach etwa zwei bis drei Jahren rotiert (vgl. Melzer; Neubauer, 1988b, S. 26). Die Ämterrotation soll das Engagement und die Identifikation mit dem Kibbutz steigern (vgl. Feingold-Studnik, 2002, S. 25).

#### 1.4.2 Jüngere Forschungsergebnisse

Es gibt eine Vielzahl an Literatur, die sich mit dem Phänomen der Kibbutzim auseinandersetzen. Der größte Teil dieser Literatur beschäftigt sich mit den sozialtheoretischen Hintergründen und versucht die Lebensform der Kibbutzim zu erklären (vgl. beispielsweise Melzer; Neubauer, 1988a). Diese Literatur trägt nichts zu den im Rahmen dieser Arbeit behandelten Fragestellungen bei. Im Hinblick auf die Funktionsmängel der Kibbutzim hat die Verfasserin die folgenden Werke als substantiell identifiziert, wobei es darüber hinaus noch weitere Literatur gibt, die zum Thema beiträgt:

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
<p><b>Eschweiler, W. (1975).</b> <i>Israel – Zwischen Kibbuz und Kapitalismus</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der Siedlungsgemeinschaften und Prinzipien (S. 5ff)</li> <li>• Wirtschaftliche Bedeutung der Kibbutzim (S. 16ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel der Kibbutzim ist eine freie und klassenlose Gesellschaft sowie die Schaffung eines neuen Menschentyps (S. 6 und 7).</li> <li>• Die Arbeitskraft jedes Kibbutznik zählt zum Gemeineigentum, das Gehalt für Tätigkeiten außerhalb des Kibbutz muss an den Kibbutz abgegeben werden (S. 8).</li> <li>• Nicht auszuschaltende Probleme im Kibbutz sind Macht und soziale Spannungen (S. 15).</li> <li>• Kibbutzim bedürfen des Integrationswillens aller Kibbutznik und der Anpassungsfähigkeit des Einzelnen (S. 16).</li> </ul>
<p><b>Brik, N. (1991).</b> <i>Kibbuz – Legende und Wirklichkeit. Die Rolle des Kibbuz in der zionistischen Siedlungspolitik</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siedlungsprozess (S. 42ff)</li> <li>• Funktion und Aufgaben der Kibbutzim (S. 69ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Auseinandersetzungen mit Arabern stärkten den inneren Zusammenhalt der Kibbutzniks (S. 72ff).</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Gründung des Staates Israel begannen die Kibbutzim ihre militärische Funktion zu verlieren (S. 73).</li> </ul>
<p><b>Besch, N. (1995).</b> <i>Die israelischen Genossenschaften – besonders die Siedlungsgenossenschaften des Kibbutz, des Moschaw Owdim und des Moschaw Schitufi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über das Genossenschaftswesen Israels (S. 29ff)</li> <li>• Ursachen für das Scheitern (S. 152f)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der durch äußere Bedrohung bewirkte Solidaritätsdruck auf die Kibbutzim hat infolge der abnehmenden Gefahr von außen abgenommen (S. 153).</li> <li>• Kibbutzim sind abhängig von Subventionen durch den Staat (S. 152).</li> <li>• Anteile von Kibbutzmitgliedern können im Falle des Todes auf einen anderen Kandidaten übertragen werden (S. 57).</li> <li>• Junge Kibbutzmitglieder wandern in die Städte ab (S. 77).</li> <li>• Es werden Lohnarbeiter (keine Mitglieder) eingestellt, um eintönige, einfache Arbeiten zu verrichten (S. 80).</li> <li>• Individualismus im Menschen ist stärker als das Bedürfnis nach Bildung starker kooperativer Siedlungen (S. 153).</li> <li>• Kibbutzim sind in ihrer heutigen Konzeption auf Dauer lebensuntüchtig (S. 148).</li> <li>• Kibbutzim könnten in die Rechtsform der Aktiengesellschaft transformieren, um notwendiges Kapital zu generieren und wettbewerbsfähig zu werden (S. 149).</li> </ul>
<p><b>Feingold-Studnik, S. (2002).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschichte und Prinzipien des Kibbutz (S. 9ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele größere Kibbutzim haben externe Mitarbeiter engagiert, die</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
<i>Der Kibbuz im Wandel – Wirtschaftliche und politische Grundlagen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen (S. 35ff)</li> <li>• Strukturentwicklung des Kibbutz (S. 51ff)</li> <li>• Phasen des Wandels (S. 63ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>die Führung und die Kontrolle über die Finanzen übernehmen (S. 23).</li> <li>• Im „heutigen“ Kibbutz hat das „Individuelle“ Vorrang vor dem „Gesamten“ (S. 33).</li> </ul>
<b>Rosner, M. (2015).</b> <i>Ist direkte Demokratie in der modernen Gesellschaft machbar? Lehren aus der Kibbutzerfahrung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsprozesse und Demokratie im Kibbutz (S. 78ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zahl der Mitglieder, die in Leitungspositionen Verantwortung tragen, dafür aber keinerlei Kompensation erhalten, wird sich weiter verringern (S. 79).</li> <li>• Wachsende Entfremdung zwischen Mitgliedern und Kibbutzleitung (S. 81).</li> </ul>
<b>Rafael, E. B.; Tagliacozzo, A.; Kraus, V. (2015).</b> <i>Warum Jugendliche den Kibbutz verlassen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe für das Verlassen der Kibbutzim mit Blick auf Jugendliche (S. 263ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Grund für die Abwanderung von Jugendlichen aus den Kibbutzim sind die Beschränkungen der persönlichen Entfaltung wie eine gewünschte Ausbildung oder die Stellung des Individuums (S. 267f).</li> </ul>

Tabelle 3: Ausgewählte Literatur Kibbutzim.  
Quelle: eigene Darstellung.

### 1.4.3 Aus der Forschungsliteratur herausgearbeitete Gründe für das Scheitern

Gegen die Landnahme der Kibbutznik wehrten sich die Araber insbesondere durch Überfälle auf die Kibbutzim (vgl. Brik, 1991, S. 52). Durch diese Gefahr von außen sind die Kibbutznik als Einheit zusammengewachsen, denn das Verlassen des Kibbutz war gleichbedeutend mit einem Todesurteil (vgl. Lau, 1960, S. 145f). Kibbutzim hatten „*die Funktion, als militärische Kontrollstellungen gegen palästinensische Dörfer und Städte zu dienen, von denen aus militärische Operationen zur Vernichtung arabischer Dörfer*“ ausgingen (Brik, 1991, S. 72).

Nach der Gründung des Staates Israel im Jahre 1948 und dem Wunsch der Menschen nach mehr individueller Gestaltungsfreiheit ihrer Lebensbedingungen und nach persönlicher Unabhängigkeit geriet die Kibbutzideologie in eine Krise und erfasste mehr oder weniger alle Kibbutzim (vgl. Fölling; Fölling-Albers, 2002, S. 9).

Im Jahre 1977 hat die kibbutz-freundliche Partei in der Regierung in Israel ihre Mehrheit verloren (vgl. Nguyen, 2008, <https://www.welt.de/wirtschaft/article1985507/Der-Kapitalismus-zieht-in-die-Kibbuzim-ein.html> [abgefragt am: 25.12.2021]). In der Folge wurden den Kibbutzim die staatlichen Subventionen gekürzt. Dadurch gerieten sie in finanzielle Bedrängnis (vgl. Leder, 2019, <https://www.n-tv.de/leben/Der-Kibbuz-erfindet-sich-neu-article20769547.html> [abgefragt am: 25.12.2021]). Die Kibbutzniek begannen an den Idealen zu zweifeln, viele verließen diese Art der Lebensform (vgl. Leder, 2019, <https://www.n-tv.de/leben/Der-Kibbuz-erfindet-sich-neu-article20769547.html> [abgefragt am: 25.12.2021]).

Backhaus bezeichnet Kibbutzim als „*degenerierte Genossenschaften*“, nachdem sie damit begannen auch Nichtmitglieder – vor allem arabische Lohnarbeiter, die einfache Arbeiten verrichteten – zu beschäftigen, diese aber weder an den Entscheidungen im Kibbutz noch an dessen Residuum beteiligten (vgl. Backhaus, 1976, S. 194).

Feingold-Studnik kommt in ihrer Ausarbeitung zum Ergebnis, dass Kibbutzim Mitgliederzulauf haben, wenn sie wirtschaftlich erfolgreich sind, während Mitglieder abwandern, wenn ein Kibbutz in eine wirtschaftliche Krise gerät (vgl. Feingold-Studnik, 2002, S. 47). Erfolgreich wirtschaftende Kibbutzim sperren sich gegen die Aufnahme neuer Mitglieder, weil sie – wie die Produktivgenossenschaften auch – ihren Erfolg nicht mit neuen Mitgliedern teilen wollen (vgl. Engels, 1972, S. 46).

Besch fasst das Resultat für die Funktionsfähigkeit von Kibbutzim prägnant zusammen:

*„Der Kibbutz ist so wie er heute besteht auf Dauer lebensuntüchtig. Dies liegt, wie man sehen konnte, daran, daß er in der Vergangenheit zwar ideologisch angetrieben und staatlich (oder vorstaatlich) angereizt war, daß das in ihm praktizierte System der Natur des Menschen jedoch widerspricht. Der Mensch ist kein homo cooperativus [...]. Es liegt nicht in der Natur des Menschen, auf Dauer altruistisch zu handeln. [...] Dieses der Realität entsprechende Menschenbild hat sich im Kibbutz mittlerweile als stärker erwiesen. Auch im Kibbutz taucht der einzelne nur noch soweit in ein Kollektiv ein, als das kollektive Handeln ihm selbst nützlich ist“* (Besch, 1995, S. 148).



Nach Angaben von Haske aus dem Jahr 2018 existierten in Israel noch etwas mehr als 268 Kibbutzim (vgl. Haske, 2018, <https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/philhist/professuren/kunst-und-kulturgeschichte/europaische-ethnologie-volkskunde/exkursionen/israel/der-kibbuz-von-mevo-hama-und-die-kibbuzbewegung/> [abgefragt am: 11.10.2020]). Heutzutage sind die meisten Kibbutzim privatisiert, die Gehälter sind differenziert und es gibt kaum noch junge Kibbutznik, weil diese aufgrund der mangelnden wirtschaftlichen Attraktivität aus dem Kibbutzim abwandern (vgl. Haske, 2018, <https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/philhist/professuren/kunst-und-kulturgeschichte/europaische-ethnologie-volkskunde/exkursionen/israel/der-kibbuz-von-mevo-hama-und-die-kibbuzbewegung/> [abgefragt am: 11.10.2020]).

#### 1.4.4 Ergebnis

Interessant für diese Arbeit ist die Funktionsfähigkeit von Kibbutzim im Hinblick auf die Mitbestimmung und die Verteilung des Residuums:

- Zu Beginn haben Kibbutzim als Lebensform funktioniert, weil das Überleben außerhalb in der Diaspora nicht möglich war und sie von der Regierung subventioniert wurden (vgl. Brik, 1991, S. 72). Aufgrund dessen waren die Kibbutznik und ihre Kinder gezwungen, im Kibbutz zu leben und zu arbeiten. Dadurch war auch eine Erbschaftsfunktion gegeben, weil die Kinder zumindest zunächst im Kibbutz blieben (vgl. Besch, 1995, S. 57).
- In der Folgezeit haben sich die meisten Kibbutzim von ihren ursprünglichen Prinzipien entfernt: Kibbutzim sind heutzutage selbst Arbeitgeber und beschäftigen Nichtmitglieder als Arbeitsmigranten, sie sind also in kapitalistische Unternehmen transformiert (vgl. Mertins, 2018, S. 61).
- Heutzutage gibt es die äußere Bedrohung durch die Araber nicht mehr, weshalb der damit verbundene Solidaritätsdruck auf die Gemeinschaft nicht mehr vorhanden ist (vgl. Besch, 1995, S. 153; vgl. Lau, 1960, S. 152). Insbesondere die junge Generation der Kibbutznik wandert in die Städte ab (vgl. Besch, 1995, S. 77). Sobald der Zwang, im Kibbutz zu bleiben, wegfiel, weil die Israelis auch außerhalb leben konnten, hat sich im Menschen immer mehr das Streben nach Individualismus durchgesetzt.
- Wer den Kibbutz endgültig verlässt, *„hat keinen Anspruch auf Rückgabe eventuell eingebrachter Vermögenswerte oder auf Anteile am zwischenzeitlich entstandenen*

*Zuwachs*“ am Kibbutz-Vermögen (Eschweiler, 1975, S. 7; vgl. auch Kubon-Gilke; Laurinkari, 2021, S. 173f). Laut Eschweiler ist es aber zwischenzeitlich üblich, ausscheidenden Kibbutzmitgliedern zumindest eine finanzielle Starthilfe zu gewähren (vgl. Eschweiler, 1975, S. 7).

- Alle Mitglieder im Kibbutz sind demokratisch an den Entscheidungsprozessen beteiligt, die Verteilung des Gewinns erfolgt aber nicht in Form von Geld, sondern in Naturalien, wie Wohnung und Nahrungsmittel. Infolge des steigenden Lebensstandards der Mitglieder (vgl. Besch, 1995, S. 77) gab es aufgrund von Interessengegensätzen und Disziplinmangel immer wieder Konflikte untereinander (vgl. Besch, 1995, S. 152). Auch die Wiedergutmachungsrenten, die die Kibbutzmitglieder erhielten (vgl. Brandwein-Stürmer, 2006, S. 238), führten *„immer wieder zu Streit darüber, dass Empfänger von Entschädigungsrenten ihre Wiedergutmachung nicht an die Gemeinschaftskasse abgeben wollten“* (Winstel, 2006, S. 274; vgl. auch Segev, 1993, S. 455). *„Naturally some recipients of German reparations left the kibbutz“* (Gavron, 2000, S. 101).

## 1.5 Jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung

Mit dem Auseinanderfallen Jugoslawiens endete auch die Sozialistische Marktwirtschaft, die Josip Broz Tito in den 1950er Jahren als Gegenentwurf zur Zentralverwaltungswirtschaft der Ostblockländer durchsetzte (vgl. Sundhaussen, 2008, S. 11). Während im Staatssozialismus des Ostblocks die jeweiligen Regierungen durch Anweisung, Kontrolle und Sanktion über die Produktionsfaktoren verfügten, gehörten die Fabriken in der jugoslawischen Ideologie niemandem (vgl. Roggemann, 1970, S. 165; vgl. Engels, 1970, S. 30; vgl. Drulovic, 1976, S. 85), sie sollten vielmehr gemäß der Parole *„die Fabriken den Arbeitern“* (vgl. Kiefer; Hugle, 1975, S. 3) von den Mitarbeitern in Selbstverwaltung genutzt werden (vgl. Tomic; Pavleski, 2015, S. 73). Damit kann dieses Modell als Laboralismus und damit als Gegenentwurf zum Kapitalismus bezeichnet werden. Kurioserweise beriefen sich auch jugoslawischen Ideologen bei der Konzeption des Modells der Arbeiterselbstverwaltung auf Karl Marx, weil dieser die Aufhebung des Privateigentums an Produktionsmitteln forderte (vgl. Engels, 1970, S. 30; vgl. Roggemann, 1970, S. 32), er aber an keiner Stelle ein konkretes Lenkungssystem entwickelt hat.

Grundidee des jugoslawischen Modells war es, dass Arbeiter von der Notwendigkeit befreit werden, Kapitalisten ihre Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen (vgl. Drulovic, 1976, S. 86). Durch die Selbstverwaltung sind die Arbeiter in der Lage, die Bedingungen ihrer Arbeit und ihres Lebens unmittelbar zu bestimmen (vgl. Drulovic, 1976, S. 84). *„Das soziale Interesse des Arbeiters, das durch Selbstverwaltung geformt wird, stellt einen Antrieb dar. [...] Durch die Technik wird [...] sowohl sein persönliches Einkommen als auch das Einkommen der Gesellschaft insgesamt“* erhöht (Drulovic, 1976, S. 84).

### **1.5.1 Darstellung der Arbeiterselbstverwaltung**

Auf der Grundlage des in der Verfassung von 1950 garantierten Rechts auf Selbstverwaltung (vgl. Drulovic, 1976, S. 55) entwickelte Edvard Kardelj sein Modell mit dem Arbeitskollektiv als oberstem Organ, dem Arbeiterrat als primär überwachendem und den Direktoren als ausführendem Organ (vgl. Drulovic, 1976, S. 43 und 45). Die Märkte, auf denen die Kombinate – so wurden die selbstverwalteten Unternehmen bezeichnet – einerseits die zur Produktion erforderlichen Betriebsmittel und Werkstoffe bezogen und andererseits die hergestellten Güter verkauften, sorgten dafür, dass den Kompetenzträgern die gesamtwirtschaftlichen Folgen ihrer unternehmerischen Entscheidungen zugerechnet wurden (vgl. Roggemann, 1970, S. 161). Die Kombinate wiederum verteilten ihr Unternehmensergebnis nach einem Punktesystem auf die Genossen, die „Drugari“, auf (vgl. Roggemann, 1970, S. 161; vgl. Drulovic, 1976, S. 88). Das Arbeitskollektiv hatte weitreichende unternehmerische Kompetenzen, es konnte selbst das Geschäftsmodell ändern (vgl. Roggemann, 1970, S. 178). Das Unternehmen konnte allerdings nicht verkauft werden, um den Verkaufserlös auf die Drugari aufzuteilen (vgl. Engels, 1970, S. 31).

Mit dem Modell der Arbeiterselbstverwaltung sollte demnach die Idee der Produktivgenossenschaft auf die ganze jugoslawische Wirtschaft übertragen werden (vgl. Engels, 1985, S. 204). Zur finanziellen Absicherung wurde den Arbeitern – unabhängig von den Arbeits- und Geschäftsergebnissen – ein persönliches Mindesteinkommen gesetzlich garantiert, dessen Höhe von Republik zu Republik variierte (vgl. Drulovic, 1976, S. 107). Dieses Mindesteinkommen ist *„aber so niedrig bemessen ..., daß es einem Hungerlohn entspricht“* (Roggemann, 1970, S. 193). Wenn die daraus folgenden Sanierungsmaßnahmen scheitern, entscheidet das Gemeindeparlament über eine Zwangsverwaltung (vgl. Drulovic, 1976, S.

108). Mit dem Beginn der Zwangsverwaltung endet die Arbeiterselbstverwaltung und der Direktor wird von seinen Pflichten entbunden (vgl. Drulovic, 1976, S. 109).

### 1.5.2 Jüngere Forschungsergebnisse

Das jugoslawische Modell der Arbeiterselbstverwaltung ist in der Wissenschaft unter verschiedenen Blickrichtungen vielfach untersucht worden (vgl. beispielsweise Pöppel; Kuster, 1968, S. 716f; vgl. Tomic; Pavleski, 2015, S. 73). Zur jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung hat die Verfasserin die in der folgenden Tabelle ausgewiesenen Ausarbeitungen identifiziert, die wesentlich zum Thema dieser Arbeit beitragen:

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
<p><b>Pöppel, W.; Kuster, B.</b> (1968). <i>Die Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über die Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien in den Anfangsjahren (S. 713ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Selbstverwaltung konnte das Problem der hohen Arbeitslosigkeit nicht lösen (S. 716).</li> <li>• Großer Einfluss der Partei (Bund der Kommunisten Jugoslawiens) auf die Arbeiterselbstverwaltungen (S. 718).</li> </ul>
<p><b>Roggemann, H.</b> (1970). <i>Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über das Arbeiterselbstverwaltungssystem (S. 62ff)</li> <li>• Einkommensverteilung (S. 192ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit der Entscheidungsfreiheit der Arbeiter wächst das Risiko, sie tragen die Konsequenzen von Erfolgen, aber auch von Misserfolgen (S. 161).</li> <li>• Der Einfluss der Partei (Bund der Kommunisten Jugoslawiens) auf die Arbeiterselbstverwaltungen war groß (S. 234).</li> </ul>
<p><b>Gehrecke, S.</b> (1972). <i>Arbeiterselbstverwaltung und wirtschaftliche Effizienz: Erfahrungen und Reflexionen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsbericht von einem Beschäftigten in einem jugoslawischen Großunternehmen in der Zeit 1966 bis 1971 (S. 663ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Gewinnstreben von Arbeitern ist weniger stark ausgeprägt als jenes von Kapitalisten (S. 664).</li> <li>• Das Einkommensinteresse der Arbeiter hat einen wesentlich kürzeren Zeithorizont als jenes von Kapitalisten, die langfristig orientiert sind (S. 666).</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
<b>Drulovic, M. (1976).</b> <i>Arbeiterselbstverwaltung auf dem Prüfstand. Erfahrungen in Jugoslawien</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau der Selbstverwaltung (S. 55ff)</li> <li>• Einkommensverteilung (S. 83ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeiter haben aufgrund ihrer Arbeit Anspruch auf Anteile am erwirtschafteten Einkommen und das Recht auf Mitsprache bei der Einkommensverteilung (S. 87).</li> <li>• Es besteht die Gefahr, dass das persönliche Einkommen zu Lasten des Investitionsfonds maximiert wird (S. 90).</li> </ul>
<b>Kiefer, D.; Hugle, R. (1975).</b> <i>Jugoslawien: Sozialistische Marktwirtschaft mit Arbeiterselbstverwaltung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau und Struktur der Selbstverwaltungen (S. 4ff)</li> <li>• Organe der Arbeiterselbstverwaltung (S. 13ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das jugoslawische Unternehmen maximiert das Einkommen der Arbeiter (S. 19).</li> <li>• Die Wettbewerbsfähigkeit jugoslawischer Unternehmen ist niedriger als jene kapitalistischer Unternehmen, weil nicht investiert wird (S. 19).</li> <li>• Kurzfristiges Einkommensinteresse der Arbeiter hat Vorrang (S. 19).</li> </ul>
<b>Herbert, G. (1982).</b> <i>Das Einfache, das schwer zu machen ist. Selbstverwaltung in Jugoslawien</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsproduktivität und innerbetriebliche Selbstverwaltung (S. 96ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die niedrige Arbeitsproduktivität war unter anderem auf Krankheitstage und das Fernbleiben von Arbeitern zurückzuführen (S. 102f).</li> </ul>

Tabelle 4: Ausgewählte Literatur Jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung.  
Quelle: eigene Darstellung.

### 1.5.3 Aus der Forschungsliteratur herausgearbeitete Gründe für das Scheitern

In der Literatur zu den jugoslawischen Selbstverwaltungsunternehmen wiederholen sich die folgenden – bereits von den Produktivgenossenschaften bekannten – Funktionsmängel:

- Die Arbeiter genehmigten sich hohe Ausschüttungsquoten, sodass die zur Weiterentwicklung des Kombinats erforderlichen Investitionen nicht finanziert werden konnten (vgl. Kiefer; Hugle, 1975, S. 19). Gehrecke konstatiert, dass Arbeiter ein kurzfristiges Interesse an einem hohen Einkommen haben, weil dies zur Befriedigung laufender Bedürfnisse dient (vgl. Gehrecke, 1972, S. 666).

- Arbeiter in wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen wollten den Gewinn nicht mit weiteren, neu eintretenden Arbeitern teilen und haben sich daher nach außen hin abgeschottet (vgl. Engels, 1976, S. 79; vgl. Engels, 1972, S. 46; vgl. Engels, 1970, S. 32).
- Arbeiter in wirtschaftlich schlecht laufenden Unternehmen wandern ab, weil es außen bessere Alternativen gibt (vgl. Engels, 1985, S. 204; vgl. Engels, 1976, S. 80).
- Der Einfluss der Partei, des Bundes der Kommunisten Jugoslawiens, auf die Arbeiterselbstverwaltungen war groß: Über 95 % der Kombinatdirektoren waren Mitglieder des Bundes der Kommunisten Jugoslawiens (vgl. Roggemann, 1970, S. 86) und der Einfluss der Partei wird nach Roggemann besonders beherrschend bei der Besetzung der Direktorenposten (vgl. Roggemann, 1970, S. 234). Die Direktoren waren dazu verpflichtet, das Allgemeininteresse zu wahren (vgl. Roggemann, 1970, S. 102). Dazu gehörte, Auswüchse bei der Gewinnausschüttung mit Hinweis auf die Verfassung zu unterbinden. In diesem Zusammenhang legen Pöppel und Kuster dar, dass die Arbeiterräte in den ersten Jahren der Selbstverwaltung die Vorschläge der Betriebsleitungen ohne weiteres akzeptierten (vgl. Pöppel; Kuster, 1968, S. 715).
- Die Arbeitsproduktivität der Selbstverwaltungsunternehmen war meist schlecht (vgl. Pöppel; Kuster, 1968, S. 716) und die Arbeitsdisziplin niedrig. So wurde beispielsweise auf dem zehnten Parteikongress im Jahr 1974 dargelegt, dass *„die durchschnittliche Arbeitszeit pro Kopf und Tag etwa zwischen drei und vier Stunden liegt (bei gesetzlicher 42-Stunden-Woche)“* (Herbert, 1982, S. 101). Darüber hinaus sind Arbeiter oftmals gar nicht zur Arbeit gekommen. Ein häufiger Grund für das Fernbleiben von Arbeitern war, *„daß Arbeiter neben ihrer Tätigkeit im Betrieb häufig auch noch ein Stück Land haben, das sie bestellen“* (Herbert, 1982, S. 103). Es wurde beklagt, dass sich die Höhe der Einkommen von engagierten Arbeitern und weniger motivierten Arbeitern nur gering unterscheidet und Nichtarbeit meist nicht sanktioniert wurde (vgl. Herbert, 1982, S. 103). Versuche, Stechuhren einzuführen oder Krankfeiern zu kontrollieren, seien gescheitert (vgl. Herbert, 1982, S. 102).
- Laut Drulovic war es nicht selten, dass Arbeiterräte zwar formal Entscheidungen trafen, diese aber faktisch vom Direktor oder der Geschäftsleitung getroffen wurden (vgl. Drulovic, 1976, S. 73f), die ihrerseits vom Bund der Kommunisten dominiert waren.

#### 1.5.4 Ergebnis

Interessant für diese Arbeit ist die Funktionsfähigkeit der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung im Hinblick auf die Mitbestimmung und die Verteilung des Residuums:

- Wie bei den Produktivgenossenschaften zeigte sich auch bei wirtschaftlich schlecht laufenden Unternehmen der jugoslawischen Arbeiterselbstverwaltung, dass Arbeiter die Unternehmen verließen, um einen anderen, besseren Arbeitsplatz zu finden (vgl. Herbert, 1982, S. 105; vgl. Engels, 1976, S. 80). Die hohe Fluktuation verschlimmerte die schon schlechte Situation der Unternehmen zusätzlich (vgl. Herbert, 1982, S. 105). Arbeiter in wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen hingegen haben sich nach außen hin abgeschlossen, weil sie den Gewinn nicht mit weiteren, neuen Arbeitern teilen wollten (vgl. Engels, 1972, S. 46; vgl. Engels, 1970, S. 32). Auch hier schlug Eigennutz die Solidarität.
- Höpken legt dar, dass etwa 78 % aller Streiks in den Jahren 1967 bis 1969 ihren unmittelbaren Anlass in Lohnfragen hatten (vgl. Höpken, 1984, S. 251). Er führt dies auf die mangelnden innerbetrieblichen Einflussmöglichkeiten der Arbeiter zurück (vgl. Höpken, 1984, S. 252) und stellt im Ergebnis einen kausalen Zusammenhang zwischen Partizipationsformen und Streikbereitschaft fest (vgl. Höpken, 1984, S. 253). *„Diese Zahlen untermauern die These, daß Einflußlosigkeit innerhalb der betrieblichen Entscheidungshierarchie ein förderndes Element für die Streikbereitschaft ist. Wem die Vertretungsmöglichkeit seiner Interessen über die bestehenden Selbstverwaltungsinstitutionen beschnitten wird, der greift eher zu Formen der Interessenartikulation an den bestehenden Kanälen vorbei [...]“* (Höpken, 1984, S. 253). Daraus lässt sich ableiten, dass die Arbeiter entweder nicht oder nur sehr eingeschränkt mitbestimmen konnten. Möglich ist aber auch, dass viele Unternehmen schlecht wirtschafteten und ihnen deshalb das Recht auf Selbstverwaltung entzogen war.

## 1.6 Aktuell existierende Produktivgenossenschaften

Immer wieder sind in der wissenschaftlichen Literatur Autoren zu finden, die die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften zu beweisen versuchen (vgl. beispielsweise Schimmele, 2019, S. 444). Der Verfasserin liegen als neuste Beiträge zwei Dissertationen zu aktuell existierenden Produktivgenossenschaften vor:

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
<p><b>Schimmele, C. (2019).</b> <i>Zur Organisation demokratischer Unternehmen - Eine Studie erfolgreicher Produktivgenossenschaften in den USA</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung einzelner Produktivgenossenschaften in den USA im Hinblick auf die empirische Fundierung der Funktionsmängel nach Oppenheimer (S. 126f).</li> <li>• Qualitatives Forschungsdesign mit Fallstudien und Interviews (S. 33f und 45f).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivgenossenschaften funktionieren, sie werden aber selten gegründet (S. 444).</li> <li>• Gründungen erfolgen primär aus weltanschaulichen oder sozialreformerischen Motiven (S. 444f).</li> <li>• Oppenheimers „Gesetz der Transformation“ ist empirisch nicht zu belegen (S. 157).</li> </ul>
<p><b>Rodrigues Guerra; R. Y. (2017).</b> <i>Inklusion und Teilhabe durch Arbeitnehmergenossenschaften – Zur Lage beschäftigter Mitglieder von Produktivgenossenschaften in Deutschland</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studie über gewerbliche Produktivgenossenschaften und beschäftigungsorientierte Sozialgenossenschaften mit produktivgenossenschaftlichen Merkmalen (S. 22)</li> <li>• Erkenntnisse über den Beitrag von Produktivgenossenschaften für die gesellschaftliche Teilhabe der Mitglieder (S. 22)</li> <li>• Empirische Untersuchung mit qualitativer Befragung (S. 23).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Idealtyp von Produktivgenossenschaften findet man in der Praxis selten, die Mehrzahl der Beschäftigten sind nicht Mitglieder (S. 203f).</li> <li>• Bei 40 % der gewerblichen Produktivgenossenschaften in Deutschland kontrollieren die Beschäftigten de facto nicht den Betrieb (S. 204).</li> </ul>

Tabelle 5: Literatur zu aktuell existierenden Produktivgenossenschaften.  
Quelle: eigene Darstellung.



### 1.6.1 Schimmele

Ziel von Schimmeles Dissertation „Zur Organisation demokratischer Unternehmen – Eine Studie erfolgreicher Produktivgenossenschaften in den USA“ ist es, die Lücke zwischen der theoretischen Erkenntnis, dass Produktivgenossenschaften scheitern, mit empirischen Daten zu schließen (vgl. Schimmele, 2019, S. 24 und 26). Seine Untersuchung konzentriert sich ausschließlich auf Produktivgenossenschaften in den USA mit dem Ergebnis,

*„dass die existierenden Produktivgenossenschaften von Menschen gegründet worden sind, die sich bewusst allen finanziellen Nachteilen zum Trotz (vermutlich aus weltanschaulichen oder anderweitig sozialreformerischen Motiven) dafür entscheiden (entschieden, d. Verf.) haben. Insofern überrascht es auch nicht, dass solche Idealisten keineswegs zu wenig investieren oder die genossenschaftliche Form für ein höheres Einkommen opfern“* (Schimmele, 2019, S. 444f).

Schimmele leitet die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften ab. Seinen Erkenntnissen zu Folge ist Oppenheimers Hypothese mit empirischen Daten nicht zu belegen (vgl. Schimmele, 2019, S. 157), weil

*„es sich bei Oppenheimers Abhandlung nicht um ein Dokument handelt, das einer Überprüfung mit wissenschaftlichen Maßstäben standhalten kann. Es ist vielmehr eine politische Schrift eines für heutige Begriffe radikalen Sozialreformers, dessen Ablehnung vor allem daher rührt, dass er die Abschaffung der Marktwirtschaft fordert, während die Produktivgenossenschaft im Wettbewerb agiert. Dass es trotzdem solch eine breite Rezeption in der Literatur zu Produktivgenossenschaften erfahren hat, wirft ein unrühmliches Schlaglicht auf die Qualität vieler deutscher Publikationen zu diesem Thema“* (Schimmele, 2019, S. 157).

#### 1.6.1.1 Heterogene Einzelfälle

Problematischer Ausgangspunkt von Schimmeles Forschung ist die Auswahl seiner Einzelfälle im Hinblick auf die Definition von Produktivgenossenschaften: Als Mitgliedermindestquote definiert er 51 %. Diese Quote sei zwar nicht befriedigend, aber begründbar, *„weil so immerhin*

*die Mehrheit der Angehörigen der Organisation auch Genossenschaftsmitglieder sind“* (Schimmele, 2019, S. 16). Dementsprechend finden sich in seinem empirischen Fallstudienstichprobe die verschiedensten Ausprägungen von Produktivgenossenschaften, also Genossenschaften, die dem Idealtyp im Hinblick auf die Mitgliederquote in Höhe von 100 % nahekommen, aber auch Produktivgenossenschaften, die weit vom Idealtyp abweichen:

- Fall 1, 3 und 7: Mitgliederquote beträgt fast 100 % (vgl. Schimmele, 2019, S. 230 sowie 240 sowie 258)
- Fall 4: Mitgliederquote beträgt etwa 90 % (vgl. Schimmele, 2019, S. 244)
- Fall 2, 5 und 6: Mitgliederquote beträgt etwa 50 % (vgl. Schimmele, 2019, S. 235 sowie 248 sowie 254)

So werden beispielsweise bei einer der von ihm untersuchten Produktivgenossenschaft bewusst externe Manager eingestellt, um sie *„besser kontrollieren zu können“* (Schimmele, 2019, S. 236). Aufgrund ihrer Auswertung stellt die Verfasserin fest, dass Schimmele durchgängig Unternehmen untersuchte, die als Produktivgenossenschaften firmierten und in der Zeit zwischen 1979 und 2011 gegründet wurden (vgl. Schimmele, 2019, S. 57 sowie S. 59 sowie S. 60 sowie S. 61 sowie S. 63).

#### 1.6.1.2 Problematik der Definition von Produktivgenossenschaften

Einzuwenden ist gegen Schimmele, dass er sich nicht auf eine konkrete Definition von Produktivgenossenschaften festgelegt hat (vgl. Schimmele, 2019, S. 16), bevor er die Ergebnisse von Oppenheimer derart in Frage stellt (vgl. Schimmele, 2019, S. 157). Die aus der uneinheitlichen Definition von Produktivgenossenschaften resultierenden Schwierigkeiten bei der Erfassung des Untersuchungsobjekts wurde in der Literatur schon vielfach thematisiert (vgl. beispielsweise Atmaca, 2007, S. 547). So beanstandet Atmaca das Fehlen einer einheitlich-verbindlichen Definition einer Produktivgenossenschaft in einer marktwirtschaftlichen Ordnung (vgl. Atmaca, 2007, S. 547). Darunter leidet auch die statistische Erfassung von Produktivgenossenschaften (vgl. Atmaca, 2007, S. 547). *„Vor diesem Hintergrund kann es nicht verwundern, dass die Angaben über die Anzahl produktivgenossenschaftlicher Unternehmen in Deutschland höchst unterschiedlich sind“* (Atmaca, 2007, S. 547).

Auch Flieger hat diese Problematik ausführlich behandelt und dargelegt, dass es „*je nach Enge oder Weite der erläuterten Charakteristika produktivgenossenschaftlicher Betriebe [...] eine Vielzahl solcher Unternehmen*“ in Deutschland gibt (Flieger, 1996, S. 69). Die realen Ausprägungen seien in der Praxis sehr vielfältig, weshalb auch bei einem Versuch einer Bestandsaufnahme Schwierigkeiten entstünden, „*weil der teilweise fließende Übergang zu anderen Unternehmensformen eine eindeutige Abgrenzung erschwert*“ (Flieger, 1996, S. 69). Flieger folgend erweist sich der zu eng gefasste, am Idealtyp orientierte Begriff der Produktivgenossenschaft für die empirische Untersuchung realer Produktivgenossenschaften als ungeeignet, weil es keine Produktivgenossenschaft nach dieser Definition in der Wirklichkeit gibt (Flieger, 1999, S. 111). Fliegers Ergebnisse unterstreichen die bereits von Oppenheimer herausgearbeiteten Funktionsmängel: Es gibt keine idealtypischen Produktivgenossenschaften, bei der alle Mitglieder Beschäftigte, alle Beschäftigte Mitglieder sind und bei denen Ein- und Austritt aus der Gesellschaft jederzeit möglich ist (vgl. Kruck, 1993, S. 215), weil sie aufgrund ihrer Konstruktion nicht überlebensfähig sind. Nichts anderes hat Oppenheimer dargelegt, wobei er sich dabei bewusst auf die enge, idealtypische Definition gestützt hat (vgl. Kruck, 1993, S. 214f).

#### 1.6.1.3 Schimmeles Ergebnisse bestätigen Oppenheimers Thesen und andere Funktionsmängel

Auf Basis der von Schimmele ausgewählten Einzelfälle ist es nicht möglich, generelle Schlussfolgerungen zu ziehen. Erstaunlich ist jedoch, dass Schimmele Oppenheimers Thesen sowie andere bereits bekannte Funktionsmängel indirekt mit seinen Ergebnissen bestätigt, sie im Rahmen seiner Ausführungen aber entschieden ablehnt (vgl. Schimmele, 2019, S. 157). Das sollen die folgenden Beispiele dokumentieren:

- Fall 1: Jeder Beschäftigte muss nach sechs Monaten Bewährung entweder Mitglied werden oder ausscheiden (vgl. Schimmele, 2019, S. 230). Ein Geschäftsanteil beträgt 3.000 US-Dollar, er berechtigt zur Teilnahme an der Rückvergütung (vgl. Schimmele, 2019, S. 232). Die Schließung der Genossenschaft ist bewusst unattraktiv konzipiert, um eine Auflösung zu vermeiden (vgl. Schimmele, 2019, S. 234). „*Einen monetären Vorteil aus dem Verkauf haben*“ die Mitglieder „*somit nicht, der Erlös wird an andere Genossenschaften oder anderweitig philanthrop gespendet*“ (Schimmele, 2019, S. 234).

Fazit: Nutzinger hat bereits 1988 dargelegt, dass selbst erfolgreich wirtschaftende Produktivgenossenschaften die Tendenz zur Auflösung zeigen, weil Mitglieder sich selbstständig machen und ihr Kapital daher aus der Genossenschaft abziehen (vgl. Nutzinger, 1988, S. 43). Schimmele bestätigt daher bereits bekannte Funktionsmängel bei Produktivgenossenschaften.

- Fall 4: Überschüsse aus dem Nichtmitliedergeschäft dürfen nicht ausgeschüttet werden, sondern werden einbehalten, wodurch der *„Anreiz für Mitglieder, die Aufnahme von Neumitgliedern zu blockieren, um das eigene Einkommen (jedenfalls unmittelbar) aufzubessern“* minimiert würde (Schimmele, 2019, S. 246). Schimmele fügt an, dass ähnliche Regelungen auch von anderen Genossenschaften bekannt sind, um Degenerierung zu vermeiden (vgl. Schimmele, 2019, S. 246).

Fazit: Offenbar gibt es bei dieser Produktivgenossenschaft die Tendenz zur Abkapselung, andernfalls wäre diese Regelung nicht erforderlich.

- Fall 5: *„Die mangelnde Attraktivität der Mitgliedschaft ist zudem durch die Tatsache bedingt, dass es für Mitarbeiter finanziell praktisch keinen Unterschied macht, ob sie Mitglieder sind oder nicht“* (Schimmele, 2019, S. 249). Bei dieser Genossenschaft ist *„ein erheblicher Teil der Beschäftigten nicht Mitglied“* (Schimmele, 2019, S. 249).

Fazit: Aufgrund der Entlohnung ist es nicht attraktiv, eine Mitgliedschaft anzustreben. Offenbar gibt es bei dieser Produktivgenossenschaft keinen Unterschied zwischen Festgehalt an Mitarbeiter und Residuum an die Mitglieder. Die Verfasserin hat Zweifel, dass die Mitglieder dieser Produktivgenossenschaft Empfänger des Residuums sind.

- Fall 6: Es existierte ein *„Moratorium für die Aufnahme von Neumitgliedern“* mit der Begründung der Unsicherheit über die weitere Entwicklung des Marktes, weil unter anderem unklar war, *„ob ausreichend Überschüsse zu verteilen sein würden“* (Schimmele, 2019, S. 253). *„Hier haben die Altmitglieder also in der Tat Maßnahmen ergriffen, um ihren Teil „des Kuchens“ nicht zu sehr dezimiert zu sehen“* (Schimmele, 2019, S. 253).

Fazit: Offenbar gibt es bei dieser Produktivgenossenschaft die Tendenz zur Abkapselung, andernfalls wäre ein Moratorium nicht erforderlich – ein bekannter Funktionsmangel von Oppenheimer.

- Fall 7: Der Erlös aus dem Verkauf der Genossenschaft muss mit allen Mitgliedern geteilt werden, die jemals in dieser Genossenschaft gearbeitet haben (vgl. Schimmele,

2019, S. 260). Es gibt eine Minderheit von Mitgliedern, die nachrückenden Beschäftigten den Mitgliederstatus verwehren wollen (vgl. Schimmele, 2019, S. 259). Fazit: Offenbar gibt es auch bei dieser Produktivgenossenschaft die Tendenz zur Abkapselung, weil neuen Mitgliedern der Eintritt verwehrt wird – ein bekannter Funktionsmangel von Oppenheimer.

#### 1.6.1.4 Schimmeles Produktivgenossenschaften sind worker cooperatives

Die Verfasserin ordnet die von Schimmele ausgewählten Produktivgenossenschaften den in der Literatur genannten „workers cooperatives“ zu. Worker cooperatives werden in der Wissenschaft häufig zu den Produktivgenossenschaften gezählt (vgl. Atmaca, 2007, S. 512), obwohl die Ausgestaltung dieser Unternehmen länderspezifisch doch sehr unterschiedlich sein kann, wie Perotin und Atmaca ausführen (vgl. Perotin, 2015b, S. 6; vgl. Atmaca, 2007, S. 518). Derartige fast immer mit sozialpolitischem Hintergrund betriebene Organisationen sind in Italien (etwa 25.000 Unternehmen), in Spanien (etwa 17.000 Unternehmen), in Frankreich (etwa 2.600 Unternehmen) und im United Kingdom (etwa 500 bis 600 Unternehmen) (vgl. Perotin, 2015a, S. 3) zu finden. Charakteristika dieser Unternehmen sind laut Perotin (vgl. Perotin, 2015a, S. 2f):

- Das gesamte oder Teile des Kapitals der Gesellschaft gehören den Arbeitnehmern, entweder individuell oder kollektiv;
- Jeder Arbeitnehmer kann Mitglied der Unternehmung werden, wobei die meisten Arbeitnehmer Mitglieder sind;
- Unabhängig von der Kapitalbeteiligung hat jedes Mitglied eine Stimme;
- Neben der grundsätzlichen Mitbestimmung, wie strategische Fragestellungen in der jährlichen Versammlung, gibt es weitere Mitbestimmungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer, die aber von Unternehmen zu Unternehmen variieren.

#### 1.6.1.5 Ergebnis

Die Wesensmerkmale von worker cooperatives lassen einen breiten Gestaltungsspielraum zu, der auch von den Unternehmen im Rahmen der nationalen Gesetzgebung genutzt wird (vgl. Perotin, 2015b, S. 6; vgl. Pencavel; Pistaferri; Schivardi, 2006, S. 29). Entsprechend variiert sowohl die jeweilige unternehmerische Kompetenz der Genossenschaftsmitglieder als auch

deren Beteiligung am erwirtschafteten Unternehmensergebnis (vgl. Schimmele, 2019, S. 186ff). Insbesondere wird bei diesen Genossenschaften auch keine Identität von Genossenschaftsmitgliedern und Mitarbeitern gefordert. Das ist nach den Erkenntnissen der Verfasserin bei Schimmeles Produktivgenossenschaften nicht anders.

Demzufolge sind Schimmeles Produktivgenossenschaften bestenfalls im Grenzfall mit der zu konzipierenden Mitarbeitergenossenschaft, bei der es weder externe Mitarbeiter noch externe Genossenschaftsmitglieder gibt und bei denen die Mitarbeitergenossen die unternehmerische Kompetenz ausüben und deren gesamtwirtschaftliche Folgen in Form ergebnisabhängiger Arbeitsentgelte enthalten, kongruent.

Aus diesem Grund bringt Schimmeles Ausarbeitung nur wenig Brauchbares für diese Arbeit. Auch aufgrund der kurzen Lebensdauer der von Schimmele untersuchten Genossenschaften kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob diese Genossenschaften auf Dauer lebensfähig sind.

### **1.6.2 Rodrigues Guerra**

Rodrigues Guerra beschäftigt sich in ihrer Dissertation „Inklusion und Teilhabe durch Arbeitnehmergenossenschaften“ mit der Produktivgenossenschaft *„als sozial innovative und zukunftsfähige Unternehmensform und Form des Wirtschaftens, um der negativen Entwicklung am Arbeitsmarkt entgegenzuwirken“* (Rodrigues Guerra, 2017, S. 21). Dementsprechend könnte durch Produktivgenossenschaften eine langfristige Erwerbstätigkeit sowie ökonomische Teilhabe ermöglicht und damit auch soziale Inklusion gefördert werden (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 21). Nach ihrem Kenntnisstand gibt es eine Informationslücke über die vorkommenden Produktivgenossenschaften in Deutschland, auch weil es an systematischen und bundesweiten Erhebungen über die bestehenden Produktivgenossenschaften mangelt (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 22).

### 1.6.2.1 Darstellung der Untersuchung

Rodrigues Guerra befasst sich mit gewerblichen Produktivgenossenschaften in Deutschland sowie beschäftigungsorientierten Sozialgenossenschaften mit produktivgenossenschaftlichen Merkmalen (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 22). Ihr Hauptziel „*besteht darin, Kenntnisse über die gewerblichen Produktivgenossenschaften und deren Beitrag für die gesellschaftliche Teilhabe ihrer Mitglieder zu erlangen*“ (Rodrigues Guerra, 2017, S. 22). Hierzu wurden bundesweit Vertreter von Genossenschaften befragt (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 23), wobei Rodrigues Guerra im Rahmen ihrer Arbeit lediglich typische und atypische Produktivgenossenschaften sowie beschäftigungsorientierte Sozialgenossenschaften in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft erfasst (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 39).

- Bei typischen Produktivgenossenschaften besteht weitgehend Identität von Mitgliedern und Mitarbeitern (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 38).
- Bei atypischen Produktivgenossenschaften existiert diese Identität nur bei einem Teil (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 38).
- Ihre idealtypische Form, bei der alle Mitglieder Beschäftigte und alle Beschäftigten Mitglieder sind, „*ist in der gegenwärtigen Praxis die Ausnahme*“ (Rodrigues Guerra, 2017, S. 38) und könne daher nicht fundiert erfasst und untersucht werden.

Rodrigues Guerra räumt ein, dass die Zahl der Produktivgenossenschaften in Deutschland nicht bekannt ist, weil sie in öffentlichen Statistiken nicht gesondert ausgewiesen werden (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 100).

Rodrigues Guerra hat zunächst 172 Produktivgenossenschaften identifiziert, von denen sie 69 wieder streichen musste, weil diese kein Geschäft mehr betrieben oder in eine andere Rechtsform umgewandelt wurden (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 102). Der größte Teil der von ihr identifizierten Produktivgenossenschaften findet sich in Ostdeutschland, weil die Wirtschaft während der Demokratischen Republik Deutschlands genossenschaftlich aufgebaut war (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 107). Die nach ihrer Definition als Idealtyp bezeichnete Produktivgenossenschaft hat sie vier Mal vorgefunden, drei davon in Ostdeutschland (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 109). Bei 40 % der Produktivgenossenschaften in Deutschland liegt die Kontrolle der Genossenschaft nicht in den Händen der Mitglieder (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 204).

### 1.6.2.2 Ergebnis

Für diese Forschungsarbeit bringt die Ausarbeitung von Rodrigues Guerra nur wenig Brauchbares:

- Wie auch bei Schimmele besteht das Problem in der Definition von Produktivgenossenschaften. Rodrigues Guerra erfasst in ihrer Untersuchung alle möglichen Ausprägungen (typische und atypische) und weicht damit von der idealtypischen Definition ab.
- Die Thematik der Partizipation der Mitglieder am Residualeinkommen behandelt Rodrigues Guerra im Rahmen ihrer Ausarbeitung nicht. Die empirischen Ergebnisse zu den Produktivgenossenschaften zum Themenblock Einkommen unterstreichen (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 162ff), dass sich Rodrigues Guerra einerseits nicht mit dieser Fragestellung beschäftigt hat, andererseits zeigen sie, dass in den Produktivgenossenschaften offensichtlich Festgehälter bezahlt werden (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 163).



## 1.7 Forschungslücke

Die Produktivgenossenschaft, die einer Mitarbeitergenossenschaft am nächsten kommt, steht seit Jahrhunderten im Fokus von wissenschaftlichen Ausarbeitungen. Sie reichen von den Genossenschaftssozialisten, so wie Webb-Potter und Oppenheimer (vgl. Oppenheimer, 1896), bis in die jüngste Zeit (vgl. Schimmele, 2019; vgl. Kubon-Gilke; Laurinkari, 2021). Zwar klingt die Konzeption solcher Genossenschaften umsetzbar, dennoch zeigt die Empirie auch wiederum bis heute, dass die Entwicklung der so konstruierten Unternehmen weit hinter den Erwartungen zurückbleibt (vgl. Atmaca, 2007, S. 520).

Die neuste wissenschaftliche Literatur schreibt den Produktivgenossenschaften daher zu Recht weiterhin viel Forschungsbedarf zu:

- Kubon-Gilke und Laurinkari kommen in ihrer Ausarbeitung „Renaissance der Produktivgenossenschaften?“ aus dem Jahr 2021 zum Ergebnis, dass *„die Forschungen auf dem Gebiet der Produktivgenossenschaften ... noch längst nicht abgeschlossen“* sind (Kubon-Gilke; Laurinkari, 2021, S. 395). Insbesondere beklagen sie eine ungenügende empirische Basis (vgl. Kubon-Gilke; Laurinkari, 2021, S. 395).
- Für Schimmele bleibt in seiner Dissertation 2019 die Frage offen, *„weshalb es so wenige Produktivgenossenschaften gibt“* (Schimmele, 2019, S. 444). Sie stellt sich für den Autor am Ende seiner Arbeit noch dringlicher als zu Beginn, zumal Produktivgenossenschaften nach seiner Erkenntnis funktionieren (vgl. Schimmele, 2019, S. 444). Für ihn ist unbestreitbar, dass die Antwort für das Scheitern von Produktivgenossenschaften in der Seltenheit ihrer Gründungen liegt (vgl. Schimmele, 2019, S. 444).
- Im Rahmen einer Studie befassen sich Klemisch und Boddenberg 2019 erstmals empirisch mit der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Genossenschaften und das, obwohl die Mitbestimmungsforschung im Allgemeinen schon länger boomt (vgl. Klemisch; Boddenberg, 2019, S. 22). Sie verweisen dabei auf die Notwendigkeit weiterer Forschung in diesem Bereich (vgl. Klemisch; Boddenberg, 2019, S. 23).
- Hartz et al. beschäftigen sich in ihrer Ausarbeitung in 2019 mit den Partizipationspraktiken in Genossenschaften. Sie konstatieren einen generellen *„Mangel an aktuellen empirischen Studien zu Genossenschaften in Deutschland“* (Hartz et al., 2019, S. 54). Der Großteil der Untersuchungen basiere auf Erkenntnissen aus den

1980er und 1990er Jahren oder früher (vgl. Hartz et al., 2019, S. 54). So gibt es „vergleichsweise viele theoretische Abhandlungen zu Genossenschaften in Deutschland“, diese weisen aber „wenig empirischen Gehalt“ auf (Hartz et al., 2019, S. 54). Mit Blick auf die internationale Forschung zeigt sich, dass sich die Forschungen häufig mit dem von den Prinzipien der Genossenschaftsidee geprägten Alltag der Genossenschaften beschäftigen (vgl. Hartz et al., 2019, S. 54). Die Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf deutsche Genossenschaften ist nach Hartz et al. zumindest eingeschränkt (vgl. Hartz et al., 2019, S. 54).

- Nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit gibt es Forschungsbedarf. So stellt Palmer für worker cooperatives in den Vereinigten Staaten von Amerika „an unfortunate lack of information on US worker cooperatives“ fest. „While many scholarly works and media articles have examined certain individual US worker cooperatives (or in some cases a small group of cooperatives in a particular place or industry), very few have tried to look at the whole national picture“ (Palmer, 2019, S. 190). „We welcome further case studies, intensive interviews and similar avenues of research to fill the gaps left by the limits of this type of analysis“ (Palmer, 2019, S. 200).
- In ihrer 2017 erschienenen Arbeit kommt Rodrigues Guerra zu dem Ergebnis, dass Produktivgenossenschaften in Deutschland trotz ihrer Entwicklung in anderen Ländern ein kaum behandeltes Thema in der sozialwissenschaftlichen Forschung darstellen (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 21). Produktivgenossenschaften werden in der Literatur meist theoretisch behandelt, empirische Studien hingegen gibt es nur sehr selten (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 21). Sie stellt ein generelles Forschungsdefizit zum Thema „Arbeitnehmergenossenschaften“ fest (vgl. Klemisch, 2017, S. 210).
- Auch Klemisch unterstreicht 2017 in seiner Buchbesprechung von Rodrigues Guerra, dass Produktivgenossenschaften in Deutschland zu Unrecht nicht im Fokus der Forschung stehen. Seit den systematischen Arbeiten von Flieger im Jahr 1996 und Atmaca im Jahr 2007 sei wenig Substanzielles hinzugekommen (vgl. Klemisch, 2017, S. 210).
- Im Jahr 2014 konstatierten Klemisch et al., dass Produktivgenossenschaften „zwar in der theoretischen Literatur einige Beachtung gefunden“ hätten, „in der Praxis jedoch weitgehend unbekannt“ seien (Klemisch et al., 2014, S. 54). „In Deutschland sind Produktivgenossenschaften oder Unternehmen mit produktivgenossenschaftlichen Strukturen wissenschaftlich wenig erforscht“ (Klemisch et al., 2014, S. 54). Die

Genossenschaftsforschung beschäftige sich nur sporadisch mit Produktivgenossenschaften, für die Beurteilung der Erfolgchancen von Produktivgenossenschaften bestehe daher noch erheblicher Forschungsbedarf (vgl. Klemisch et al., 2014, S. 71).

Die bisherigen Publikationen zu Produktivgenossenschaften beschränken sich vielfach auf die von Oppenheimer (vgl. Oppenheimer, 1896, S. 46) beschriebenen Gründe für ihr Scheitern und das von ihm abgeleitete Transformationsgesetz. Genannt seien beispielhaft die Arbeiten von Atmaca (vgl. Atmaca, 2007, S. 528-546), Kramer (vgl. Kramer, 2003a, S. 41-56), Flieger (vgl. Flieger, 1996, S. 128-180) sowie Nutzinger (vgl. Nutzinger, 1988, S. 35-45). Diese Arbeiten haben gemein, dass sie wohl die Funktionsmängel beschreiben, aber keine Lösungsansätze für die Konstruktion einer funktionsfähigen Produktivgenossenschaft aufzeigen. Zu Recht beklagt Kruck, dass die Idee der Produktivgenossenschaften nicht weiterentwickelt wurde, weil ihre Umsetzung unmöglich erscheine, sie vielmehr als gescheitert betrachtet würde (vgl. Kruck, 1993, S. 216).

Die Verfasser der bisher ausgewerteten Publikationen hatten primär das Ziel, den Gegensatz von Kapital und Arbeit im Kapitalismus (vgl. Schimmele, 2019, S. 1) durch die ökonomische Teilhabe und soziale Inklusion der Arbeitskräfte in selbstverwalteten genossenschaftlichen Unternehmen gesamtwirtschaftlich zu überwinden (vgl. Rodrigues Guerra, 2017, S. 22 und 36).

Auslöser des 1974 erschienenen Aufsatzes von Betsch war demgegenüber die zu jener Zeit in den Bank- und Genossenschaftsseminaren der Universitäten geführte Diskussion um die Zukunft der Genossenschaftsbanken (vgl. Betsch, 1974, S. 307): Die großen und mittleren Kreditgenossenschaften hatten sich bereits damals in ihrem Wesen so sehr vom genossenschaftlichen Ursprung entfernt, dass sie ihrem Charakter einer Publikumsgesellschaft entsprechend am besten in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft passen (vgl. Betsch, 1974, S. 309). Aus den damals von Hahn in die Diskussion geworfenen Begriffen „totale Mitarbeiter-Unternehmung“ und „finanzwirtschaftliche Produktivgenossenschaft“ (Hahn, 1973, S. 24) als einer von mehreren möglichen künftigen Entwicklungen der Kreditgenossenschaften konzipierte sein Schüler Betsch das Modell der genossenschaftlichen Mitarbeiterunternehmung (vgl. Betsch, 1974, S. 307): Die von dieser

*„Kreditgenossenschaft hervorgebrachten Dienstleistungen sind nicht für die Mitglieder, also für die Mitarbeiter im Unternehmen gedacht, sondern werden ganz im Gegensatz zu den „ursprünglichen Förderungsgenossenschaften“ am Markt zum Zwecke der Gewinnerzielung angeboten“ (Betsch, 1974, S. 318f).*

Damit verändert Betsch Adressaten und Inhalt des Förderauftrages von Kreditgenossenschaften: Gefördert werden nicht mehr mit Kunden identische Mitglieder; gefördert werden sie auch nicht mehr mit besonders attraktiven Finanzdienstleistungen, weil die gleichen Finanzdienstleistungen in Wirklichkeit auch von anderen Kreditinstituten angeboten werden (vgl. Betsch, 1974, S. 328). Die Mitglieder sollen vielmehr künftig nach Betsch kongruent sein mit der gesamten Belegschaft (vgl. Betsch, 1974, S. 310). Sie werden gefördert, indem ihnen ein Arbeitsplatz bereitgestellt und gesichert wird (vgl. Betsch, 1974, S. 324f), wobei sie neben der am Arbeitsmarkt üblichen Entlohnung für Arbeitnehmer auch am Gewinn und bei Ausscheiden aus der Unternehmung zusätzlich an der Substanz, also am Realkapital, beteiligt sein sollen (vgl. Betsch, 1974, S. 319 sowie S. 323).

Einen gesamtwirtschaftlichen Vorteil seines Vorschlags sieht Betsch darin, den damals *„heftig geführten Diskussionen über Mitbestimmung und Vermögensbildung das Wasser abgegraben“* zu haben, *„da wir uns nicht um Viertel- oder Drittelparität oder den sogenannten „neutralen Mann“ streiten müssen, sondern eine Mitarbeiterunternehmung realisiert haben, für die diese Problematik durch ihre demokratisch-genossenschaftliche Basis hinfällig geworden ist“* (Betsch, 1974, S. 329). Zusätzlich meint er, mit seiner Modellbank der damals vielfach geforderten Bankenverstaatlichung die Grundlage entzogen zu haben, weil die finanzwirtschaftliche Produktivgenossenschaft bereits *„sozialisiert“* ist – wenn auch auf ihre Weise (vgl. Betsch, 1974, S. 329). Abschließend betont Betsch, dass er mit seinem Modell nicht *„den Stein des Weisen“* gefunden habe, aber hoffe, einen Anstoß dazu gegeben zu haben, *„das genossenschaftliche Förderungsprinzip bei Kreditgenossenschaften neu zu überdenken“* (Betsch, 1974, S. 329).

Durch das enorme Wachstum des Geschäftsvolumens von Kreditgenossenschaften und die vielen Fusionen, die die Zahl der selbstständigen Kreditgenossenschaften von 5.522 Ende 1973 auf 772 Ende 2021 dezimierte (vgl.

[https://www.bvr.de/p.nsf/0/FOF8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/\\$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970\\_SB.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/FOF8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970_SB.pdf) [abgefragt am: 04.10.2022]), haben sich die Kreditgenossenschaften seit der Veröffentlichung von Betsch noch viel weiter von ihrem Ursprungsgedanken entfernt. Trotzdem wurde der Gedanke von Betsch, Kreditgenossenschaften in finanzwirtschaftliche Produktivgenossenschaften zu transformieren, um den Kreditgenossenschaften wieder einen tragenden Förderauftrag zu verschaffen, nicht weiterverfolgt.

Münch lehnt den Ansatz von Betsch mit Verweis auf die Empirie ab, weil Betsch hätte *„auffallen müssen, daß die kreditgenossenschaftliche Praxis bisher keine Vollproduktivgenossenschaften hervorgebracht hat“* (Münch, 1975, S. 207). Münch verweist dabei auf die *„Erfahrungen mit dem inzwischen ad acta gelegten Porst-Modell“* als volldemokratisiertes Unternehmen, welches gezeigt hat, *„daß das sozialisierte Unternehmen befähigte Unternehmer sowie potentielle Kapitalgeber eher abstößt“* (Münch, 1975, S. 214).

Dennoch bietet das Modell der von Betsch konstruierten finanzwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften in der aktuellen Diskussion zur Überwindung des Kapitalismus interessante Ansatzpunkte, es auch auf andere Wirtschaftszweige zu übertragen und weiterzuentwickeln. Gedacht ist dabei vor allem an das Ziel der finanzwirtschaftlichen Produktivgenossenschaft, Gewinn zu erzielen, denn – so Betsch – die These des *„angemessenen Gewinns“* (Betsch, 1974, S. 319) lässt sich mit gutem Gewissen bei hartem Wettbewerb wohl kaum mehr aufrechterhalten.

Dazu passt auch die Forderung von Wiegner aus 2021, Mitarbeitergenossenschaften zu gründen (vgl. Wiegner, 2021, S. 2): *„Die [...] durch Mitgliederbeschluss in Bürgergenossenschaften umgewandelten ehemaligen Genossenschaftsbanken bleiben in der Hand der Mitglieder und vor Ort“* (Wiegner, 2021, S. 2).

## 1.8 Theoriegeleitete Fragestellungen

Der Stand der Forschung zeigt, dass die bisherigen Mitarbeitergenossenschaften – so verschiedenartig sie auch konzipiert waren – langfristig nicht funktioniert haben. Aus diesen Erkenntnissen leiten sich zwei theoretische Subforschungsfragen ab, die die Hauptzielstellung der Arbeit konkretisieren:

### Subforschungsfrage 1:

**Wie erfolgreich waren die in der Literatur beschriebenen Versuche, den Kapitalismus über Mitarbeiterunternehmen zu überwinden?**

### Subforschungsfrage 2:

**Weshalb sind die bisherigen Versuche gescheitert, Menschen über Mitarbeiterunternehmen die Möglichkeit zu eröffnen, auf Basis ihrer Arbeitskraft Unternehmer zu werden, also in Verbindung mit ihrer Arbeit unternehmerische Entscheidungen zu treffen und von den gesamtwirtschaftlichen Folgen dieser Aktivitäten zu profitieren, um so Mitarbeitern ohne Kapital Chancengleichheit mit Kapitaleignern zu verschaffen?**

Die beiden theoretischen Subforschungsfragen bilden die Grundlage für die empirische Subforschungsfrage, die dann im empirischen Teil der Arbeit erforscht und beantwortet wird.

Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über das gesamte methodische Vorgehen der Arbeit. Die erste Spalte dieser Übersicht (farbig umrandet) zeigt, dass die theoriegeleiteten Fragestellungen mittels Desk Research und Literaturanalyse beantwortet werden. Die beiden weiteren Spalten sind hier der Vollständigkeit halber aufgeführt, sie werden in den weiteren Kapiteln bearbeitet.

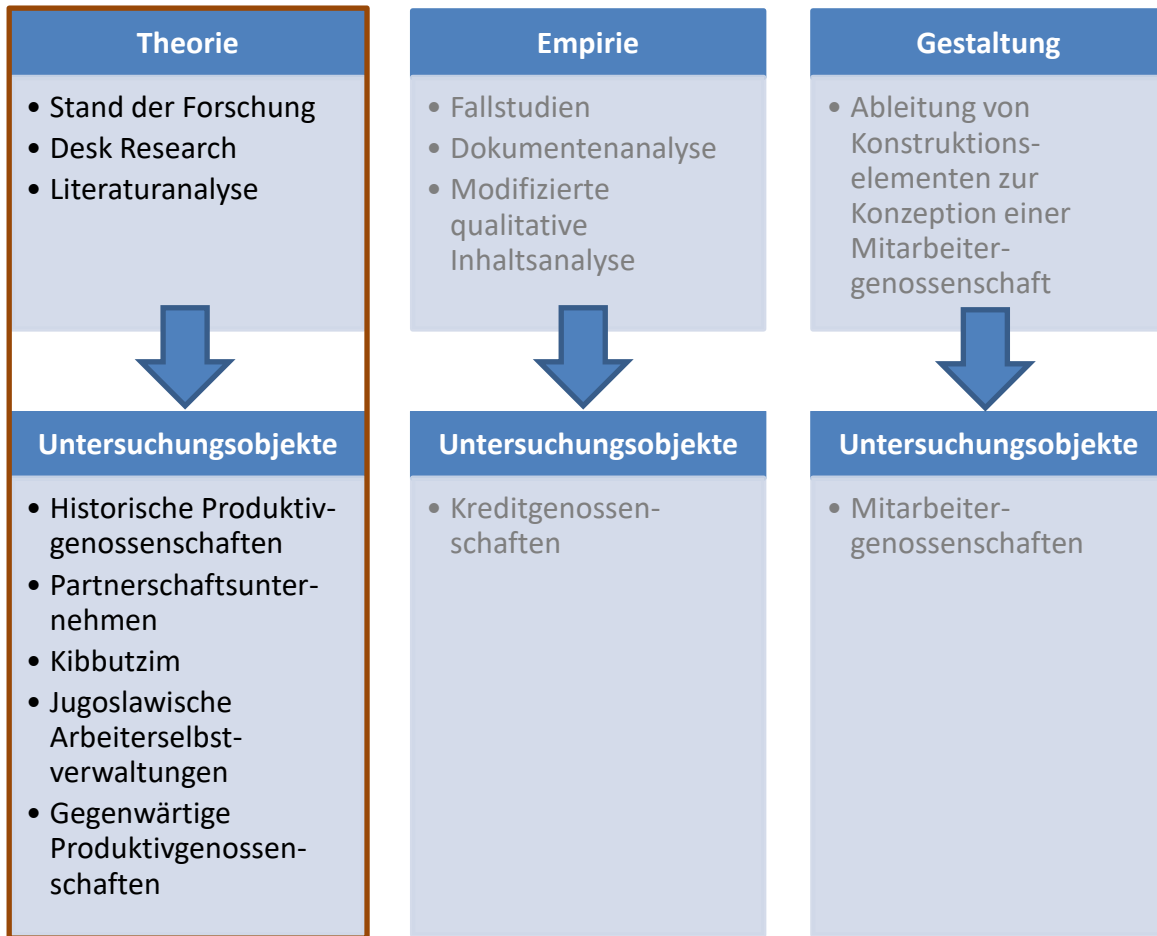


Abbildung 5: Untersuchungsvorgehen im theoretischen Teil.  
Quelle: eigene Darstellung.

## 2 Theoretische Ausführungen

---

*„Daß zwischen der Theorie und Praxis noch ein Mittelglied der Verknüpfung und des Überganges von der einen zur anderen erfordert werde, die Theorie mag auch so vollständig sein, wie sie wolle, fällt in die Augen; denn zu dem Verstandesbegriffe, welcher die Regel enthält, muß ein Aktus der Urteilskraft hinzukommen, [...], so kann es Theoretiker geben, die in ihrem Leben nie praktisch werden können, weil es ihnen an Urteilskraft fehlt“ (Kant, 1793, S. 23).*

Dieses Zitat von Immanuel Kant ist Leitgedanke dieser Arbeit, weil die Verfasserin die theoretischen Ansätze, Ausführungen und Aussagen zu Mitarbeiterunternehmen in der Rechtsform der Genossenschaft mit ihren Beobachtungen der genossenschaftlichen Praxis und anschließend auch mit empirischen Erkenntnissen in Übereinstimmung mit der Institutionentheorie abgleicht. Die Konsequenzen dieser Abweichungen versucht sie dann theoretisch zu erfassen. Diese Vorgehensweise zieht sich durch die komplette Dissertation: Bereits in der Problemstellung, die für eine wissenschaftliche Arbeit doch sehr umfangreich erscheint, wurde die Theorie mit der Praxis eng verzahnt. So werden dort die Arbeit prägenden Begriffe, wie „Marktwirtschaft“ oder auch „Kapitalismus“, gleich im praktischen Zusammenhang theoretisch fundiert erläutert und dargelegt. Dadurch erübrigt sich eine getrennte Analyse von Theorie und Wirklichkeit. Dieses Procedere wird auch in diesem Kapitel fortgeführt.



## 2.1 Mitarbeiterunternehmung in der Rechtsform einer Genossenschaft

Die in dieser Arbeit zu konzipierende Mitarbeiterunternehmung soll in der Rechtsform der Genossenschaft geführt werden. Auch Wagenknecht nennt bei der Konzeption ihrer Mitarbeitergesellschaft die Genossenschaft (vgl. Wagenknecht, 2018, S. 302; vgl. Redler, 2017, S. 43), dies aber, um zu konkretisieren, welche Rechte der Genossenschaftsmitglieder den Mitarbeitern ihrer Mitarbeitergesellschaft entzogen werden (vgl. Wagenknecht, 2018, S. 299):

- Die Mitarbeitergesellschaft ist bei ihr weder ganz noch in Teilen verkäuflich und vererbbar, so dass sie aufhört, *„ein Handels- und Übernahmeejekt zu sein, das sich Finanzinvestoren oder Wettbewerber unter den Nagel reißen oder filetieren könnten“* (Wagenknecht, 2018, S. 299).
- Niemand soll bei Wagenknecht *„Anspruch auf die Unternehmenserträge erheben“* können, damit der *„Druck, Gewinne auszuschütten, die besser für Investitionen in eine langfristige Wachstumsstrategie verwandt werden können“*, verschwindet (Wagenknecht, 2018, S. 299).

Als „einziges Eigentümerrecht“ bleibt den Mitarbeitergesellschaftern das Kontrollrecht (vgl. Wagenknecht, 2018, S. 299). *„Um zu verhindern, dass die Führungsetage eines Unternehmens nachlässig, schlampig oder einfach schlecht arbeitet“* (Wagenknecht, 2021, S. 294), braucht es *„Kontrollorgane, die mit Leuten besetzt sind, deren Schicksal eng mit dem Unternehmen verbunden ist und deren Interesse sich möglichst mit einer langfristig guten, stabilen und erfolgreichen Unternehmensentwicklung deckt“* (Wagenknecht, 2021, S. 294). Das sind die Mitarbeiter, die mehr verdienen, wenn das Unternehmen gut läuft, *„weil sie alle ein Interesse an der langfristigen Sicherung ihrer Arbeitsplätze haben“* (Wagenknecht, 2018, S. 301). *„Es spricht einiges dafür, dass diese Form der Unternehmensverfassung die Mitarbeiter wesentlich stärker motivieren würde, gute Arbeit abzuliefern, als die heutige“* (Wagenknecht, 2018, S. 301).

Die Begründung Wagenknechts für die Funktionsfähigkeit ihrer Mitarbeitergesellschaft ist plausibel: Die von ihr vermutete Motivation der Mitarbeiter dürfte noch ungleich stärker sein, wenn sie nicht nur ein Kontrollrecht haben (vgl. Wagenknecht, 2021, S. 294), sondern durch Beteiligung am Jahresüberschuss erfahren, dass sich Leistung auch monetär lohnt. Auch wird in dieser Arbeit unterstellt, dass die Mitarbeiter mündig und in der Lage sind, den Druck auf

die Effizienz und Kreativität im Unternehmen einerseits und ihren daraus resultierenden Stress andererseits aufgrund ihrer individuellen Nutzenabwägung zu optimieren. Auch wird in dieser Arbeit unterstellt, dass die Genossenschaftsmitglieder die im Hinblick auf die erforderlichen Investitionen optimale Ausschüttungsquote bestimmen. Auch sollen sie selbst bestimmen können, wie sie über den von ihnen geschaffenen attraktiven Arbeitsplatz verfügen.

## 2.2 Wesen der Genossenschaften

Genossenschaften sind Selbsthilfeeinrichtungen, die die Bedürfnisse ihrer Mitglieder unter dem Motto „alle für einen, einer für alle“ befriedigen sollen (vgl. Fehl, 2007, S. 99).

Wer heute die Geschäftspolitik der das Genossenschaftswesen dominierenden Unternehmen beobachtet, stößt nicht unmittelbar auf die Genossenschaftsidee und die daraus abgeleiteten Prinzipien. Diese werden erst transparent, wenn man sich in die Zeit der Gründung der ersten Genossenschaften und das erste Jahrhundert ihres Erfolgs zurückversetzt (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2018, S. 6f): Die Bauern eines Dorfes schließen sich zur Genossenschaft zusammen, um gemeinsam in der Stadt Saatgut, Kunstdünger und Werkzeuge einzukaufen (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2018, S. 7). Dadurch sparen sie Kosten. Zusätzlich fungiert die Genossenschaft als Clearingstelle für Geld: Wer den Erlös aus dem Verkauf eines Pferdes erst in drei Jahren benötigt, kann dieses Geld übereinstimmend mit der damals das Bankgeschäft prägenden „Goldenen Bankregel“ dem Genossenschaftsmitglied überlassen, das gerade einen neuen Stall baut. Eigenkapital war für die Erfüllung dieser Aufgaben nicht notwendig (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2018, S. 11).

Als Vorstand wird von und aus dem Kreis der Mitglieder ein angesehener Bauer gewählt, der vielleicht sogar in Personalunion als Bürgermeister fungiert und dem sie zutrauen, über die für das verantwortungsvolle Amt nötige Kenntnis und Umsicht zu verfügen. Geschäftszeiten sind täglich am Abend nach dem Melken, Mitgliederversammlungen jeden Sonntag nach der Kirche im Wirtshaus.

Innerhalb der Dorfgemeinschaft ist jeder bereit, dem anderen zu helfen, weil er seinerseits auf die Hilfe der anderen vertrauen kann, wenn er sie benötigt. Zu Recht bezeichnet deshalb Münkner die Genossenschaft als *„organisierte Solidarität auf der Grundlage selbstbestimmter Regeln“* im Rahmen eines flexibel anzupassenden Genossenschaftsrechts (Münkner, 1990, S. 521).

Mit Gesellschaft und Wirtschaft haben sich auch die Genossenschaften weiterentwickelt (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2018, S. 8f und 18). Soweit sie sich auch von ihrem Urtyp der ländlichen Raiffeisen-Genossenschaft oder der gewerblichen Schulze-Delitzsch-Genossenschaft entfernt haben, in ihren Satzungen finden sich nach wie vor das Förderprinzip und die daraus abgeleiteten genossenschaftlichen Prinzipien (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2018, S. 20).

### **2.2.1 Förderprinzip**

Gemäß Legaldefinition sind eingetragene Genossenschaften *„Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“* (§ 1 GenG). Daraus leitet sich die Verpflichtung der Genossenschaften zur wirtschaftlichen Förderung ihrer Mitglieder ab, wobei Oswald Hahn den Begriff der Förderung als das Bemühen der Genossenschaft, das Interesse des Mitglieds vor das Interesse des Genossenschaftsbetriebs zu stellen, interpretiert. Ziel der Genossenschaft ist demnach *„nicht die Maximierung des Überschusses generell, sondern die Verschaffung von Vorteilen für die Mitglieder (Otmar Jahn). Die Grenzen des Förderungsauftrags ergeben sich allein aus der Überlebensfähigkeit der Genossenschaft, wobei hierüber unterschiedliche Vorstellungen existieren“* (Hahn, 1990, S. 86).

Grundsätzlich darf die Genossenschaft *„keine anderen Zwecke als den Förderzweck verfolgen. Auch die Satzung kann keinen anderen Unternehmenszweck festlegen“* (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 73). Bei Verstoß kann die Genossenschaft gemäß § 81 GenG aufgelöst werden (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 73). In der Praxis ist jedoch nicht von Belang, ob der Förderzweck erreicht wurde, vielmehr genügt es, wenn die Genossenschaft ihre Struktur und ihre Handlungsweise auf den Förderzweck ausgerichtet hat (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 73f).

## 2.2.2 Genossenschaftliche Prinzipien

Zusätzlich zum Förderprinzip werden häufig weitere genossenschaftliche Prinzipien (vgl. Mändle; Winter, 1980, S. 892; vgl. Grosskopf; Münkner; Ringle, 2012, S. 19-21) genannt:

- **Selbsthilfe:**

Die Genossen rufen nicht nach Staatshilfe, sie schließen sich vielmehr nach dem Motto „gemeinsam sind wir stärker“ zusammen, um über ein gemeinschaftlich geführtes Unternehmen ihr eigenes Wirtschaften zu erleichtern (vgl. Grosskopf; Münkner; Ringle, 2012, S. 19; vgl. Blome-Drees, 2012, S. 366f; vgl. Fehl, 2007, S. 99f).
- **Identitätsprinzip:**

Die Mitglieder der Genossenschaft sind zugleich die Geschäftspartner und Adressaten der Förderung durch die Genossenschaft (vgl. Notz, 2021, S. 29; vgl. Normenkontrollrat Baden-Württemberg, 2020, S. 12). Diese doppelte Identität der Genossenschaften „stellt bis heute die oberste Leitmaxime dar“ (Klemisch; Vogt, 2012, S. 23).
- **Selbstverwaltung und Demokratieprinzip:**

Die Mitglieder der Genossenschaft bestimmen über die von ihnen gewählten Organe, die Aktivitäten in der Genossenschaft (vgl. Klemisch; Vogt, 2012, S. 23). Nicht zuletzt dank des Prinzips demokratischer Selbstverwaltung „finden Genossenschaften in der gegenwärtigen Diskussion um alternative Arbeits- und Organisationskonzepte (wieder) verstärkte Beachtung“ (Rybnikova; Hartz, 2014, S. 1).
- **Selbstverantwortung und Solidaritätsprinzip:**

Selbstverantwortung und Solidarität zeigen ebenso wie die zuvor aufgelisteten genossenschaftlichen Prinzipien, dass die Idee der Sozialen Marktwirtschaft genossenschaftsimmanent ist. Statt nach dem Staat zu rufen, schließt man sich zu einer Selbstverwaltungsgemeinschaft zusammen. In dieser hat jedes Mitglied dank des Demokratieprinzips gleiche Rechte.

  - Selbstverantwortung heißt einerseits, dass der Genossenschaft und damit deren Mitgliedern monetär die gesamtwirtschaftlichen Folgen ihrer Aktivitäten zugerechnet werden (vgl. Fehl, 2007, S. 105). Dadurch werden Fehlanreize vermieden. Sie entstehen, wenn „Haftung und Entscheidung, Haftung und Kontrolle“ auseinanderfallen (Feld, 2021, S. 18) und führen ins Chaos, wie die aktuellen Umweltprobleme deutlich zeigen: Die Staaten haben Umweltschäden weder verboten und Verstöße gegen das Verbot nicht effizient

sanktioniert noch haben sie – marktwirtschaftlich – die Umweltschäden dem Verursacher zugerechnet.

- Andererseits sorgt das Solidaritätsprinzip dafür, dass „*das Bewusstsein von der Zusammengehörigkeit von Menschen in einer [...] Gemeinschaft*“ und der daraus „*resultierende Wille, das, was man dieser Gemeinschaft an Leistung schuldig ist, in ihr und für sie zu erbringen*“ (Nothelle-Wildfeuer, 2014, S. 80), nicht zu kurz kommt. Damit mündet die Selbstverantwortung in die Solidarhaftung.

Eng mit dem Solidaritätsprinzip verknüpft sind weitere Merkmale genossenschaftlichen Wirtschaftens, die den „Genossenschaftsgeist“ ausmachen. Dazu gehört insbesondere „*der Eigennutzen, der jedoch nur gemeinschaftlich und im Einklang mit dem gemeinsamen Nutzen aller Mitglieder verfolgt werden kann*“ (Klemisch; Vogt, 2012, S. 24).

### 2.2.3 Aktualität

Seit den Anfängen der Genossenschaften hat sich deren Umfeld fundamental verändert. Dennoch sind Genossenschaften nach wie vor eine gefragte und attraktive Form der Kooperation (vgl. Kubon-Gilke; Laurinkari, 2021, S. 23f; vgl. Notz, 2021, S. 10f; vgl. Adams et al., 2016, S. 128f). Zu Recht titelte die Börsen-Zeitung am 26. Mai 2018: „*Genossenschaftsidee ist heute so aktuell wie damals: Ursprungsgedanke Raiffeisens gebührt zu Recht das Prädikat „stark“ – Modern, zukunftsfähig, weltweit verbreitet und anerkannt*“ (vgl. Freundlieb, 2018, S. B4). Unterstrichen werden diese Feststellungen durch die folgenden exemplarisch ausgewählten Einsatzgebiete von Genossenschaften:

- Datengenossenschaften helfen bei der Digitalisierung, indem sie Lösungen für die Optimierung von Produkten und Prozessen entwickeln und diese vielen Unternehmen bereitstellen. Damit entfallen Einzellösungen, die andernfalls unternehmensintern erarbeitet werden müssten (vgl. Glaser; Pedell, 2021, S. B7). Zweck dieser Genossenschaften ist die Schaffung eines gemeinsamen Datenraums (vgl. <https://www.datengenossenschaft.com/was-sind-datengenossenschaften/> [abgefragt am: 16.10.2021]).

- Wohnungsgenossenschaften stellen bezahlbare Wohnungen zur Verfügung und sollen damit Mietpreissteigerungen entgegenwirken (vgl. Atmaca, 2014, S. 66).
- Energiegenossenschaften leisten einen Beitrag zur Bewältigung der Energiewende auf regionaler Ebene (vgl. Holstenkamp, 2012, S. 6).
- Seit Jahren gilt die Genossenschaft als Exportschlager Deutschlands und wird in weniger entwickelten Ländern im Rahmen der Entwicklungshilfe als Instrument der Hilfe zur Selbsthilfe eingesetzt (vgl. Nüssel, 2012, S. 430-431).
- Anlässlich der Ausrufung des Jahres 2012 zum Jahr der Genossenschaften heißt es in der UN-Resolution, dass Genossenschaften *„die breitestmögliche Mitwirkung aller Menschen [...] an der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung fördern, zu einem wichtigen Faktor dieser Entwicklung werden und zur Beseitigung der Armut beitragen“* (<https://www.un.org/depts/german/gv-64/band1/ar64136.pdf> [abgefragt am: 25.12.2021]).
- In einer Stellungnahme aus dem Jahr 2013 zum Beitrag der Genossenschaften zur Überwindung der Finanzkrise hat das Europäische Parlament festgestellt, dass Genossenschaften in der Europäischen Union an Bedeutung gewinnen. Beispielsweise tragen Genossenschaften durchschnittlich rund fünf Prozent zum BIP der einzelnen Mitgliedsstaaten bei und haben in Krisenzeiten bewiesen, dass sie im Hinblick auf Beschäftigungszahlen und Unternehmensschließungen resilienter sind als andere Unternehmen (vgl. Europäisches Parlament, 2016, C 075/35, Nr. 2 und 4).
- Die Genossenschaftsidee und -praxis wurde im Jahr 2016 als erster deutscher Beitrag in die UNESCO-Liste des Immateriellen Kulturerbes aufgenommen. *„In der Kultur- und Kreativszene erleben Genossenschaften in den letzten Jahren einen wahren Gründungsboom: von Kinos und Filmverleihen über Theater, Orchester, künstlerische Proberäume, Ateliers und Soziokulturelle Zentren bis hin zu Netzwerken der Kultur- und Kreativwirtschaft“* (<https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/genossenschaftsidee-und-praxis-als-erster-deutscher> [abgefragt am: 25.12.2021]).
- Die RiffReporter-Genossenschaft fördert fundierten, vielfältigen Journalismus zu Wissenschaft, Gesellschaft, Kultur, Umwelt und Technologie (vgl. <https://www.deutschlandfunknova.de/beitrag/riffreporter-genossenschaft-ein-virtuelles-riff-fuer-qualitaet-im-netz> [abgefragt am: 25.12.2021]). Sie wurde am 22. Juni 2018 mit dem Grimme Online Award in der Kategorie "Wissen und Bildung"

ausgezeichnet (vgl. Niemeier, 2018, [https://www.dwdl.de/nachrichten/67526/grimme\\_online\\_award\\_keine\\_preise\\_fr\\_in\\_foformate/](https://www.dwdl.de/nachrichten/67526/grimme_online_award_keine_preise_fr_in_foformate/) [abgefragt am: 25.12.2021]). Das Konzept dahinter: In der Genossenschaft werden journalistische Entscheidungen gemeinsam getroffen, Einnahmen von Unterstützern und Lesern gehen direkt an die Autoren (vgl. <https://www.grimme-online-award.de/archiv/2018/preistraeger/p/d/riffreporter-1/> [abgefragt am: 25.12.2021]).

Seit der Novelle des GenG im Jahre 2006 sind Mitglieder zugelassen, die die Genossenschaft nicht nutzen und demzufolge auch nicht von ihr gefördert werden (investierende Mitglieder) (vgl. Grosskopf; Münkner; Ringle, 2012, S. 69). Diese Regelung soll es der Genossenschaft erleichtern, außerhalb der Mitgliedschaft Eigenkapital zu generieren (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 153-154).

#### **2.2.4 Bedeutung**

*„Die Rechtsform eG hat gerade in den letzten Jahren, die von unterschiedlichen Krisen geprägt waren, besonders mit Blick auf die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise ihre Aktualität bewiesen und sich „besonders widerstandsfähig“ gezeigt“* (Adams et al., 2016, S. 128). Die Bedeutung und damit der Erfolg der Genossenschaften kommen in der folgenden Statistik zum Ausdruck (Zahlen mit Stand 30. September 2020 entnommen aus: Stappel, 2021, S. 8 und S. 46):

Art der Genossenschaft	Anzahl		Mitglieder in Tausend	Mitarbeiter	
<b>Genossenschaftsbanken</b>	<b>830</b>		<b>18.421</b>	<b>170.171</b>	
Kreditgenossenschaften <sup>1)</sup>	814		18.421	138.150	
Zentralbanken	1		-	5.291	
Spezial Verbundunternehmen	15		-	26.730	
<b>Ländliche Genossenschaften</b>	<b>1.921</b>		<b>395</b>	<b>103.081</b>	
Raiffeisen-Genossenschaften <sup>2)</sup>	1.175	<sup>3)</sup>	372	52.915	<sup>3)</sup>
Zentralen	5	<sup>3)</sup>	-	34.119	<sup>3)</sup>
Agrargenossenschaften	759		23	16.047	
<b>Gewerbliche Genossenschaften</b>	<b>2.936</b>		<b>870</b>	<b>691.076</b>	<sup>4)</sup>
Primärgenossenschaften	2.929		870	609.560	
darunter:					
Produktivgenossenschaften	373				
Zentralen	7		-	81.516	
<b>Wohnungsgenossenschaften</b>	<b>1.945</b>		<b>2.954</b>	<b>23.880</b>	
<b>Alle Genossenschaften</b>	<b>7.632</b>		<b>22.640</b>	<b>996.700</b>	<sup>5)</sup>

<sup>1)</sup> Einschließlich Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft.

<sup>2)</sup> Ohne Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft.

<sup>3)</sup> Molkereizentralen, Zentralkellereien, Vieh- und Fleischzentralen sind in Primärgenossenschaften enthalten.

<sup>4)</sup> Einschließlich aller Mitarbeiter des EDEKA-Verbundes und der REWE Group.

<sup>5)</sup> Einschließlich Mitarbeitern der genossenschaftlichen Rechenzentralen, Verbände und Verlage.

Tabelle 6: Genossenschaftliche Unternehmen 2020.

Quelle: eigene Darstellung nach Stappel, 2021, S. 8; ergänzt um den Ausweis von Produktivgenossenschaften von S. 46.

- In den „ländlichen Genossenschaften“ ist ein großer Teil Erzeuger landwirtschaftlicher Produkte, wie kleinere Weinbaubetriebe und Nebenerwerbsswinzer, zusammengeschlossen (vgl. Brockmeier, 2007, S. 652).
- „Gewerbliche Genossenschaften“ sind Zusammenschlüsse (kleinerer) Handels-, Dienstleistungs- und Handwerksunternehmen sowie Angehöriger freier Berufe. Hier sind auch die beiden großen Handelsgenossenschaften EDEKA und REWE erfasst, weil es sich hierbei um Zusammenschlüsse selbstständiger Lebensmitteleinzelhändler für den gemeinsamen Einkauf handelt (vgl. Stappel, 2019).
- Die Bedeutungslosigkeit der Produktivgenossenschaft in Deutschland kommt darin zum Ausdruck, dass sie wohl bei den gewerblichen Genossenschaften erfasst werden, ihnen aber – anders als in der obigen Tabelle – kein eigener Ausweis gewidmet ist (vgl. Stappel, 2011, S. 11 und 26). Die Aussagefähigkeit der Statistik von Stappel leidet auch



darunter, dass der Begriff der Produktivgenossenschaft nicht eindeutig, auf jeden Fall aber sehr weit definiert ist. So werden offensichtlich auch Genossenschaften erfasst, bei denen

- nicht alle Mitarbeiter Genossenschaftsmitglieder und / oder
- nicht alle Genossenschaftsmitglieder Mitarbeiter

sind.

## 2.3 Untersuchungsobjekt „Kreditgenossenschaften“

Kreditgenossenschaften haben die

*„Aufgabe ohne irgend eine Beteiligung [...] den bloßen Zusammentritt von meist wenig bemittelten Handwerkern und Arbeitern, in einem Umfange gelöst, der das volle Bedürfnis aller ihrer Mitglieder deckt, und nichts zu wünschen in dieser Hinsicht übrig läßt. Indem man die Selbsthilfe in der Form der Solidarität, des Einstehens aller für einen, und jedes für alle, organisierte, gewann man den nötigen Mittelpunkt, in welchem nicht nur die kleinen Ersparnisse aller Einzelnen, sondern auch fremde Gelder zusammenflossen. Der Kredit, der sich dem einzelnen versagt hätte, wendete sich unbedenklich einer Gesamtheit zu, in welcher ihm jeder für das Ganze verantwortlich war.“*  
(Schulze-Delitzsch zit. in Thorwart, 1909, S. 115).

Die Vorschussvereine, wie die Kreditgenossenschaften zu Zeiten Schulze-Delitzchs bezeichnet wurden, sind auch heute ein wichtiger Bestandteil der deutschen Kreditwirtschaft (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 13). Sie gehören zu den Universalbanken und haben ihre Tätigkeit auf die Bedürfnisse ihrer Mitglieder ausgerichtet (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 74). Zu ihnen zählen Volksbanken, Raiffeisenbanken, Beamtenbanken, Sparda-Banken sowie die PSD Banken (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 74). Sie bieten Bankgeschäfte im Sinne des Kreditwesengesetzes für ihre Mitglieder, viele auch für Nicht-Mitglieder, an (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 74). Kreditgenossenschaften punkten durch ihre Nähe zu ihren Mitgliedern.

Kreditgenossenschaften blicken insbesondere in Deutschland auf eine Erfolgsgeschichte zurück (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2018, S. 11; vgl. Klotz, 2016, S. 13ff und 21f). Die derzeitige Entwicklung der Kreditgenossenschaften wird dominiert durch

Fusionen bei gleichzeitigem Wachstum der Mitgliederzahlen (bis auf das durch die Corona-Pandemie bedingte Jahr 2020): Während die Zahl der Genossenschaftsbanken von 1970 bis 2021 um fast 90 % zurückging, expandierte die Zahl der Mitglieder genossenschaftlicher Banken in der gleichen Zeit auf das Dreifache (vgl. [https://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/\\$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970\\_SB.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970_SB.pdf) [abgefragt am: 04.10.2022]; [https://www.bvr.de/p.nsf/0/92520CFE9AF551C3C1257D0A00561E4E/\\$file/BVR\\_Table\\_Beschaefigte2021.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/92520CFE9AF551C3C1257D0A00561E4E/$file/BVR_Table_Beschaefigte2021.pdf) [abgefragt am: 04.10.2022]):

Jahr	Zahl der Banken	Zahl der Mitglieder	Zahl der Beschäftigten	Bilanzsumme in Millionen EUR	Ø der Mitglieder pro Bank	Ø der Mitarbeiter pro Bank
1970	7.096	6.190.000	-	39.938	872	-
1980	4.226	9.069.394	-	145.206	2.146	-
1990	3.344	11.717.164	151.400	297.888	3.504	45
2000	1.794	15.039.851	171.000	534.863	8.383	95
2010	1.138	16.689.214	158.200	706.572	14.665	139
2018	875	18.560.028	142.850	935.123	21.211	163
2019	841	18.544.863	140.650	984.732	22.051	167
2020	814	18.821.127	138.100	1.074.599	23.122	170
2021	772	18.177.683	135.500	1.144.761	23.547	176

Tabelle 7: Entwicklung Kreditgenossenschaften im Zeitablauf.  
Quelle: eigene Darstellung.

Diese Entwicklung hatte zur Folge, dass die durchschnittliche Mitgliederzahl einer Genossenschaftsbank von etwa 870 Ende 1970 auf über 23.000 Ende des Jahres 2021 gestiegen ist; dabei reicht die Bandbreite von der im Hinblick auf die Bilanzsumme kleinsten Kreditgenossenschaft Struvenhütten mit 359 Mitgliedern, einer Bilanzsumme von 18,9 Millionen Euro und fünf Mitarbeitern (vgl. <https://www.rbstruvenhuetten.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> [abgefragt am: 26.12.2021]) einerseits bis zur unter den Genossenschaftsbanken mit traditionellem Geschäftsmodell mitgliederstärksten, der Frankfurter Volksbank, mit 244.992 Mitgliedern, einer Bilanzsumme von 12,9 Milliarden Euro und 1.448 Mitarbeitern (vgl. <https://www.frankfurter-volksbank.de/wir-fuer-sie/profil/uebersicht.html> [abgefragt am: 26.12.2021]) andererseits.

### 2.3.1 Mitgliedschaft

Kreditgenossenschaften gewähren grundsätzlich freien Eintritt in die Genossenschaft. Der Eintritt ist mit der Einzahlung von Geschäftsguthaben auf den Geschäftsanteil verbunden. Unabhängig von der Zahl der gezeichneten Genossenschaftsanteile hat jedes Mitglied nach dem Grundsatz der Gleichberechtigung prinzipiell eine Stimme (§ 43 Abs. 3 GenG). Der Austritt eines Mitglieds aus der Genossenschaft ist je nach Satzung mit einer Kündigungsfrist von drei, manchmal auch sechs Monaten zum Ende eines jeden Geschäftsjahres möglich. Bei Austritt erhält das Mitglied sein Geschäftsguthaben zurück, also den gleichen Geldbetrag, den es bei Eintritt in die Genossenschaft bezahlt hat (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 15). Wenn das Mitglied bei Eintritt seinen Geschäftsanteil noch nicht voll eingezahlt hatte, wird die Dividende dem Geschäftsguthaben so lange gutgeschrieben, bis der Geschäftsanteil voll einbezahlt ist (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 14).

Mitglieder haben das Recht, entsprechend des Förderauftrags die Einrichtungen der Genossenschaft zu nutzen (vgl. Gräser; Holthaus, 2018, S. 39). Dieses Recht ist in der Satzung festgeschrieben. So müssen Kreditgenossenschaften beispielsweise den berechtigten Kreditwünschen ihrer Mitglieder jederzeit gerecht werden (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 71).

### 2.3.2 Geschäftsguthaben

Auf die Geschäftsguthaben der Mitglieder wird regelmäßig eine Kapitaldividende bezahlt. Gemäß § 21 Abs. 1 GenG ist es grundsätzlich nicht zulässig, auf Geschäftsguthaben Zinsen zu zahlen (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 273). Es ist aber erlaubt, „den Jahresüberschuss als Kapitaldividende nach dem Verhältnis der Geschäftsguthaben [...] zu verteilen“ (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 273). Seit 1973 gibt es laut § 21a GenG die Möglichkeit der Ausnahme vom Verbot der Verzinsung mit dem Ziel, die Mitgliedschaft in Genossenschaften attraktiver zu gestalten.

### 2.3.3 Organe

Das Genossenschaftsrecht orientiert sich im Hinblick auf die Entscheidungsstrukturen und damit der Organe der Unternehmen am Aktienrecht. Die gesetzlich vorgeschriebenen Organe der Kreditgenossenschaft sind Vorstand, Aufsichtsrat und General-/Vertreterversammlung analog zu Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung bei der Aktiengesellschaft.

#### 2.3.3.1 Vorstand

Der Vorstand wird gemäß § 24 Abs. 2 Satz 1 GenG von der Generalversammlung gewählt und abberufen. Kreditgenossenschaften machen aber nahezu ausschließlich von der in § 24 Abs. 2 Satz 2 GenG zugelassenen Möglichkeit Gebrauch, in der Satzung zu bestimmen, dass der Vorstand durch den Aufsichtsrat bestellt und abberufen wird. Der Vorstand vertritt die Genossenschaft gerichtlich und außergerichtlich (§ 24 Abs. 2 GenG).

Wie auch bei der Aktiengesellschaft ist der Vorstand einer Genossenschaft angestellter Manager (vgl. Picot et al., 2020, S. 247). Nur noch in seltenen Ausnahmefällen wird er aus dem Kreis der Mitglieder der Genossenschaftsbank stammen. Dafür sorgt schon die Bankenaufsicht, die die Eignung eines Geschäftsleiters bei der Bestellung (vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2020, S. 25ff), aber auch im Rahmen von jährlichen Aufsichtsgesprächen überprüft (vgl. Deutsche Bundesbank, 2016, S. 8). Entsprechend bezahlen Kreditgenossenschaften ihrem Vorstand wettbewerbsfähige Bezüge.

Zu den Aufgaben des Vorstands zählen nach § 25 GenG insbesondere die Führung der Geschäfte nach der genossenschaftlichen Zielsetzung (vgl. Gräser; Holthaus, 2018, S. 49), den Geschäftsbetrieb ordnungsgemäß zu planen und durchzuführen sowie für ein ordnungsgemäßes Rechnungswesen zu sorgen (vgl. Gräser; Holthaus, 2018, S. 50). Gräser und Holthaus betonen, dass „*der in § 1 Abs. 1 GenG formulierte Förderauftrag ... Ziel seines Handelns sein*“ muss (Gräser; Holthaus, 2018, S. 52). Darüber hinaus ist der Vorstand für die Zulassung des Mitgliedschaftserwerbs und für die Beteiligung mit weiteren Geschäftsanteilen und das Führen einer Mitgliederliste zuständig (vgl. Gräser; Holthaus, 2018, S. 50). Gegenüber dem Aufsichtsrat ist der Vorstand zur regelmäßigen Berichterstattung verpflichtet (vgl. Gräser; Holthaus, 2018, S. 55).

### 2.3.3.2 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat wird gemäß § 36 Abs. 1 GenG von der General-/Vertreterversammlung gewählt. Wenngleich grundsätzlich jedes Mitglied einer Genossenschaft das Recht hat, Wahlvorschläge für die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder einzureichen (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 481), werden von der General-/Vertreterversammlung wohl meist die Wahlvorschläge des Aufsichtsrats angenommen, und zwar schon deshalb, weil dieses Gremium verpflichtet ist, *„an seiner eigenen und möglichst optimalen Zusammensetzung mitzuwirken“* (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 481). Diese Mitwirkung des Aufsichtsrats bei der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern ist deshalb plausibel, weil die vom einzelnen Aufsichtsratsmitglied geforderte Sachkompetenz nur insoweit vorhanden sein muss, als *„die Person zur Mitwirkung an der Entscheidung des Aufsichtsrats befähigt“* ist. *„Es kommt also auf eine Gesamtschau der Kenntnisse aller Mitglieder des Aufsichtsrats an“* (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 471).

Weder der Vorstand als Organ noch einzelne Vorstandsmitglieder haben das Recht, Vorschläge zur Wahl des Aufsichtsrats zu unterbreiten (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 482). *„Wegen des Gewichts, das Vorschlägen und Meinungen des Vorstandes in der GV/VV (Generalversammlung / Vertreterversammlung, d. Verf.) erfahrungsgemäß zukommt, müssen die Vorstandsmitglieder auch schon den Anschein der Befangenheit vermeiden, als wollten sie durch Vorschläge Einfluss nehmen auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Wahlvorschläge aus dem Vorstand begründen daher stets die Vermutung, dass sie kausal für das Wahlergebnis sein können“* (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 482).

Ob und inwieweit sich Vorstandsmitglieder in der üblicherweise gemeinsamen Sitzung von Vorstand und Aufsichtsrat, wenn „harmonisch“ über die Vorschläge für die Wahl zur Neu- und Nachbesetzung von Aufsichtsratsmitgliedern diskutiert wird, tatsächlich zurückhalten, wird wohl von Institut zu Institut und sogar von Fall zu Fall unterschiedlich praktiziert. Dies wird auch von Holthaus und Lehnhoff unterstrichen, wenn sie ausführen: *„Allerdings besteht die Möglichkeit, dass sich Vorschlagsberechtigte den Vorschlag des Vorstandes zu Eigen machen und ihn als den ihren einbringen“* (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 482).

Der Aufsichtsrat hat die Pflicht zur Überwachung des Vorstands, wobei sich die Überwachung auf die ordnungsgemäße Erfüllung der gesetzlichen und satzungsmäßigen Aufgaben der Geschäftsleitung bezieht (vgl. Gräser; Holthaus, 2018, S. 68).

#### 2.3.3.3 General-/Vertreterversammlung

Wenngleich sich auch die Ausgestaltung der Rechte der Genossenschaftsmitglieder an den Aktionärsrechten orientiert, sind hier doch deutliche Modifikationen zu erkennen, die sich nicht nur auf die von den Verfechtern der Genossenschaftsidee stets betonte personale Neutralisierung des Kapitals nach dem Prinzip „ein Mitglied – eine Stimme“ beschränkt (vgl. Vierheller, 1990, S. 161).

Der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft entspricht bei der Genossenschaft die Generalversammlung. In ihr üben die Genossenschaftsmitglieder ihre Rechte aus (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 615f). Dort vollzieht sich damit die Willensbildung der Mitglieder. Zur Generalversammlung wird jedes Mitglied der Kreditgenossenschaft eingeladen, es besteht damit wie bei der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft ein direktes Recht zur Teilnahme und Mitwirkung bei der Willensbildung für jedes Mitglied (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 621f).

Generalversammlungen sind heute nur noch bei kleinen Kreditgenossenschaften anzutreffen. Das ist eine Folge der Vorschrift in § 43 a GenG aus dem Jahr 1973, nach der die Satzung von Genossenschaften mit mehr als 1.500 Mitgliedern nicht nur – wie noch heute – bestimmen kann, dass die Genossenschaftsversammlung aus Vertretern der Mitglieder (Vertreterversammlung) besteht, sondern dies ab 3.000 Mitgliedern bestimmen musste (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 665-666).

Die Satzung der Genossenschaft bestimmt die Zahl der Mitglieder, für die jeweils ein Vertreter zu wählen ist. Aufgestellt wird die Liste mit den zu wählenden Vertretern vom Wahlausschuss, der sich aus den Mitgliedern des Vorstands, des Aufsichtsrats sowie aus weiteren Genossenschaftsmitgliedern zusammensetzt (vgl. hierzu beispielhaft Volksbank Karlsruhe, 2018, S. 25).

Mitglieder, die Vertreter werden möchten, es aber nicht auf die Wahlliste des Wahlausschusses geschafft haben, können innerhalb von zwei Wochen nach Ablauf der Frist zur Auslegung der Wahlliste des Wahlausschusses weitere Listen beim Wahlausschuss einreichen (vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2021c, S. 1). Jede weitere Liste muss von der in der Satzung bestimmten Zahl von Mitgliedern, meist 150, unterstützt werden (vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2021c, S. 1). Vor allem aber muss jede dieser Listen die volle Zahl der zu wählenden Vertreter zuzüglich der Ersatzvertreter enthalten, die insgesamt zu wählen sind (vgl. Volksbank am Württemberg, 2007, S. 1).

Auf Vertreterversammlungen hat jeder Vertreter eine Stimme. Eine Vertretung durch einen Bevollmächtigten ist gemäß § 43a Abs. 3 GenG ausdrücklich ausgeschlossen. Die gewählten Vertreter sind nicht *„Bevollmächtigte ihrer Wähler und üben auch nicht übertragene Stimmrechte aus, vielmehr nehmen sie ein weisungsunabhängiges Mandat als Repräsentanten aller Mitglieder ähnlich wie Mitglieder in einer (verkleinerten) „Generalversammlung“ wahr“* (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 682). Dies ist auch die Begründung dafür, dass ein Vertreter – im Vergleich zum Mitglied in einer Generalversammlung – nicht durch Bevollmächtigte vertreten werden kann (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 682). Die übrigen Mitglieder der Kreditgenossenschaft, die keine Vertreter sind, haben grundsätzlich kein Rederecht, Auskunftsrecht oder Antragsrecht in der Vertreterversammlung, sie haben auch kein Anwesenheitsrecht (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 682). Beuthien hat sich mehrfach gegen die Entmachtung der Generalversammlung bei allen Genossenschaften ausgesprochen (vgl. Beuthien, 2013, S. 132; vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 112).

Die Vertreterversammlung hat dieselbe Zuständigkeit wie die Generalversammlung (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 667). Die Zuständigkeit ist in § 48 GenG geregelt. So ist die General-/Vertreterversammlung zuständig für die Feststellung des Jahresabschlusses, die Beschlussfassung zur Verwendung des Jahresüberschusses oder die Deckung des Jahresfehlbetrags sowie die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat.

### 2.3.4 Jüngere Forschungsergebnisse

Kreditgenossenschaften stehen immer wieder im Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen. Dabei zeigt sich, dass viele Themenfelder im Fokus stehen, die zum Thema der Arbeit nichts beitragen. Genannt seien Digitalisierung, Marketing, Personalentwicklung, Mitarbeiterförderung oder auch Wettbewerbsaspekte. Relevant für diese Arbeit sind hingegen insbesondere die folgenden Themenfelder:

- Fusionen

In den letzten Jahren lässt sich bei Kreditgenossenschaften ein Fusions- und Konzentrationsprozess beobachten (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2018, S. 11). Viele bisher selbstständige Kreditgenossenschaften fusionieren zu immer größeren Einheiten, um den nach eigenen Angaben allein nicht zu bewerkstellenden Herausforderungen, wie Erhaltung der Zukunftsfähigkeit, Digitalisierung, Regulatorik, demografischer Wandel, Produktivitätssteigerung oder auch Nutzung von Prozessoptimierungspotentialen, zu begegnen (vgl. Gindele et al., 2019, S. 167f). Weitere Gründe für Fusionen sind die Reaktion auf steigende Wettbewerbsintensität, die Antwort auf die zunehmende Globalisierung oder auch wirtschaftliche Notlagen (vgl. Arts, 2017, S. 7). Demgegenüber gibt es auch Autoren, die die Zusammenschlüsse von Kreditgenossenschaften kritisieren, weil sie langfristig negative Auswirkungen auf die Mitglieder haben (vgl. Scheumann, 2018, S. 75).

- Förderauftrag

Verschiedene Autoren kritisieren, dass Kreditgenossenschaften ihrem gesetzlich vorgeschriebenen Förderauftrag nicht (mehr) nachkommen (vgl. Krümmel, 1964, S. 185ff; vgl. Betsch, 1974, S. 309; vgl. Hahn, 1980, S. 51; vgl. Scheumann, 2018, S. 15 und 17). So kritisiert Scheumann, dass bereits Spenden, die Bereitstellung von Geldausgabeautomaten sowie die bloße Anwesenheit in der Region von Kreditgenossenschaften als Mitgliederförderung deklariert würden, diese Aufgaben aber auch von Kreditinstituten ohne Förderauftrag erfüllt würden (vgl. Scheumann, 2018, S. 33).

- Mitgliederbeteiligung/-mitbestimmung

Die Partizipation von Mitgliedern in Genossenschaften allgemein, aber auch im Besonderen bei Kreditgenossenschaften, steht immer wieder im Fokus von Untersuchungen, wie zuletzt beispielsweise bei Hartz et al. aus 2019. Ihre Studie kam



zu dem Ergebnis, dass die Sorge, dass Mitglieder größerer Genossenschaften durch das Instrument der Vertreterversammlung von der Mitbestimmung ausgeschlossen würden, unbegründet sei, weil ohnehin nur die aktiven Mitglieder zur Versammlung kämen (vgl. Hartz et al., 2019, S. 166). Bei wirtschaftlich erfolgreichen Genossenschaften sei auch keine „zufriedene Passivität“ der Mitglieder festzustellen, ihr Grad der Partizipation hänge vielmehr davon ab, ob Mitbestimmung ein zentraler Wert für sie persönlich ist (vgl. Hartz et al., 2019, S. 166).

Demgegenüber beklagen Beuthien und Klappstein einerseits die Entmachtung der Generalversammlung, andererseits aber auch die erhöhte Entmachtung von Mitgliedern durch die Einführung von Vertreterversammlungen (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 112 und 116).

- Rechtsformenwechsel („genossenschaftliche Aktiengesellschaften“)

Blisse und Hanisch gaben im Jahr 2011 einen Überblick über die Rechtsformwechsel zwischen der Genossenschaft und der Aktiengesellschaft (vgl. Blisse; Hanisch, 2011, S. 64ff). Immer wieder gibt es Denkanstöße, dass die Genossenschaft doch besser in das Kleid der Aktiengesellschaft passt. So beispielsweise auch von Scheumann (vgl. Scheumann, 2020, S. 2). Er legt dar, dass die Umwandlung von Kreditgenossenschaften in die Aktiengesellschaft für Mitglieder und Banken ausschließlich Vorteile hätte (vgl. Scheumann, 2020, S. 2). So würden Mitglieder am Vermögen der Gesellschaft beteiligt und der Bank würde eine erheblich bessere Eigenkapitalbildung ermöglicht (vgl. Scheumann, 2020, S. 2).

- Dividenden-/Ausschüttungspolitik

Immer wieder wird auf die im Vergleich zu sonstigen Anlageprodukten hohe Dividende bei Genossenschaftsbanken verwiesen (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 121). Beispielsweise hat sich Meyer mit der Dividendenpolitik von Kreditgenossenschaften im Rahmen der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank auseinandergesetzt und hierzu Daten aus 250 Jahresabschlüssen im Zeitraum 2006 bis 2015 erfasst (vgl. Meyer, 2018, S. 2).

- Ergebnisse genossenschaftlicher Forschung

Relevant für diese Arbeit sind auch die Forschungsergebnisse der Genossenschaftslehrstühle an deutschen Universitäten. Die Ausarbeitungen beschäftigen sich vorwiegend mit betriebswirtschaftlichen Handlungsempfehlungen

für Genossenschaften (vgl. beispielsweise <https://geno.uni-hohenheim.de/forschungsprojekte> [abgefragt am: 26.12.2021]).

Die folgende Tabelle zeigt die aus Sicht der Verfasserin wesentliche Literatur im Hinblick auf die genannten Themenfelder und den zugehörigen Stand der Forschung zu Kreditgenossenschaften auf:

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
<p><b>Betsch, O. (1974).</b> <i>Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theoretische Modellkonzeption einer Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung beziehungsweise Vollproduktivgenossenschaft (S. 307ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große und mittlere Kreditgenossenschaften haben sich so weit von ihrem Förderauftrag entfernt, dass sie am besten in die Rechtsform der Aktiengesellschaft passen (S. 309).</li> </ul>
<p><b>Münch, M. (1975).</b> <i>Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritische Anmerkungen zu Betschs Aufsatz aus dem Jahr 1974 mit dem gleichen Titel (S. 206ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditgenossenschaften erfüllen nachweislich ihren Förderauftrag, sie überdenken diesen permanent und passen ihn stets den praktischen Erfordernissen an (S. 209).</li> </ul>
<p><b>Neumann, M. (1975).</b> <i>Das kapitalistische Element in der modernen Genossenschaft</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderte Umweltbedingungen von Genossenschaften seit ihrer Gründerzeit (S. 32ff)</li> <li>• Versorgung von Genossenschaften mit (Risiko-)Kapital (S. 35ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In großen Genossenschaften mit heterogenem Mitgliederkreis wird das Interesse des einzelnen Mitglieds an der Genossenschaft vielfach in ein Kapitalinteresse umgewandelt (S. 34).</li> <li>• Mitglieder von Genossenschaften sind – im Vergleich zu Aktionären – nicht am Substanzgewinn der Genossenschaften beteiligt (S. 35).</li> <li>• Mitglieder von Genossenschaften tragen – im Vergleich zum Aktionär – kein Risiko in Form von Kursänderungen. Sie seien damit im Hinblick auf das Risiko in der gleichen Position wie ein Fremdkapitalgläubiger (S. 35).</li> <li>• Die Beteiligung von Mitgliedern an der Substanz der Genossenschaft</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
		<p>könnte nur dann infrage kommen, wenn sie auch das Risiko tragen wie Aktionäre (S. 36).</p>
<p><b>Hahn, O. (1980).</b> <i>Die Unternehmens-philosophie einer Genossenschaftsbank</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassischer Förderungsauftrag (S. 19ff)</li> <li>• Beurteilung kreditgenossenschaftlicher Wachstumspolitik unter dem Aspekt des Förderungsauftrags (S. 28ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der klassische Förderungsauftrag von Kreditgenossenschaften ist weggefallen (S. 19ff und S. 51).</li> <li>• Fusionsgetriebenes Wachstum konterkariert die Erfüllung des Förderungsauftrags (S. 44).</li> </ul>
<p><b>Hahn, O. (1993).</b> <i>Die Zukunft der (deutschen) Genossenschaftsbanken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genossenschaftsbanken als Innovatoren der Bankwirtschaft (S. 503f)</li> <li>• Zukunftsszenario für die Praxis (S. 505)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genossenschaftsbanken leiden unter drei Krisen: Ideen-, Identitäts- und Ansehenskrise (S. 504).</li> <li>• Es gibt drei Vorstellungen für die Zukunft: Die konservative Raiffeisenbank oder klassische Dorfbank, die sparkassenähnliche Managerbank und die mitgliederorientierte Kundenbank (S. 507f).</li> </ul>
<p><b>Hahn, O. (1998).</b> <i>Hat die kleine Raiffeisenbank noch Zukunft?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritischer Beitrag zur Überlebensfähigkeit von kleinen Raiffeisenbanken (S. 339ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Fortexistenz von kleinen Kreditgenossenschaften steht und fällt mit dem Auffinden von Managern, die auf einen beruflichen Aufstieg verzichten und den Willen haben, für das Kleinstunternehmen zu leben (S. 342).</li> <li>• Kleine Kreditgenossenschaften sind nicht unwirtschaftlich (S. 350).</li> <li>• Die Wurzel des Untergangs der Genossenschaftsidee liegt in den Fusionsempfehlungen des Verbunds (S. 350).</li> </ul>
<p><b>Münkner, H.-H. (1998).</b> <i>Teilnahme der Mitglieder am Kapital der</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle des Kapitals und der Mitglieder in nutzerorientierten Organisationen (S. 414f)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Genossenschaften steht das Nutzerinteresse im Vordergrund</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
<i>Genossenschaft – Erfahrungen in Deutschland</i>		<p>und nicht die Rolle des Kapitalgebers (S. 414).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die fehlende Eigentümerkontrolle könnte zu nachlässigem Umgang mit Kapital und Gewinn führen (S. 415).</li> <li>• Mitglieder wissen zu wenig über ihre Rolle als Kontrollinstrument der Geschäftsleitung (S. 416f).</li> <li>• Die Zuführung zu den Reserven unterliegt nicht der Mitgliederkontrolle (S. 417).</li> </ul>
<p><b>Kramer, J. W. (2003b).</b> <i>Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausforderungen aus <ul style="list-style-type: none"> <li>• dem Wettbewerb (S. 4ff)</li> <li>• dem Förderauftrag und der Mitgliederbindung (S. 10ff)</li> <li>• der Rechtsform (S. 14ff)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit der Größe einer Kreditgenossenschaft (bedingt durch Fusionen und der damit einhergehenden Ablösung der General- durch die Vertreterversammlung) wächst die Distanz zu den Mitgliedern (S. 11f), aber auch der Wettbewerbsdruck und der Einfluss der Mitglieder geht zurück (S. 14).</li> <li>• Kreditgenossenschaften sind fokussiert auf Kunden und nicht auf Mitglieder (S. 14).</li> <li>• Der Förderauftrag ist zu einer „leeren Phrase“ verkommen (S. 17).</li> </ul>
<p><b>Steding, R. (2004).</b> <i>Die genossenschaftliche Aktiengesellschaft – eine atypische Gestaltungsvariante der AG</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhältnis von Aktiengesellschaft und eingetragener Genossenschaft (S. 282)</li> <li>• Zukunft der „genossenschaftlichen Aktiengesellschaft“ (S. 290)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Motive für eine genossenschaftliche Aktiengesellschaft sind die Sicherung einer stabilen, von den Mitgliedern unabhängiger Eigenkapitalbasis sowie das Bedürfnis der Mitglieder dieser Genossenschaften nach Substanzwertbeteiligung und</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
		Teilhabe am Vermögenswert (S. 290).
<p><b>Beuthien, V.</b> (2006). <i>Wie kapitalistisch darf eine Genossenschaft sein? - Zum förderwirtschaftlichen Nutzen nicht nutzender Mitglieder -</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderzweck von Genossenschaften (S. 53ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das konditionengleiche Nichtmitgliedergeschäft widerspricht dem genossenschaftlichen Förderzweck (S. 53).</li> <li>• Genossenschaften dürfen keine förderwirtschaftlich unnötigen Rücklagen anhäufen (S. 54).</li> </ul>
<p><b>Blisse, H.; Hanisch, M.</b> (2011). <i>Bankengruppen übergreifende Tendenzen im deutschen Bankensystem?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über umgewandelte eingetragene Genossenschaftsbanken in Aktiengesellschaften (S. 67ff)</li> <li>• Motive für Umwandlungen (S. 69f)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Motiv für die Umwandlung einer Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft sind die einfacheren Möglichkeiten, sich Kapital zu beschaffen (S. 67).</li> <li>• Seit 1995 ist die umgekehrte Umwandlung, von einer Aktiengesellschaft in eine Genossenschaft, möglich (S. 67).</li> </ul>
<p><b>Klotz, G.</b> (2016). <i>Genossenschaften als Alternative zu Kapitalgesellschaften in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise – Eine Analyse aus rechtlicher, soziologischer und wirtschaftlicher Perspektive</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragung von 100 Genossenschaften zur Überprüfung der Hypothese, ob Genossenschaften in Zeiten der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise eine solide und tragfähige Alternative zu Kapitalgesellschaften darstellen (S. 1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drei Viertel der befragten Genossenschaften gaben an, dass die Genossenschaft insbesondere in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise gegenüber den Kapitalgesellschaften eine Alternative darstellt (S. 260).</li> </ul>
<p><b>Scheumann, G.</b> (2017). <i>Die Abkehr von der Genossenschaftsidee – Werden die Mitglieder der Volks- und Raiffeisenbanken verraten und verkauft?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllung des Förderauftrags (S. 79ff)</li> <li>• Der Stellenwert von Mitgliedern innerhalb von Genossenschaftsbanken (S. 26ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglieder werden weder vom Vorstand noch vom Aufsichtsrat über die mit einer Fusion zusammenhängenden Belange ausführlich informiert (S. 134).</li> <li>• Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank ist heutzutage zu einem verfremdeten Wesensmerkmal degeneriert (S. 229).</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglieder von Genossenschaften sind Eigentümer und Geschäftspartner zugleich (S. 229).</li> <li>• Kritische Mitglieder werden eliminiert (S. 230).</li> </ul>
<p><b>Beuthien, V.; Klappstein, V.</b> (2018). <i>Sind genossenschaftliche Rücklagen ein unteilbarer Fonds?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rücklagenauskehr bei Genossenschaften (S. 17ff)</li> <li>• Ursachen der hohen Rücklagenbildung (S. 94ff)</li> <li>• Fehlentwicklungen bei Genossenschaften (S. 111ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genossenschaften dürfen nur Rücklagen bilden, die sie zur Erfüllung des Förderzwecks benötigen (S. 19).</li> <li>• Die Generalversammlung darf Rücklagen auch aus früheren Geschäftsjahren auflösen (S. 107f), bei der Rücklagenauflösung muss die Generalversammlung unternehmerisch vorsichtig handeln (S. 21), aber es dürfen keine gesetzlich vorgeschriebenen Rücklagen aufgelöst werden (S. 92).</li> <li>• Die Geschäftsleitungen von Genossenschaften haben ein Eigeninteresse an hohen Rücklagen (S. 94).</li> <li>• Vorständen von Genossenschaften fehlt ein disziplinierender Börsenkurs, der die Reaktion des Kapitalmarkts auf ihre Geschäftspolitik misst (S. 117).</li> </ul>
<p><b>Scheumann, G.</b> (2018). <i>Mogelpackung Volks- und Raiffeisenbank. Wo Genossenschaft draufsteht, muss auch Genossenschaft drin sein</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Stellung des Vorstands innerhalb von Genossenschaftsbanken (S. 67ff)</li> <li>• Die Stellung von Mitgliedern und Vertretern innerhalb von Genossenschaftsbanken (S. 100ff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel von Genossenschaftsbanken ist die Förderung der Mitglieder und nicht Gewinnmaximierung (S. 15 und 17).</li> <li>• Als Mitgliederförderung deklarieren Kreditgenossenschaften heutzutage die Bereitstellung von Kontoauszugsdruckern, Spenden</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
		<p>an Vereine sowie die bloße Anwesenheit in der Region (S. 34).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditgenossenschaften arbeiten heute nicht mehr nach der Genossenschaftsidee, sie funktionieren wie Aktiengesellschaften (S. 41).</li> </ul>
<p><b>Meyer, M.</b> (2018). <i>Dividendenpolitik der Volks- und Raiffeisenbanken – Eine Analyse im Zuge der Niedrigzinsphase der Europäischen Zentralbank</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Dividendenpolitik von 250 Genossenschaftsbanken im Zeitraum von 2006 bis 2015 (S. 106)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dividendenzahlungen der Genossenschaftsbanken befinden sich im Vergleich zum Niedrigzinsumfeld auf einem hohen Niveau (S. 106).</li> <li>• Je größer die Bilanzsumme, desto niedriger die Höhe der Dividende (S. 106).</li> <li>• Die Höhe der Dividende orientiert sich an der Höhe des Vorjahres (S. 106).</li> <li>• Nach Fusionen orientiert sich die Dividende an der jeweilig größeren Ausgangsbank (S. 107).</li> </ul>
<p><b>Hartz, R.; Hühn, M.; Rybnikova, I.; Tümpel, M.</b> (2019). <i>Partizipationspraktiken in Genossenschaften</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungsstand zur Partizipation in Genossenschaften (S. 28ff)</li> <li>• Beitrag zum Verständnis des demokratischen Potentials von Genossenschaften (S. 151)</li> <li>• Möglichkeiten und Grenzen von Partizipation durch Mitglieder (S. 151)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Möglichkeit zur Partizipation für Mitglieder ist häufig gering oder wird auf das gesetzlich Notwendige reduziert. Insofern gibt es in Genossenschaften eine Kluft zwischen dem Ideal und der gelebten Wirklichkeit (S. 162).</li> <li>• Bei wirtschaftlich erfolgreichen Genossenschaften ist keine „zufriedene Passivität“ der Mitglieder festzustellen. Vielmehr hängt der Grad der Partizipation davon ab, ob für das einzelne Mitglied Mitbestimmung ein wichtiger Wert ist (S. 166).</li> <li>• Bei Genossenschaften, in denen der Kunde und nicht das Mitglied</li> </ul>

Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
		<p>im Fokus steht, ist der Grad der Partizipation geringer (S. 164).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstandsmitglieder werden meist erst mit Übernahme ihrer Position Mitglieder der Genossenschaft. Dadurch ist nicht sichergestellt, dass der Mitgliederwille auf Entscheidungsebene repräsentiert wird (S. 164).</li> </ul>
<p><b>Gindele, N.; Doluschitz, R.; Sauter, L.; Müller, P. (2019).</b> <i>Fusionen von Volks- und Raiffeisenbanken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse einer empirischen Analyse aus 2017 in Baden-Württemberg zu Fusionen (S. 162ff)</li> <li>• Gründe für Fusionen (S. 168)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptauslöser für Fusionen sind Zusammensetzung des Vorstandsgremiums (Altersstruktur; Generationenwechsel), Größenwachstum, wirtschaftliche Situation, Zusammenführung von Marktgebieten und Sicherung der Zukunftsfähigkeit (S. 168).</li> <li>• Weitere Treiber sind unter anderem die Digitalisierung, die Regulatorik sowie der demografische Wandel (S. 167).</li> </ul>
<p><b>Scheumann, G. (2020).</b> <i>Die genossenschaftliche Aktiengesellschaft</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen über die Vorteile der Umwandlung der Kreditgenossenschaft in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft (S. 1f)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditgenossenschaften betreiben Gewinnmaximierung und Rücklagenanhäufung statt ihre Mitglieder zu fördern (S. 1).</li> <li>• Mitglieder sind vom Vermögen der Genossenschaft ausgenommen, haften aber für die Verluste mit ihrer Haftsumme (S. 1 und 2).</li> <li>• Die Genossenschaft sollte in die Rechtsform der Aktiengesellschaft transformieren, weil dadurch unter anderem strukturpolitische Fusionsvorgaben entfallen und die Mitglieder am Vermögen der Gesellschaft beteiligt werden (S. 2).</li> </ul>



Autor und Titel	Relevanter Untersuchungsinhalt	Wesentliche Ergebnisse
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Bank führt die Rechtsform der Aktiengesellschaft zu einer besseren Eigenkapitalbildung, auch im Falle einer Fusion würden Mitglieder nicht enteignet (S. 2).</li> </ul>

Tabelle 8: Ausgewählte Literatur Kreditgenossenschaften.

Quelle: eigene Darstellung.

Die Verfasserin beobachtet die Entwicklung von Kreditgenossenschaften sehr intensiv und stellt im Hinblick auf die Forschungsergebnisse fest, dass die aus ihrer Sicht tatsächlichen Beweggründe für das Verhalten von Kreditgenossenschaften bisher nicht ausreichend erforscht wurden.

Beispielhaft genannt sei die Studie von Gindele et al. aus dem Jahr 2019 über die Fusionen von Volks- und Raiffeisenbanken. Diese Studie wurde durchgeführt von der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität in Hohenheim in Zusammenarbeit mit dem Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband und der Akademie Deutscher Genossenschaften (vgl. Gindele et al., 2019, S. 162). Ziel war es, zu erforschen, aus welcher Motivation heraus Genossenschaftsbanken fusionieren, was eine erfolgreiche Fusion auszeichnet und mit welchen Fusionsfolgen zu rechnen ist (vgl. Gindele et al., 2019, S. 165). Zu diesem Zweck haben die Verfasser mittels leitfadengestützter Expertengespräche insgesamt 29 Interviews mit Führungskräften von Kreditgenossenschaften geführt, wobei die Interviewpartner vom Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband angeschrieben und um Teilnahme gebeten wurden (vgl. Gindele et al., 2019, S. 166). Die Ergebnisse der Studie sind wenig überraschend, weil dort die bereits von Fusionsbefürwortern ausgeführten Gründe für den Zusammenschluss von Kreditgenossenschaften bestätigt werden: Bevorstehende Generationenwechsel im Vorstandsgremium, Regulatorik, Größenwachstum, wirtschaftliche Situation, Zusammenführung von Marktgebieten sowie die Sicherung der Zukunftsfähigkeit (vgl. Gindele et al., 2019, S. 167). Diese Gründe werden auch genannt, wenn die Vorstände von Kreditgenossenschaften bei Mitgliedern und Kunden für Zusammenschlüsse werben (vgl. beispielsweise Wagner, 2018, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbank-im-strohgaeu-zwei-banken-werden-eine-ueber-die-kreisgrenze-hinweg.26e161a0-e5d1-43e6-af3f-606c3b31f24e.html> [abgefragt am: 26.12.2021]).

Unterstrichen wird diese These durch die Dissertation von Fischer aus dem Jahr 2011, dessen Thema von den Kreditgenossenschaften, die Mitglied im Förderverein der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim sind, angeregt, sondern das Forschungsprojekt auch vom Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband unterstützt wurde (vgl. Fischer, 2011, S. 134). Im Vorwort seiner Arbeit bedankt sich Fischer gar für die großzügige finanzielle Unterstützung durch den Förderverein der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim und den Wissenschaftsfonds der DZ Bank AG (vgl. Fischer, 2011, Vorwort).

Daher muss erwartet werden, dass die nicht zuletzt auch vom Genossenschaftsverband angeregten Untersuchungen zu interessengebundenen Ergebnissen ohne kritische Aspekte führen.

### **2.3.5 Aktueller Stand der kritischen Genossenschaftsforschung**

Es gibt viele von genossenschaftlichen Instituten und Lehrstühlen initiierten Veröffentlichungen zu Kreditgenossenschaften. Seit sich die Kreditgenossenschaften zur Universalbank entwickelt haben, setzen sich jedoch nur wenige Autoren kritisch mit dem deren spezifischem Auftrag auseinander. Im Folgenden wird zunächst die Kritik am Förderprinzip und anschließend die generelle Kritik an Kreditgenossenschaften dargelegt, bevor ein Fazit gezogen wird.

#### **2.3.5.1 Kritik am Förderprinzip**

Krümmel konnte bereits im Jahr 1964 keine förderungsspezifischen Effekte bei den Kreditgenossenschaften erkennen. So gelangte er bei der Untersuchung der Preispolitik zum Ergebnis, dass die Mitglieder von Kreditgenossenschaften weder andere Leistungen erhalten noch besser beraten werden als die Kunden anderer Banken (vgl. Krümmel, 1964, S. 186). Auch erhalten sie keine besseren Konditionen (vgl. Krümmel, 1964, S. 187).

Im Jahr 1973 nahm Oswald Hahn eine vielbeachtete, kritische Bestandsaufnahme vor mit „Mutmaßungen über die Zukunft der Genossenschaftsbanken“ (vgl. Hahn, 1973, S. 19ff). Ursprünglich hatten Genossenschaftsbanken ein Alleinstellungsmerkmal, weil sie ihren

Mitgliedern adressatengerechte Leistungen in besserer Qualität und zu günstigeren Preisen als andere Banken anboten (vgl. Hahn, 1973, S. 19). Mit dem Trend zur Universalbank (vgl. Müller, 1969, S. 166) und der damit simultan verbundenen Abkehr vom Förderprinzip (vgl. Hahn, 1973, S. 21) seit Mitte der 1960er Jahre bemühten sich die Institute aller drei Universalbankengruppen um die gleiche Kundenklientel (vgl. Hagenmüller, 1969, S. 254), wobei es den Kreditgenossenschaften im Vergleich zu den Sparkassen und Privatbanken mangels Größe zunehmend schwerfiel, ihre Sonderstellung als Förderinstitut in ihrem Marktgebiet zu bewahren (vgl. Hahn, 1973, S. 19).

Die Kritik an der Erfüllung des Förderauftrags teilt Münch nicht. Er legt demgegenüber dar, dass die Kreditgenossenschaften das Förderungsprinzip „*permanent überdenken und den praktischen Erfordernissen anpassen*“ (Münch, 1975, S. 209). Aus diesem Grund sei es abwegig, den Kreditgenossenschaften die Erfüllung ihrer förderwirtschaftlichen Aufgabe abzusprechen (vgl. Münch, 1975, S. 209).

Aus seinen Überlegungen leitete Hahn drei Zukunftsszenarien für Kreditgenossenschaften ab (vgl. Hahn, 1973, S. 19f):

- Kreditgenossenschaften kommen zu ihren Ursprüngen zurück oder
- Kreditgenossenschaften geben ihr Förderprinzip auf und setzen den Egalisierungsprozess im Bankgewerbe fort oder
- Kreditgenossenschaften geben ihr Bankgeschäft auf und wenden sich ausschließlich neuen Förderungsaufgaben zu.

Unstrittig setzten die Kreditgenossenschaften den Weg zur Universalbank fort, wobei sie bis heute den Förderauftrag als Marketinginstrument einsetzen. Die Genossenschaftsverbände förderten die Fusionen von Kreditgenossenschaften, um so „optimale Betriebsgrößen“ zu erreichen, weil die bisherigen Betriebsgrößen den modernen Anforderungen nicht mehr gerecht würden (vgl. Hahn, 1973, S. 21).

Demgegenüber behauptet Hahn, die „Fusionitis“ der Genossenschaftsbanken sei auf primitives Wachstumsdenken und Größenwahn zurückzuführen (vgl. Hahn, 1973, S. 22). Mit dieser Entwicklung sei der letzte Rest eines genossenschaftlichen Förderauftrags verlorengegangen (vgl. Hahn, 1973, S. 23). Deshalb sei ein völlig neues Element im

Förderauftrag notwendig: *„Die „finanzwirtschaftliche Produktivgenossenschaft“ im Sinn der totalen Mitarbeiter-Unternehmung“* (Hahn, 1973, S. 24). Bei dieser Genossenschaft würden nicht die potentiellen Kunden angesprochen, sondern die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Eigenschaft als Mitunternehmer (vgl. Hahn, 1973, S. 24). Dieses Modell sei damals 1974 noch nicht realisiert worden (vgl. Hahn, 1973, S. 24) und müsste daher zunächst eingehend durchdiskutiert werden (vgl. Hahn, 1973, S. 27).

Im Jahr 1993 aktualisierte Hahn seinen im Jahr 1973 veröffentlichten Beitrag (vgl. Hahn, 1993, S. 503). Er konstatierte der genossenschaftlichen Bankwirtschaft drei Krisenmerkmale (vgl. Hahn, 1993, S. 504):

- Die Ideenkrise äußere sich im Wegfall des klassischen Förderauftrags, schließlich könnten Kunden heutzutage überall Kredit zu bezahlbaren Konditionen erhalten (vgl. Hahn, 1972, S. 148; vgl. Hahn, 1993, S. 504).
- Hinter der Identitätskrise verberge sich die Umfirmierung von der Bezeichnung „Volks- und Raiffeisenbank“ zu anderen Begriffen wie *„Bank für Handel und Gewerbe“*, um sich *„vom Geruch des ,Unternehmens für arme Leute““* zu distanzieren (Hahn, 1993, S. 504). Das geschehe allerdings *„nicht mit dem Ziel der Modernisierung, [...] sondern in der Absicht, die Herkunft zu verschweigen – anstatt auf all dies stolz zu sein“* (Hahn, 1993, S. 504).
- Die Ansehenskrise sei auf diverse Skandale im genossenschaftlichen Sektor zurückzuführen, wobei *„sich darunter kein einziges Klein- oder Kleinstinstitut befand, sondern primär nicht wenige Jahre zuvor auf Drängen des Verbandes oder Druck des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen fusionierte Institute“* (Hahn, 1993, S. 504).

Nachdem Hahn zwei Jahrzehnte lang das Streben nach Größe und den Drang zum breiten Universalbanksortiment beobachten musste (vgl. Hahn, 1993, S. 505), modifizierte und präzierte er seine zwanzig Jahre zuvor konzipierten Zukunftsszenarien für die Kreditgenossenschaften (vgl. Hahn, 1993, S. 507):

- Die klassische Raiffeisenbank fördere ihre Mitglieder und erwirtschaftete keinen oder nur wenig Gewinn, weil sie ihren Mitgliedern höhere Einlage- und niedrigere Kreditzinsen verschaffe (vgl. Hahn, 1993, S. 507). Die Geschäftsführer von Raiffeisenbanken *„verzichten gerne auf den Titel eines Bankdirektors“* (Hahn, 1993, S. 507).

- Der Förderauftrag der Manager-Unternehmung bestehe in der Dividendenmaximierung (vgl. Hahn, 1993, S. 508). *„Diese Bank tendiert zum Wachstum, zur Fusion und dürfte ihr Ziel mit der Position einer Regionalbank erreicht haben“* (Hahn, 1993, S. 507). Das Management suche sich die Vertreter für die Vertreterversammlung selbst aus (vgl. Hahn, 1993, S. 507).
- Bei der Kunden-Unternehmung sei jedes Mitglied Mitunternehmer (vgl. Hahn, 1993, S. 508). Die Durchschnittsgröße einer solchen Volksbank veranschlagt Hahn auf eine Bilanzsumme von 0,2 bis 1 Milliarde Deutsche Mark (vgl. Hahn, 1993, S. 508), was zur damaligen Zeit einer Anzahl von 50 bis 200 Mitarbeitern entsprach. *„Jede Filiale führt Mitgliederversammlungen [...] durch – allerdings nicht mit einer halbstündigen Gelegenheit zur Aussprache nach langen Monologen und vor dem Abendessen, sondern mit einer großzügig bemessenen Zeit für Fragen und Antwort. Jeder Genosse schlägt in dieser Filialversammlung nicht nur seine Vertreter vor und wählt, sondern hat auch die Gelegenheit, entsprechende Anträge hinsichtlich der Geschäftspolitik einzubringen, die von der Geschäftsleitung wohlwollend überprüft und nach Möglichkeit beachtet werden. Der Förderungsauftrag ist hier die Partizipation. Die Volksbank ist daher eine wirkliche Alternative zu den anderen Bankengruppen“* (Hahn, 1993, S. 508). Hahn gibt diesem Typ einer Kreditgenossenschaft kaum Realisierungschancen, weil sich zumindest ein Teil der Vorstandsmitglieder vor der Mitbestimmung der Mitarbeiter fürchte (vgl. Hahn, 1993, S. 508).

#### 2.3.5.2 Generelle Kritik an Kreditgenossenschaften

Aggressiv-kritisch äußert sich Georg Scheumann zu den Kreditgenossenschaften mit den beiden Publikationen *„Die Abkehr von der Genossenschaftsidee – Werden die Mitglieder der Volks- und Raiffeisenbanken verraten und verkauft?“* sowie *„Mogelpackung Volks- und Raiffeisenbank – Wo Genossenschaft draufsteht, muss auch Genossenschaft drin sein“*. Im Mittelpunkt seiner Ausführungen steht die systemimmanente Informationsasymmetrie zwischen Mitgliedern und Kompetenzträgern: *„Dieses Buch wendet sich gegen den Missbrauch der Rechtsform eG durch einige wenige Wissende, die auf Kosten von mehr als 18 Millionen Genossenschaftsmitgliedern ein eigenes Finanzimperium errichten wollen“* (Scheumann, 2017, S. 15).

Scheumann diskutiert die derzeit praktizierte Mitgliederförderung in Kreditgenossenschaften und behauptet, dass Kreditgenossenschaften heutzutage gesetzeswidrig ihren Gewinn maximieren, anstatt – wie gesetzlich vorgeschrieben – Mitglieder zu fördern (vgl. Scheumann, 2017, S. 34). Scheumann führt das Verhalten der Kompetenzträger, *„durch hohe Zinsen und überhöhte Gebühren Gewinnmaximierung bis zum Exzess“* (Scheumann, 2018, S. 29) zu betreiben, auf fehlende Kontrolle zurück (vgl. Scheumann, 2017, S. 34). Kreditgenossenschaften *„funktionieren genauso wie Aktiengesellschaften obwohl (...Aktiengesellschaften, obwohl..., d. Verf.) sie sich weiterhin als Genossenschaft bezeichnen. Maßgeblich ist ausschließlich Gewinnmaximierung und Rücklagenbildung im Übermaß“* (Scheumann, 2018, S. 41).

Der Verstoß gegen Mitgliederinteressen kommt für Scheumann insbesondere bei Fusionen zum Ausdruck, weil hier die Rücklagen der verschmelzenden Kreditgenossenschaften einfach addiert werden und nur die Geschäftsguthaben der übertragenden Gesellschaft in Geschäftsguthaben der aufnehmenden Genossenschaft umgewandelt werden (vgl. Scheumann, 2018, S. 86ff). Scheumann zufolge sind Fusionen von Kreditgenossenschaften von den genossenschaftlichen Verbänden, aber auch von den Interessen der Vorstandsmitglieder getrieben (vgl. Scheumann, 2018, S. 73f). Demgegenüber wird

*„den Mitgliedern [...] von Vorstand, Aufsichtsrat und Verband vorgegaukelt, das (dass, d. Verf.) angesichts des anhaltend niedrigen Zinsniveaus, den steigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen und zum anderen wegen des veränderten Kundenverhaltens in Richtung Digitalisierung der Vorstand in der Verantwortung steht. Und diese ... Herausforderungen langfristig und erfolgreich zum Wohle der Mitglieder, Kunden und Mitarbeiter bestmöglich durch eine angestrebte Fusion zu bewältigen sucht. Doch wohlweislich wird vergessen zu erwähnen, dass das anhaltend niedrige Zinsniveau ... und alles andere auch durch Fusionen nicht verschwindet“* (Scheumann, 2018, S. 74f).

Scheumann kommt insgesamt zum Ergebnis, dass

- der Förderauftrag nicht erfüllt wird und stattdessen verbandsseitig versucht wird, die Mitgliederförderung neu zu definieren (vgl. Scheumann, 2017, S. 230). Er empfiehlt daher
  - entweder die Auflösung von Kreditgenossenschaften (vgl. Scheumann, 2017, S. 231) oder

- den Rechtsformwechsel in die Aktiengesellschaft (vgl. Scheumann, 2020, S. 2; vgl. Blisse, 2019, S. 107),  
um so die von ihm aufgezeigten Probleme zu lösen.
- „die Erfüllung genossenschaftlicher Grundsätze durch die Genossenschaftsbanken gerichtlich zu klären“ ist, weil Mitglieder stets benachteiligt werden (Scheumann, 2018, S. 180).

### 2.3.5.3 Fazit

Die kritischen Beiträge von Krümmel, Hahn und Scheumann unterstreichen den Forschungsbedarf im Hinblick auf Kreditgenossenschaften. Sie weisen auf Funktionsmängel bei Kreditgenossenschaften hin, belegen diese empirisch aber nicht. Das soll in dieser Arbeit nachgeholt werden.

## 2.4 Principal-Agent-Beziehungen in der Kreditgenossenschaft

„Das Wirtschaftsleben ist geprägt durch Auftragsbeziehungen“ (Elschen, 1988, S. 248), die sich durch einen Auftraggeber, den sogenannten Principal, und einen Auftragnehmer, den sogenannten Agenten, charakterisieren lassen (vgl. Elschen, 1988, S. 248). Die Principal-Agent-Theorie, ein Teilbereich der Institutionenlehre, untersucht die wirtschaftlichen Folgen der Delegation von Entscheidungskompetenzen durch den Principal an den Agenten (vgl. Meinhövel, 2004, S. 470). Sie sind geprägt durch die dem Agenten zur Erfüllung seines Auftrags notwendigerweise einzuräumenden Freiheitsbereiche, die dieser opportunistisch ausnutzen kann (vgl. Meinhövel, 2004, S. 470).

Es gibt unendlich viele Beispiele für derartige Beziehungen (vgl. Picot et al., 2020, S. 106; vgl. Meinhövel, 2004, S. 470; vgl. Göbel, 2002, S. 62): Sie reichen von der Arbeitgeber – Arbeitnehmer – Beziehung über die Beauftragung eines Handwerkers zur Ausführung von Renovierungsarbeiten bis hin zur Beziehung zwischen Lehrer und Schüler oder Arzt und Patient.

Auch beim Aufspüren von Funktionsmängeln in Kreditgenossenschaften ist die Existenz von Principal-Agent-Beziehungen zu hinterfragen. Die Principal-Agent-Beziehungskette beginnt

bei der Beziehung der Mitglieder zu den Vertretern und endet beim Mitarbeiter in der Kreditgenossenschaft in der untersten Hierarchiestufe:

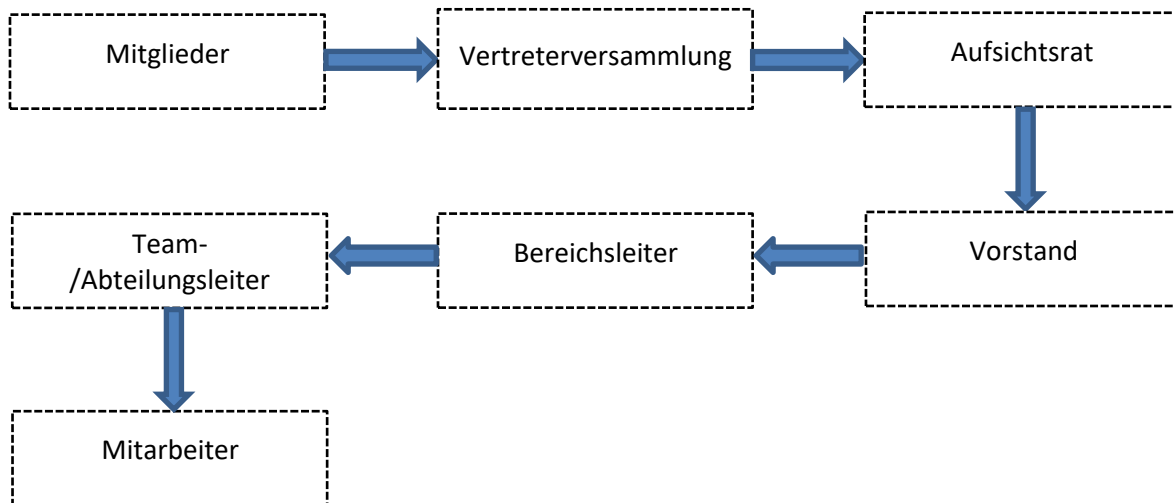


Abbildung 6: Principal-Agent-Beziehungen bei Kreditgenossenschaften.  
Quelle: eigene Darstellung.

### Mitglieder und Vertreterversammlung

Die Mitglieder sind Auftraggeber (Principal) für die Vertreter in der Vertreterversammlung (Agent). Die Vertreterversammlung wird entsprechend § 43a Abs. 3 GenG aus dem Kreis der Mitglieder gewählt. Den Vertretern werden die Rechte und Interessen der Mitglieder übertragen (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 668). „Die Vertreter haben ein allgemeines Mandat aller Mitglieder; sie sind an Weisungen einzelner Mitglieder nicht gebunden“ (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 668). Die Vertreter haben demnach einen Freiheitsbereich, den sie im Rahmen der Vertreterversammlung zur Verfolgung eigener Interessen missbrauchen können. Gedacht sei beispielsweise an den Informationsvorsprung gegenüber den Mitgliedern durch die Berichterstattung des Vorstands in der jährlichen Vertreterversammlung.

### Aufsichtsrat und Vorstand

Die wichtigste Beziehung besteht zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Gemäß § 38 GenG hat der Aufsichtsrat den Vorstand zu überwachen. Zu diesem Zweck kann der Aufsichtsrat jederzeit vom Vorstand Auskünfte über alle Angelegenheiten der Genossenschaft verlangen (§ 38 Abs. 1 GenG). „Die Ausübung der Überwachungstätigkeit ist in kleineren eG eher einzelfallbezogen und damit einfacher und übersichtlicher; sodass der Aufsichtsrat in viele wesentliche Entscheidungen und in die Kreditgewährung stärker eingebunden werden kann“ (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 529). In größeren Kreditgenossenschaften wird die



Überwachung vielmehr komplexer und eventuell riskanter, „wenn der Aufsichtsrat [...] mit seinen eingeschränkten Fachkenntnissen Sachverhalte in der Bank prüft und für richtig befindet, die er persönlich nicht abschließend beurteilen kann“ (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 529). Mit der Größe der Kreditgenossenschaften dürfte demnach die Informationsasymmetrie zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und damit der Freiheitsbereich des Vorstands, der zur Verfolgung eigener Interessen missbraucht werden kann, größer werden.

Als Aufsichtsräte eignen sich Mitglieder, die in besonders intensiver Geschäftsbeziehung zu ihrer Kreditgenossenschaft stehen. Das aber bringt Interessenkonflikte, weil der Vorstand auf die Idee kommen könnte, sich das Wohlwollen seines Aufsichtsorgans mit im Vergleich zu den Geschäften mit anderen Mitgliedern günstigeren Bankkonditionen zu sichern.

#### Vorstand und Bereichsleiter

Bereichsleiter in Kreditgenossenschaften sind verantwortlich für einen einzelnen Bereich in der hierarchischen Organisation der Bank, beispielsweise für das Privatkundengeschäft oder das Risikocontrolling. Für den Vorstand einer Kreditgenossenschaft ist es wichtig, dass die Bereiche, die in sein Dezernat fallen, die ihnen vorgegebenen Ziele erreichen, weil von der Zielerreichung auch die Vorstandsvergütung abhängt. Bereichsleiter werden in der Regel monetär angereizt, ihre Ziele zu erreichen. Bereichsleitern, die ihre Ziele in der Vergangenheit konstant erfüllt oder gar übererfüllt haben, werden mit der Zeit größere Freiheitsbereiche eingeräumt als jenen, die mit der Zielerreichung Probleme haben.

### 3 Konklusion Theoretischer Teil

---

Das folgende Kapitel fasst den theoretischen Teil der Arbeit zusammen und beantwortet die theoretischen Subforschungsfragen.

#### 3.1 Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen und Konklusion

Im Rahmen dieser Dissertation wurden zwei theoretische Subforschungsfragen abgeleitet. Die Beantwortung beider Fragen bildet die Grundlage für die empirische Forschung und die Hauptzielstellung der Arbeit. Die Basis zur Beantwortung der beiden Fragen ist der Stand der Forschung, der mittels Desk Research und Literaturanalyse erarbeitet wurde.

##### 3.1.1 Beantwortung der Subforschungsfrage 1

Die theoretische Subforschungsfrage 1 vertieft die schon seit Jahrhunderten bis in die heutige Zeit offene Frage zur Überwindung des Kapitalismus und die offene Flanke, dass nur Kapitalisten Unternehmer, alle anderen aber nicht am Markt aktiv werden können, sondern zum „Zuschauen“ verurteilt sind (vgl. Engels, 1978b, S. 5f; vgl. Engels, 1976, S. 72). Abhilfe sollen Mitarbeiterunternehmen schaffen, bei denen die Mitarbeiter Unternehmer sind und deshalb die unternehmerischen Entscheidungen treffen und monetär verantworten. Damit ist die Chancengleichheit im Wettbewerb erreicht.

##### Subforschungsfrage 1:

**Wie erfolgreich waren die in der Literatur beschriebenen Versuche, den Kapitalismus über Mitarbeiterunternehmen zu überwinden?**

Die in der Literatur untersuchten Mitarbeiterunternehmen konnten sich unter verschiedensten Umweltbedingungen auf Dauer nicht durchsetzen. In die Untersuchung einbezogen wurden die historischen und gegenwärtigen Produktivgenossenschaften, die im Rahmen der Partnerschaftsidee realisierten Mitarbeiterunternehmen wie PhotoPorst, Kibbutzim sowie die Unternehmen der Arbeiterselbstverwaltung in Titos sozialistischer Marktwirtschaft.

### 3.1.2 Beantwortung der Subforschungsfrage 2

Die Subforschungsfrage 2 zielt darauf ab, die Funktionsmängel von Unternehmen, in denen Mitarbeiter entweder selbst oder über delegierte Geschäftsführer die unternehmerischen Entscheidungen trafen und in Form des Arbeitsentgelts am Unternehmensergebnis partizipierten, anhand bereits vorhandener Literatur herauszuarbeiten und darzulegen, welche Funktionsmängel konkret ursächlich sind für deren Scheitern.

#### Subforschungsfrage 2:

**Weshalb sind die bisherigen Versuche gescheitert, Menschen über Mitarbeiterunternehmen die Möglichkeit zu eröffnen, auf Basis ihrer Arbeitskraft Unternehmer zu werden, also in Verbindung mit ihrer Arbeit unternehmerische Entscheidungen zu treffen und von den gesamtwirtschaftlichen Folgen dieser Aktivitäten zu profitieren, um so Mitarbeitern ohne Kapital Chancengleichheit mit Kapitaleignern zu verschaffen?**

Interessant ist, dass die in die Untersuchung einbezogenen Gesellschaften, so unterschiedlich sie auch konstruiert sind, fundamentale Mängel aufweisen, die allen gemein sind. Daraus leitet die Verfasserin die ursächlichen Gründe für das Scheitern der Mitarbeiterunternehmen auf Basis der Sekundärforschung ab:

- Es zeigt sich, dass sich wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen gegen die Aufnahme von neuen Mitgliedern sperren, weil sie ihren Erfolg nicht mit neu eintretenden Mitgliedern teilen wollen.
- Mitglieder aus wirtschaftlich schlecht laufenden Unternehmen wandern ab, da sie außerhalb bessere Verdienstmöglichkeiten haben.
- Bei den untersuchten Unternehmen ist eine Tendenz zur Ausschüttungsmaximierung zu beobachten, sodass zur Weiterentwicklung des Unternehmens erforderliche Investitionen nicht finanziert werden können.

Egoismus schlägt Solidarität, so kann der Grund für das Scheitern zusammengefasst werden. Die Wirklichkeit zeigt darüber hinaus, dass die reale Ausprägung der Mitarbeiterunternehmen hinter der Modellstruktur zurückblieb. Das war und ist auch heute noch bei den als Produktivgenossenschaften firmierenden Unternehmen zu beobachten.

Die folgende Tabelle zeigt, wie „Egoismus schlägt Solidarität“ als ursächlicher Grund für das Scheitern der untersuchten Unternehmen konkret zum Ausdruck kommt:

Wie der ursächliche Grund für das Scheitern zum Ausdruck kommt	Produktivgenossenschaften	Partnerschaftsunternehmen (am Beispiel PhotoPorst)	Kibbutzim	Jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung
Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen nehmen keine neuen Mitglieder auf	X		X	X
Abwanderung / Austritt von Mitgliedern bei wirtschaftlich schlecht laufenden Unternehmen	X		X	X
Tendenz zur Ausschüttungsmaximierung statt Investitionen	X	X		X
Reale Ausprägung weicht vom Modell ab	X	X		X

Tabelle 9: Aufstellung der Gründe für das Scheitern historischer Mitarbeitergesellschaften.  
Quelle: eigene Darstellung.

### 3.2 Empiriegeleitete Fragestellung

Die im theoretischen Teil der Arbeit herausgearbeiteten Funktionsmängel von historischen Mitarbeiterunternehmen sind Grundlage für den empirischen Teil, weil anschließend bei Kreditgenossenschaften untersucht wird, ob die zuvor aufgezeigten Funktionsmängel auch dort beobachtet werden. Auf der Grundlage des Forschungsergebnisses soll die Mitarbeitergesellschaft zur Funktionsfähigkeit weiterentwickelt werden. Im Vordergrund stehen dabei institutionstheoretische und risikopolitische Aspekte.

Somit wird im Rahmen des empirischen Teils der Arbeit die Subforschungsfrage 3 bearbeitet:

#### **Sind diese Funktionsmängel auch bei Kreditgenossenschaften zu beobachten?**

Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über das gesamte methodische Vorgehen der Arbeit. Die zweite Spalte dieser Übersicht (farbig umrandet) zeigt, mit welchen Methoden die empiriegeleitete Fragestellung beantwortet wird. Sie werden im folgenden Kapitel ausführlich dargelegt und begründet.

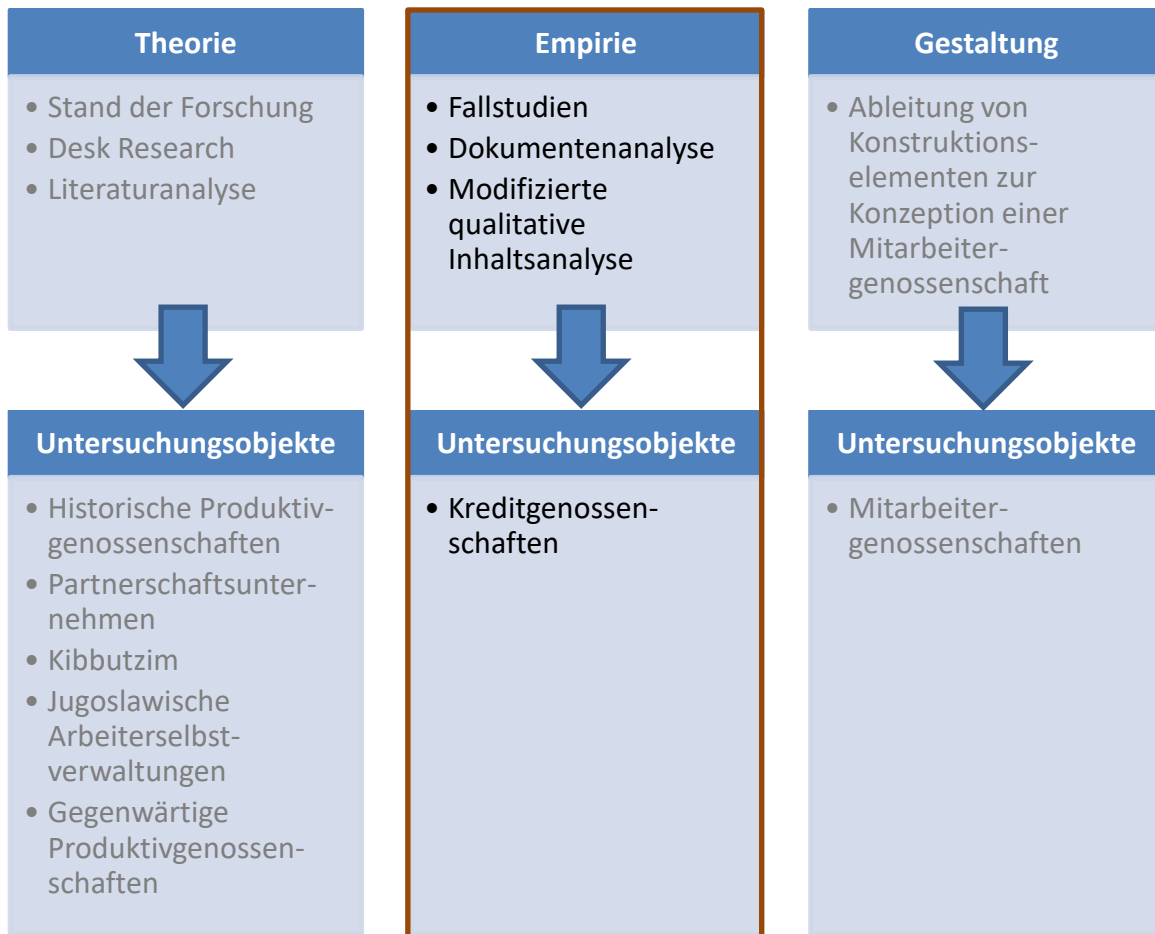


Abbildung 7: Untersuchungsvorgehen im empirischen Teil.  
 Quelle: eigene Darstellung.

# III EMPIRISCHER TEIL

## 1 Forschungsdesign

Die empirische Forschung dieser Arbeit folgt einem qualitativen Forschungsdesign. Qualitative Untersuchungen werten Erfahrungen aus, wobei „Verstehen“ im Fokus steht (vgl. Häder, 2019, S. 66). Bei dieser Methode werden einzelne empirische Fälle intensiv und ausführlich beforscht (vgl. Braunecker, 2021, S. 22f; vgl. Häder, 2019, S. 66). Das methodische Vorgehen stellt sich wie folgt dar:

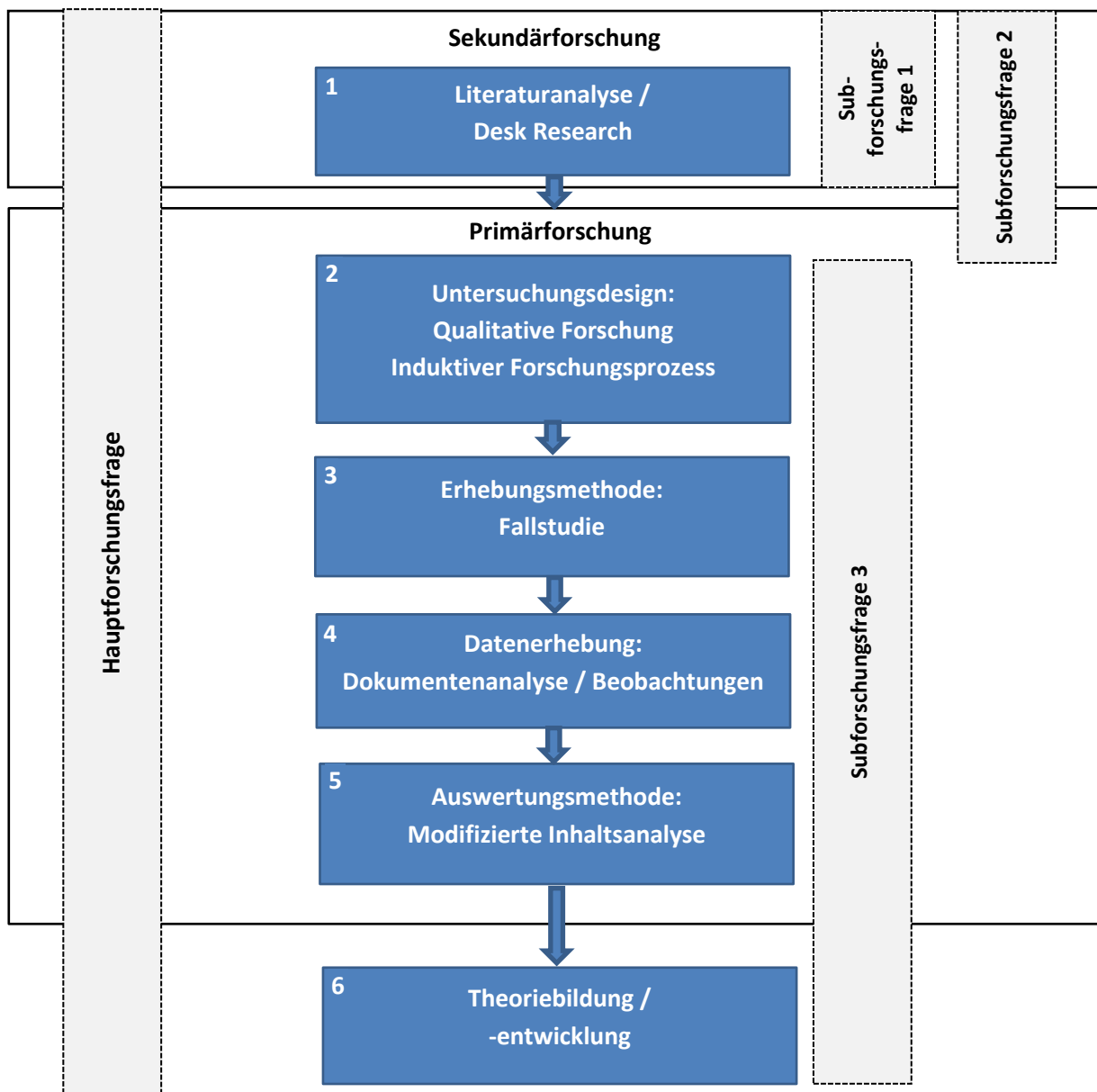


Abbildung 8: Methodisches Vorgehen im Überblick.  
Quelle: eigene Darstellung.

## 1.1 Untersuchungen

Im empirischen Teil wird beim Untersuchungsobjekt „Kreditgenossenschaften“ überprüft, ob die zuvor aufgezeigten Funktionsmängel auch dort beobachtet werden (empirische Subforschungsfrage 3).

Im Rahmen des empirischen Teils wird qualitativ offen und flexibel geforscht (vgl. Haselhoff; Holzmüller, 2016a, S. 587). Passend zum qualitativen Forschungsansatz folgt diese Untersuchung dem induktiven Forschungsprozess, da am Ende der Untersuchung eine Theorie konzipiert wird (vgl. Brühl, 2021, S. 75; vgl. Wichmann, 2019, S. 30), die einerseits zunächst den Erfolg der Kreditgenossenschaften, aber auch deren Funktionsmängel offenbart, andererseits dann aber – je nach Forschungsergebnis – wichtige Erkenntnisse für die Konstruktion einer funktionsfähigen Mitarbeiterunternehmung abgeleitet werden.

## 1.2 Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl

Der Schwerpunkt der empirischen Untersuchung liegt auf der Durchführung von vier Fallstudien.

### 1.2.1 Erhebungsmethode

Bei einer Fallstudie werden ein Untersuchungsobjekt oder einige wenige Untersuchungsobjekte sehr detailliert, intensiv und ganzheitlich untersucht (vgl. Klandt; Heidenreich, 2017, S. 93). Nach Yin handelt es sich bei einer Case Study um eine empirische Untersuchung, die ein zeitgemäßes Phänomen tief und in ihrem realitätsnahen Umfeld erforscht (vgl. Yin, 2014, S. 16). Die Fallstudie startet zunächst mit einem motivierten Interesse an einer heuristisch abgegrenzten Untersuchungseinheit, hier einer Kreditgenossenschaft, und will diese im Hinblick auf die zu untersuchenden Kriterien umfassend verstehen und ihre konkrete Ausprägung erklären (vgl. Hering; Jungmann, 2019, S. 619). Nach Mayring sind Fallanalysen *„ein hervorragendes Anwendungsgebiet ihrer eher offenen, eher deskriptiven, eher interpretativen Methodik“* (Mayring, 2022, S. 23).

### 1.2.1.1 Begründung des Fallstudienansatzes und Abgrenzung zu anderen Methoden

Die Wahl der Erhebungsmethode muss zum Ziel der Untersuchung passen. Für die Anwendung von Fallstudien sprechen mehrere Gründe:

- Fallstudien erlauben die Untersuchung in einem realitätsnahen Kontext (vgl. Yin, 2014, S. 16), was hier durch die Untersuchung von Kreditgenossenschaften der Fall ist.
- Bei Fallstudien reichen bereits geringe Fallzahlen aus (vgl. Häder, 2019, S. 67; vgl. Göthlich, 2003, S. 7), um ein fundiertes Bild über die Gründe des Erfolgs von Kreditgenossenschaften sowie deren Funktionsmängel zu zeichnen.
- Die Erkenntnisse und Befunde aus Einzelfallstudien lassen sich von einer Einheit auf größere Zusammenhänge übertragen, weil man davon ausgeht, „*dass Beschreibungen und Erklärungen der kleineren sozialen Einheit auf größere soziale Zusammenhänge verweisen*“ (Brüsemeister, 2008, S. 58). Das ist auch bei dieser Untersuchung der Fall, weil sich die Erkenntnisse von einzelnen Kreditgenossenschaften auf alle Kreditgenossenschaften übertragen lassen, da sie alle auf Basis der Mustersatzung und des Genossenschaftsgesetzes arbeiten.

Brüsemeister folgend werden in qualitativen Fallstudien verschiedene Datenerhebungsmethoden eingesetzt (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 16). Das bietet sich auch bei dieser Untersuchung an. So wird einerseits auf Sekundärdaten zurückgegriffen, andererseits werden noch fehlende Daten über Primärdaten erhoben. Die notwendigen Informationen stammen von den Homepages der Kreditgenossenschaften sowie von anderen frei zugänglichen Quellen. Weitere Detailinformationen werden – sofern erforderlich – bei den Kompetenzträgern der in den Fallstudien untersuchten Kreditgenossenschaften direkt erfragt. Insgesamt werden insbesondere die folgenden Daten erfasst:

- Gewinn-/Verlustrechnungen, Bilanzen, Lageberichte, Offenlegungsberichte und Satzungen der ausgewählten Kreditgenossenschaften;
- Presseberichte, wie Zeitungsartikel (vgl. Klandt; Heidenreich, 2017, S. 153; vgl. Taddicken, 2019, S. 1157);
- Weitere Dokumente (vgl. Hering; Jungmann, 2019, S. 624), wie den Bericht zur Umwandlung der Vereinigten Volksbank AG in die Vereinigte Volksbank eG;
- Eigene Beobachtungen (vgl. Hering; Jungmann, 2019, S. 624; vgl. Danner-Schröder; Müller-Seitz, 2017, S. 61; vgl. Göthlich, 2003, S. 10), wie Vor-Ort-Besuche inklusive



Gespräche mit Kompetenzträgern sowie Teilnahme an Mitglieder-/Vertreterversammlungen;

- Nicht öffentliche Informationen von Kompetenzträgern, wie die Teilnahmequoten an Generalversammlungen bei der Raiffeisenbank Maitis.

Die meisten Forscher bedienen sich – insbesondere, wenn sie die Erhebungsmethode Fallstudie zugrunde legen – Befragungen oder Interviews (vgl. beispielsweise Schimmele, 2019; vgl. Klemisch, 2019; vgl. Hartz et al., 2019), um die Zielsetzung ihrer Forschungsarbeit zu erreichen. Auch Brüsemeister stellt fest, dass Befragungen die häufigsten Techniken empirischer Sozialforschungen sind (vgl. Brüsemeister, 2008, S. 15). Im Rahmen dieser Forschung soll demgegenüber keine Befragung eingesetzt werden, weil in diesem Fall damit das Ziel dieser empirischen Forschung nicht erreicht werden kann. Vielmehr soll die empiriegeleitete Subforschungsfrage mit kritischer Dokumentenanalyse und eigenen Beobachtungen beantwortet werden. Das hat zunächst einmal den Vorteil, dass mit dieser Form der Datenerhebung eine deutlich breitere Informationsbasis vorliegt, als dies mit Befragungen jemals erreicht werden könnte.

Nach Klandt und Heidenreich hängt der Erfolg einer Befragung von der Antwortbereitschaft (Bereitschaft des Befragten, zu antworten), der Antwortehrlichkeit (Bereitschaft des Befragten, ehrlich und unbeeinflusst zu antworten), der Sprachkompetenz (Fähigkeit des Befragten, Fragen zu verstehen) und von der Sachkompetenz (Fähigkeit des Befragten, sachlich passend zu antworten) ab (vgl. Klandt; Heidenreich, 2017, S. 134). Wenn diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, kann die Befragung ihr Ziel nicht erreichen.

Im vorliegenden Forschungsvorhaben kann weder die Antwortbereitschaft noch die Antwortehrlichkeit und auch nicht die wissenschaftlichen Anforderungen gerecht werdende intensive Auseinandersetzung mit einem Fragenkatalog erwartet werden. Die Verfasserin weiß aus ihrer Zeit als Assistentin des Vorstandsvorsitzenden einer Kreditgenossenschaft aber auch aus Gesprächen mit sachverständigen Bekannten, dass die Beantwortung wegen der von Jahr zu Jahr anschwellenden Zahl von Befragungen aus Hochschulen von Studierenden an die Öffentlichkeitsabteilung zur Beantwortung delegiert wird. Deren Aufgabe ist es nicht, sich über die „Hidden Motives“ (vgl. Simler; Hanson, 2018, S. 111ff) des Vorstands Gedanken zu machen. Die tatsächlichen Ziele und Motive der Kompetenzträger in Kreditgenossenschaften

können vielmehr nur aus der kritischen Analyse bestimmter Verhaltensweisen abgeleitet werden, die immer und immer wieder bei verschiedenen Kreditgenossenschaften zu beobachten sind und denen deshalb eine gewisse Systemimmanenz zukommt.

Die Kommunikation mit den Vorstandsmitgliedern der vier ausgewählten Kreditgenossenschaften hat die Bedenken gegen die Methode eines Fragenkatalogs bestätigt. Zu Beginn des Forschungsprozesses wurden die nachgefragten Daten und Informationen bereitwillig zur Verfügung gestellt. Je tiefer die Verfasserin aber in die Materie eindrang, umso zurückhaltender wurden die Vorstandsmitglieder mit ihrer Auskunftsfreudigkeit und verwiesen immer mehr auf die Vertraulichkeit der Daten. Aufschlussreich war dabei zu beobachten, dass mit der Bilanzsumme der Kreditgenossenschaft die Zurückhaltung, ja die Furcht, der jeweiligen Vorstandsmitglieder vor einer Veröffentlichung der aus ihren Informationen abgeleiteten Forschungsergebnisse stieg.

Wie sich bei der Auswertung der Ergebnisse zeigen wird, ist dies darauf zurückzuführen, dass sich Kreditgenossenschaften mit ihrer Größe in der Geschäftspolitik vom genossenschaftlichen Förderauftrag entfernen. Aus diesem Grund ist es im Hinblick auf die Interessenlage der Kompetenzträger nachvollziehbar, dass größere Kreditgenossenschaften eine öffentliche Nennung und Veröffentlichung ihrer Daten verweigern. Dieser Umstand hat die Verfasserin veranlasst, lediglich die öffentlich zugänglichen Daten der vier Fallstudien zu verwenden. Ausnahme bildet die Raiffeisenbank Maitis, die an der Bilanzsumme gemessen kleinste der vier Kreditgenossenschaften, die nichts gegen die Veröffentlichung ihrer Daten eingewendet hat. Das passt ins Bild und bestätigt die mündlichen Aussagen der Kompetenzträger und die Annahme der Verfasserin.

Dies unterstreicht deutlich, dass die Befragung nicht zur Datenerhebung geeignet ist. Vielmehr werden die notwendigen Informationen aus eigenen Beobachtungen bei Vertreter-/ Mitgliederversammlungen sowie aus allgemein zugänglichen Daten der Presse und den Homepages der Kreditgenossenschaften erhoben. Durch das Netzwerk der Verfasserin werden darüber hinaus wichtige Erkenntnisse aus persönlichen Gesprächen mit Kompetenzträgern von Kreditgenossenschaften in vielen von Bankenvertretern besuchten Veranstaltungen gewonnen. Dieses Vorgehen deckt sich mit dem Vorschlag von Meyen et al., die Dokumentenanalysen eben auch für den Fall vorschlagen, dass Personen oder

Organisationen eine Befragung oder eine Beobachtung ablehnen (vgl. Meyen et al., 2019, S. 58).

### 1.2.1.2 Fallstudientyp

Nach Yin gibt es grundsätzlich vier verschiedene Typen von Fallstudien (vgl. Yin, 2014, S. 50):

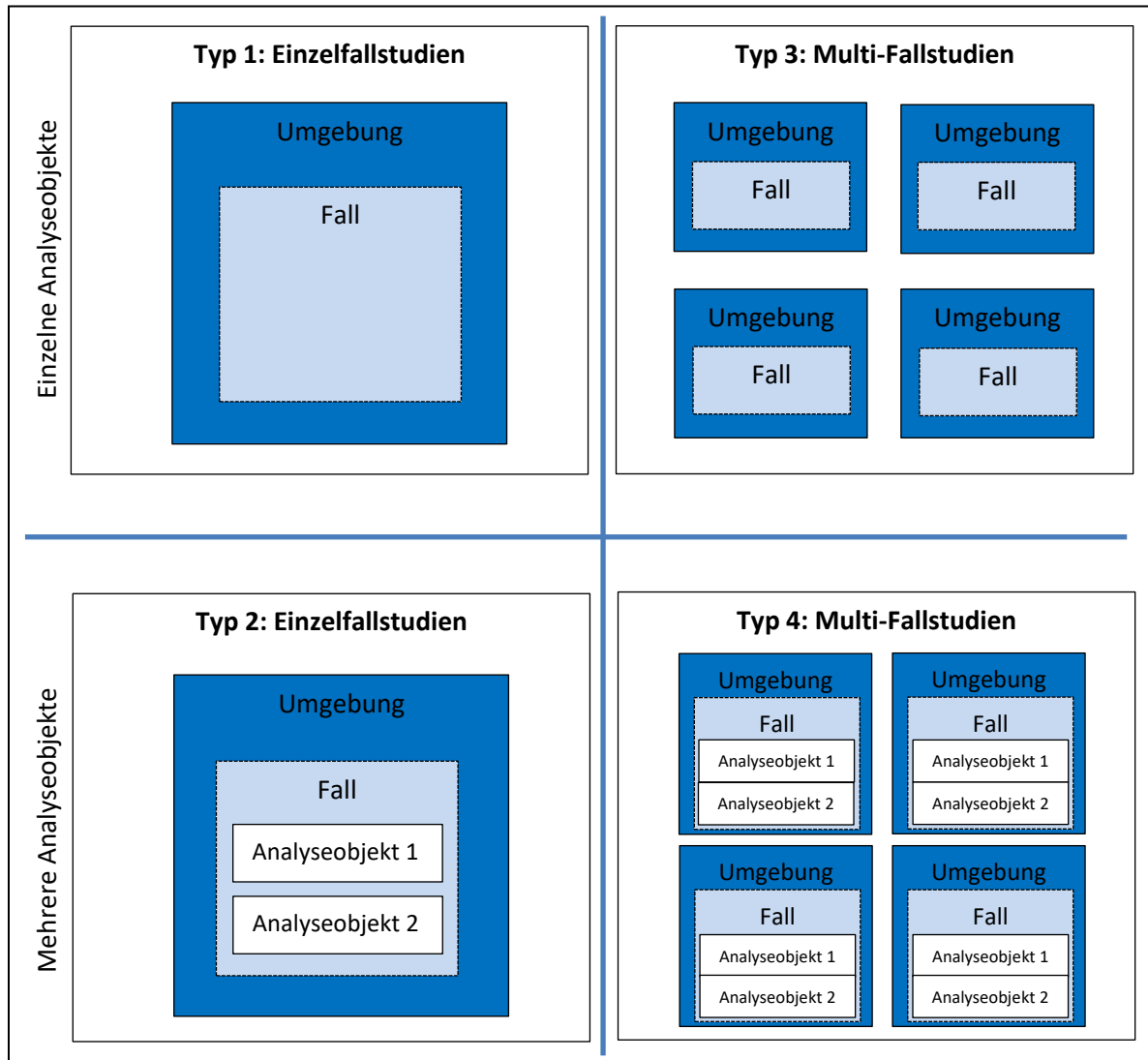


Abbildung 9: Arten von Fallstudien.

Quelle: eigene Darstellung nach Yin, 2014, S. 50.

Yin führt aus, dass die Durchführung von Fallstudien nicht zwangsläufig einem formalen Design folgen muss, um erfolgreich zu sein (vgl. Yin, 2014, S. 49-50). „*However, attending to the potential case study research designs can make your case studies stronger and, possibly, easier to do*“ (Yin, 2014, S. 50). Entsprechend wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit grundsätzlich das Design der Einzelfallstudie (Typ 2) zugrunde gelegt. Diese Einzelfallstudienart muss jedoch auf die besondere Systematik dieser Arbeit angepasst werden, weil sie in idealtypischer Form nicht zum Ziel dieser Untersuchung passt. Denn bei Yin werden innerhalb eines Einzelfalls mehrere Analyseeinheiten gebildet und untersucht. Beispielsweise könnte ein Analyseobjekt die ganze Organisation einer Unternehmung, aber auch eine einzelne Person, also ein Mitarbeiter, sein (vgl. Yin, 2014, S. 54). Dagegen wird in dieser Arbeit nicht entlang der Einzelfälle geforscht, sondern die Untersuchung orientiert sich an den Analysekr iterien, die im folgenden Kapitel in Tabelle 10 ausgewiesen und erläutert sind. Die Analysekr iterien werden pro Einzelfall untersucht und anhand der modifizierten qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

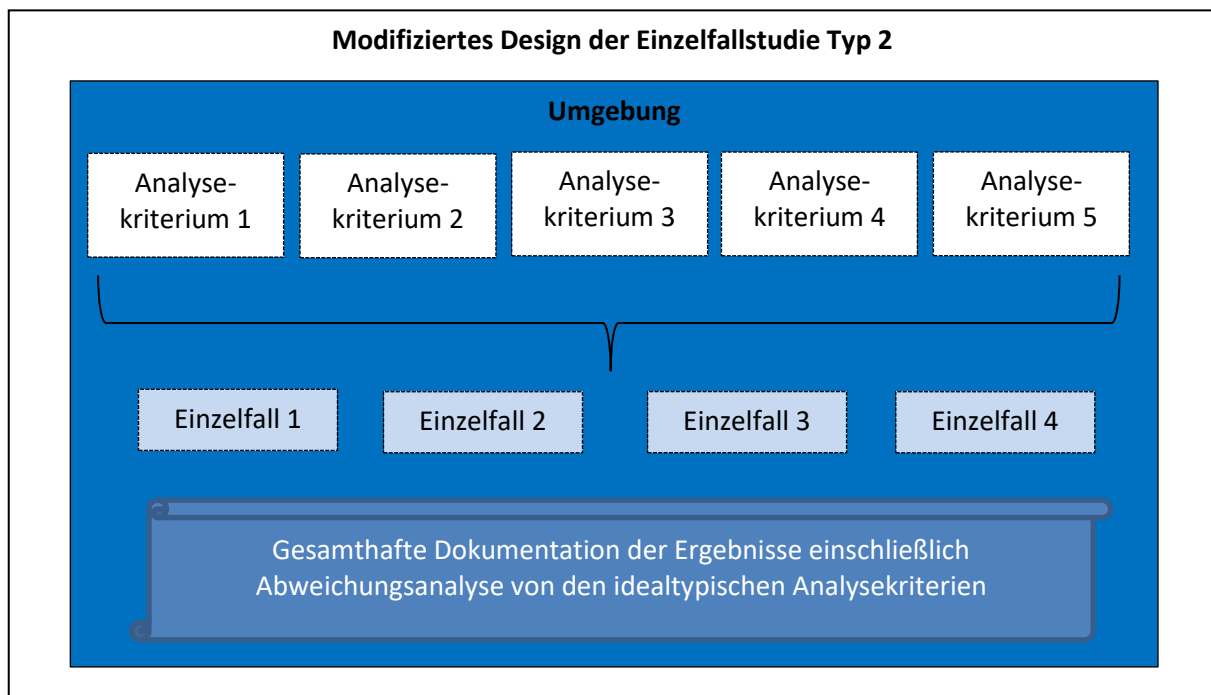


Abbildung 10: Modifiziertes Design der Einzelfallstudie Typ 2.  
Quelle: eigene Darstellung.

Alle Kreditgenossenschaften, die in dieser Forschungsarbeit untersucht werden, haben das gleiche Umfeld im Hinblick auf Mitglieder und Kunden und sind – mit Ausnahme der PSD-Bank, die nur Privatkundengeschäft betreibt, seit 2019 aber auch Produkte für Selbstständige und Freiberufler anbietet (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/ueber-uns/wer-wir-sind/c386.html> [abgefragt am: 08.11.2020]) – grundsätzlich der gleichen

Konkurrenzsituation ausgesetzt. Insofern stellt diese modifizierte Einzelfallstudie Typ 2 eine Kombination aus Multi-Fallstudie und Einzelfallstudie dar, weil mehrere Einzelfälle untersucht werden, die aber im gleichen Umfeld arbeiten.

### 1.2.2 Analyse- / Auswertungsmethode

Nach Hering und Jungmann ist die Einzelfallanalyse nicht durch ein spezielles Erhebungs- oder Auswertungsverfahren, sondern durch ein Forschungsdesign mit dem Ziel eines Tiefenverständnisses des einzelnen Falls gekennzeichnet (vgl. Hering; Jungmann, 2019, S. 619). Die Auswertung der Daten erfolgt anhand einer in Anlehnung an Mayring modifizierten qualitativen Inhaltsanalyse, weil die standardisierte Inhaltsanalyse – wie im Folgenden begründet wird – nicht zielführend ist.

Mayring definiert die Inhaltsanalyse als ein regel- und theoriegeleitetes Verfahren, sie läuft nach expliziten Regeln ab (vgl. Mayring, 2022, S. 12f). Die Inhaltsanalyse

*„will nicht einfach einen Text referieren, sondern analysiert ihr Material unter einer theoretisch ausgewiesenen Fragestellung; die Ergebnisse werden vom jeweiligen Theoriehintergrund her interpretiert“* (Mayring, 2022, S. 13).

Die Inhaltsanalyse ist damit eine schlussfolgernde Methode, weil sie „durch Aussagen über das zu analysierende Material Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte“ zieht (Mayring, 2022, S. 13).

Nach Mayring und Fenzl ist das Merkmal der Kategoriengeleitetheit das zentrale Unterscheidungsmerkmal zu anderen Textanalyseansätzen (vgl. Mayring; Fenzl, 2019, S. 634). Die zu bildenden Kategorien stellen dabei die zu analysierenden Aspekte dar (vgl. Mayring; Fenzl, 2019, S. 634).

Bei dieser Forschungsarbeit geht es entgegen dem Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse nicht um die Analyse von Texten, sondern um die Analyse von komplexen Sachverhalten und deren Abweichungen vom Idealtyp, die nicht in das standardisierte Format der Inhaltsanalyse passen, sondern vielmehr weitergehenden Anforderungen genügen muss. Dazu ist es notwendig, ein eigenes stufenweises Auswertungsverfahren, im Folgenden „modifizierte qualitative Inhaltsanalyse“ genannt, zu konzipieren, um dieser besonderen

Forschungsthematik gerecht zu werden. So sind zunächst die Kriterien zu benennen und zu definieren, die bei den vier ausgewählten Kreditgenossenschaften untersucht werden (Tabelle 10). Im Rahmen dieser Untersuchung werden einerseits die gesetzlichen Vorschriften und andererseits die tatsächliche Handhabung in den Kreditgenossenschaften auf Abweichungen hin analysiert. Beispielsweise wird das in der Satzung vorgeschriebene Procedere der Wahl zur Vertreterversammlung, zum Aufsichtsrat und zum Vorstand mit der dahinterstehenden Intention einerseits und der tatsächlichen Ausgestaltung andererseits verglichen und Abweichungen zum Idealtyp herausgearbeitet.

Daran schließt sich die Identifikation von Funktionsmängeln und die Ableitung von erfolgsversprechenden Elementen zur Konzeption einer Mitarbeiterunternehmung an. Alle Untersuchungsschritte werden unter Berücksichtigung der Principal-Agent-Problematik durchgeführt. Die folgende Abbildung veranschaulicht die modifizierte qualitative Inhaltsanalyse im Rahmen dieser Forschungsarbeit:

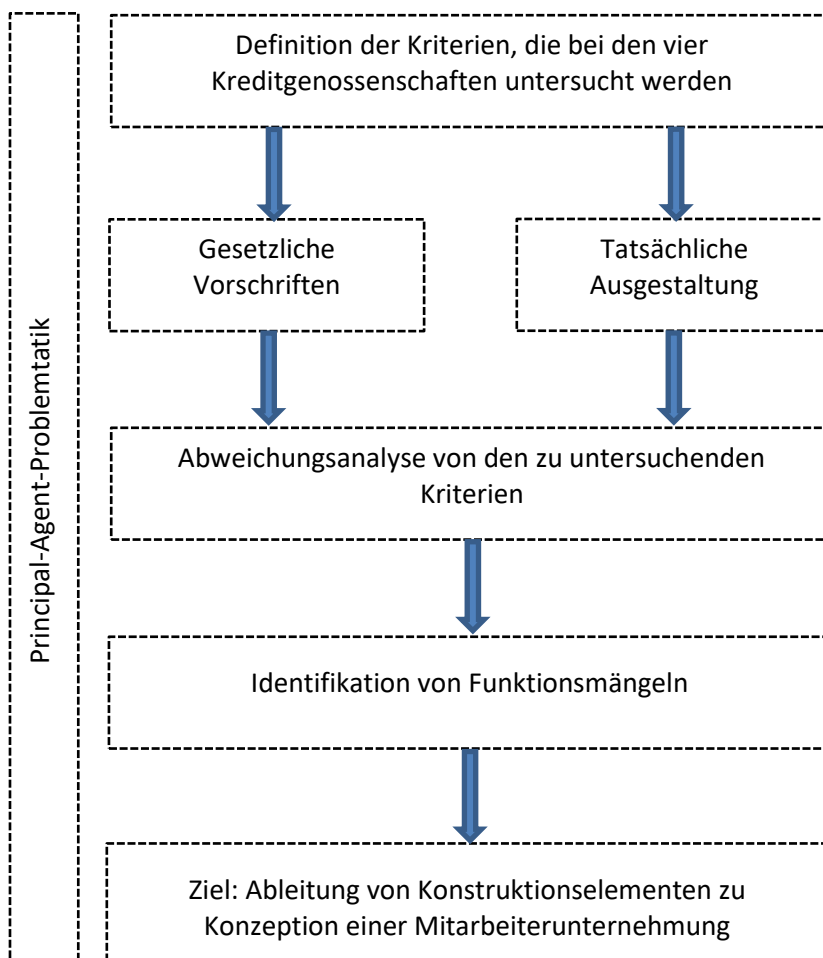


Abbildung 11: Ablauf modifizierte qualitative Inhaltsanalyse.  
Quelle: eigene Darstellung.

Mayring folgend sollten Kategorien bei einer qualitativen Inhaltsanalyse möglichst theoretisch fundiert sein und eindeutige Zuordnungen zulassen (vgl. Mayring, 1994, S. 162). Daher bietet es sich an, als Kriterien zunächst die Gründe, die bereits in der „Siedlungsgenossenschaft“ von Franz Oppenheimer zu finden sind (vgl. Oppenheimer, 1896, S. 52ff), sowie weitere Kriterien, die den Idealtyp einer Mitarbeitergesellschaft kennzeichnen, zu benennen. Die Kriterien orientieren sich an den aus der Literatur bereits herausdestillierten Funktionsmängeln:

Analysekriterium	Definition	Empirie
<b>Mangel an Disziplin</b>	Der Vorstand kann sich gegenüber den Mitarbeitern, die zugleich Mitglieder sind und ihn direkt oder indirekt wählen, disziplinarisch nicht durchsetzen.	Organisation und Führung von Kreditgenossenschaften
<b>Chronischer Kapitalmangel</b>	Genossenschaften haben weder Eigenkapital noch Fremdkapital zur Finanzierung erfolgsversprechender Investitionen.	Eigenkapitalquote und Bilanzstruktur
<b>Maximierung der Ausschüttung</b>	Die Mitglieder konzentrieren sich darauf, die Ausschüttung zu maximieren, statt Investitionen zur langfristigen und nachhaltigen Sicherung des Gewinns zu finanzieren.	Verteilung des Jahresüberschusses: Dividendenausschüttung und Rücklagendotierung
<b>Abkapselung vor neuen Mitgliedern</b>	Erfolgreiche Genossenschaften nehmen keine neuen Mitglieder auf.	Sperrung gegen die Aufnahme neuer Mitglieder / Begrenzung der Geschäftsanteile
<b>Transformation in kapitalistische Rechtsformen</b>	Erfolgreiche Genossenschaften tendieren dazu, in kapitalistische Unternehmen zu transformieren.	Transformation bei der Vereinigten Volksbank

Tabelle 10: Analysekriterien mit Definition und empirischer Grundlage.

Quelle: eigene Darstellung.

## 1.3 Operationalisierung

In dieser Dissertation werden vier ausgewählte Kreditgenossenschaften anhand von definierten Analysekriterien mit dem Ziel untersucht, Konstruktionselemente erfolgreicher Kreditgenossenschaften für die Konzeption einer funktionsfähigen Mitarbeitergesellschaft zu verwenden.

### 1.3.1 Auswahl und Kurzvorstellung der Einzelfälle

Per Ende 2021 gibt es in Deutschland 772 Kreditgenossenschaften (vgl. [https://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/\\$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970\\_SB.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970_SB.pdf) [abgefragt am: 04.10.2022]). Für den hier verfolgten Erkenntnisgewinn ist es zweckmäßig, die ausgewählten Fälle gezielt zu selektieren (vgl. Hering; Jungmann, 2019, S. 621; vgl. Akremi, 2019, S. 318; vgl. Danner-Schröder; Müller-Seitz, 2017, S. 12f). So soll der Schlüssel zum Erfolg der Kreditgenossenschaften anhand von vier Instituten aus Baden-Württemberg, einer Region, in der die Verfasserin im Kreditgewerbe gut vernetzt ist, erforscht werden. Das Risiko, dass die Ergebnisse durch regionale Besonderheiten aufgrund der Beschränkung der Untersuchung auf die Region Baden-Württemberg verzerrt sein könnten, ist eher gering (vgl. Fischer, 2011, S. 133).

Um ein möglichst breites Spektrum abzubilden, wurden ein sehr kleines, zwei mittelgroße sowie ein sehr großes Institut ausgewählt. Als Kriterien für die Größe der Kreditgenossenschaften werden, wie in dieser Bankengruppe üblich, die Zahl der Mitglieder, die Zahl der Mitarbeiter und die Bilanzsumme gewählt. Die Größe einer Kreditgenossenschaft, das werden die Fallstudien zeigen, haben Auswirkung auf die Ergebnisse der Untersuchung. Durch diese Auswahl ist sichergestellt, dass sowohl Institute mit General-, aber auch Vertreterversammlungen untersucht werden.



### 1.3.1.1 Raiffeisenbank Maitis eG (Göppingen)

Die Raiffeisenbank Maitis in Göppingen wurde im Jahr 1924 gegründet (vgl. Fuchs, 2015, S. 28; vgl. Spengler, 2022, S. 2). Sie ist – nach Bilanzsumme – die zweitkleinste Kreditgenossenschaft in Deutschland (vgl. [https://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/\\$file/Liste\\_AlleBanken2020.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/$file/Liste_AlleBanken2020.pdf) [abgefragt am: 26.12.2021]) und die kleinste in Baden-Württemberg (vgl. Fuchs, 2015, S. 28). In der Bank arbeiten zwei vollzeitbeschäftigte Vorstandsmitglieder sowie drei teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter (vgl. Spengler, 2022, S. 2).

Mit der Generalversammlung der Raiffeisenbank wird alljährlich am Freitagabend des zweiten Juli-Wochenendes in Maitis das Ortsfest mit Events wie Fußball- und Tauziehturnier, Kinderfest sowie Frühshoppen-Konzert eingeläutet. Die Genossenschaftsmitglieder werden mit Verzehrgutscheinen für die Generalversammlung in das von den Maitiser Wiesenkickern bewirtete Festzelt gelockt (vgl. Reuter, 2020).

Die folgende Tabelle zeigt die Organe und wichtige Daten (vgl. <https://www.raiffeisenbank-maitis.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 26.12.2021]; <https://www.raiffeisenbank-maitis.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> [abgefragt am: 26.12.2021]; vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 01.12.2021]):

Raiffeisenbank Maitis eG (Göppingen)	
<b>Gründung</b>	02. März 1924
<b>Anzahl Mitglieder</b>	675
<b>Anzahl Mitarbeiter</b>	5 (davon 2 Vorstandsmitglieder)
<b>Anzahl Aufsichtsratsmitglieder</b>	6
<b>Bilanzsumme</b>	29,9 Millionen Euro
<b>Satzungsgebendes Organ</b>	Generalversammlung
<b>Auswahlgrund</b>	Zweitkleinste Kreditgenossenschaft in Deutschland und kleinste Kreditgenossenschaft in Baden-Württemberg.
<b>Eigenkapital</b>	1.384.433,16 EUR
<i>davon Gezeichnetes Kapital</i>	<i>329.949,06 EUR entspricht 23,8 %</i>
<i>davon Rücklagen</i>	<i>1.012.997,91 EUR entspricht 73,2 %</i>
<i>davon Bilanzgewinn</i>	<i>41.486,19 EUR entspricht 3,0 %</i>

Tabelle 11: Organe und wichtige Daten der Raiffeisenbank Maitis per 31. Dezember 2020.  
Quelle: eigene Darstellung.

### 1.3.1.2 Volksbank Leonberg-Strohgäu eG (Leonberg)

Die Volksbank Leonberg-Strohgäu ist mit Verschmelzung per 01. Januar 2018 aus der Fusion der Volksbank Region Leonberg mit der Volksbank Strohgäu hervorgegangen (vgl. Einholz, 2019, S. VI).

Die folgende Tabelle zeigt die Organe und wichtige Daten (vgl. <https://www.vbleos.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 17.11.2021]; vgl. <https://www.vbleos.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> [abgefragt am: 29.05.2021]; vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2021a, S. 3; vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2021b, S. 8; vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?11> [abgefragt am: 16.09.2021]):

<b>Volksbank Leonberg-Strohgäu eG (Leonberg)</b>	
<b>Gründung</b>	20. Januar 1867
<b>Anzahl Mitglieder</b>	35.650
<b>Anzahl Vertreter</b>	(35.650 geteilt durch 200 =) 179 zuzüglich mindestens 5 Ersatzvertreter
<b>Anzahl Mitarbeiter</b>	230 (davon 2 Vorstandsmitglieder)
<b>Anzahl Aufsichtsratsmitglieder</b>	19
<b>Bilanzsumme</b>	1.655 Millionen Euro
<b>Satzungsgebendes Organ</b>	Vertreterversammlung (gemäß Satzung vom 20. Mai 2021) 1 Vertreter für je 200 Mitglieder Seit der Satzungsänderung per 20. Mai 2021 wurde das Verhältnis der zu wählenden Vertreter von bisher 1:100 auf jetzt 1:200 angepasst.
<b>Auswahlgrund</b>	Die Verfasserin war bei dieser Kreditgenossenschaft Assistentin des Vorstands und ist nach wie vor Kundin und Mitglied und hat schon mehrfach Kunden- und Vertreterversammlungen besucht.
<b>Eigenkapital</b>	89.517.360,17 EUR
<i>davon Gezeichnetes Kapital</i>	<i>19.365.542,08 EUR entspricht 21,6 %</i>
<i>davon Rücklagen</i>	<i>67.400.000,00 EUR entspricht 75,3 %</i>
<i>Bilanzgewinn</i>	<i>2.751.818,09 EUR entspricht 3,1 %</i>

Tabelle 12: Organe und wichtige Daten der Volksbank Leonberg-Strohgäu per 31. Dezember 2020.  
Quelle: eigene Darstellung.

### 1.3.1.3 PSD Bank RheinNeckarSaar eG (Stuttgart)

Die PSD Bank RheinNeckarSaar mit Sitz in Stuttgart ist im Jahr 2002 entstanden durch Zusammenschluss der beiden PSD Banken Stuttgart-Freiburg und Saarbrücken (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/ueber-uns/wer-wir-sind/c386.html> [abgefragt am: 08.11.2020]).

Die folgende Tabelle zeigt die Organe und wichtige Daten (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/ueber-uns/wer-wir-sind/c386.html> [abgefragt am: 08.11.2020]; vgl. PSD Bank RheinNeckarSaar, 2021a, S. 3; vgl. PSD Bank RheinNeckarSaar, 2021b, S. 5; vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?20> [abgefragt am: 16.10.2021]):

PSD Bank RheinNeckarSaar eG (Stuttgart)	
<b>Gründung</b>	Im Jahr 1872
<b>Anzahl Mitglieder</b>	53.739
<b>Anzahl Vertreter</b>	97
<b>Anzahl Mitarbeiter</b>	141 (davon 2 Vorstandsmitglieder)
<b>Anzahl Aufsichtsratsmitglieder</b>	9
<b>Bilanzsumme</b>	2.363 Millionen Euro
<b>Satzungsgebendes Organ</b>	Vertreterversammlung (gemäß Satzung 12/2021) 1 Vertreter je angefangene 600 Mitglieder
<b>Auswahlgrund</b>	Die Zielgruppe dieses Instituts besteht – in Abgrenzung zu den anderen ausgewählten Fällen – ausschließlich aus Privatkunden, Selbstständigen sowie Freiberuflern mit standardisiertem Geschäft. Mitglieder werden durch ein Bonussystem gefördert. Die Verfasserin ist bei diesem Institut Mitglied und hat als Gast schon eine Vertreterversammlung besucht. Sie kennt die Vorstandsmitglieder.
<b>Eigenkapital</b>	164.462.587,35 EUR
<i>davon Gezeichnetes Kapital</i>	<i>43.480.011,89 EUR entspricht 26,4 %</i>
<i>davon Rücklagen</i>	<i>115.851.336,02 EUR entspricht 70,4 %</i>
<i>davon Bilanzgewinn</i>	<i>5.131.239,44 EUR entspricht 3,1 %</i>

Tabelle 13: Organe und wichtige Daten der PSD Bank RheinNeckarSaar per 31. Dezember 2020.  
Quelle: eigene Darstellung.

Unter den vier untersuchten Kreditgenossenschaften ist die PSD Bank RheinNeckarSaar das einzige Institut, das die Namensliste mit allen 97 gewählten Vertretern auf seiner Homepage veröffentlicht (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/content/dam/f0727->

[0/webcenter\\_aufbau/PDF/Ihre-PSD-Bank/die\\_baufinanzierungsbank/ListeVertreteralle\\_Bezirke\\_201912.pdf](#) [abgefragt am: 26.12.2021]). Dort können auch weitere Informationen über Vertreter abgerufen werden (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/ueberuns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 26.12.2021]).

#### 1.3.1.4 Vereinigte Volksbanken eG (Sindelfingen)

Die Vereinigten Volksbanken sind aus zahlreichen Fusionen hervorgegangen, ihr Ursprung datiert aus dem Jahr 1862 (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> [abgefragt am: 07.11.2020]). Zuletzt fusionierte die Vereinigte Volksbank im Jahr 2020 mit der Volksbank Reutlingen zu den Vereinigten Volksbanken (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/verschmelzung.html> [abgefragt am: 07.11.2020]). Die letzte Fusion davor war im Jahr 2017 mit der Darmsheimer Bank (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/firmenportraet.html> [abgefragt am: 16.08.2020]).

Die folgende Tabelle zeigt die Organe und wichtige Daten (vgl. Vereinigte Volksbanken, 2021a, S. 5; vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 26.12.2021]; vgl. Vereinigte Volksbanken, 2021b, S. 9 und 12; vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/vertreter-ergaenzungswahl.html> [abgefragt am: 29.09.2021]; vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6> [abgefragt am: 22.09.2021]):

<b>Vereinigte Volksbanken eG (Sindelfingen)</b>	
<b>Gründung</b>	23. April 1862 (als Genossenschaft)
<b>Anzahl Mitglieder</b>	77.379
<b>Anzahl Vertreter</b>	572 (seit 12. April 2021)
<b>Anzahl Mitarbeiter</b>	713 (davon 5 Vorstandsmitglieder)
<b>Anzahl Aufsichtsratsmitglieder</b>	18
<b>Bilanzsumme</b>	4.736 Millionen Euro
<b>Satzungsgebendes Organ</b>	Vertreterversammlung (gemäß Satzung vom 02. Juni 2021) 1 Vertreter je volle 300 Mitglieder (höchstens 80.000 Mitglieder); 1 Vertreter je volle 350 Mitglieder (höchstens 90.000 Mitglieder); 1 Vertreter je volle 400 Mitglieder (höchstens 100.000 Mitglieder); 1 Vertreter je volle 450 Mitglieder (höchstens 110.000 Mitglieder); 1 Vertreter je volle 500 Mitglieder (ab 110.000 Mitglieder).
<b>Auswahlgrund</b>	Diese Kreditgenossenschaft transformierte im Jahr 2016 von der Rechtsform der Aktiengesellschaft in die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft. Im Jahr 2017 fusionierten die Darmsheimer Bank und die Vereinigte Volksbank und im Jahr 2020 folgte die Fusion mit der Volksbank Reutlingen.  Die Verfasserin hat mit mehreren Besuchern von Hauptversammlungen der Aktiengesellschaft gesprochen, insbesondere auch mit jenen, die die Hauptversammlung, in der die Umwandlung beschlossen wurde, besucht haben. Sie kennt ein Vorstandsmitglied.
<b>Eigenkapital</b>	211.970.277,47 EUR
<b><i>davon Gezeichnetes Kapital</i></b>	<i>143.757.500,00 EUR entspricht 67,8 %</i>
<b><i>davon Rücklagen</i></b>	<i>66.800.000,00 EUR entspricht 31,5 %</i>
<b><i>davon Bilanzgewinn</i></b>	<i>1.412.777,47 EUR entspricht 0,7 %</i>

Tabelle 14: Organe und wichtige Daten der Vereinigten Volksbanken per 31. Dezember 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

Die Vereinigten Volksbanken wurde zunächst als eingetragene Genossenschaft gegründet und einige Zeit später in eine Aktiengesellschaft umgewandelt (vgl. Blisse; Hanisch, 2011, S. 69). Im Jahr 2016 wurde das Institut zurück in die Rechtsform der Genossenschaft transformiert (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/firmenportraet.html> [abgefragt am: 16.08.2020]).

### **1.3.2 Repräsentativität**

Im Rahmen der empirischen Forschung werden insgesamt vier Fallstudien untersucht. Hering und Jungmann sowie Akremi folgend werden die Einzelfälle nicht zufällig, sondern im Hinblick auf das spezifische Erkenntnisinteresse für die Arbeit ausgewählt (vgl. Hering; Jungmann, 2019, S. 621; vgl. Akremi, 2019, S. 318). Schließlich geht es, wie Haselhoff und Holzmüller ausführen, um inhaltliche Repräsentativität, weshalb die Fälle meist bewusst und gezielt ausgewählt werden (vgl. Haselhoff; Holzmüller, 2016b, S. 629). Das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung liegt darin, die den Erfolg von Kreditgenossenschaften bestimmenden Konstruktionselemente herauszudestillieren, um sie auf die Mitarbeitergenossenschaft zu übertragen.

Grundsätzlich hat bei dieser Forschungsarbeit weder die Anzahl noch die Auswahl der im Rahmen der Fallstudie zu untersuchenden Kreditgenossenschaften Auswirkungen auf die Aussagekraft der Ergebnisse, da prinzipiell alle Kreditgenossenschaften in Deutschland nach den gleichen Vorgaben arbeiten. So unterliegen alle Kreditgenossenschaften dem Genossenschaftsgesetz und ihrer Satzung. Die Satzung des einzelnen Instituts ist von der Mustersatzung des Verbandes abgeleitet (vgl. Gräser; Holthaus, 2018, S. 7), die ihrerseits auf Basis des Genossenschaftsgesetzes festgelegt wurde. Das Gesetz lässt nur geringe – meist größenabhängige – Modifikationen zu. Demzufolge kann festgestellt werden, dass die Satzungen der Kreditgenossenschaften weitgehend standardisiert sind.

## **1.4 Vorgehen und Ablauf**

In diesem Kapitel werden das Vorgehen sowie der Ablauf der empirischen Untersuchung dargelegt. Konkret werden dabei die Datenerhebung, der Zeitraum der Untersuchung, die Gütekriterien sowie die Einschränkungen durch die Corona-Pandemie dargelegt. Abschließend werden die konkrete Vorgehensweise und der detaillierte Ablauf in einer Tabelle zusammengefasst.

### 1.4.1 Datenerhebung

Die für die empirische Untersuchung notwendigen Daten wurden aus jahrelangen Beobachtungen, eigenen Erkenntnissen, Gesprächen mit Kompetenzträgern von Kreditgenossenschaften sowie zusammengetragenen Informationen gewonnen. Die vier selektierten Kreditgenossenschaften stehen stellvertretend für alle Kreditgenossenschaften. Dies wird dadurch unterstrichen, dass die Verfasserin mit Kompetenzträgern zahlreicher weiterer Kreditgenossenschaften gesprochen hat. Darüber hinaus wurden weitere konkrete Daten, wie beispielsweise Zahlenmaterial zu Fusionen oder Vertreterversammlungen anderer Kreditgenossenschaften, die nicht Teil des Fallstudiensamples sind, recherchiert.

#### 1.4.1.1 Dokumentenanalyse

Eine wichtige Quelle von Informationen ist die Dokumentenanalyse, bei der Daten bereits zur Verfügung stehen und nicht erst noch erhoben werden müssen (vgl. Mayring, 2016, S. 47). *„Die Daten unterliegen damit weniger den Fehlerquellen der Datenerhebung; nur bei der Auswahl der Dokumente, nicht aber bei der Erhebung spielt die Subjektivität des Forschers herein“* (Mayring, 2016, S. 47). Die Dokumentenanalyse ist insbesondere dann sinnvoll, wenn es sich um historische Ereignisse handelt (vgl. Mayring, 2016, S. 47). Das ist bei dieser Forschungsarbeit der Fall, weil hier zurückliegende Daten, wie Teilnahmequoten von General-/Vertreterversammlungen oder Dividendenausschüttungen, verwendet werden.

#### 1.4.1.2 Eigene Beobachtungen

Eine weitere wichtige Quelle von Informationen sind Beobachtungen zum Verhalten der Kompetenzträger von Kreditgenossenschaften sowie deren Aussagen im vertraulichen Gespräch. Die Verfasserin ordnet diese Quelle der Methodik der „Beobachtung“ zu, weil sie dabei den *„Ablauf und Bedeutung einzelner Handlungen und Handlungszusammenhänge“* erfasst (Kromrey et al., 2016, S. 325). Mithilfe der Beobachtung kann die Verfasserin im natürlichen Umfeld der Kompetenzträger von Kreditgenossenschaften wichtige Daten sammeln (vgl. Hug; Poscheschnik, 2020, S. 141f), um daraus Erklärungsansätze für deren Verhaltensweisen abzuleiten. Als eine Form der Beobachtung führen Hug und Poscheschnik die teilnehmende Beobachtung auf, bei der der Forscher *„bis zu einem gewissen Grad selbst*

am Alltag der beforschten Subjekte“ teilnimmt, „um deren Handlungen wahrnehmen zu können“ (Hug; Poscheschnik, 2020, S. 141). Da die Verfasserin im Rahmen ihrer Untersuchung und auch schon zuvor auch an Vertreterversammlungen der ausgewählten Kreditgenossenschaften teilgenommen hat, fällt diese Erhebung in die Kategorie der teilnehmenden Beobachtung.

#### 1.4.1.3 Erfasste Daten und Dokumente

Die Verfasserin hat insgesamt folgende Daten erhoben, die in die empirische Untersuchung einfließen und dort analysiert werden:

- Gewinn-/Verlustrechnungen, Bilanzen, Lageberichte, Offenlegungsberichte und Satzungen

Die Gewinn-/Verlustrechnungen, die Lageberichte und die Bilanzen (inklusive Anhang) der ausgewählten Kreditgenossenschaften sind im Internet unter [www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de) abrufbar. Darüber hinaus sind die oben genannten Informationen (beispielsweise in Form von Jahres-/Geschäftsberichten) zum Teil auf den Homepages der Kreditgenossenschaften einzusehen. Die Offenlegungsberichte der vier Kreditgenossenschaften wurden von den Homepages abgerufen. Die Satzungen der PSD Bank RheinNeckarSaar, der Volksbank Leonberg-Strohgäu sowie der Vereinigten Volksbanken wurden auf den Homepages der Institute eingesehen und gespeichert. Die Satzung der Raiffeisenbank Maitis wurde direkt beim Vorstandsmitglied Harald Reuter angefordert, weil diese auf der Homepage nicht abrufbar ist. Die Verfasserin hat die zugänglichen Daten elektronisch heruntergeladen und gespeichert.

- Eigene Beobachtungen

Die Verfasserin ist Mitglied bei der Volksbank Leonberg-Strohgäu und der PSD Bank RheinNeckarSaar und hat bereits diverse Mitgliederversammlungen und als Gast auch Vertreterversammlungen besucht. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse fließen ebenfalls in die Interpretation der empirischen Untersuchung ein.

- Presseberichte

Die Verfasserin hat die Presseberichterstattung über die vier gewählten Fallbeispiele sehr intensiv verfolgt und die entsprechenden Beiträge elektronisch gespeichert. Diese Beiträge hat sie aus papierhaften Tageszeitungen, aber auch im Internet recherchiert.



Der Vorteil bei Zeitungsartikeln und Online-Nachrichten ist, dass sie eine regelmäßige und langfristige Quelle sind (vgl. Taddicken, 2019, S. 1157). Dadurch kann die Verfasserin auch über längere Zeiträume hinweg Analysen durchführen (vgl. Taddicken, 2019, S. 1157). Zu den erhobenen Beiträgen zählen beispielsweise Berichte über vergangene General- und Vertreterversammlungen, aber auch über geplante oder durchgeführte Fusionen. Diverse Presseberichte werden auch auf den Homepages der einzelnen Kreditgenossenschaften veröffentlicht, auch diese hat die Verfasserin elektronisch gesichert und ausgewertet. Darüber hinaus hat sie auch Presseberichte anderer Kreditgenossenschaften aufmerksam verfolgt und auch darüber Erkenntnisse gesammelt.

- Weitere Daten und Dokumente

- Die Angaben zum Alter der Vorstandsmitglieder der Kreditgenossenschaften wurden auf der Internetseite <https://www.online-handelsregister.de/> recherchiert.
- Der Umwandlungsbericht der Vereinigten Volksbank AG in die Vereinigte Volksbank eG liegt papierhaft vor (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a).
- Als Mitglied der Volksbank Leonberg-Strohgäu hat die Verfasserin gemäß § 35 (4) der Satzung vom 26. April 2018 die letzten drei Niederschriften der Vertreterversammlungen der Volksbank Strohgäu und der Volksbank Leonberg angefordert. In der Satzung ist geregelt: „*Jedes Mitglied hat das Recht, die Niederschrift einzusehen und auf Verlangen eine Abschrift der Niederschrift zur Verfügung gestellt zu bekommen*“ (Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2018, S. 17). Gemäß § 47 Abs. 4 GenG hat das Mitglied bei Bestehen einer Vertreterversammlung das Recht, jederzeit eine Abschrift des Protokolls der Vertreterversammlung zu verlangen (vgl. Holthaus; Lenhoff, 2019, S. 715). Die Genossenschaft hat die Abschriften unverzüglich, also ohne schuldhaftes Zögern gemäß § 121 BGB, bereitzustellen (vgl. Holthaus; Lenhoff, 2019, S. 715). Die Kompetenzträger der Volksbank Leonberg-Strohgäu haben der Verfasserin die angeforderten Protokolle – nach einigen Wochen und zwei persönlichen Gesprächen in der Bank, in denen die Verfasserin unter anderem nach dem Hintergrund für die Anforderung befragt wurde – zur Verfügung gestellt, allerdings mit der Maßgabe, sie nur anonym zu publizieren.

- Auf Nachfrage bei einzelnen Kompetenzträgern hat die Verfasserin weitere Daten, beispielsweise Teilnahmequoten bei Vertreterversammlungen oder auch Angaben zu Abstimmungsergebnissen zu einzelnen Beschlüssen bei Vertreterversammlungen erhalten. Die Kompetenzträger haben die Daten zwar bereitgestellt, aber gleichzeitig eine Anonymisierung der Daten verlangt, sodass kein Rückschluss auf die betreffende Kreditgenossenschaft möglich ist. Bei einer Fallauswahl von vier Kreditgenossenschaften kann die Verfasserin nicht sicherstellen, dass durch Anonymisierung jeglicher Rückschluss ausgeschlossen ist. Aus diesem Grund verwendet die Verfasserin ausschließlich frei zugängliche Daten, die allgemein verfügbar sind. Einzig die Raiffeisenbank Maitis als das kleinste der untersuchten Institute hat keine Einwände gegen die Veröffentlichung ihrer Daten erhoben.

Die Scheu der Kreditgenossenschaften vor der Publikation von Daten zur Teilhabe ihrer Mitglieder, zum Beispiel bei der Wahl zur Vertreterversammlung oder der Vertreter bei der Vertreterversammlung, sprechen für das gewählte Untersuchungsdesign und unterstreichen die Validität der Ergebnisse dieser Arbeit.

#### **1.4.2 Zeitraum**

- Die Gewinn-/Verlustrechnungen, die Lageberichte und die Bilanzen wurden in Bezug auf die Ausschüttungsquote für die Geschäftsjahre von 2008 bis 2020 ausgewertet.
- Bei Fusionen wurden die Daten der letzten und – sofern möglich – die der vorletzten Fusion erhoben.
  - Die Raiffeisenbank Maitis hat nicht fusioniert.
  - Die PSD Bank RheinNeckarSaar ist im Jahr 2002 durch den Zusammenschluss der beiden PSD Banken Stuttgart-Freiburg und Saarbrücken entstanden (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/ueber-uns/wer-wir-sind/c386.html> [abgefragt am: 08.11.2020]). Da diese Fusion bereits fast 20 Jahre zurückliegt, wird sie im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht.
  - Die Volksbank Leonberg-Strohgäu ist im Jahr 2018 aus den bisher selbstständigen Kreditgenossenschaften, Volksbank Strohgäu und Volksbank Region Leonberg, entstanden (vgl. Einholz, 2019, <https://www.leonberger->

[kreiszeitung.de/inhalt.volksbank-leonberg-strohgaeu-ein-jahr-nach-der-hochzeit-sind-alle-zufrieden.ef83cddb-2e51-42a4-88f5-a6934150d3a6.html](https://www.kreiszeitung.de/inhalt.volksbank-leonberg-strohgaeu-ein-jahr-nach-der-hochzeit-sind-alle-zufrieden.ef83cddb-2e51-42a4-88f5-a6934150d3a6.html)

[abgefragt am: 05.10.2020]). Diese Fusion wird im Rahmen der empirischen Untersuchung analysiert.

- Die Vereinigte Volksbanken ist aus zahlreichen Fusionen entstanden. Im Jahr 2017 fusionierten die Darmsheimer Bank und die Vereinigte Volksbank (vgl. Kühnle, 2017, [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_111323198-13-Volksbank-Vertreter-fuer-Verschmelzung-mit-Darmsheim.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_111323198-13-Volksbank-Vertreter-fuer-Verschmelzung-mit-Darmsheim.html?archiv=1) [abgefragt am: 28.12.2020]). Im Jahr 2020 fusionierte die Vereinigte Volksbank mit der Volksbank Reutlingen zu dem als „Vereinigte Volksbanken“ firmierenden Institut (vgl. <https://www.vb-reutlingen.de/wir-fuer-sie/verschmelzung.html> [abgefragt am: 05.10.2020]). Diese beiden Fusionen werden in dieser Arbeit untersucht.

### 1.4.3 Gütekriterien

Wie alle Untersuchungsmethoden hat auch die qualitative Forschung strengen Gütekriterien zu genügen (vgl. Flick, 2019, S. 474; vgl. Strübing, 2018, S. 204f). Die Gütekriterien zielen auf die Unabhängigkeit der vom Forscher erhobenen Daten sowie die gezogenen Schlussfolgerungen (vgl. Flick, 2019, S. 474). Die Qualität der eigenen empirischen Forschung wird über die

- Validität (Verwendung mehrerer Beweisquellen) (vgl. Yin, 2014, S. 45),
- Reliabilität (Offenlegung der Interpretationsleistung (vgl. Danner-Schröder; Müller-Seitz, 2017, S. 40) und Nachvollziehbarkeit (vgl. Yin, 2014, S. 45)),
- Objektivität (Herstellung von Kontrollierbarkeit) (vgl. Göthlich, 2003, S. 13) und
- Daten-Triangulation (Heranziehen mehrerer Datenquellen) (vgl. Mayring, 2016, S. 147)

sichergestellt.

Der Kritik von Mayring an den klassischen Gütekriterien folgend werden im Rahmen der oben genannten Kriterien weitere methodenspezifische Gütekriterien verwendet, die den hier eingesetzten Methoden angemessen sein müssen (vgl. Mayring, 2016, S. 141ff). Dazu gehören:

- Zur Absicherung der Erkenntnisse aus den Fallstudien werden zusätzliche, objektive Daten außerhalb der Case Studies herangezogen (vgl. Mayring, 2016, S. 144).
- In qualitativen Forschungsdesigns sind die eingesetzten Methoden häufig speziell für diese Untersuchung adaptiert, so dass der Verfahrensdokumentation eine wichtige Rolle zugewiesen ist, damit der Forschungsprozess für Dritte transparent und nachvollziehbar ist (vgl. Mayring, 2016, S. 144f).

#### 1.4.4 Einschränkungen durch die Corona-Pandemie

Die Zeit der Erstellung der Dissertation war geprägt durch die Corona-Pandemie. Dies hatte auch Auswirkungen auf die Geschäftspolitik von Kreditgenossenschaften und deren sonst üblichen Entscheidungsprozesse.

Relevant für diese Arbeit waren die Beschlussfähigkeit der Organe im Hinblick auf den Jahresabschluss 2019 und 2020, die Gewinnverwendung und die Festlegung der auszuschüttenden Dividende. Aufgrund der Corona-Pandemie war es nicht beziehungsweise kaum möglich, die Vertreterversammlungen wie sonst üblich als Präsenzveranstaltungen abzuhalten. Stattdessen hielten Kreditgenossenschaften ihre General-/ Vertreterversammlungen als Online-Veranstaltungen ab oder die Beschlüsse wurden schriftlich gefasst. Dieses Procedere kann die erhobenen Daten verzerrt haben.

Darüber hinaus gab es aufgrund der Corona-Pandemie im Jahr 2020 die Empfehlung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, die in Deutschland für die Aufsicht über die Kreditgenossenschaften zuständig ist, dass Dividenden in 2020 für das Geschäftsjahr 2019 nur dann ausgeschüttet werden (vgl. [https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2020/pm\\_200324\\_corona-krise\\_aufsichtliche\\_anforderungen.html?nn=9021442](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2020/pm_200324_corona-krise_aufsichtliche_anforderungen.html?nn=9021442) [abgefragt am: 27.12.2021]), wenn Kreditinstitute über eine nachhaltig positive Ertragsprognose verfügen und darüber hinaus in einer andauernden Stressphase ausreichende Kapitalpuffer ausweisen (vgl. [https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2020\\_21\\_Corona\\_andereBehoerden/meldung\\_2020\\_08\\_04\\_corona\\_virus\\_88\\_EZB\\_verzicht\\_auf\\_dividendenzahlung.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2020_21_Corona_andereBehoerden/meldung_2020_08_04_corona_virus_88_EZB_verzicht_auf_dividendenzahlung.html) [abgefragt am: 27.12.2021]). Aus diesem Grund könnten die Rückschlüsse, die aus der Höhe der Dividendenzahlung für die Geschäftsjahre 2019 und 2020 gezogen werden, verzerrt sein.

### 1.4.5 Konkrete Vorgehensweise und detaillierter Ablauf

Die Verfasserin hat auf Grundlage ihrer intensiven Literaturrecherche alle notwendigen Daten, die sie für ihre empirische Untersuchung benötigt, den jeweiligen Analysekriterien zugeordnet:

Analysekriterium	Empirisches Datenmaterial
<b>Mangel an Disziplin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigene Beobachtungen als Mitarbeiterin zur inneren Organisation von Kreditgenossenschaften</li> <li>Teilnahme an Vorstands- und Abteilungsleitersitzungen</li> <li>Teilnahme an Betriebsversammlungen</li> </ul>
<b>Chronischer Kapitalmangel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewinn-/Verlustrechnungen und Bilanzen</li> <li>Satzungen</li> <li>Presseberichte mit Angaben zur Dividendenausschüttung und zur Rücklagendotierung</li> <li>Eigene Beobachtungen zum Verhalten bei Rücklagendotierung</li> </ul>
<b>Maximierung der Ausschüttung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewinn-/Verlustrechnungen und Bilanzen</li> <li>Satzungen</li> <li>Presseberichte mit Angaben zur Dividendenausschüttung und zur Rücklagendotierung</li> <li>Eigene Beobachtungen zum Ausschüttungsverhalten von Kreditgenossenschaften</li> <li>Teilnahme an Vorstands- und Aufsichtsratsitzungen sowie Vertreterversammlungen</li> </ul>
<b>Abkapselung vor neuen Mitgliedern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationen zur Begrenzung der Geschäftsanteile pro Mitglied (unter anderem abrufbar auf den Homepages der Kreditgenossenschaften)</li> <li>Eigene Beobachtungen zum Aufnahmeverhalten von Mitgliedern bei Kreditgenossenschaften</li> </ul>
<b>Transformation in kapitalistische Rechtsformen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umwandlungsbericht der Vereinigten Volksbank aus dem Jahr 2016 sowie Presseberichterstattung über die Umwandlung von der Aktiengesellschaft in die Rechtsform der Genossenschaft</li> <li>Eigene Beobachtungen zur Transformation bei Kreditgenossenschaften</li> </ul>

Tabelle 15: Empirische Datengrundlage je Analysekriterium.

Quelle: eigene Darstellung.

## 2 Ergebnisse

---

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des empirischen Teils der Arbeit dargelegt.

### 2.1 Auswertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung und deren Auswertung werden grundsätzlich für jede der auszuwertenden Kreditgenossenschaften präsentiert, da aus der Analyse der aus den Funktionsmängeln resultierenden Folgen konkrete Konstruktionselemente abgeleitet werden sollen. In den Fällen, in denen einheitliche Ergebnisse bei den ausgewählten Kreditgenossenschaften beobachtet werden, wird auf eine separate Darstellung des Ergebnisses zu Gunsten einer gesamthaften Darstellung verzichtet. Andernfalls wird die konkrete Abweichung bei der betreffenden Kreditgenossenschaft thematisiert und bewertet.

### 2.2 Darlegung der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden zur Verbesserung der Transparenz – wo sinnvoll – in Tabellen und Verzeichnissen präsentiert. Jedes Analysekriterium wird in einem separaten Unterkapitel ausgewertet.

Analysekriterium	Definition
<b>Mangel an Disziplin</b>	Der Vorstand kann sich gegenüber den Mitarbeitern, die zugleich Mitglieder sind und ihn direkt oder indirekt wählen, disziplinarisch nicht durchsetzen.
<b>Chronischer Kapitalmangel</b>	Genossenschaften haben weder Eigenkapital noch Fremdkapital zur Finanzierung erfolgsversprechender Investitionen.
<b>Maximierung der Ausschüttung</b>	Die Mitglieder konzentrieren sich auf darauf, die Ausschüttung zu maximieren, statt Investitionen zur langfristigen und nachhaltigen Sicherung des Gewinns zu finanzieren.
<b>Abkapselung vor neuen Mitgliedern</b>	Erfolgreiche Genossenschaften nehmen keine neuen Mitglieder auf.
<b>Transformation in kapitalistische Rechtsformen</b>	Erfolgreiche Genossenschaften tendieren dazu, in kapitalistische Unternehmen zu transformieren.

Tabelle 16: Analysekriterien mit Definition.

Quelle: eigene Darstellung.

### 2.2.1 Mangel an Disziplin

Der bei Produktivgenossenschaften beobachtete Mangel an Disziplin (vgl. Flieger, 1996, S. 136 und 139; vgl. Kruck, 1997, S. 307; vgl. Nutzinger, 1988, S. 35) wird bei Kreditgenossenschaften nicht festgestellt. Die Mitarbeiter von Kreditgenossenschaften sind nahezu durchgängig zugleich Mitglieder ihrer arbeitgebenden Unternehmung. Anders als bei der Produktivgenossenschaft dominiert bei Kreditgenossenschaften jedoch die Stellung des Mitarbeiters bei Weitem die Position des Mitglieds.

Die Kreditgenossenschaften sind ebenso wie kapitalistische Unternehmen ähnlicher Größe grundsätzlich hierarchisch organisiert. Durch Anweisung, Kontrolle und Sanktion wird versucht, die Handlungen der Individuen einer arbeitsteiligen Organisation „*zweckgeleitet aufeinander zu beziehen, regelhaft zu verstetigen und reibungslos zu einem Ganzen zu verbinden*“ (Schreyögg, 2006, S. 4201). Auf diesem klassischen Ansatz der Organisationstheorie von Max Weber (vgl. Engels, 1976, S. 28) basieren die vielen und vielfältigen weiteren Organisationstheorien, mit denen versucht wird, die aus ungleich verteilten Informationen resultierende Principal-Agent-Problematik zu minimieren (vgl. Schreyögg, 2006, S. 4207). Insofern unterscheidet sich die Organisation von Kreditgenossenschaften nicht von jener kapitalistischer Unternehmen gleicher Mitarbeiterzahl.

Durch die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten mitbestimmter Kreditgenossenschaften (beispielsweise MitbestG) kann sich die Principal-Agent-Problematik verändern. Eine derartige Auswirkung betrifft aber mitbestimmte Organisationen aller Rechtsformen und ist deshalb kein Spezifikum von Genossenschaften. Demzufolge braucht es hier nicht thematisiert zu werden.

## 2.2.2 Chronischer Kapitalmangel

Produktivgenossenschaften werden von Menschen gegründet und betrieben, die unternehmerisch tätig werden wollen, aber über kein Kapital verfügen. Dieser Funktionsmangel ist bei Kreditgenossenschaften nicht festzustellen: Bei jedem Eintritt eines Mitglieds fließt der Kreditgenossenschaft ein Betrag in Höhe des gezeichneten Geschäftsanteils zu, soweit er einbezahlt wird. Die Satzung enthält den Betrag, der mindestens auf jeden Geschäftsanteil einzuzahlen ist (§ 7 Abs. 1 GenG). Bei Ausscheiden eines Mitglieds aus der Genossenschaft wird ihm sein Geschäftsguthaben gemäß § 73 Abs. 2 GenG ausbezahlt.

Die Höhe eines Geschäftsanteils ist von Genossenschaft zu Genossenschaft verschieden. Bei Genossenschaftsbanken ist ein Geschäftsanteil meist auf 50 Euro, auf 100 Euro oder auf 150 Euro festgelegt, im Extremfall, wie bei den Vereinigten Volksbanken eG in Sindelfingen, beträgt er – resultierend aus der Umstellung des Grundkapitals in Geschäftsanteile – sogar nur fünf Euro.

Unternehmen sind grundsätzlich daran interessiert, Eigenkapital zu akquirieren, weil sie dieses Kapital nutzen können, ohne in die Verlustzone zu geraten. Bei Kreditgenossenschaften ist demgegenüber die Zahl der Geschäftsanteile, die ein Mitglied höchstens zeichnen kann, meist durch die Satzung begrenzt (vgl. Raiffeisenbank Maitis, 2019, S. 12). Bisweilen liegt die Begrenzung der Zahl der Geschäftsanteile pro Mitglied aber auch im Kompetenzbereich des Vorstands. Begründet wird die Begrenzung des Geschäftsguthabens pro Mitglied mit der Pflicht der Genossenschaft, das Geschäftsguthaben an das ausscheidende Mitglied auszuzahlen.

Trotz der selbstverpflichtenden Begrenzung der Kapitalaufnahme hatten Kreditgenossenschaften zu Beginn ihrer Tätigkeit keinen Kapitalmangel. Schließlich wurden sie in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts als Netzwerk zum gemeinsamen Einkauf und als Vermittler zwischen Sparer und Kreditnehmer auf Grundlage der Goldenen Bankregel gegründet. Diese Geschäfte waren weder kapitalintensiv – und hier unterscheiden sie sich von den Produktivgenossenschaften – noch riskant und auch das Kreditwesengesetz mit seinen regulatorischen Vorschriften zum Eigenkapital trat erst im Jahr 1935 in Kraft.



### 2.2.3 Maximierung der Ausschüttung

Mitglieder von Produktivgenossenschaften maximieren die Ausschüttung (vgl. Nutzinger, 1988, S. 42f). Darin unterscheiden sie sich fundamental von weltweit bekannten Unternehmen und Hidden Champions, die von Tüftlern und Erfindern gegründet wurden und trotz vieler Rückschläge an ihrer Vision festhielten. Während die Geschichte dieser kapitalistischen Unternehmen davon zeugt, dass die Gründer ihre Unternehmen „großhungerten“ (vgl. Leibinger, 2006, S. 65f), ist von den sozialreformerisch geprägten Produktivgenossenschaften überliefert, dass sie an chronischem Kapitalmangel litten (vgl. Engelhardt, 1990, S. 669), weil sie die Gewinnausschüttung zu maximieren versuchten und somit attraktive Investitionen nicht finanzieren konnten.

Auch Kreditgenossenschaften gelingt es regelmäßig, beachtliche Teile des Jahresüberschusses den Rücklagen und damit dem Eigenkapital zuzuführen (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 94f). Die General-/Vertreterversammlung beschließt gemäß § 48 Abs. 1 GenG über die Verwendung des Jahresüberschusses oder die Deckung eines Jahresfehlbetrages. *„Nicht zulässig ist es, in der Satzung dem Vorstand die Befugnis einzuräumen zu entscheiden, welche Teile des Überschusses den Ergebnismrücklagen zugewiesen werden. Denn die GV/VV (General-/Vertreterversammlung, d. Verf.) „nickt“ nicht die Vorlage des Vorstands ab, sondern macht sich diese zu Eigen. Die Satzung kann jedoch vorsehen, dass bestimmte (Mindest-)Beträge in die Ergebnismrücklagen einzustellen sind“* (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 721).

Das Zitat von Holthaus und Lehnhoff beschreibt realitätsnah das Procedere der Kompetenzträger: Fast immer macht sich die General-/Vertreterversammlung den Beschlussvorschlag des Vorstands über die Höhe der vorzuschlagenden Dividende „zu Eigen“. Begründet wird der Beschlussvorschlag regelmäßig mit Hinweisen auf die bisher bezahlte Dividende und auf die Dividendenzahlungen vergleichbarer Kreditgenossenschaften in der weiteren Umgebung. Nicht zuletzt versäumt es der Vorstand nicht, in der gegenwärtigen Niedrigzinsphase auf die Verzinsung anderer Kapitalanlagen zu verweisen. So wird es auch verständlich, wenn Vorstände von Genossenschaftsbanken ihre Geschäftsguthaben „hinter verschlossenen Türen“ als „Externes Eigenkapital“ bezeichnen, weil sie es faktisch – weitgehend unabhängig vom aktuell erzielten Jahresergebnis – mit einem bestimmten „Zinssatz“ bedienen.

Trotz der großzügigen Dotierung der Rücklagen in der Gegenwart und in der Vergangenheit ist die Dividendenrendite von Genossenschaftsbanken viel höher als jene von Aktienbanken (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 121). Die Dividendenrendite bezieht sich aus Sicht des Investors auf das eingesetzte Kapital, auf welches die Dividende bezahlt wird. Bei der Genossenschaft ist dies das Geschäftsguthaben, das der Genosse bei Eintritt in die Genossenschaft bezahlt hat, aufgestockt um die ihm zustehende Dividende, die nicht ausbezahlt wird, bis die Geschäftsanteile voll einbezahlt sind. Diesen Betrag erhält er ausbezahlt, wenn er die Genossenschaft verlässt, die Rücklagen bleiben in der Genossenschaft zurück.

Bei der Aktienbank dagegen bezieht sich die Dividendenrendite auf den aktuellen Kurs einer Aktie, der das gesamte Eigenkapital des Unternehmens, also nicht nur das „Gezeichnete Kapital“, sondern auch die Rücklagen – seien sie offen oder still – abbildet.

Wenn also bei den ausgeführten Prämissen die Rücklagen einer Genossenschaftsbank beziehungsweise einer Aktienbank beispielsweise das Neunfache des Gezeichneten Kapitals betragen und beide Banken eine Dividende in Höhe von drei Euro pro Aktie, die Genossenschaftsbank aber 3 % ausschüttet, dann bringt die Genossenschaftsbank eine Dividendenrendite von 3 %, die Aktienbank aber nur 0,3 %, wenn der Aktienkurs dem Buchwert des Eigenkapitals entspricht. Die im Vergleich zu Aktienbanken hohe Dividendenrendite von Genossenschaftsbanken ist also nicht auf eine besonders professionelle Geschäftspolitik zurückzuführen, sondern resultiert daraus, dass die Mitglieder von Genossenschaften beim Ausscheiden nicht an den Rücklagen beteiligt werden (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 124).

Dennoch bleibt die Höhe der Dividendenzahlung, die das einzelne Mitglied bezieht, durch die Begrenzung der Zahl der Geschäftsanteile pro Mitglied so gering, dass es im Allgemeinen nicht lohnt, die Harmonie in der Vertreterversammlung aufs Spiel zu setzen und beim Vorstand und den Vertretern durch Kritik an der die künftige Entwicklung der Genossenschaft stärkende Zuweisung zu den Rücklagen aufzufallen, zumal ein derartiges Verhalten als unsolidarisch gewertet würde.

So ist zu erklären, dass die Genossenschaftsbanken – anders als Produktivgenossenschaften, deren Mitglieder mit dem ausgeschütteten Gewinn ihren Lebensunterhalt bestreiten – nicht nur auf die Ausschüttung eines Teils des Jahresüberschusses verzichten, sondern dass dieser Verzicht, also der Anteil des Jahresüberschusses, der den Rücklagen zugeführt wird, immer größer, die Ausschüttungsquote, also der Anteil der Dividendenausschüttung am Jahresüberschuss, immer kleiner wird. Die Vorstände von Kreditgenossenschaften begründen die Notwendigkeit, immer mehr Gewinn einzubehalten, mit den regulatorischen Anforderungen an eine ambitioniertere Eigenkapitalausstattung.

Die Behauptung, dass die Ausschüttungsquote der Kreditgenossenschaften in den letzten Jahren zurückgeht, wird in den folgenden Ausführungen empirisch unterfüttert. Die Höhe der Ausschüttung einer Kreditgenossenschaft ist grundsätzlich abhängig von der Höhe des in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Jahresüberschusses. Der Jahresüberschuss wird hier definiert als das Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit abzüglich Steuern und der Zuführung zum Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach 340g-HGB. Bei diesem Sonderposten für allgemeine Bankrisiken handelt es sich um offen in der Bilanz ausgewiesene Reserven (vgl. Scharpf; Schaber, 2015, S. 341).

Bevor das Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit ausgewiesen wird, sind die 340f-HGB-Reserven (Vorsorge für allgemeine Bankrisiken) bereits abgezogen. Bei der Vorsorge für allgemeine Bankrisiken handelt es sich um stille Reserven, weil sie in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht ausgewiesen sind (vgl. Scharpf; Schaber, 2015, S. 337). Die Dotierung von 340f- und 340g-HGB-Reserven liegt faktisch im Entscheidungsbereich des Vorstands (vgl. Kehrer, 2021, S. 25f), obwohl die General-/Vertreterversammlung für die Feststellung des Jahresabschlusses gemäß § 48 GenG zuständig ist (vgl. Kehrer, 2021, S. 53). Beuthien und Klappstein weisen zurecht darauf hin, dass die Mitglieder beziehungsweise Vertreter über diese Vorwegzuweisung nicht vollkommen Bescheid wüssten und sie den Jahresabschluss deshalb – wie vom Vorstand vorgeschlagen – durchwinken (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 110).

Position in der Gewinn- und Verlustrechnung	Anmerkung
<b>Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit</b>	Position ist bereits um die Zuführung zu den 340f-HGB-Reserven beziehungsweise deren Auflösung korrigiert
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-
Zuführung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken (340g-HGB-Reserven) beziehungsweise deren Auflösung	Dotierung liegt faktisch im Entscheidungsbereich des Vorstands, weil die Mitglieder/Vertreter die Notwendigkeit und die Folgen der Maßnahme meist nicht einordnen können
<b>Jahresüberschuss</b>	Verteilung liegt im Entscheidungsbereich der Mitglieder oder Vertreter – auf Vorschlag des Vorstands –

Tabelle 17: Beispielhafte Darstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung einer Kreditgenossenschaft.  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Verwendung des Jahresüberschusses *erfolgt entweder*

- über den Einbehalt, also die Zuführung zu den Ergebnisrücklagen,  
oder
- durch Ausschüttung von Dividende an die Mitglieder (vgl. Glaser, 1990, S. 58).

Damit wird deutlich: Vor der Ergebnisverwendung an die Mitglieder können Kreditgenossenschaften bereits Teile des erwirtschafteten Gewinns den offenen 340g-HGB-Reserven und den stillen 340f-HGB-Reserven zuführen und das Eigenkapital der Kreditgenossenschaft stärken. Demnach entscheidet die General-/Vertreterversammlung faktisch lediglich über die Verwendung des (verbliebenen) Jahresüberschusses.

### 2.2.3.1 Raiffeisenbank Maitis eG (Göppingen)

Der Jahresüberschuss ist im Zeitraum 2008 bis 2018 weitgehend konstant geblieben, wohingegen die Dividende in dieser Zeit von 6,0 % auf 3,5 % des Geschäftsguthabens kontinuierlich zurückgegangen ist. Im Jahr 2013 hat die Raiffeisenbank Maitis stille 340f-HGB-Reserven in Höhe von 400.000 EUR in offene 340g-HGB-Reserven umgewandelt.

Für das Geschäftsjahr 2019 wurde mit Verweis auf die Empfehlung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht keine Dividende ausgeschüttet, stattdessen wurde der ursprünglich für die Ausschüttung der Dividende vorgesehene Betrag auf neue Rechnung vorgetragen. In der untenstehenden Tabelle und Grafik ist dieser Betrag in den Rücklagen enthalten. Für das Geschäftsjahr 2020 hat die Raiffeisenbank Maitis unter Einbezug des Gewinnvortrags aus 2019 eine Dividende in Höhe von 5,5 % ausgeschüttet. Die stark von den Vorjahren abweichenden Ausschüttungsquoten in den Jahren 2019 und 2020 sind auf die Corona-Sondersituation zurückzuführen.

In der folgenden Tabelle sind die Dividendenausschüttungen, die Rücklagendotierungen, der Jahresüberschuss sowie die Ausschüttungsquote je Geschäftsjahr aufgelistet. Die Tabelle weist die Zuführung zu den 340g-HGB-Reserven und zur Ergebnisrücklage (Rücklagendotierung) aus, nicht enthalten ist die stille Vorsorgereserve nach 340f HGB, weil diese in Veröffentlichungen nicht auszuweisen ist. Die ausgewiesenen Daten wurden aus dem Bundesanzeiger entnommen (Quellen der zugrundeliegenden Daten in Kapitel 4.1.4.1), die Ausschüttungsquote wurde selbst berechnet.

Geschäfts- jahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahres- überschuss	Ausschüttungs- quote <sup>4)</sup>
			340g-HGB- Reserve	Ergebnis- rücklage		
2008	6,0 %	18.156 EUR	0 EUR	20.076 EUR	38.232 EUR	47,5 %
2009	6,0 %	18.169 EUR	0 EUR	18.558 EUR	36.727 EUR	49,5 %
2010	6,0 %	18.738 EUR	0 EUR	19.948 EUR	38.686 EUR	48,4 %
2011	6,0 %	18.994 EUR	0 EUR	20.135 EUR	39.129 EUR	48,5 %
2012	6,0 %	19.136 EUR	0 EUR	26.562 EUR	45.698 EUR	41,9 %
2013 <sup>1)</sup>	6,0 %	19.759 EUR	435.000 EUR	19.274 EUR	39.033 EUR	50,6 %
2014	5,0 %	16.660 EUR	285.000 EUR	20.005 EUR	36.666 EUR	45,4 %
2015	4,0 %	13.474 EUR	200.000 EUR	22.739 EUR	36.212 EUR	37,2 %
2016	4,0 %	13.435 EUR	80.000 EUR	22.699 EUR	36.134 EUR	37,2 %

Geschäfts- jahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahres- überschuss	Ausschüttungs- quote <sup>4)</sup>
			340g-HGB- Reserve	Ergebnis- rücklage		
2017	4,0 %	13.162 EUR	70.000 EUR	24.215 EUR	37.377 EUR	35,2 %
2018	3,5 %	11.522 EUR	60.000 EUR	24.336 EUR	35.857 EUR	32,1 %
2019 <sup>2)</sup>	0,0 %	0 EUR	70.000 EUR	36.561 EUR	36.561 EUR	0,0 %
2020 <sup>3)</sup>	5,5 %	18.315 EUR	70.000 EUR	23.171 EUR	29.739 EUR	61,6 %

<sup>1)</sup> Umwidmung von 340f Reserven in 340g Reserven in Höhe von 400.000 EUR.

<sup>2)</sup> Wegen Corona keine Dividendenausschüttung, stattdessen Vortrag auf neue Rechnung. Geplant war eine Dividende von 3,5 % (Gewinnvortrag aus dem Geschäftsjahr 2019 11.747,62 EUR).

<sup>3)</sup> Ergebnisverwendung unter Einbeziehung des Gewinnvortrags aus dem Geschäftsjahr 2019 von 11.747,62 EUR.

<sup>4)</sup> Dividende geteilt durch Jahresüberschuss (gilt für alle Kreditgenossenschaften).

Tabelle 18: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung Raiffeisenbank Maitis 2008 bis 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

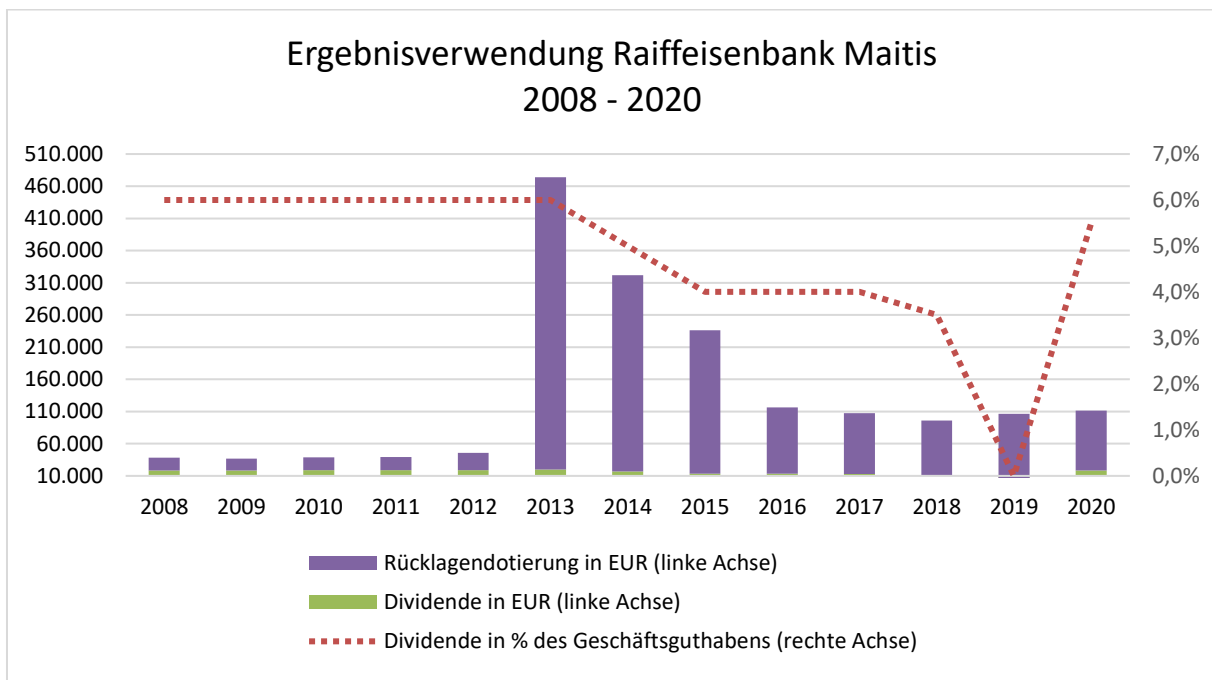


Abbildung 12: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Raiffeisenbank Maitis 2008 bis 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

### Ergebnis:

Insgesamt wird bei der Raiffeisenbank Maitis – ohne die beiden coronabedingten Jahre 2019 und 2020 – die Dividende nicht maximiert, sondern sie ist zu Gunsten der Rücklagenzuführung rückläufig.

### 2.2.3.2 Volksbank Leonberg-Strohgäu eG (Leonberg)

Aufgrund der bis 2017 eigenständigen beiden Kreditgenossenschaften werden für das neue Institut zwei Datensätze, jener der ehemaligen Volksbank Strohgäu und jener Volksbank Region Leonberg, ausgewiesen.

#### Volksbank Strohgäu:

Der Jahresüberschuss ist im Zeitraum 2008 bis 2017 kontinuierlich angestiegen, während die Dividende in dieser Zeit von 6,0 % auf 5,0 % zurückgegangen ist. Die Ausschüttungsquote in diesem Zeitraum ist demnach rückläufig.

Für das Geschäftsjahr 2019 wurde mit Verweis auf die Empfehlung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht keine Dividende ausgeschüttet, stattdessen wurde der ursprünglich dafür geplante Betrag auf neue Rechnung vorgetragen. In der untenstehenden Tabelle und Grafik ist dieser Betrag in den Rücklagen enthalten.

Für das Geschäftsjahr 2020 hat die Volksbank Leonberg-Strohgäu dann eine Dividende in Höhe von 6,5 % ausgeschüttet. Die Ausschüttungsquote weicht deutlich von den Vorjahren ab, sie sind in den Jahren 2019 und 2020 auf die Corona-Sondersituation zurückzuführen. Die ausgewiesenen Daten wurden aus dem Bundesanzeiger entnommen (Quellen der zugrundeliegenden Daten in Kapitel 4.1.4.2), die Ausschüttungsquote wurde selbst berechnet.

Geschäftsjahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahresüberschuss	Ausschüttungsquote
			340g-HGB-Reserve	Ergebnisrücklage		
2008	6,0 %	525.357 EUR	0 EUR	400.000 EUR	923.734 EUR	56,9 %
2009	6,0 %	526.559 EUR	0 EUR	420.000 EUR	950.980 EUR	55,4 %
2010	6,0 %	528.145 EUR	0 EUR	480.000 EUR	1.017.924 EUR	51,9 %
2011	6,0 %	533.155 EUR	500.000 EUR	550.000 EUR	1.068.963 EUR	49,9 %
2012 <sup>1)</sup>	7,0 %	627.344 EUR	2.000.000 EUR	550.000 EUR	1.185.180 EUR	52,9 %
2013	6,0 %	543.055 EUR	1.950.000 EUR	650.000 EUR	1.186.329 EUR	45,8 %
2014	6,0 %	552.783 EUR	4.150.000 EUR	750.000 EUR	1.303.681 EUR	42,4 %
2015	5,0 %	466.613 EUR	3.900.000 EUR	750.000 EUR	1.215.473 EUR	38,4 %
2016	5,0 %	472.360 EUR	8.500.000 EUR	800.000 EUR	1.273.733 EUR	37,1 %
2017	5,0 %	474.342 EUR	6.500.000 EUR	900.000 EUR	1.373.322 EUR	34,5 %
2018 <sup>2)</sup>	4,0 %	767.142 EUR	3.000.000 EUR	1.700.000 EUR	2.465.547 EUR	31,1 %
2019 <sup>3)</sup>	0,0 %	0 EUR	7.390.000 EUR	2.419.779 EUR	2.410.705 EUR	0,0 %

Geschäftsjahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahresüberschuss	Ausschüttungsquote
			340g-HGB-Reserve	Ergebnisrücklage		
2020 <sup>4)</sup>	6,5 %	1.244.781 EUR	7.390.000 EUR	1.500.000 EUR	1.982.039 EUR	62,8 %

<sup>1)</sup> Einmaliger Mitgliederbonus von 268.861,82 EUR in Dividendenzahlung (+3 %) enthalten.

<sup>2)</sup> Seit 2018: Volksbank Leonberg-Strohgäu

<sup>3)</sup> Auf Empfehlung der Bankenaufsicht wurde für das Geschäftsjahr 2019 keine Dividende ausbezahlt. Stattdessen wurden 769.779 EUR in einen Gewinnvortrag umgewandelt. Dier Betrag ist in den Ergebnisrücklagen ausgewiesen.

<sup>4)</sup> Aufgrund der Nichtauszahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2019 wurde für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende von 2,5 % sowie eine Bonuszahlung von 4,0 % ausgeschüttet.

Tabelle 19: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung Volksbank Strohgäu 2008 bis 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

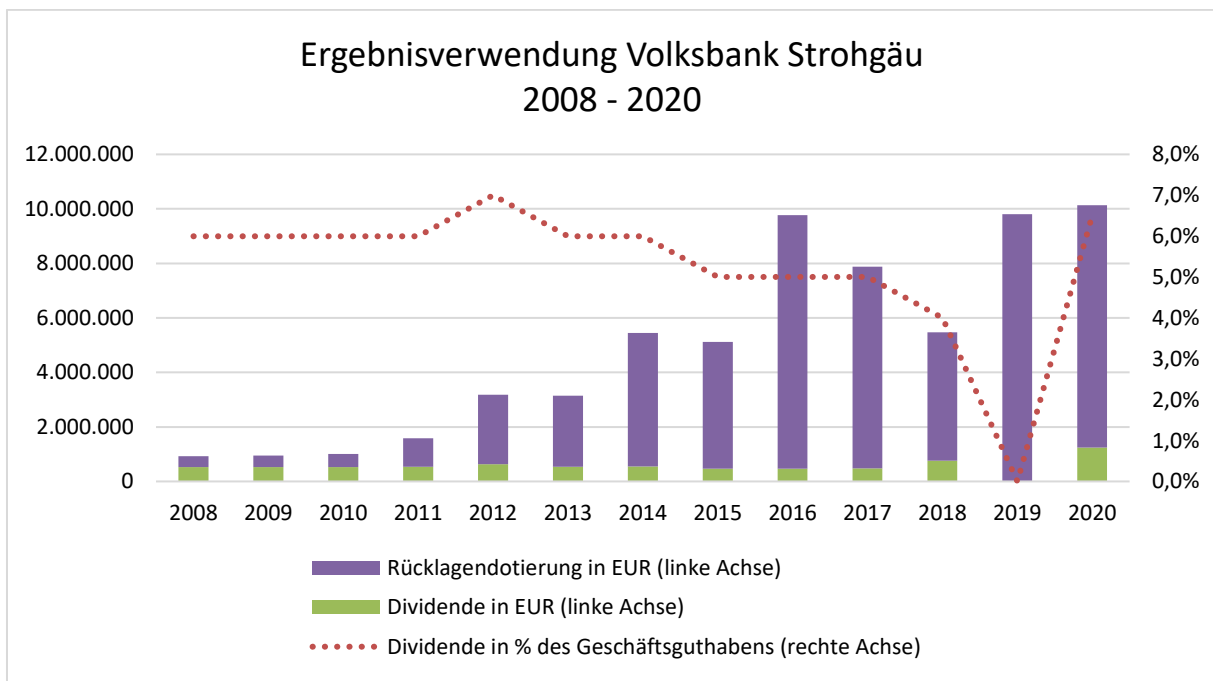


Abbildung 13: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Volksbank Strohgäu 2008 bis 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

### Volksbank Region Leonberg:

Der Jahresüberschuss ist im Zeitraum 2008 bis 2017 weitgehend konstant geblieben, während die Dividende in dieser Zeit von 6,0 % auf 4,0 % zurückgegangen ist. Die Ausschüttungsquote in diesem Zeitraum ist demnach grundsätzlich rückläufig.

Für das Geschäftsjahr 2019 wurde mit Verweis auf die Empfehlung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht keine Dividende ausgeschüttet, stattdessen wurde der



ursprünglich dafür geplante Betrag auf neue Rechnung vorgetragen. In der untenstehenden Tabelle und Grafik ist dieser Betrag in den Rücklagen enthalten.

Für das Geschäftsjahr 2020 hat die Volksbank Leonberg-Strohgäu eine Dividende in Höhe von 6,5 % ausgeschüttet. Die Ausschüttungsquote weicht daher stark von den Vorjahren ab. Die Abweichungen in den beiden Jahren 2019 und 2020 ist auf die Corona-Sondersituation zurückzuführen. Die ausgewiesenen Daten wurden aus dem Bundesanzeiger entnommen (Quellen der zugrundeliegenden Daten in Kapitel 4.1.4.2), die Ausschüttungsquote wurde selbst berechnet.

Geschäftsjahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahresüberschuss	Ausschüttungsquote
			340g-HGB-Reserve	Ergebnisrücklage		
2008	6,0 %	646.756 EUR	500.000 EUR	800.000 EUR	1.442.735 EUR	44,8 %
2009	6,0 %	636.226 EUR	1.000.000 EUR	1.000.000 EUR	1.636.855 EUR	38,9 %
2010	6,0 %	626.736 EUR	1.250.000 EUR	1.100.000 EUR	1.726.322 EUR	36,3 %
2011	6,0 %	618.252 EUR	1.750.000 EUR	1.200.000 EUR	1.819.227 EUR	34,0 %
2012	6,0 %	611.917 EUR	5.400.000 EUR	1.300.000 EUR	1.912.467 EUR	32,0 %
2013	6,0 %	606.136 EUR	8.000.000 EUR	1.200.000 EUR	1.811.828 EUR	33,5 %
2014	6,0 %	599.945 EUR	4.350.000 EUR	1.200.000 EUR	1.796.105 EUR	33,4 %
2015	6,0 %	602.587 EUR	2.850.000 EUR	1.050.000 EUR	1.653.450 EUR	36,4 %
2016 <sup>1)</sup>	5,5 %	552.383 EUR	400.000 EUR	950.000 EUR	1.504.118 EUR	36,7 %
2017	4,0 %	398.190 EUR	3.650.000 EUR	1.000.000 EUR	1.400.815 EUR	28,4 %
2018 <sup>2)</sup>	4,0 %	767.142 EUR	3.000.000 EUR	1.700.000 EUR	2.465.547 EUR	31,1 %
2019 <sup>3)</sup>	0,0 %	0 EUR	7.390.000 EUR	2.419.779 EUR	2.419.779 EUR	0,0 %
2020 <sup>4)</sup>	6,5 %	1.244.781 EUR	7.390.000 EUR	1.500.000 EUR	1.982.039 EUR	62,8 %

<sup>1)</sup> Einmaliger Mitgliederbonus von 150.650 EUR in Dividendenzahlung (+1,5 %) enthalten.

<sup>2)</sup> Seit 2018: Volksbank Leonberg-Strohgäu

<sup>3)</sup> Auf Empfehlung der Bankenaufsicht wurde für das Geschäftsjahr 2019 keine Dividende ausbezahlt. Stattdessen wurden 769.779 EUR in einen Gewinnvortrag umgewandelt. Dier Betrag ist in den Ergebnisrücklagen ausgewiesen.

<sup>4)</sup> Aufgrund der Nichtauszahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2019 wurde für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende von 2,5 % sowie eine Bonuszahlung von 4,0 % ausgeschüttet.

Tabelle 20: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung Volksbank Region Leonberg 2008 bis 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

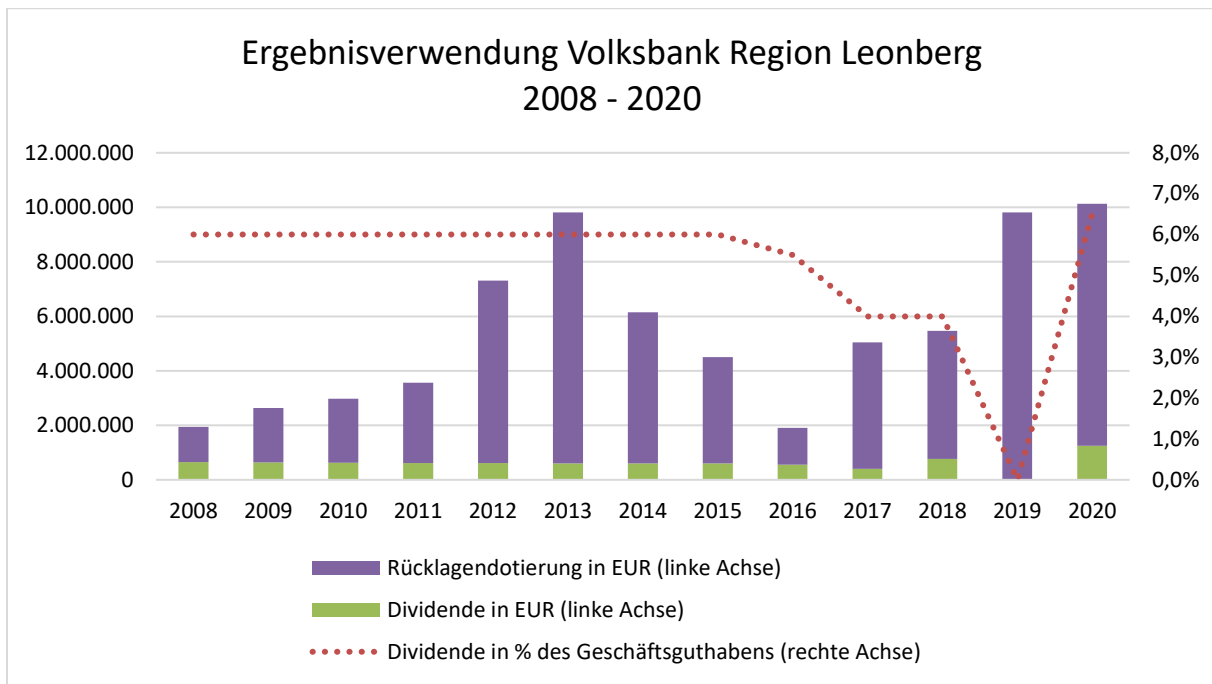


Abbildung 14: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Volksbank Region Leonberg 2008 bis 2020.  
Quelle: eigene Darstellung.

#### Ergebnis:

Insgesamt wurde bei der Volksbank Leonberg-Strohgäu – ohne die beiden coronabedingten Jahre 2019 und 2020 – die Dividende nicht maximiert, vielmehr war sie zu Gunsten der Rücklagenzuführung rückläufig. Der Anstieg des absoluten Betrags der Dividendenausschüttung im Jahr 2018 ist eine Folge der Fusion.

Auffallend ist auch bei diesen beiden Datensätzen, dass die Volksbank Region Leonberg nach der einmaligen Sonderdividende in Höhe von 1,5 % im Jahr 2016 im Folgejahr bei der niedrigeren Dividende geblieben ist. So wurden im Jahr 2016 4 % plus 1,5 % ausgeschüttet und seit 2017 4 %. Nach der Fusion im Jahr 2018 wurde die Dividende des verschmolzenen Instituts auf die Dividendenhöhe der übernehmenden Bank, also der bisherigen Volksbank Region Leonberg, angepasst. Dieses Verhalten deckt sich mit der Untersuchung von Meyer, der ebenfalls festgestellt hat, „dass sich die Dividende nach einer durchgeführten Fusion vorrangig an der Dividende der jeweilig größeren Ausgangsbank orientiert“ (Meyer, 2018, S. 107). Die Volksbank Strohgäu hatte im Jahr 2017 noch 5 % Dividende ausgeschüttet.

### 2.2.3.3 PSD Bank RheinNeckarSaar eG (Stuttgart)

Bei der PSD Bank RheinNeckarSaar weicht die Ausgestaltung der Dividendenausschüttung von den anderen Kreditgenossenschaften ab, weil hier neben einer Basisdividende ein sogenannter PSD Mitgliederbonus ausgeschüttet wird. Jedes Mitglied erhält zunächst die Basisdividende (in der Tabelle unten als Prozentangabe ausgewiesen). Die Höhe der Bonusdividende hängt ab von der Nutzung der Bank durch das Mitglied (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ueber-uns/mitgliedschaft/so-punkten-sie/c870.html> [abgefragt am: 08.08.2021]). Für die Bonuszahlungen werden gegenwärtig jährlich Rückstellungen gebildet (vgl. PSD Bank RheinNeckarSaar, 2021a, S. 11). Nach den Angaben der PSD Bank RheinNeckarSaar aus dem Jahr 2015 wird der Mitgliederbonus mit den korrespondierenden Erträgen und Aufwendungen (Zins- und Provisionsüberschuss) kompensiert (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?19> [abgefragt am: 29.11.2020]).

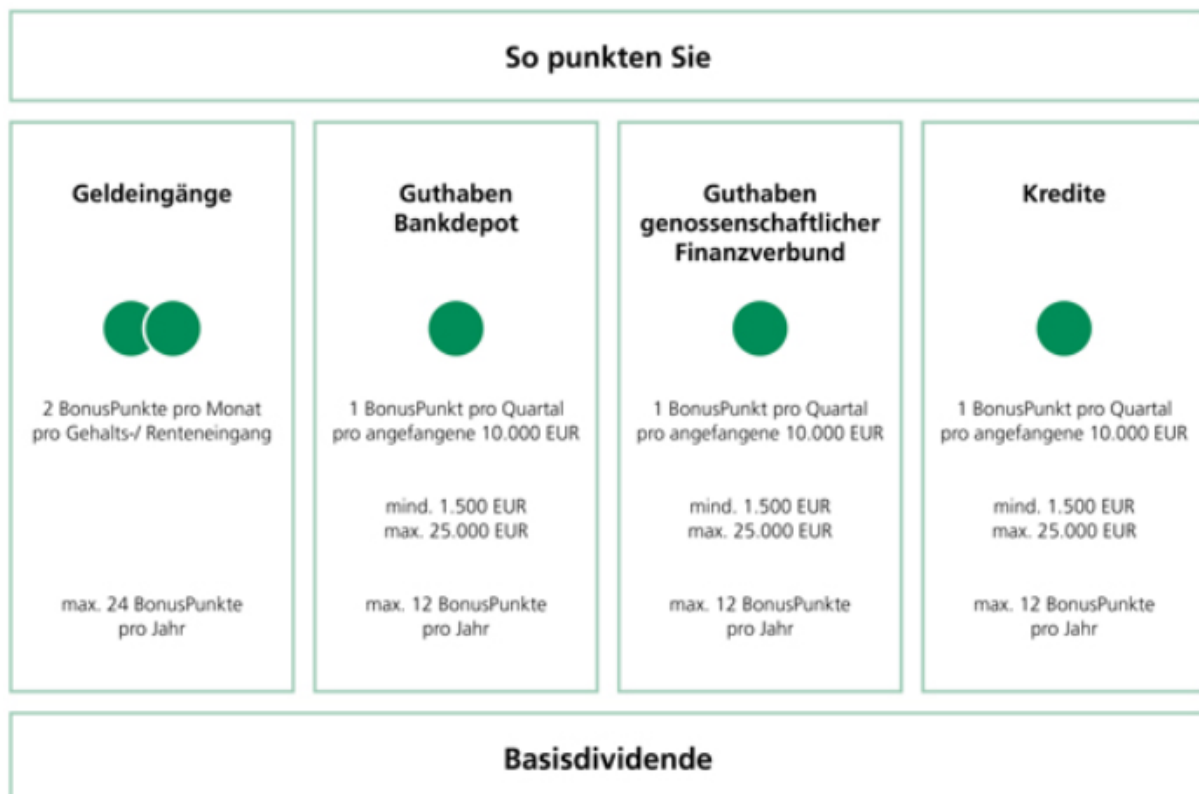


Abbildung 15: Basisdividende und Mitgliederbonus PSD Bank RheinNeckarSaar.

Quelle: <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ueber-uns/mitgliedschaft/so-punkten-sie/c870.html> [abgefragt am: 08.08.2021].

Bei der PSD Bank RheinNeckarSaar ist der Jahresüberschuss in den Jahren 2011 bis 2018 weitgehend konstant geblieben. Seit 2013 ist der Anteil der Dividende am Jahresüberschuss geringer, während der Anteil der Rücklagendotierung größer geworden ist. In 2014 wurde die

von 7,0 % auf 3,5 % reduzierte Dividende an die Mitglieder mittels einer Mitgliedersonderzahlung kompensiert, so dass der Gesamtbetrag der Ausschüttung an die Mitglieder im Vergleich zum Vorjahr stabil blieb. Im Jahr darauf wurde dann allerdings nur noch die Hälfte der vorjährigen Dividende, also 3,5 %, an die Mitglieder ausgeschüttet.

Für das Geschäftsjahr 2019 verblieb nach der Zuführung zum Fonds für allgemeine Bankrisiken in Höhe von 4.847.679 EUR noch ein Jahresüberschuss in Höhe von 728.572 EUR. Davon wurde eine Dividende in Höhe von 2,0 % ausgeschüttet und es wurden 145.714 EUR in die Ergebnisrücklagen eingestellt.

Für das Geschäftsjahr 2020 wurde wie im Vorjahr eine Dividende in Höhe von 2,0 % ausgeschüttet. Die Daten für 2020 zeigen, dass die PSD BankRheinNeckarSaar 340g-HGB-Reserven in Höhe von mehr als 12 Millionen Euro dotierte. Hintergrund ist die Übertragung eines Bankgebäudes in Tochtergesellschaften und die damit einhergehende Hebung stiller Reserven (vgl. PSD Bank RheinNeckarSaar, 2021a, S. 20). Die ausgewiesenen Daten wurden aus dem Bundesanzeiger entnommen (Quellen der zugrundeliegenden Daten in Kapitel 4.1.4.3), die Ausschüttungsquote wurde selbst berechnet.

Geschäfts- jahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahresüber- schuss	Aus- schüttungs- quote <sup>5)</sup>
			340g-HGB- Reserve	Ergebnis- rücklage		
2008	7,0 %	949.452 EUR	0 EUR	1.673.841 EUR	2.623.292 EUR	36,2 %
2009	7,0 %	951.388 EUR	0 EUR	3.612.695 EUR	4.564.083 EUR	20,8 %
2010	7,0 %	957.575 EUR	0 EUR	2.853.301 EUR	3.810.876 EUR	25,1 %
2011	7,0 %	966.679 EUR	0 EUR	3.406.604 EUR	4.373.283 EUR	22,1 %
2012 <sup>1)</sup>	7,0 %	962.611 EUR	3.550.000 EUR	3.506.558 EUR	4.469.169 EUR	21,5 %
2013 <sup>2)</sup>	7,0 %	972.144 EUR	8.150.000 EUR	4.000.781 EUR	4.972.925 EUR	19,5 %
2014 <sup>3)</sup>	3,5 %	1.062.511 EUR	0 EUR	4.286.881 EUR	5.349.391 EUR	19,9 %
2015 <sup>4)</sup>	3,5 %	584.100 EUR	0 EUR	4.216.461 EUR	4.800.561 EUR	25,2 %
		+ 624.067 EUR				
2016	2,5 %	445.014 EUR	0 EUR	4.117.015 EUR	4.562.029 EUR	25,7 %
		+ 727.744 EUR				
2017	2,5 %	477.695 EUR	0 EUR	3.802.623 EUR	4.280.318 EUR	28,3 %
		+ 731.816 EUR				
2018	2,5 %	678.865 EUR	0 EUR	4.190.930 EUR	4.869.795 EUR	28,9 %
		+ 727.151 EUR				

Geschäftsjahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahresüberschuss	Aus-schüttungs-quote <sup>5)</sup>
			340g-HGB-Reserve	Ergebnis-rücklage		
2019	2,0 %	582.857 EUR	4.847.679 EUR	145.714 EUR	728.572 EUR	158,5 %
		+ 572.104 EUR				
2020	2,0 %	801.947 EUR	12.763.271 EUR	4.329.292 EUR	5.131.239 EUR	23,2 %
		+ 386.078 EUR				

<sup>1)</sup> Umwidmung von 340f-HGB-Reserven in 340g-HGB-Reserven in Höhe von 3.550.000 EUR.

<sup>2)</sup> Umwidmung von 340f-HGB-Reserven in 340g-HGB-Reserven in Höhe von 8.150.000 EUR.

<sup>3)</sup> Einmaliger Mitgliederbonus von 549.962 EUR in Dividendenzahlung enthalten.

<sup>4)</sup> Ab dem Geschäftsjahr 2015 sind neben dem Betrag der Basisdividende zusätzlich die Bonuszahlungen ausgewiesen.

<sup>5)</sup> Basisdividende plus Bonuszahlungen geteilt durch Jahresüberschuss.

Tabelle 21: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung PSD Bank RheinNeckarSaar 2008 bis 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

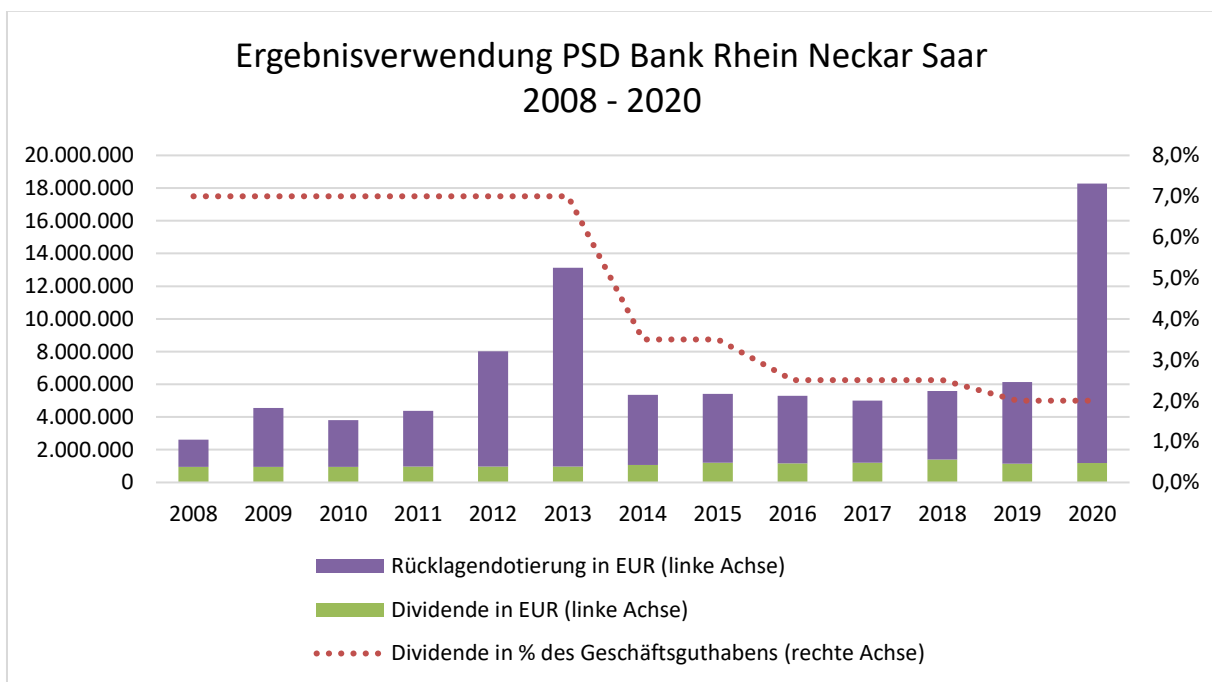


Abbildung 16: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung PSD Bank RheinNeckarSaar 2008 bis 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

### Ergebnis:

Bei der PSD Bank RheinNeckarSaar ist – ohne die beiden coronabedingten Jahre 2019 und 2020 – festzustellen, dass die Dividende nicht maximiert, sondern zu Gunsten der Rücklagenzuführung rückläufig ist.

#### 2.2.3.4 Vereinigte Volksbanken eG (Sindelfingen)

Bei den Vereinigten Volksbanken werden aufgrund der in 2017 mit der Darmsheimer Bank und der in 2020 mit der Reutlinger Volksbank durchgeführten Fusion insgesamt drei Datensätze ausgewiesen.

##### Vereinigte Volksbank:

Die Vereinigte Volksbank eG firmierte bis Ende des Jahres 2016 in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Der Rechtsformwechsel in die eingetragene Genossenschaft markiert auch einen Wendepunkt in der Dividendenpolitik und der Dotierung der Rücklagen. Als Aktiengesellschaft zahlte die Bank Dividenden in Höhe von mindestens 5,87 %, meist jedoch nahe 9 %. Als Genossenschaft wurden dagegen nicht mehr als 2 % Dividende ausgeschüttet.

Auffallend ist darüber hinaus, dass in den Jahren 2010 bis 2015 – mit Ausnahme des Jahres 2011 (in diesem Jahr hat die Vereinigte Volksbank Gewinnrücklagen in Höhe von 2,7 Millionen Euro aufgelöst) – der Jahresüberschuss jeweils vollständig ausgeschüttet wurde. Die Aktie der Vereinigten Volksbank war an keiner Börse notiert, deshalb gab es keine Kursfeststellung. Aus eigenen Beobachtungen und Gesprächen mit Besuchern der Hauptversammlungen in diesen Jahren hat die Verfasserin erfahren, dass die Vereinigte Volksbank eine Veröffentlichung des „Inneren Wertes“ vermeiden wollte. Um Diskussionen mit Aktionären über die aus einbehaltenen Gewinnen resultierende Erhöhung des Aktienpreises vorzubeugen, wurde stets der gesamte Jahresüberschuss ausgeschüttet. Die ausgewiesenen Daten wurden aus dem Bundesanzeiger entnommen (Quellen der zugrundeliegenden Daten in Kapitel 4.1.4.4), die Ausschüttungsquote wurde selbst berechnet.

Geschäfts- jahr	Dividende in % des rechnerischen Nennwerts einer Stückaktie beziehungsweise des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahresüber- schuss	Aus- schüttungs- quote
			340g-HGB- Reserve	Ergebnis- rücklage		
2008	9,00 %	4.133.220 EUR	0 EUR	2.426.661 EUR	6.512.214 EUR	63,5 %
2009	9,00 %	4.133.220 EUR	0 EUR	971.650 EUR	5.006.114 EUR	82,6 %
2010	9,00 %	4.133.220 EUR	6.600.000 EUR	0 EUR	4.006.696 EUR	103,2 %
2011	9,78 %	4.492.630 EUR	5.074.866 EUR	0 EUR	1.747.677 EUR	257,1%
2012	7,82 %	3.594.104 EUR	1.000.000 EUR	0 EUR	3.514.772 EUR	102,3 %
2013	7,82 %	3.594.104 EUR	4.325.134 EUR	0 EUR	3.509.284 EUR	102,4 %
2014	7,82 %	3.594.104 EUR	3.500.000 EUR	0 EUR	3.533.472 EUR	101,7 %
2015 <sup>1)</sup>	5,87 %	2.695.578 EUR	2.500.000 EUR	0 EUR	2.618.234 EUR	103,0 %
2016 <sup>2)</sup>	2,0 %	2.567.870 EUR	11.863.156 EUR	4.800.000 EUR	9.185.213 EUR	28,0 %
2017 <sup>3)</sup>	2,0 %	2.623.848 EUR	46.000.000 EUR	700.000 EUR	3.318.559 EUR	79,1 %
2018 <sup>4)</sup>	2,0 %	2.607.247 EUR	13.000.000 EUR	700.000 EUR	3.323.558 EUR	78,4 %
2019	2,0 %	2.600.000 EUR	8.112.224 EUR	700.000 EUR	3.257.236 EUR	79,8 %
2020 <sup>5)</sup>	1,0 %	1.412.777 EUR	7.682.776 EUR	481.915 EUR	1.796.793 EUR	78,6 %

<sup>1)</sup> Bezogen auf den rechnerischen Nennwert einer Stückaktie (unter Einbeziehung des Gewinnvortrages in Höhe von 77.344 EUR).

<sup>2)</sup> Verschmelzung mit der Darmsheimer Bank per 01.01.2017. Seit 13.12.2016 in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft.

<sup>3)</sup> In der Dotierung der 340g-HGB-Reserven sind 29,2 Millionen umgewidmete 340f-HGB-Reserven enthalten.

<sup>4)</sup> In der Dotierung der 340g-HGB-Reserven sind 5 Millionen umgewidmete 340f-HGB-Reserven enthalten.

<sup>5)</sup> Seit 2020 sind auch die Daten der bisherigen Volksbank Reutlingen enthalten.

Tabelle 22: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung Vereinigte Volksbanken 2008 bis 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

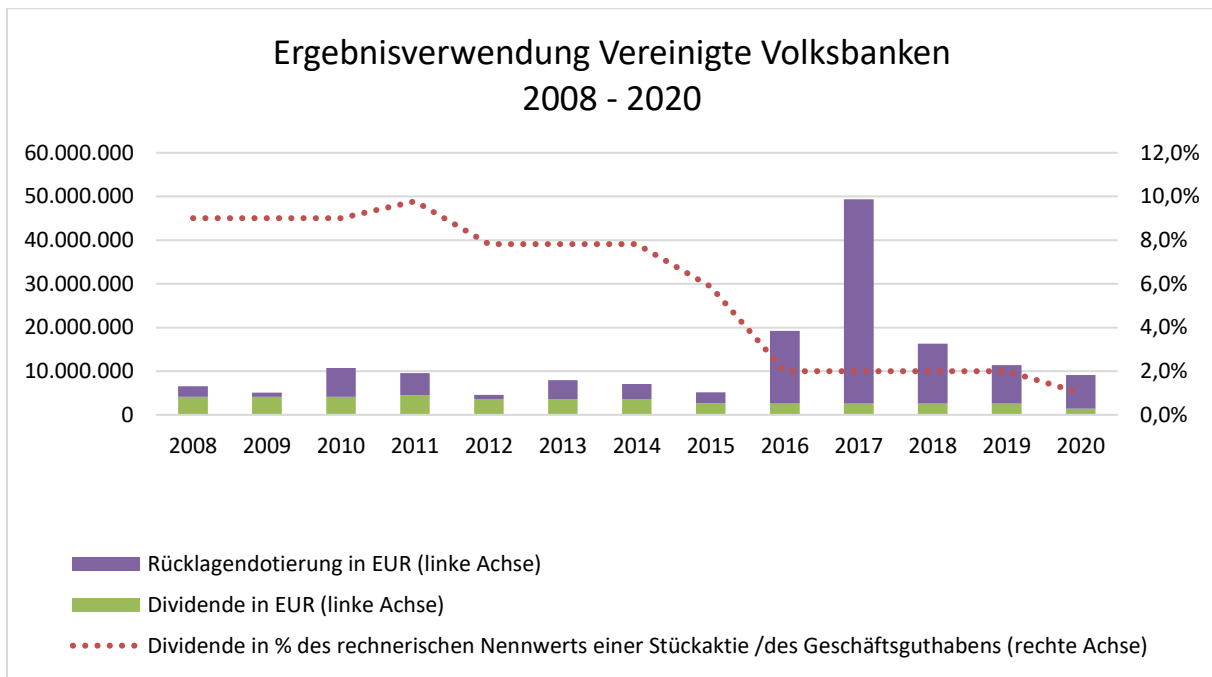


Abbildung 17: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Vereinigte Volksbanken 2008 bis 2020.  
Quelle: eigene Darstellung.

#### Darmsheimer Bank:

Die Vereinigte Volksbank und die Darmsheimer Bank fusionierten per 01. Januar 2017. Aus diesem Grund sind in der Tabelle lediglich Daten bis einschließlich 2016 ausgewiesen.

Bis einschließlich zum Geschäftsjahr 2012 hat die Darmsheimer Bank regelmäßig 6 % Dividende an ihre Mitglieder ausgeschüttet. Danach hat sie den Dividendensatz kontinuierlich zurückgenommen und erreichte schließlich im Jahr 2016 eine Dividende von 1 %, obwohl die bevorstehende Fusion mit der Vereinigten Volksbank zu diesem Zeitpunkt bereits beschlossen war. Die ausgewiesenen Daten wurden aus dem Bundesanzeiger entnommen (Quellen der zugrundeliegenden Daten in Kapitel 4.1.4.4), die Ausschüttungsquote wurde selbst berechnet.

Geschäfts- jahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahresüber- schuss	Ausschüttungs- quote
			340g HGB- Reserve	Ergebnis- rücklage		
2008	6,0 %	88.834 EUR	0 EUR	36.000 EUR	156.220 EUR	56,9 %
2009	6,0 %	91.554 EUR	0 EUR	100.000 EUR	291.796 EUR	31,4 %
2010	6,0 %	100.282 EUR	0 EUR	90.154 EUR	191.158 EUR	52,3 %
2011	6,0 %	111.149 EUR	235.000 EUR	120.000 EUR	338.382 EUR	32,8 %
2012	6,0 %	117.802 EUR	355.000 EUR	120.000 EUR	340.636 EUR	34,6 %
2013	3,5 %	74.497 EUR	500.000 EUR	190.000 EUR	382.860 EUR	19,5 %
2014	3,5 %	81.164 EUR	650.000 EUR	200.000 EUR	368.561 EUR	22,0 %



Geschäftsjahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahresüberschuss	Ausschüttungsquote
			340g HGB-Reserve	Ergebnisrücklage		
2015	2,0 %	49.349 EUR	0 EUR	365.000 EUR	414.221 EUR	11,9 %
2016 <sup>1)</sup>	1,0 %	24.178 EUR	0 EUR	143.000 EUR	166.570 EUR	14,5 %

<sup>1)</sup> Verschmelzung mit der Vereinigten Volksbank per 01.01.2017.

Tabelle 23: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung der Darmsheimer Bank 2008 bis 2016.

Quelle: eigene Darstellung.

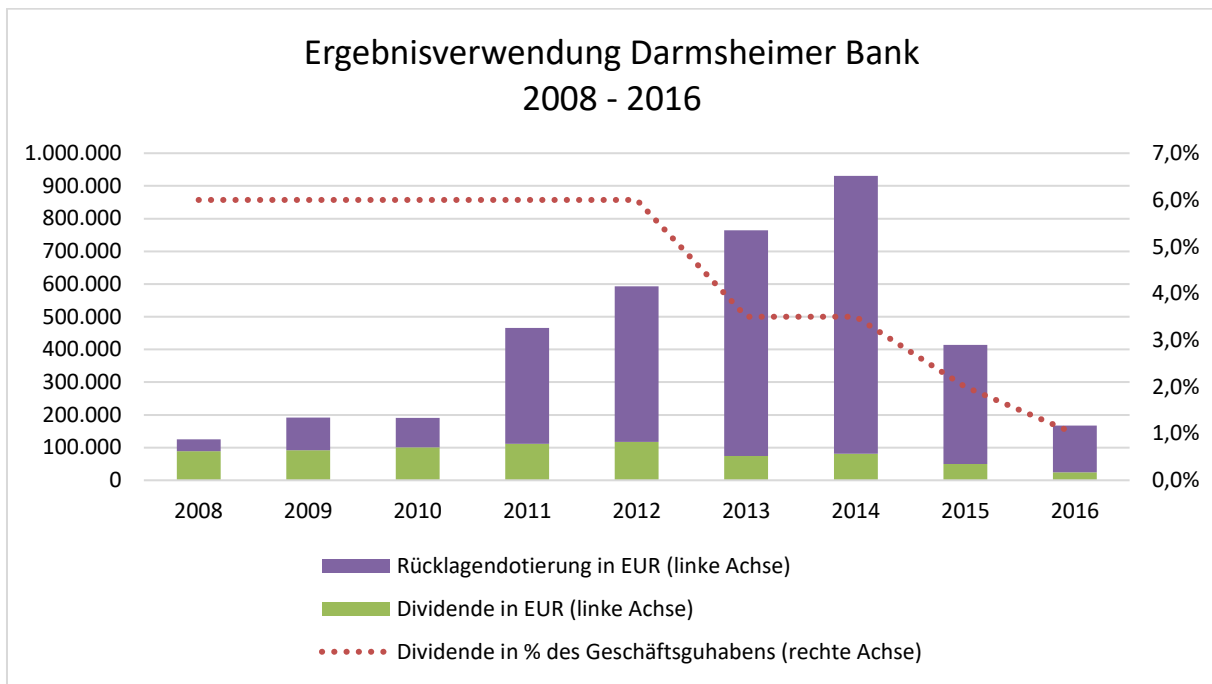


Abbildung 18: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Darmsheimer Bank 2008 bis 2016.

Quelle: eigene Darstellung.

### Volksbank Reutlingen:

Die Vereinigte Volksbank und die Volksbank Reutlingen fusionierten per 01.01.2020. Auffallend ist auch hier insbesondere die Ergebnisverwendung für das Geschäftsjahr 2019, der Beschluss wurde aufgrund der Corona-Pandemie erst im Oktober 2020 gefasst (vgl. Eberwein, 2020): Die Dividende wurde von bisher 3 % auf 2 % reduziert, obwohl die bevorstehende Fusion mit der Vereinigten Volksbank bereits bekannt war (vgl. Bausinger, 2020, [https://www.swp.de/lokales/reutlingen/finanzsektor\\_-die-vereinigte-volksbank-und-die-volksbank-reutlingen-vor-dem-zusammenschluss-die-zeichen-stehen-auf-fusion-42713888.html](https://www.swp.de/lokales/reutlingen/finanzsektor_-die-vereinigte-volksbank-und-die-volksbank-reutlingen-vor-dem-zusammenschluss-die-zeichen-stehen-auf-fusion-42713888.html) [abgefragt am: 27.12.2021]). Dadurch konnten die Rücklagen unmittelbar vor der Fusion großzügig dotiert werden. Im Zeitablauf ist auch der grundsätzlich rückläufige Trend im Hinblick auf die Höhe der Ausschüttung zu beobachten. Die ausgewiesenen Daten

wurden aus dem Bundesanzeiger entnommen (Quellen der zugrundeliegenden Daten in Kapitel 4.1.4.4), die Ausschüttungsquote wurde selbst berechnet.

Geschäftsjahr	Dividende in % des Geschäftsguthabens / in EUR		Rücklagendotierung		Jahresüberschuss	Ausschüttungsquote
			340g-HGB-Reserve	Ergebnisrücklage		
2008	5,0 %	1.117.056 EUR	0 EUR	300.000 EUR	1.417.304 EUR	78,8 %
2009	5,0 %	1.105.865 EUR	0 EUR	500.000 EUR	1.599.086 EUR	69,2 %
2010	5,0 %	1.091.956 EUR	1.000.000 EUR	1.328.000 EUR	2.416.455 EUR	45,2 %
2011	5,0 %	1.087.443 EUR	5.000.000 EUR	1.200.000 EUR	2.186.903 EUR	49,7 %
2012 <sup>1)</sup>	4,0 %	868.478 EUR	19.000.000 EUR	1.240.000 EUR	2.111.627 EUR	41,1 %
2013	4,0 %	863.269 EUR	6.000.000 EUR	1.070.000 EUR	1.938.202 EUR	44,5 %
2014	4,0 %	855.837 EUR	6.000.000 EUR	1.180.000 EUR	2.028.904 EUR	42,2 %
2015	4,0 %	830.289 EUR	3.400.000 EUR	1.090.000 EUR	1.927.589 EUR	43,1 %
2016	3,0 %	599.291 EUR	3.600.000 EUR	1.330.000 EUR	1.928.435 EUR	31,1 %
2017	3,0 %	573.715 EUR	4.100.000 EUR	1.300.000 EUR	1.872.272 EUR	30,6 %
2018	3,0 %	541.151 EUR	2.400.000 EUR	1.140.000 EUR	1.675.424 EUR	32,3 %
2019	2,0 %	346.786 EUR	4.800.000 EUR	1.200.000 EUR	1.555.609 EUR	22,3 %

<sup>1)</sup> In den 340g-HBG-Reserven ist die Umwidmung von 340f-HBG-Reserven in Höhe von 12.000.000 EUR enthalten.

Tabelle 24: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung der Volksbank Reutlingen 2008 bis 2019. Quelle: eigene Darstellung.

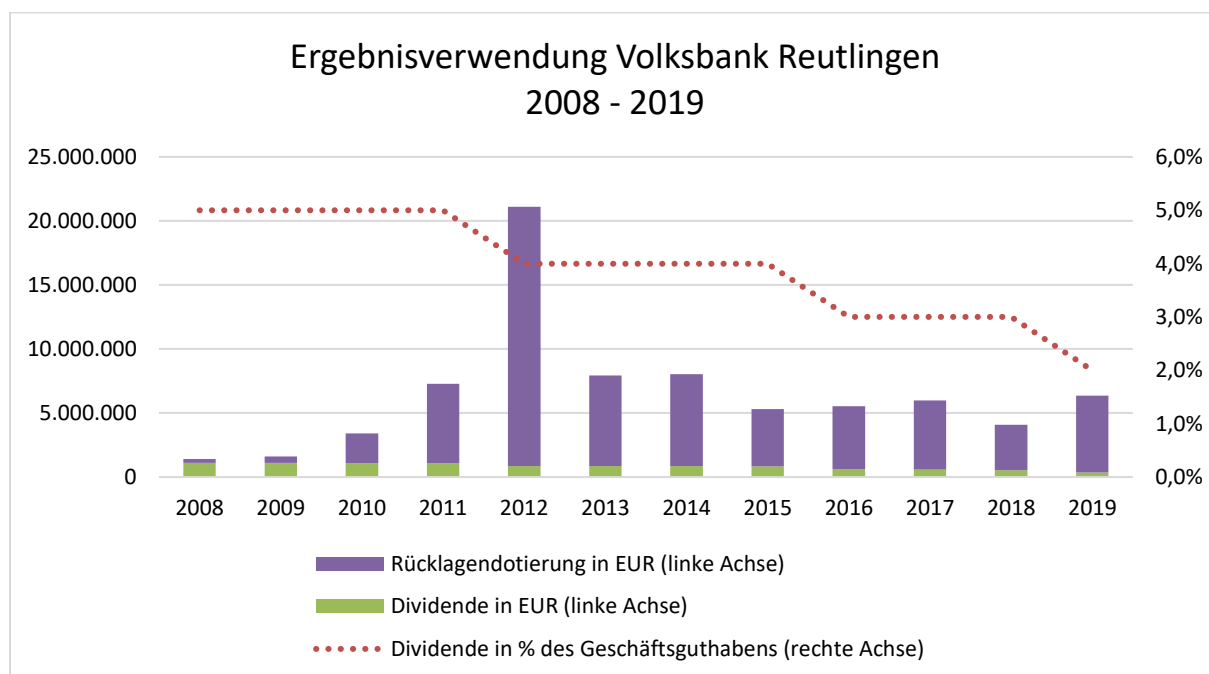


Abbildung 19: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Volksbank Reutlingen 2008 bis 2019. Quelle: eigene Darstellung.

### Ergebnis:

Insgesamt wurde bei den Vereinigten Volksbanken – ohne die beiden coronabedingten Jahre 2019 und 2020 – die Dividende nicht maximiert, sondern sie war zu Gunsten der Rücklagenzuführung rückläufig.

#### **2.2.4 Abkapselung vor neuen Mitgliedern**

Erfolgreiche Produktivgenossenschaften kapseln sich vor neuen Mitgliedern ab (vgl. Nutzinger, 1988, S. 43; vgl. Engels, 1970, S. 34). Auch dieser Funktionsmangel ist bei Kreditgenossenschaften nicht zu beobachten. Einerseits beschränken Kreditgenossenschaften zwar die Aufnahme von Eigenkapital durch die Begrenzung der Zahl der Geschäftsanteile pro Mitglied, andererseits werben sie aber neuerdings forciert um neue Mitglieder (vgl. beispielsweise <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/mitglied-werden.html> [abgefragt am: 27.12.2021]). So hat die PSD Bank RheinNeckarSaar ihre Mitglieder im Juli 2021 angeschrieben und um die Aufstockung der Geschäftsanteile pro Mitglied auf insgesamt 2.500 EUR geworben (vgl. <https://www.onlinebanking-psd-rheinneckarsaar.de/banking-private/portal?token=2962872327173308418> [abgefragt am: 08.08.2021]).

Bei den hier untersuchten Einzelfällen lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Anzahl der maximal zu erwerbenden Geschäftsanteile pro Mitglied beschränkt ist:

Fall	Begrenzung der Geschäftsanteile
<b>Raiffeisenbank Maitis</b>	Ein Geschäftsanteil hat einen Gegenwert von 150 EUR. Jedes Mitglied kann höchstens drei Geschäftsanteile zeichnen (vgl. Raiffeisenbank Maitis, 2019, S. 12), also maximal 450 EUR investieren.
<b>Volksbank Leonberg-Strohgäu</b>	Ein Geschäftsanteil hat einen Gegenwert von 50 EUR. Jedes Mitglied kann höchstens 15 Geschäftsanteile zeichnen (vgl. <a href="https://www.vbleos.de/online-angebote/online-service/services-von-a-z/mitglied_werden.html">https://www.vbleos.de/online-angebote/online-service/services-von-a-z/mitglied_werden.html</a> [abgefragt am: 16.05.2021]), also maximal 750 EUR investieren.
<b>PSD Bank RheinNeckarSaar</b>	Ein Geschäftsanteil hat einen Gegenwert von 100 EUR. Jedes Mitglied kann höchstens 25 Geschäftsanteile zeichnen, also maximal 2.500 EUR investieren (vgl. PSD Bank RheinNeckarSaar, 2021c, S. 1).
<b>Vereinigte Volksbanken</b>	Ein Geschäftsanteil hat einen Gegenwert von fünf EUR. Jedes Mitglied kann höchstens 700 Geschäftsanteile zeichnen, also maximal 3.500 EUR investieren (vgl. <a href="https://www.diebank.de/Kampagnen/aufstockung-mitgliedschaft.html">https://www.diebank.de/Kampagnen/aufstockung-mitgliedschaft.html</a> [abgefragt am: 27.09.2020]).

Tabelle 25: Begrenzung der zu zeichnenden Geschäftsanteile je Kreditgenossenschaft.  
Quelle: eigene Darstellung.

Damit gehören Kreditgenossenschaften zu Unternehmen, die es sich leisten, die Aufnahme von Eigenkapital zu begrenzen. Aktienbanken dagegen nutzen jede Gelegenheit, ihr Eigenkapital zu stärken (vgl. beispielsweise Frühauf, 2020, <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/deutsche-bank-setzt-zeichen-der-erholung-16630939.html> [abgefragt am: 27.09.2020]). Allerdings müssen Aktiengesellschaften beim Ausscheiden von Aktionären das von ihnen eingezahlte Eigenkapital nicht zurückzahlen, während Genossenschaften beim Ausscheiden von Mitgliedern Eigenkapital abfließt.

Aus dieser Konstellation könnte ein Interesse des Vorstands abgeleitet werden, die Geschäftsanteile und damit das Geschäftsguthaben pro Mitglied zu begrenzen: Einerseits senkt er dadurch das Risiko des Abflusses größerer Beträge des für das Betreiben von Bankgeschäften vorgeschriebenen haftenden Eigenkapitals, andererseits dürfte er es dadurch leichter haben, in der Vertreterversammlung eine großzügige Zuführung zu den Rücklagen zu Lasten des auszuschüttenden Gewinns durchzusetzen, denn bei dem niedrigen Dividendenbetrag, den jedes Mitglied erhält, lohnt es sich nicht, wegen der Forderung nach

einer höheren Dividende einen Konflikt zu provozieren. Dies gilt umso mehr als der Zusammenhang zwischen Dividende und Jahresgewinn durch nicht am Residualeinkommen orientierte Kriterien fixiert wird.

Hintergrund der Akquisition neuer Mitglieder dürfte nicht nur die Beschaffung weiteren Eigenkapitals sein, als vielmehr das Ziel, damit weitere Kunden zur Ausweitung des Geschäfts zu gewinnen und die Wettbewerbsstellung zu stärken. Und so klein auch die absolute Höhe der Dividendenzahlung der Genossenschaft sein mag, in der Niedrigzinsphase ziehen auch zwei oder drei Prozent auf nur 500 oder 1.000 Euro, um Mitglied bei einer Kreditgenossenschaft zu werden. Durch die nach außen nur versteckt kommunizierte Begrenzung der Zahl der Geschäftsanteile pro Mitglied kann der Vorstand die Zuteilung von Geschäftsanteilen abhängig von der erwarteten Attraktivität der Geschäftsbeziehung zum neuen Mitglied, aber auch von der aktuellen Ausstattung der Genossenschaftsbank mit Eigenkapital steuern. Offiziell wird die Begrenzung der Geschäftsanteile damit begründet, dass Kreditgenossenschaften den genossenschaftlichen Gedanken verfolgen und keine Investoren wollen (vgl. Wagner, 2016, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbank-strohgaeu-legt-bilanz-2015-vor-volksbank-filialen-sollen-bleiben-wie-sie-sind.ea4e4c6b-604d-4f82-94cb-903c7ecdf257.html> [abgefragt am: 10.08.2020]).

In jüngster Zeit gibt es Kreditgenossenschaften, wie die Raiffeisenbank Hochtaunus, die die Grenze von maximal zu erwerbenden Geschäftsanteilen pro Mitglied erhöhen, weil sie aus regulatorischen Gründen Eigenkapital generieren müssen (vgl. Siedenbiedel, 2022, S. 27). So betrug die Gesamtkapitalquote bei der Raiffeisenbank Hochtaunus per 31. Dezember 2020 13,7 % (2019: 13,1 %), die harte Kernkapitalquote 12,2 % (2019: 11,3 %) (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 28.12.2021]). Zur Verbesserung dieser Kennziffern können dort Geschäftsguthaben pro Mitglied bis maximal 50.000 Euro gezeichnet werden (vgl. [https://www.meinebank.de/sparen\\_anlegen/landingpage-mitgliedschaft.html](https://www.meinebank.de/sparen_anlegen/landingpage-mitgliedschaft.html) [abgefragt am: 22.09.2021]). Ursache für die niedrige Eigenkapitalquote dürfte die in Relation zur Bilanzsumme ungewöhnlich niedrige Mitgliederzahl sein. So hatte sie per 31. Dezember 2020 bei einer Bilanzsumme von über 750 Millionen Euro nur 5.816 Mitglieder (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 28.12.2021]), während beispielsweise die nur unwesentlich größere Volksbank Leonberg Ende 2017 bei

einer Bilanzsumme von knapp 800 Millionen Euro über 22.000 Mitglieder ausweist (<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?38> [abgefragt am: 02.10.2020]).

Auch bei der Bremischen Volksbank können Mitglieder Geschäftsguthaben in Höhe von maximal 50.000 EUR erwerben (vgl. <https://www.bremischevb.de/Mitgliedschaft.html> [abgefragt am: 09.10.2021]). Es wird sich zeigen, ob bei diesen Instituten die dominante Stellung des Vorstands erhalten bleibt.

## 2.2.5 Transformation in kapitalistische Unternehmen

Erfolgreiche Produktivgenossenschaften tendieren dazu, in kapitalistische Unternehmen, insbesondere in Aktiengesellschaften, zu transformieren (vgl. Flieger, 1996, S. 132; vgl. Dülfer, 1980, S. 1368). Bereits Oppenheimer beobachtete „eine große Zahl von Umwandlungen von anderen Genossenschaften in Aktiengesellschaften“ (Blisse, 2017, S. 22).

Bei Kreditgenossenschaften ist kein Trend zur Umwandlung in kapitalistische Rechtsformen festzustellen, vielmehr konnte die Verfasserin im letzten Jahrhundert nur zwei Transformationen recherchieren:

- So wechselte die Stuttgarter Volksbank eG im Jahr 1973 in die Rechtsform der AG, weil sich die Bank durch den Zugang zum Kapitalmarkt eine leichtere Beschaffung von Eigenkapital zur Unterlegung des starken Kreditwachstums erhoffte (vgl. Blisse; Hanisch, 2011, S. 69f). Im Jahr 2010 hat das Institut die Transformation rückgängig gemacht und firmiert seither wieder als Volksbank Stuttgart eG (vgl. <https://www.fusion-nea.de/stuttgart.html> [abgefragt am: 14.10.2021]).
- Im Jahr 2010 transformierte die Raiffeisenbank Plankstetten eG in die Raiffeisenbank Plankstetten AG (vgl. <https://www.fusion-nea.de/plankstetten.html> [abgefragt am: 14.10.2021]; vgl. Rieger, 2017, <https://www.donaukurier.de/lokales/beilngries/Plankstetten-Freude-ueber-ein-Rekordjahr;art601,3354644> [abgefragt am: 14.10.2021]).

## 2.2.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die folgende Tabelle fasst die erzielten Ergebnisse je Analysekriterium zusammen:

Untersuchter Fall	Ergebnis
<b>Analysekriterium: Mangel an Disziplin</b>	
Raffeisenbank Maitis	Kein Mangel an Disziplin
Volksbank Leonberg-Strohgäu	
PSD Bank RheinNeckarSaar	
Vereinigte Volksbanken	
<b>Analysekriterium: Chronischer Kapitalmangel</b>	
Raffeisenbank Maitis	Kein chronischer Kapitalmangel
Volksbank Leonberg-Strohgäu	
PSD Bank RheinNeckarSaar	
Vereinigte Volksbanken	
<b>Analysekriterium: Maximierung der Ausschüttung</b>	
Raffeisenbank Maitis	Keine Maximierung der Ausschüttung
Volksbank Leonberg-Strohgäu	
PSD Bank RheinNeckarSaar	
Vereinigte Volksbanken	
<b>Analysekriterium: Abkapselung vor neuen Mitgliedern</b>	
Raffeisenbank Maitis	Keine Abkapselung, aber Begrenzung der Anzahl der Geschäftsanteile pro Mitglied
Volksbank Leonberg-Strohgäu	
PSD Bank RheinNeckarSaar	
Vereinigte Volksbanken	
<b>Analysekriterium: Transformation in kapitalistische Rechtsformen</b>	
Raffeisenbank Maitis	Keine Transformation in kapitalistische Rechtsformen
Volksbank Leonberg-Strohgäu	
PSD Bank RheinNeckarSaar	
Vereinigte Volksbanken	Rücktransformation von der Aktiengesellschaft in die Genossenschaft

Tabelle 26: Ergebnistabelle der Analysekriterien.

Quelle: eigene Darstellung.

### 3 Diskussion, Interpretation und Konklusion

---

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Frage, weshalb sich einerseits die in der Rechtsform der Genossenschaft geführten Mitarbeitergesellschaften trotz vieler Versuche nicht durchsetzen konnten, andererseits aber Kreditgenossenschaften nicht nur auf eine 150 Jahre lange Erfolgsgeschichte zurückblicken (vgl. [https://www.bvr.de/Wer\\_wir\\_sind/Unsere\\_Geschichte](https://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Unsere_Geschichte) [abgefragt am: 30.09.2021]), die Rechtsform der Genossenschaft vielmehr gerade auch in jüngster Zeit verstärkt zur Lösung aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Herausforderungen eingesetzt wird (vgl. Kubon-Gilke; Laurinkari, 2021, S. 24; vgl. Glaser; Pedell, 2021, S. B7; vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages, 2020, S. 4). Konkret war zu prüfen, ob die für das Scheitern der Produktivgenossenschaften verantwortlich gemachten Funktionsmängel auch bei den gegenwärtig in Deutschland typischen Kreditgenossenschaften zu beobachten sind.

#### 3.1 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Funktionsmängel, die bei Produktivgenossenschaften zu beobachten sind, im Hinblick auf Kreditgenossenschaften diskutiert.

##### 3.1.1 Mangel an Disziplin

Das Ergebnis im Hinblick auf Mängel in der Leitung ist eindeutig: In den frühen Anfängen der Genossenschaften war der aus der Mitte der Mitglieder bestimmte Vorstand eine Art „primus inter pares“. Durch die Größe der heute typischen Kreditgenossenschaften und die Komplexität des Bankgeschäfts sowie den daraus resultierenden von der Bankenaufsicht verlangten Anforderungen an die Qualifikation von Geschäftsleitern unterscheidet sich die Auswahl des Vorstands einer Kreditgenossenschaft nicht mehr vom Auswahlprocedere eines anderen Kreditinstituts. Die Funktion des Mitarbeiters dominiert bei Weitem die Funktion des Mitglieds der Genossenschaft. Kreditgenossenschaften werden wie andere Unternehmen hierarchisch-bürokratisch gelenkt. Damit unterscheidet sich die Disziplin der Mitarbeiter nicht von anderen Unternehmen gleicher Größe.



### **3.1.2 Chronischer Kapitalmangel**

Kreditinstitute handeln als Finanzintermediäre mit Kapital (vgl. Hellwig, 2000, S. 15). Aus diesem Grund ist Kapitalmangel mit dem Geschäftsmodell einer Kreditgenossenschaft grundsätzlich nicht kompatibel. Dennoch kann eine Bank nur auf Grundlage von Eigenkapital ihr Geschäft betreiben. Eigenkapital aber wird generiert durch Aufnahme neuer Mitglieder (vgl. Alexander; Bohl, 2000, S. 463) und die Zuführung zu den Rücklagen. Wie die Aufnahme von Mitgliedern bei Kreditgenossenschaften durchgeführt wird, wird in Kapitel 3.1.4 untersucht. Die Zuführung zu den Rücklagen geht zu Lasten der Ausschüttung des Jahresüberschusses an die Mitglieder. Das Verhalten der Kreditgenossenschaften bei der Gewinnverwendung wird in Kapitel 3.1.3 thematisiert.

### **3.1.3 Maximierung der Ausschüttung**

Wenn es um den Einbehalt von Gewinnen zur Finanzierung von Investitionen geht, ist es bei kapitalistischen Unternehmen grundsätzlich nicht strittig, über die Höhe der Ausschüttungsquote zu diskutieren, weil einbehaltene Gewinne prinzipiell zu höheren Cashflows in der Zukunft führen und damit den Eigentümern, wenn sie ausscheiden, in Form eines höheren Austrittspreises zufließen.

Anders ist das bei Kreditgenossenschaften: Wenn ein Mitglied aus der Kreditgenossenschaft ausscheidet, steht dessen Abfindung von Anfang seiner Mitgliedschaft an fest, unabhängig davon, wie hoch die Gewinne waren, die während seiner Mitgliedschaft nicht ausgeschüttet, sondern den Rücklagen zugeführt wurden (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 15). Insofern kommt die Zuführung zu den Rücklagen bei Kreditgenossenschaften finanziell einer Enteignung des Mitglieds zu Gunsten der Genossenschaft gleich (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 94). Allerdings könnte argumentiert werden, dass die Rücklagen wohl der Verfügungsmacht des einzelnen Mitglieds entzogen, aber als Kollektivvermögen die Kreditgenossenschaften in die Lage versetzen, künftig ihren Förderauftrag besser zu erfüllen, was wiederum dem Mitglied zu Gute kommen kann, dies aber nur während seiner Mitgliedschaft.

Dennoch bleibt festzuhalten: Die Ausschüttung des Gewinns erhöht das Vermögen des einzelnen Mitglieds, während der Teil des Gewinns, der den Rücklagen zugeführt wird, seiner individuellen Verfügungsmacht entzogen ist. Bei dieser Interessenlage der Genossenschaftsmitglieder ist es verwunderlich, dass die Beschlüsse über die Gewinnverwendungen in den General- beziehungsweise Vertreterversammlungen von Kreditgenossenschaften wenig umstritten sind.

Erklärt werden könnte dieses Stimmverhalten damit, dass die Genossenschaftsbanken ihren Gewinn soweit wie nur möglich ausschütten, wie das die Vereinigte Volksbank AG vor der Umwandlung in die Genossenschaft praktizierte. Die Auswertung der Ausschüttungsquote der hier untersuchten Kreditgenossenschaften widerspricht dieser Vermutung. Auch die Vereinigte Volksbank weicht seit der Transformation in die Rechtsform der Genossenschaft von ihrer ursprünglichen Gewinnverteilungspolitik, möglichst viel auszuschütten, ab, indem sie einen zunehmend größeren Teil des Jahresüberschusses den Rücklagen zuführt und dies obwohl der Jahresüberschuss bereits um die Zuführungen zu den §§ 340g- und den 340f-HGB-Reserven gekürzt ist, die faktisch allein in der Kompetenz des Vorstands liegen.

Die gegen die individuellen Vermögensinteressen der Mitglieder verstoßende, hohe Zustimmungquote beim Gewinnverwendungsbeschluss durch die General-/ Vertreterversammlung lassen aus Sicht der Verfasserin drei Interpretationen zu:

- 1) Die schlechte Ertragslage erlaubt den Kreditgenossenschaften keine Ausschüttung, sondern zwingt sie, den Gewinn den Rücklagen zuzuführen, um ihre Existenz zu sichern.
- 2) Die regulatorischen Vorschriften erfordern eine hohe Zuführung zu den Rücklagen zu Lasten der Ausschüttung an die Mitglieder.
- 3) Der sich aus der Zuweisung zu den Rücklagen für das einzelne Mitglied resultierende Vermögensnachteil ist nicht transparent und / oder so geringfügig, dass es sich für das einzelne Mitglied nicht lohnt, aktiv zu werden.

### 3.1.3.1 Unzureichende Gewinne

Die Ausschüttung einer Dividende setzt einen entsprechenden Jahresüberschuss der Kreditgenossenschaft voraus. Deshalb wird in den Kreditgenossenschaften der vier Fallstudien die Gewinnsituation – auch in Relation zu allen Kreditgenossenschaften in Deutschland – geprüft, um abzuleiten, ob die Ertragslage möglicherweise ein Hinderungsgrund sein könnte, weshalb keine oder nur ein kleiner Betrag an Dividende ausgeschüttet wird.

Ausgangspunkt der Überprüfung ist das „Betriebsergebnis vor Bewertung“, weil diese Größe wenig unternehmerischen Gestaltungsspielraum durch den Vorstand zulässt. Das „Betriebsergebnis vor Bewertung“ definiert die Deutsche Bundesbank als

- das Teilbetriebsergebnis (Zins- und Provisionsüberschuss abzüglich der allgemeinen Verwaltungsaufwendungen),
- zuzüglich des Nettoergebnisses des Handelsbestandes sowie
- zuzüglich des Saldos der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen (vgl. <https://www.bundesbank.de/resource/blob/604814/f5219132e06f2d0c5aa8a1375c08da08/mL/glossar-guv-statistik-data.pdf> [abgefragt am: 28.12.2021]).

Die vier Einzelfälle werden für die Daten der Geschäftsjahre 2020 und 2019 ausgewertet [Werte aus 2019 jeweils in Klammern]. Die Daten wurden dem Bundesanzeiger entnommen, die jeweilige Quellenangabe pro Jahr und Kreditgenossenschaft ist im Literaturverzeichnis zu finden.

#### 1. Fall: Raiffeisenbank Maitis

Zinsüberschuss:	+490.458,87 EUR	[+499.048,47 EUR]
Provisionsüberschuss:	+140.776,32 EUR	[+127.040,48 EUR]
Allgemeine Verwaltungsaufwendungen:	-487.245,59 EUR	[-504.663,56 EUR]
Nettoergebnis des Handelsbestandes:	+/-0,00 EUR	[+/-0,00 EUR]
Sonstige betriebliche Erträge:	+4.191,94 EUR	[+6.118,32 EUR]
Sonstige betriebliche Aufwendungen:	-1.285,58 EUR	[-1.543,72 EUR]

Betriebsergebnis vor Bewertung in % der Bilanzsumme:

146.895,96 EUR / 29.857.682,94 EUR = 0,49 % [0,46 %]

## 2. Fall: Volksbank Leonberg-Strohgäu

Zinsüberschuss:	+22.783.293,36 EUR	[+23.973.225,52 EUR]
Provisionsüberschuss:	+9.946.381,75 EUR	[+9.303.795,98 EUR]
Allgemeine Verwaltungsaufwendungen:	-21.890.108,79 EUR	[-22.306.394,42 EUR]
Nettoergebnis des Handelsbestandes:	+/-0,00 EUR	[+/-0,00 EUR]
Sonstige betriebliche Erträge:	+1.335.474,66 EUR	[+1.063.063,70 EUR]
Sonstige betriebliche Aufwendungen:	-419.437,06 EUR	[-739.656,43 EUR]

Betriebsergebnis vor Bewertung in % der Bilanzsumme:

11.755.603,92 EUR / 1.665.174.246,64 EUR = 0,71 % [0,73 %]

## 3. Fall: PSD Bank RheinNeckarSaar

Zinsüberschuss:	+24.622.001,95 EUR	[+25.255.570,21 EUR]
Provisionsüberschuss:	+1.375.139,83 EUR	[+1.489.432,00 EUR]
Allgemeine Verwaltungsaufwendungen:	-21.558.330,06 EUR	[-22.349.609,12 EUR]
Nettoergebnis des Handelsbestandes:	+/-0,00 EUR	[+/-0,00 EUR]
Sonstige betriebliche Erträge:	+13.688.784,42 EUR*	[+1.803.996,76 EUR]
Sonstige betriebliche Aufwendungen:	-1.219.299,80 EUR	[-1.254.869,77 EUR]

Betriebsergebnis vor Bewertung in % der Bilanzsumme:

16.908.296,34 EUR / 2.363.129.222,88 EUR = 0,72 % [0,23 %]

\* Das für 2020 ausgewiesene Betriebsergebnis vor Bewertung wird durch die Position „sonstige betriebliche Erträge“ aufgrund eines Zuschreibungsbetrags aus Gebäudeübertragung in Höhe von 12.763.271 EUR dominiert, daher weicht das Betriebsergebnis vor Bewertung 2020 stark von jenem aus 2019 ab. Ohne Berücksichtigung dieser Position wäre die Ziffer bei 0,18 %.

#### 4. Fall: Vereinigte Volksbanken

Zinsüberschuss:	+65.866.884,77 EUR	[+42.164.028,96 EUR]
Provisionsüberschuss:	+36.499.269,27 EUR	[+22.938.373,53 EUR]
Allgemeine Verwaltungsaufwendungen:	-71.998.973,32 EUR	[-45.569.169,92 EUR]
Nettoergebnis des Handelsbestandes:	+/-0,00 EUR	[+/-0,00 EUR]
Sonstige betriebliche Erträge:	+4.048.403,94 EUR	[+4.161.755,66 EUR]
Sonstige betriebliche Aufwendungen:	-4.331.303,35 EUR	[-3.417.881,37 EUR]

Betriebsergebnis vor Bewertung in % der Bilanzsumme:

30.084.281,31 EUR / 4.735.590.973,45 EUR = 0,64 % [0,73 %]

Die Werte aus 2020 beinhalten das fusionierte Institut Vereinigte Volksbanken, während die Werte aus 2019 lediglich die Werte der Vereinigten Volksbank ausweisen.

Zur Einordnung der Ertragslage der Kreditgenossenschaften der vier Fallstudien dient die jährliche Auswertung der Deutschen Bundesbank zur Ertragslage der deutschen Kreditinstitute (vgl. Deutsche Bundesbank, 2021, S. 122):

Geschäftsjahr	Alle Bankengruppen	Kreditbanken	Sparkassen	Kreditgenossenschaften
<b>Betriebsergebnis vor Bewertung (in % der durchschnittlichen Bilanzsumme)</b>				
2014	0,45	0,39	0,83	0,95
2015	0,44	0,36	0,82	0,91
2016	0,47	0,39	0,83	0,87
2017	0,42	0,30	0,83	0,86
2018	0,40	0,31	0,77	0,81
2019	0,33	0,21	0,65	0,76
2020	0,36	0,28	0,62	0,71

Tabelle 27: Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2020.

Quelle: eigene Darstellung nach Bundesbank, 2021, S. 122.

Die Daten der Deutschen Bundesbank zeigen, dass die Kreditgenossenschaften im Vergleich zu den Instituten der anderen Universalbankengruppen im Hinblick auf das „Betriebsergebnis vor Bewertung“ das beste Ergebnis erzielen. Für diese Forschungsarbeit ergibt sich auf Basis der Jahresabschlussdaten 2020 [2019] das folgende Ranking:

Alle Kreditgenossenschaften:	0,71 % [0,76 %]
PSD Bank RheinNeckarSaar:	0,72 %* [0,23 %]
Volksbank Leonberg-Strohgäu:	0,71 % [0,73 %]
Vereinigte Volksbanken:	0,64 % [0,73 %]
Raiffeisenbank Maitis:	0,49 % [0,46 %]

\* Das für 2020 ausgewiesene Betriebsergebnis vor Bewertung wird durch die Position „sonstige betriebliche Erträge“ aufgrund eines Zuschreibungsbetrags aus Gebäudeübertragung in Höhe von 12.763.271 EUR dominiert, daher weicht das Betriebsergebnis vor Bewertung 2020 stark von jenem aus 2019 ab. Ohne Berücksichtigung dieser Position wäre die Ziffer bei 0,18 %.

### Fazit:

Die Ziffern deuten darauf hin, dass die Ertragslage trotz starker Verschlechterung in den letzten Jahren – vielleicht abgesehen von der PSD Bank RheinNeckarSaar und der Raiffeisenbank Maitis – grundsätzlich höhere Ausschüttungen zulassen.

#### 3.1.3.2 Regulatorische Eigenkapitalanforderungen

Die Vorstände von Kreditgenossenschaften verweisen bei ihren Vorlagen zum Beschluss der Ergebnisverwendung auf die regulatorischen Vorschriften zu den Eigenkapitalanforderungen, die sie zum Aufbau von Eigenkapital zwingen (vgl. auch Scheumann, 2020, S. 1). Deshalb ist zu prüfen, ob bei den untersuchten Kreditgenossenschaften die Zuführung zu den Rücklagen durch die Eigenkapitalvorschriften der Bankenaufsicht erforderlich ist. Dazu ist es notwendig, zunächst die entsprechenden bankaufsichtlichen Anforderungen aufzuzeigen, bevor diese mit den Ziffern der hier untersuchten Kreditgenossenschaften abgeglichen werden.

Seit der Reform „Basel III“ im Jahr 2013 wird das Eigenkapital von Kreditinstituten eingeteilt in

- „Hartes Kernkapital“,
- „Zusätzliches Kernkapital“ und
- „Ergänzungskapital“ (vgl. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/eigenmittelanforderungen/eigenmittel/eigenmittel-597820> [abgefragt am: 28.12.2021]).

Diese Eigenkapitalpositionen werden dem Gesamtrisikobetrag, der sich ergibt aus der Summe der von der Bank eingegangenen Risiken, beispielsweise Kredit- oder Marktpreisrisiken, gegenübergestellt (vgl. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/eigenmittelanforderungen/eigenmittelanforderungen-597874> [abgefragt am: 29.09.2021]).

- Zum „harten Kernkapital“ zählen das gezeichnete Kapital, die offenen Vorsorgereserven gemäß § 340g HGB sowie die Ergebnismittel (vgl. Deutsche Bundesbank, 2011, S. 11). Kreditinstitute müssen mindestens 4,5 % ihres Gesamtrisikobetrag mit hartem Kernkapital unterlegen (vgl. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/eigenmittelanforderungen/eigenmittel/eigenmittel-597820> [abgefragt am: 28.12.2020]).
- Zum „zusätzlichen Kernkapital“ zählen Instrumente, wie hybride Strukturen, mit denen die Kapitalgeber zeitlich befristet bestimmte unternehmerische Risiken zeichnen. Kreditgenossenschaften haben klassischerweise keine Instrumente, die zum zusätzlichen Kernkapital zählen (vgl. Deutsche Bundesbank, 2011, S. 19). Daher unterscheidet sich auch bei den hier untersuchten Kreditgenossenschaften die harte Kernkapitalquote nicht von der Kernkapitalquote.
- Zum „Ergänzungskapital“ zählen insbesondere die ungebundenen stillen Vorsorgereserven nach 340f HGB (vgl. Deutsche Bundesbank, 2012, S. 27). Da die 340f-HGB-Reserven seit Basel III nicht mehr zum Kernkapital zählen, wurden sie vielfach – das hat die Analyse der Jahresabschlüsse gezeigt – in offene Vorsorgereserven umgewandelt.

Damit ergibt sich die folgende Mindestanforderung für das Eigenkapital, wobei sich die Prozentangabe jeweils auf den Gesamtrisikobetrag bezieht (vgl. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/eigenmittelanforderungen/eigenmittelanforderungen-597874> [abgefragt am: 29.09.2021]):

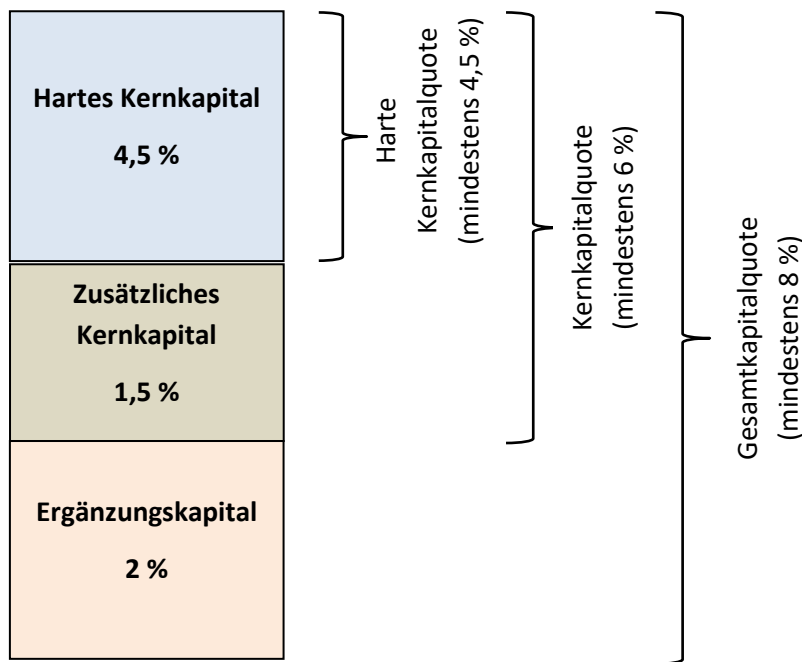


Abbildung 20: Mindesteigenkapitalanforderung Kreditgenossenschaften seit 2019.  
Quelle: eigene Darstellung nach Bundesbank, 2011, S. 10.

Die Kapitalquoten errechnen sich jeweils durch den Quotienten aus Kapital und Gesamtrisikobetrag (vgl. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/eigenmittelanforderungen/eigenmittelanforderungen-597874> [abgefragt am: 29.09.2021]). Zur Beurteilung, inwiefern beim einzelnen Kreditinstitut noch freie Eigenmittel vorhanden sind, dienen die folgenden Kennziffern:

- Harte Kernkapitalquote = Hartes Kernkapital / Gesamtrisikobetrag
- Kernkapitalquote = Kernkapital / Gesamtrisikobetrag
- Gesamtkapitalquote = Gesamtkapital / Gesamtrisikobetrag

Die oben ausgewiesene Kapitalquote in Höhe von 8 % des Gesamtrisikobetrags ist die ursprünglich bei Basel III eingeführte Mindestanforderung an das vorzuhaltende Eigenkapital. In der Zwischenzeit hat die Bankenaufsicht zusätzliche Risiken identifiziert, die mit Eigenkapital unterlegt werden sollen. Damit soll „*der ausgeprägten Heterogenität des deutschen Bankensektors Rechnung*“ getragen werden ([https://www.bafin.de/DE/PublikationenDaten/Jahresbericht/Jahresbericht2017/Kapitel3/Kapitel3\\_2/Kapitel3\\_2\\_1/kapitel3\\_2\\_1\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/PublikationenDaten/Jahresbericht/Jahresbericht2017/Kapitel3/Kapitel3_2/Kapitel3_2_1/kapitel3_2_1_node.html) [abgefragt am: 29.09.2021]). Konkret zählen bei Kreditgenossenschaften hierzu:



- **Kapitalerhaltungspuffer:** Zusätzlich muss ein Kapitalerhaltungspuffer in Höhe von 2,5 % aus hartem Kernkapital vorgehalten werden (vgl. Deutsche Bundesbank, 2017, S. 49).
- **Institutspezifischer antizyklischer Kapitalpuffer:** Dieser Puffer soll übermäßigem Kreditwachstum entgegenwirken, er wird für Deutschland von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht festgelegt (vgl. Raiffeisenbank Maitis, 2020a, S. 11). Im Zuge der Corona-Pandemie (April 2020) wurde die Pufferanforderung für in Deutschland gehaltene Risikopositionen von bisher 0,25 % auf 0 % gesenkt (vgl. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/makroprudenzielle-massnahmen/makroprudenzielle-massnahmen-598540#tar-2> [abgefragt am: 29.09.2021]). Sofern Kreditgenossenschaften Kreditengagements in Staaten halten, in denen eine Pufferanforderung gefordert ist, müssen sie hierfür institutspezifisch ihre eigene Kapitalanforderung berechnen und einhalten. Der institutspezifische antizyklische Kapitalpuffer ist in hartem Kernkapital vorzuhalten (vgl. Tente et al., 2015, S. 3).
- **SREP-Kapitalzuschlag:** Diesen Zuschlag setzt die Bankenaufsicht institutsindividuell nach einer internen Methodik fest. Er soll Risiken abdecken, die mit der bisherigen Systematik nicht erfasst sind, wie Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch sowie weitere wesentliche Risiken (vgl. Deutsche Bundesbank, 2017, S. 48). Die Höhe des von der Bankenaufsicht festgelegten institutsindividuellen SREP-Zuschlags wird grundsätzlich nicht veröffentlicht. Der SREP-Zuschlag ist zu mindestens 56 % mit hartem Kernkapital und zu mindestens 75 % aus Kernkapital zu unterlegen (vgl. Deutsche Bundesbank, 2017, S. 49). Für Zinsänderungsrisiken im Anlagebuch kann sich maximal ein Kapitalzuschlag in Höhe von 3,5 % und für weitere wesentliche Risiken in Höhe von 6,0 % ergeben (vgl. Deutsche Bundesbank, 2017, S. 52). In einer Veröffentlichung der Deutschen Bundesbank im Oktober 2017 wurde angegeben, dass für die weniger bedeutenden Kreditinstitute – zu denen auch die Kreditgenossenschaften gehören – im Durchschnitt ein Kapitalzuschlag in Höhe von 1,0 % für Zinsänderungsrisiken und für weitere wesentliche Risiken im Durchschnitt ein Kapitalzuschlag in Höhe von 0,4 % angesetzt wurde (vgl. Deutsche Bundesbank, 2017, S. 50). Zum Vergleich: Der SREP-Zuschlag der Stuttgarter Volksbank beträgt per Schreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht vom 23. März 2020 0,0 % (vgl. Volksbank Stuttgart, 2021, S. 13), jener der Deutschen Bank beträgt 2,75 % (vgl.

[https://www.db.com/news/detail/20190228-deutsche-bank-veroeffentlicht-srep-anforderungen-2019?language\\_id=3](https://www.db.com/news/detail/20190228-deutsche-bank-veroeffentlicht-srep-anforderungen-2019?language_id=3) [abgefragt am: 28.09.2021]). Für die untersuchten Kreditgenossenschaften wird ein SREP-Zuschlag in Höhe von 3,0 % unterstellt. Diese Ziffer und damit die im folgenden ermittelten Kernkapitalanforderungen dürften weit überhöht sein.

Der Kapitalerhaltungspuffer sowie der institutsspezifische antizyklische Kapitalpuffer werden in den Offenlegungsberichten der untersuchten Kreditgenossenschaften ausgewiesen, eine Pflicht zur Veröffentlichung des SREP-Kapitalzuschlags besteht nicht. Daher ist der SREP-Kapitalzuschlag nur dann zu finden, wenn Kreditgenossenschaften – wie die Volksbank Stuttgart – dies von sich aus publizieren (vgl. Volksbank Stuttgart, 2021, S. 13).

Damit ergibt sich für Kreditgenossenschaften insgesamt folgende Anforderung an die Kapitalquoten:

<b>SREP-Kapitalzuschlag 0 bis 9,5 %</b>
<b>Institutsspezifischer antizyklischer Kapitalpuffer 0 % (für Deutschland)</b>
<b>Kapitalerhaltungspuffer 2,5 %</b>
<b>Mindestanforderung 8 %</b>

Abbildung 21: Kapitalanforderungen für Kreditgenossenschaften.  
Quelle: eigene Darstellung.

## 1. Fall: Raiffeisenbank Maitis

Die Raiffeisenbank Maitis weist folgende Kapitalquoten aus (Quellen des Bundesanzeigers sind in Kapitel 4.1.4.1 zu finden; vgl. Raiffeisenbank Maitis, 2021b):

Position	2020	2019	2018	2017
<b>Harte Kernkapitalquote</b>	27,1 %	26,1 %	24,3 %	24,2 %
<b>Kernkapitalquote</b>	27,1 %	26,1 %	24,3 %	24,2 %
<b>Gesamtkapitalquote</b>	29,2 %	28,7 %	27,3 %	27,7 %
<b>Kapitalpuffer</b>	Institutsspezifischer antizyklischer Kapitalpuffer: 0,0 % Kapitalerhaltungspuffer: 2,5 % Verfügbares hartes Kernkapital für die Puffer: 21,1 % (= 27,1 % minus 6 %)			

Tabelle 28: Vermögenslage der Raiffeisenbank Maitis.

Quelle: eigene Darstellung.

Die ausgewiesenen Quoten der Raiffeisenbank Maitis in Bezug auf die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen zeigen folgendes Ergebnis:

Position	2020	Soll	Ergebnis
<b>Harte Kernkapitalquote</b>	27,1 %	4,5 %	erfüllt
<b>Kernkapitalquote</b>	27,1 %	6,0 %	erfüllt
<b>Gesamtkapitalquote</b>	29,2 %	8,0 %	erfüllt
<b>Hartes Kernkapital verfügbar für Puffer</b>	21,1 %	2,5 % plus 3,0 % für SREP-Zuschlag	erfüllt

Tabelle 29: Ergebnistabelle Eigenkapitalvorschriften Raiffeisenbank Maitis.

Quelle: eigene Darstellung.

## 2. Fall: Volksbank Leonberg-Strohgäu

Die Volksbank Leonberg-Strohgäu weist folgende Kapitalquoten aus (Quellen des Bundesanzeigers sind in Kapitel 4.1.4.2 zu finden; vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2021f):

Position	2020	2019	2018	2017	
				Strohgäu	Leonberg
<b>Harte Kernkapitalquote</b>	14,9 %	14,6 %	15,1 %	11,6 %	18,4 %
<b>Kernkapitalquote</b>	14,9 %	14,6 %	15,1 %	11,6 %	18,4 %
<b>Gesamtkapitalquote</b>	17,2 %	17,5 %	18,7 %	15,2 %	23,3 %
<b>Kapitalpuffer</b>	Institutsspezifischer antizyklischer Kapitalpuffer: 0,005 % Kapitalerhaltungspuffer: 2,5 % Verfügbares hartes Kernkapital für die Puffer: 8,9 % (= 14,9 % minus 6 %)				

Tabelle 30: Vermögenslage der Volksbank Leonberg-Strohgäu.

Quelle: eigene Darstellung.

Die ausgewiesenen Quoten der Volksbank Leonberg-Strohgäu in Bezug auf die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen zeigen folgendes Ergebnis:

Position	2020	Soll	Ergebnis
<b>Harte Kernkapitalquote</b>	14,9 %	4,5 %	erfüllt
<b>Kernkapitalquote</b>	14,9 %	6,0 %	erfüllt
<b>Gesamtkapitalquote</b>	17,2 %	8,0 %	erfüllt
<b>Hartes Kernkapital verfügbar für Puffer</b>	8,9 %	2,5005 % plus 3,0 % für SREP-Zuschlag	erfüllt

Tabelle 31: Ergebnistabelle Eigenkapitalvorschriften Volksbank Leonberg-Strohgäu.  
Quelle: eigene Darstellung.

### 3. Fall: PSD Bank RheinNeckarSaar

Die PSD Bank RheinNeckarSaar weist folgende Kapitalquoten aus (Quellen des Bundesanzeigers sind in Kapitel 4.1.4.3 zu finden; vgl. PSD Bank RheinNeckarSaar, 2021d):

Position	2020	2019	2018	2017
<b>Harte Kernkapitalquote</b>	14,5 %	15,0 %	15,6 %	16,8 %
<b>Kernkapitalquote</b>	14,5 %	15,0 %	15,6 %	16,8 %
<b>Gesamtkapitalquote</b>	15,4 %	16,0 %	16,6 %	17,9 %
<b>Kapitalpuffer</b>	Institutsspezifischer antizyklischer Kapitalpuffer: 0,0 % Kapitalerhaltungspuffer: 2,5 % Verfügbares hartes Kernkapital für die Puffer: 8,5 % (= 14,5 % minus 6 %)			

Tabelle 32: Vermögenslage der PSD Bank RheinNeckarSaar.  
Quelle: eigene Darstellung.

Die ausgewiesenen Quoten der PSD Bank RheinNeckarSaar in Bezug auf die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen zeigen folgendes Ergebnis:

Position	2020	Soll	Ergebnis
<b>Harte Kernkapitalquote</b>	14,5 %	4,5 %	erfüllt
<b>Kernkapitalquote</b>	14,5 %	6,0 %	erfüllt
<b>Gesamtkapitalquote</b>	15,4 %	8,0 %	erfüllt
<b>Hartes Kernkapital verfügbar für Puffer</b>	8,5 %	2,5 % plus 3,0 % für SREP-Zuschlag	erfüllt

Tabelle 33: Ergebnistabelle Eigenkapitalvorschriften PSD Bank RheinNeckarSaar.  
Quelle: eigene Darstellung.

#### 4. Fall: Vereinigte Volksbanken

Die Vereinigten Volksbanken weisen folgende Kapitalquoten aus (Quellen des Bundesanzeigers sind in Kapitel 4.1.4.4 zu finden; vgl. Vereinigte Volksbanken, 2021d):

Position	2020	2019	2018	2017
<b>Harte Kernkapitalquote</b>	14,8 %	14,4 %	14,6 %	12,5 %
<b>Kernkapitalquote</b>	14,8 %	14,4 %	14,6 %	12,5 %
<b>Gesamtkapitalquote</b>	16,6 %	17,0 %	17,7 %	16,2 %
<b>Kapitalpuffer</b>	Institutsspezifischer antizyklischer Kapitalpuffer: 0,003 % Kapitalerhaltungspuffer: 2,5 % Verfügbares hartes Kernkapital für die Puffer: 8,8 % (= 14,8 % minus 6 %)			

Tabelle 34: Vermögenslage der Vereinigten Volksbanken.

Quelle: eigene Darstellung.

Die ausgewiesenen Quoten der Vereinigten Volksbanken in Bezug auf die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen zeigen folgendes Ergebnis:

Position	2020	Soll	Ergebnis
<b>Harte Kernkapitalquote</b>	14,8 %	4,5 %	erfüllt
<b>Kernkapitalquote</b>	14,8 %	6,0 %	erfüllt
<b>Gesamtkapitalquote</b>	16,6 %	8,0 %	erfüllt
<b>Hartes Kernkapital verfügbar für Puffer</b>	8,8 %	2,5 % plus 3,0 % für SREP-Zuschlag	erfüllt

Tabelle 35: Ergebnistabelle Eigenkapitalvorschriften Vereinigte Volksbanken.

Quelle: eigene Darstellung.

Die Auswertung der aufsichtlichen Eigenkapitalanforderungen zeigt, dass alle untersuchten Kreditgenossenschaften die von der Bankenaufsicht verlangten Kennziffern übererfüllen und damit einen größeren Teil der Gewinne den Rücklagen zugeführt haben, als es regulatorisch erforderlich gewesen wäre. Diese großzügigen Dotierungen der Rücklagen sind gemäß § 48 GenG nur durch Beschluss der General-/Vertreterversammlung möglich. Die dabei durchgängig erzielten hohen Zustimmungsquoren sind vor dem Hintergrund der Interessenlage der Mitglieder erstaunlich. Denn mit der Zuführung des Gewinns zu den Rücklagen überführen die Mitglieder den Gewinn aus ihrer Verfügungsmacht in das Kollektivvermögen der Genossenschaft. Damit enteignen sie sich insoweit selbst.

### 3.1.3.3 Dividendenkontinuität

Die Dividende wird von den Mitgliedern weniger als Beteiligung am Erfolg der Genossenschaft, sondern als eine mehr oder weniger attraktive Verzinsung eines ohnehin nur geringen Geldbetrages interpretiert. In dieser Gemengelage wird der Vorstand, um jeder Kritik aus dem Weg zu gehen, die jeweilige Dividende grundsätzlich an den Dividenden der Vorjahre, an der Höhe der Dividende, die andere Kreditgenossenschaften in der Region zahlen, und an einer gewissen Angemessenheit im Vergleich zur Verzinsung von Spareinlagen, nicht jedoch am Jahresüberschuss der Kreditgenossenschaft orientieren. Manövriermasse zur bewussten Adjustierung des Jahresüberschusses ist die Vorwegzuweisung zu den 340f- und 340g-HGB-Reserven.

### 3.1.4 Abkapselung vor neuen Mitgliedern

Kreditgenossenschaften akquirieren neue Mitglieder, beschränken aber sowohl die Anzahl der Geschäftsanteile pro Mitglied als auch den Betrag pro Geschäftsanteil. Diese Mitgliederpolitik begründen sie mit dem Ziel, über die Mitgliederakquise erfolgsversprechende Geschäftsverbindungen aufzubauen, aber keine Investoren anzuziehen, die eine attraktive Rendite auf ihr Geschäftsguthaben erwarten, was aus Sicht der Kreditgenossenschaft faktisch eine Zahlungsverpflichtung („externes Eigenkapital“) bedeuten würde.

Mit den von ihnen einbezahlten Geschäftsguthaben und der Nachschusspflicht in Höhe der Haftsumme haften die Genossenschaftsmitglieder de jure für die während ihrer Mitgliedschaft eingetretenen Verluste der Genossenschaft. Durch die Institutssicherung der in den Genossenschaftsverbänden zusammengeschlossenen Kreditgenossenschaften war und ist diese Haftung der Genossenschaftsmitglieder faktisch nicht relevant. Vielmehr wurden und werden den Genossenschaftsmitgliedern bei Kündigung und Austritt aus der Genossenschaft stets ihr einbezahltes Geschäftsguthaben in voller Höhe ausbezahlt. Infolgedessen können die Genossenschaften das von den akquirierten Mitgliedern zu zeichnende Geschäftsguthaben als Eintrittsgebühr für die Nutzung der Genossenschaft „verkaufen“, die angemessen verzinst wird.

Als Analogie zu dieser Eintrittsgebühr des Genossenschaftsmitglieds kann die Kautions des Mieters einer Wohnung interpretiert werden. Sowohl die Eintrittsgebühr als auch die Kautions werden in voller Höhe zurückgezahlt, wenn während der Nutzung kein Schaden an der Wohnung beziehungsweise kein Verlust in der Genossenschaft entsteht. Durch die Kautions wird der Mieter genauso wenig Eigentümer der Wohnung wie das Genossenschaftsmitglied durch die Eintrittsgebühr Teilhaber der Genossenschaft wird.

Der Eintritt eines Mitglieds in die Genossenschaft hat keinen Einfluss auf die Höhe der Dividende der bisherigen Mitglieder, weil sie sich dem Angemessenheitsprinzip folgend an der bisher bezahlten Dividende und der Dividende orientiert, die andere Kreditgenossenschaften der Region zahlen. Auch der Austrittspreis ändert sich nicht, das Mitglied erhält vielmehr stets die von ihm geleistete Einzahlung. Die Mitglieder der Kreditgenossenschaft haben demnach keinen Grund, sich gegen neue Mitglieder abzukapseln.

Das ist anders bei kapitalistischen Unternehmen: Jede zusätzlich ausgegebene Aktie vermindert den Gewinn pro Aktie, weil der gleiche Gewinn auf eine größere Zahl an Aktien aufgeteilt wird. Allerdings mindert die Eigenkapitalerhöhung den Leverage und damit das Unternehmerrisiko (Modigliani-Miller-Theorem). Sofern der Gewinn nicht ausgeschüttet wird, wird er in die Rücklagen eingestellt und steigert dann – hoffentlich – den Wert des Unternehmens und damit den Austrittspreis des Aktionärs in Form des Aktienkurses. Die Funktion, die Vermögensumverteilung vom bisherigen zum neuen Aktionär zu verhindern, erfüllt das Recht des Altaktionärs auf Bezug der neu zu emittierenden Aktie (vgl. Verspay; Sattler, 2006, S. 187f). Er gewinnt dann bei der neuen Aktie den Wert, den er bei der alten Aktie durch Verwässerung des Gewinns beziehungsweise des Kurses verliert. Die Altaktionäre haben deshalb dank des Bezugsrechts keinen Grund, sich gegen neue Aktionäre zu sperren.

Nicht zu vergleichen ist das Interesse des Mitglieds einer Kreditgenossenschaft auch mit dem Interesse des Mitglieds einer idealtypischen Produktivgenossenschaft, dessen Jahresarbeitseinkommen wohl meist weitgehend mit der Ausschüttung des Residuums gleichzusetzen ist. Das Mitglied einer Produktivgenossenschaft ist zur Bestreitung seines Lebensunterhalts auf Ausschüttungen angewiesen, während Schwankungen der Dividende bei Kreditgenossenschaften kaum Auswirkungen auf den Lebensstandard der Mitglieder haben. Das daraus abzuleitende Desinteresse der Mitglieder von Kreditgenossenschaften

verbunden mit dem komplexen Rechnungswesen von Kreditinstituten ermöglicht den Vorständen die souveräne Steuerung ihres Eigenkapitals, auch wenn sie damit gegen die Interessen der Mitglieder der Genossenschaft verstoßen.

Durch das genossenschaftliche Prinzip des „Pro-Kopf-Stimmrechts“ nimmt die Möglichkeit des Mitglieds, einerseits die Geschäftspolitik der Genossenschaft zu beeinflussen, mit der Zahl der Mitglieder ab. Andererseits besteht für das Mitglied kein nennenswerter finanzieller Anreiz, sich mit der Geschäftspolitik der Genossenschaftsbank auseinanderzusetzen, weil durch die bei Kreditgenossenschaften übliche Beschränkung der Geschäftsanteile pro Mitglied und die Rücklagenpolitik keine spürbare Rückkoppelung der Qualität der unternehmerischen Entscheidungen auf die Ausschüttungen an die Mitglieder besteht.

### **3.1.5 Keine Transformation in kapitalistische Unternehmen**

Mit der Größe der Kreditgenossenschaft verblasen für die Mitglieder ihre aus dem Förderprinzip resultierenden Vorteile (vgl. Kuhn, 1984, S. 6), während gleichzeitig mit der Höhe der Rücklagenquote der Genossenschaft der Anreiz steigt, die Genossenschaft zu liquidieren, zu veräußern oder zu einer kapitalistischen Unternehmung zu transformieren, um so die Rücklagen zu privatisieren, die sonst beim Ausscheiden eines einzelnen Mitglieds in der Genossenschaft verbleiben (vgl. Scheumann, 2020, S. 1f).

Idealtypisch durchgeführt hat das die Raiffeisenbank Plankstetten eG, deren Generalversammlung im Jahr 2010 mit einer Mehrheit von 91,1 % der Umwandlung in die Raiffeisenbank Plankstetten AG zustimmte (vgl. <https://www.fusion-nea.de/plankstetten.html> [abgefragt am: 14.10.2021]). Auf je einen Euro Geschäftsguthaben entfiel eine vinkulierte Stückaktie mit einem ersten Preis von 6,17 Euro (vgl. <https://www.fusion-nea.de/plankstetten.html> [abgefragt am: 14.10.2021]), der sich bis zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2020 auf 20,55 Euro mehr als verdreifachte (vgl. <https://www.raiffeisenbank-plankstetten.de/ag-fakten-zahlen/> [abgefragt am: 15.10.2021]). Zusätzlich zahlte die Bank regelmäßig Dividende in Höhe von 0,05 Euro pro Jahr und Stückaktie (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?10> [abgefragt am: 10.12.2021]), für das Geschäftsjahr 2019 0,10 Euro (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 10.12.2021]) und



für das Geschäftsjahr 2020 1,00 Euro (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6> [abgefragt am: 10.12.2021]).

Seit ihrer Umwandlung erzielt die Raiffeisenbank jährlich neue Rekordergebnisse (vgl. Rieger, 2017, <https://www.donaukurier.de/lokales/beilngries/Plankstetten-Freude-ueber-ein-Rekordjahr;art601,3354644> [abgefragt am: 14.10.2021]). So weist sie ein Betriebsergebnis vor Bewertung in Höhe von 3,86 % der Bilanzsumme aus (vgl. <https://www.raiffeisenbank-plankstetten.de/ag-fakten-zahlen/> [abgefragt am: 15.10.2021]), während der entsprechende Wert der Kreditgenossenschaften in den Fallstudien zwischen 0,49 bis 0,72 % liegt.

Die wirtschaftliche, die soziale und die kulturelle Entwicklung der Raiffeisenbank Plankstetten AG seit ihrem Rechtsformwechsel zeigt, dass sich eine aktive Mitgliedschaft bei der Genossenschaftsbank für die Genossenschaftsmitglieder auszahlt. Durch die Umwandlung gelingt es den Mitgliedern beziehungsweise Aktionären, die während ihrer Mitgliedschaft beziehungsweise während ihres Aktionaritäts geschaffenen Rücklagen zu privatisieren. Darüber hinaus spricht einiges dafür, dass das Interesse der Aktionäre an ihrer Raiffeisenbank disziplinierend auf Aufsichtsrat und Vorstand und somit effizienzsteigernd auf das Unternehmen wirkt. Dabei sorgt die Satzung der Raiffeisenbank Plankstetten dafür, dass der Zweck der „genossenschaftlichen Aktiengesellschaft“ nach wie vor darauf gerichtet ist,

*„den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Aktionäre oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.*

*Aus dieser genossenschaftlichen Tradition heraus hat jeder Aktionär die Pflicht, die Gesellschaft bei der Erfüllung dieser Aufgaben zu unterstützen.*

*Jeder Aktionär hat dementsprechend in der Hauptversammlung nur eine Stimme (Höchststimmrecht, Ein-Mitglied-eine-Stimme-Prinzip)“*

(<https://www.fusion-nea.de/plankstetten.html> [abgefragt am: 14.10.2021]).

Umso mehr verwundert es, dass die Verfasserin keine weitere Genossenschaftsbank recherchieren konnte, die die Interessen ihrer Genossenschaftsmitglieder durch Umwandlung in eine Aktiengesellschaft wahrt.<sup>4</sup>

## **3.2 Interpretation der Ergebnisse: Vorstände erweitern ihre Entscheidungssouveränität**

Die Untersuchung zeigt, dass die für das Scheitern von Produktivgenossenschaften verantwortlich gemachten Funktionsmängel bei Kreditgenossenschaften nicht zu beobachten sind. Auffallend ist, dass die Mitglieder der Kreditgenossenschaften vielfach bereit sind, auf die Durchsetzung ihrer individuellen Interessen zu verzichten. Hierin unterscheiden sie sich von den Mitgliedern der Produktivgenossenschaften, deren auf die eigenen Interessen fokussiertes Verhalten für das Scheitern dieser Unternehmen verantwortlich zu sein scheint. Deshalb liegt es nahe, herauszuarbeiten, welche Institutionen für das für die Existenz der Kreditgenossenschaften erfolgreiche Verhalten der Mitglieder sorgen. Anschließend ist zu prüfen, ob sich diese Institution auf die angestrebte Mitarbeiterunternehmung übertragen lässt.

### **3.2.1 Vertreterversammlung**

Die Interessen der Mitglieder der das Kreditgenossenschaftswesen prägenden Banken werden in der Vertreterversammlung eingebracht, in der Produktivgenossenschaft dagegen verfolgen die Mitglieder ihre Interessen direkt in der Generalversammlung. Deshalb ist die Funktion der Vertreterversammlung herauszuarbeiten.

Die Einführung der Vertreterversammlung stammt aus dem Jahr 1922 (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 665). *„Das GenG ging ursprünglich davon aus, dass alle Mitglieder der eG (eingetragenen Genossenschaft, d. Verf.) in der GV (Generalversammlung, d. Verf.) zur gemeinsamen Willensbildung und Mitverantwortung in der Lage sind. Mit zunehmender Größe*

---

<sup>4</sup> Die Verfasserin hat weitere Genossenschaftsbanken in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, wie die Gladbacher Bank AG, recherchiert. Bei diesen ist aber kein förderwirtschaftlicher Auftrag erkennbar (vgl. Gladbacher Bank AG, 2021, S. 2).

*der genossenschaftlichen Unternehmen hat sich jedoch im Laufe der Zeit gezeigt, dass [...] die Versammlung aller Mitglieder teilweise nicht mehr in der Lage war, eine ordnungsgemäße Beschlussfassung herbeizuführen. Damit konnte dem Recht des einzelnen Mitglieds auf eine angemessene Mitwirkungsmöglichkeit bei der Willensbildung nicht mehr entsprochen werden“* (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 665). Deshalb trat die Vertreterversammlung bei Genossenschaften mit mehr als 10.000 Mitgliedern verpflichtend an die Stelle der Generalversammlung, bei Genossenschaften mit mehr als 3.000 Mitgliedern konnte die Satzung eine Vertreterversammlung vorsehen (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 666).

Die aus der zunehmenden Größe der Generalversammlung angeblich resultierenden, nicht mehr ordnungsgemäß durchführbaren Beschlussfassungen sind jedenfalls nicht plausibel, wenn Vereine, wie Bayern München, mit 300.000 Mitgliedern jährlich mindestens eine Mitgliederversammlung abhalten (vgl. <https://fcbayern.com/de/news/2019/11/fc-bayern-muenchen-ev-finanziell-gesund-und-sportlich-erfolgreich> [abgefragt am: 29.12.2021]).

Mit der Genossenschaftsnovelle aus dem Jahr 1973 wurde die Pflicht zur Vertreterversammlung abgeschafft (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 666). Der Grund dafür war, dass in Wissenschaft und Praxis vermehrt darauf hingewiesen wurde, dass durch die Vertreterversammlung wesentliche Grundelemente der Genossenschaft, wie *„die personale Beziehung zu allen Mitgliedern und das Verständnis von genossenschaftlicher Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung“*, verdrängt würden (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 666). Die Rechte der Mitglieder seien mit der Vertreterversammlung faktisch auf die Teilnahme an der Wahl zur Vertreterversammlung reduziert (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 666).

Seit der Gesetzesänderung im Jahr 1993 steht es jeder Kreditgenossenschaft frei, eine Vertreterversammlung zu haben, sofern die Zahl der Mitglieder mehr als 1.500 beträgt (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 666). Dennoch ist der Verfasserin keine Kreditgenossenschaft bekannt, bei der eine Rückkehr zur Generalversammlung auch nur diskutiert wurde.

### 3.2.1.1 Procedere zur Wahl

Gewählt wird die Vertreterversammlung durch die Mitglieder der Kreditgenossenschaft. Reelle Chancen, zum Vertreter gewählt zu werden, hat nur das Mitglied, das auf der von den Gremien der Genossenschaft, konkret: dem Wahlausschuss, aufgestellten Liste zur Vertreterwahl steht (vgl. Scheumann, 2018, S. 102). Die Wahlliste des Wahlausschusses kommt meist dadurch zustande, dass bestimmte Genossenschaftsmitglieder vom Vorstand, von Mitarbeitern der Bank und dem Aufsichtsrat aktiv angesprochen werden, für die Vertreterversammlung zu kandidieren. Durch dieses Wahlprocedere werden faktisch Mitglieder in die Vertreterversammlung gewählt, die Vorstand und Aufsichtsrat genehm sind.

Wird dem Mitglied verweigert, auf der Wahlliste zu stehen, hat es durch das Procedere der Wahl zur Vertreterversammlung kaum eine Möglichkeit, Vertreter zu werden. Schließlich müsste das Mitglied innerhalb weniger Tage eine eigene Liste mit der in der Satzung bestimmten, meist dreistelligen Zahl von Vertretern und Ersatzvertretern, von denen aber kein Mitglied auf der bereits vorliegenden Liste stehen darf, aufstellen und beim Wahlausschuss einreichen<sup>5</sup> (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 674).

Gewählt wird an einem, meist in den regionalen Medien veröffentlichten Werktag, in den Geschäftsräumen der Bank. Aufgrund der Vorschriften zur Aufstellung der Kandidaten zur Wahl der Vertreterversammlung liegt meist nur die vom Wahlausschuss erstellte Liste aus. Dann beschränkt sich die „Wahl“ zur Vertreterversammlung darauf, dieser Liste zuzustimmen oder sie abzulehnen (vgl. Vereinigte Volksbanken, 2021c, § 6 (2) der Wahlordnung; vgl. Schmitz-Herscheidt, 1981, S. 324). Unter diesen Voraussetzungen ist die Wahl der Mitglieder zur Vertreterversammlung wenig aufregend. Davon zeugt die Wahlbeteiligung, die um ein Prozent der Wahlberechtigten beträgt (vgl. Scheumann, 2018, S. 102). Und auch diese Wahlbeteiligung kommt nur dadurch zustande, dass am Wahltag die Mitglieder, die ohnehin

---

<sup>5</sup> Beispielhaft Volksbank Dreieich: „*Weitere Listen können von den Mitgliedern gemäß § 4 der Wahlordnung innerhalb von zwei Wochen nach Bekanntmachung an den Wahlausschuss eingereicht werden. Diese Listen müssen 243 wählbare Vertreter und 31 wählbare Ersatzvertreter enthalten und von mindestens 150 Mitgliedern unserer Bank unterzeichnet sein. In jeder Wahlliste sind die Kandidaten in erkennbarer Reihenfolge unter fortlaufender Nummer und unter Angabe von Namen sowie den Anschriften, Telefonnummer oder E-Mail, aufzuführen. Eine Liste kann nur berücksichtigt werden, wenn sie die Voraussetzungen erfüllt*“ (<https://www.vobadreieich.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien/online-vertreterwahl-2021.html> [abgefragt am: 16.10.2021]).

in einer Geschäftsstelle der Bank sind, von den Mitarbeitern der Bank zur Wahl aktiv aufgefordert werden.

Typisch für die Wahl zur Vertreterversammlung ist das entsprechende Procedere bei den untersuchten Kreditgenossenschaften mit Vertreterversammlungen:

#### 2. Fall: Volksbank Leonberg-Strohgäu

Als Mitglied wurde die Verfasserin per Postkarte über die am 21. Oktober 2021 (Donnerstag) in diversen Geschäftsstellen der Volksbank Leonberg-Strohgäu stattfindende Wahl zur Vertreterversammlung informiert. Diese Benachrichtigung wurde erstmals in diesem Jahr versandt. Auf der Homepage war der Hinweis zu finden, dass die Wahlliste des Wahlausschusses seit dem 22. September 2021 in den Geschäftsstellen ausliegt (vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2021c, S. 1).

#### 3. Fall: PSD Bank RheinNeckarSaar

Die letzte Vertreterwahl fand im Jahr 2019 statt, es wurden insgesamt 97 Vertreter gewählt (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/ueber-uns/wer-wir-sind/c386.html#1858> [abgefragt am: 25.12.2020]). Für die Vertreterwahl wurden die Mitglieder der Kreditgenossenschaft per Post angeschrieben. Die relativ hohe Wahlbeteiligung von etwas mehr als 22 % der stimmberechtigten Mitglieder spricht für die Identifikation der Mitglieder mit der PSD Bank RheinNeckarSaar (vgl. PSD Bank RheinNeckarSaar, 2019a, S. 16). Sie dürfte mit dem Ursprung der Bank als einer Genossenschaft für Postbedienstete zu erklären sein.

#### 4. Fall: Vereinigte Volksbanken

Aufgrund der Fusion zwischen der Vereinigten Volksbank und der Volksbank Reutlingen fand am 18. März 2021 eine Ergänzungswahl der Reutlinger Vertreter statt (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/vertreter-ergaenzungswahl.html> [abgefragt am: 29.09.2021]). Die Vereinigten Volksbanken berichten dazu in einer Pressemitteilung:

*„Die vom Wahlausschuss der Bank in seiner Sitzung vom 11.01.2021 aufgestellte Wahlliste mit insgesamt 225 Vertretern und 14 Ersatzvertretern lag ab 8. Februar 2021 auf elf Reutlinger Filialen zur Einsicht für die*

*Mitglieder aus. Die Zustimmungsquote der vorgeschlagenen Liste liegt bei 98,94 % und ist damit sehr hoch ausgefallen“ (<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/vertreter-ergaenzungswahl.html>) [abgefragt am: 29.09.2021]).*

Die Wahlbeteiligung der Mitglieder ist nicht angegeben.

Anders als die Mitglieder größerer Kreditgenossenschaften sind Aktionäre sehr wohl an der Entwicklung ihrer Aktiengesellschaft interessiert, insbesondere, wenn sie mit einem größeren Kapitalbetrag investiert sind oder ihre Bonifikation als Fondsmanager von der Performance der von ihnen zusammengestellten Fonds abhängt (vgl. Picot et al., 2020, S. 252). Sie üben nicht nur durch kritische, meist sachlich fundierte Redebeiträge und ihr Abstimmungsverhalten in der Hauptversammlung Druck auf Aufsichtsrat und Vorstand aus (vgl. Picot et al., 2020, S. 250), sondern auch durch die Möglichkeit, über den Erwerb beziehungsweise die Veräußerung ihrer Aktien mit den „Füßen“ über die Geschäftspolitik abzustimmen (vgl. Picot et al., 2020, S. 252). Dabei haben Vorstände von börsennotierten oder im Freiverkehr gelisteten Aktiengesellschaften keinen Einfluss auf die Erwerber der Aktien der von ihnen geleiteten Aktiengesellschaften. Es ist vielmehr durchaus üblich, dass aus ineffizienten Geschäftsführungen resultierende fallende Kurse Investoren anziehen, die den Vorstand nicht nur kritisieren, sondern ihn sogar auszuwechseln versuchen, um so Kurssteigerungen zu generieren.

#### 3.2.1.2 Präsenz auf der Mitglieder- beziehungsweise Vertreterversammlung

Auf Vertreterversammlungen hat jeder Vertreter nur eine Stimme. Eine Vertretung durch einen Bevollmächtigten ist gemäß § 43a Abs. 3 Satz 3 GenG ausdrücklich ausgeschlossen. Demgegenüber hat nicht nur jeder Aktionär das Recht, an der Hauptversammlung seiner Aktiengesellschaft und den dort gefassten Beschlüssen teilzunehmen (vgl. Verspay; Sattler, 2006, S. 140), sondern er kann auch gemäß § 134 Abs. 3 AktG ohne Einschränkung sein Stimmrecht durch Bevollmächtigte ausüben lassen (vgl. Verspay; Sattler, 2006, S. 141). Große institutionelle Investoren orientieren ihr Abstimmungsverhalten in der Hauptversammlung in den letzten Jahren zunehmend an den Empfehlungen von professionellen Stimmrechtsberatern, die die Geschäftsführung beleuchten und den Beschlussvorschlägen

von Vorstand und Aufsichtsrat häufig kritisch gegenüberstehen (vgl. beispielsweise Kröner, 2021, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/hauptversammlung-stimmrechtsberater-kritisieren-commerzbank-aufsichtsrat-scharf/27145090.html?ticket=ST-5861569-jbLORAcLSR09lFRhwJlq-cas01.example.org> [abgefragt am: 14.11.2021]).

Enttäuschend ist nicht nur die Beteiligung der Mitglieder bei der Wahl zur Vertreterversammlung, sondern auch die Präsenz der gewählten Vertreter in den Vertreterversammlungen. Hierzu hat die Verfasserin bei den Kompetenzträgern der vier im Rahmen der Fallstudie untersuchten Kreditgenossenschaften angefragt.

Aufschlussreich ist die Auskunftsfreudigkeit des Vorstands der Raiffeisenbank Maitis, der auch gegen eine Veröffentlichung der Daten über die Beteiligung der Mitglieder an der Generalversammlung nichts einzuwenden hatte. Von den Vorständen der anderen drei Kreditgenossenschaften mit Vertreterversammlung erhielt die Verfasserin dank ihres Netzwerkes wohl die Daten, bei einer eventuellen Veröffentlichung sollten diese aber anonymisiert werden, damit kein Rückschluss auf das einzelne Kreditinstitut möglich sei. Da dies bei einem Sample von drei Kreditgenossenschaften nicht möglich ist, werden in den folgenden Ausführungen nur die öffentlich zugänglichen Daten ausgewiesen. Aus diesem Verhalten der Vorstände kann nicht nur abgeleitet werden, dass das Interesse der Mitglieder mit der Größe der Genossenschaft gewaltig abnimmt, sondern dass den Vorständen der größeren Kreditgenossenschaften das Desinteresse ihrer Mitglieder peinlich ist.

### 1. Fall: Raiffeisenbank Maitis

Nach Angaben des Vorstands wurden bei den Generalversammlungen seit 2009 die folgenden Teilnahmequoten verzeichnet (vgl. Reuter, 2020; vgl. Reuter, 2021; vgl. Raiffeisenbank Maitis, 2020b, S. 1; vgl. Raiffeisenbank Maitis, 2021a, S. 1):

Geschäftsjahr	Anzahl aller Mitglieder	Anzahl der teilnehmenden Mitglieder	Teilnahmequote der Mitglieder
2009	626	293	46,8 %
2010	641	317	49,5 %
2011	640	296	46,3 %
2012	657	306	46,6 %
2013	665	318	47,8 %

Geschäftsjahr	Anzahl aller Mitglieder	Anzahl der teilnehmenden Mitglieder	Teilnahmequote der Mitglieder
2014	672	295	43,9 %
2015	672	276	41,1 %
2016	667	293	43,9 %
2017	668	313	46,9 %
2018	684	269	39,3 %
2019 *	674	297	44,1 %
2020 *	670	304	45,4 %

\* schriftliche Beschlussfassung aufgrund der Corona-Pandemie

Tabelle 36: Teilnahmequoten Generalversammlungen der Raiffeisenbank Maitis.

Quelle: eigene Darstellung.

Die Teilnahmequote bei den Generalversammlungen der Raiffeisenbank Maitis schwankt seit 2009 zwischen 39 % und 50 % aller Mitglieder.

## 2. Fall: Volksbank Leonberg-Strohgäu

Bei der Volksbank Leonberg-Strohgäu wurde die Präsenz der von den Mitgliedern gewählten Vertretern bei der Vertreterversammlung der regionalen Presse entnommen (vgl. Einholz, 2018, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbank-leonberg-und-strohgaeu-verschmelzen-die-fusion-ist-in-trockenen-tuechern.e89f846a-c30a-42fb-8e0f-c6e1fd851dc9.html> [abgefragt am: 28.12.2021]; vgl. Einholz, 2019, S. VI), die Anzahl aller Mitglieder wurde dem Bundesanzeiger entnommen (vgl. Kapitel 4.1.4.2).

Geschäftsjahr	Anzahl aller Mitglieder	Anzahl gewählte Vertreter	Anzahl der teilnehmenden Vertreter	Teilnahmequote der Vertreter	Quote der vertretenen Mitglieder
<b>Volksbank Region Leonberg</b>					
2017	22.082	226	127	56,2 %	0,6 %
<b>Volksbank Strohgäu</b>					
2017	16.042	213	136	63,8 %	0,8 %
<b>Volksbank Leonberg-Strohgäu</b>					
2018	37.053	386	238	61,7 %	0,6 %

Tabelle 37: Teilnahmequoten Vertreterversammlungen Volksbank Leonberg-Strohgäu.

Quelle: eigene Darstellung.



### 3. Fall: PSD Bank RheinNeckarSaar

Bei der PSD Bank RheinNeckarSaar wird auf der Homepage in der Rubrik „Pressemitteilungen“ über vergangene Vertreterversammlungen berichtet (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/pressebereich.html> [abgefragt am: 28.12.2021]). Für die für das Geschäftsjahr 2019 stattgefundene Vertreterversammlung ist keine Berichterstattung enthalten. Die Berichterstattung über die für das Geschäftsjahr 2020 stattgefundene Vertreterversammlung enthält keinen Hinweis auf die Präsenz in der Vertreterversammlung (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/m1378/um597/ueber-uns/informationen/pressemitteilungen.c405/d411.html> [abgefragt am: 12.10.2021]).

Die in den Pressemitteilungen enthaltenen Daten zu früheren Vertreterversammlungen deuten darauf hin, dass es sich hierbei nicht um die konkreten Teilnehmerzahlen der Vertreter, sondern um großzügig gerundete oder sogar die gesamte Anzahl der gewählten Vertreter handelt, wodurch kein konkreter Rückschluss auf die tatsächliche Präsenz möglich ist. Im Kundenmagazin 03/2019 der PSD Bank RheinNeckarSaar konnte die Verfasserin die Anzahl der Vertreter, die an der Vertreterversammlung im Jahr 2019 betreffend die Ergebnisse des Geschäftsjahres 2018 teilgenommen haben, finden (vgl. PSD Bank RheinNeckarSaar, 2019b, S. 4). Die Anzahl der an der Vertreterversammlung für das Geschäftsjahr 2017 teilnehmenden Vertreter war in den Pressemitteilungen der PSD Bank RheinNeckarSaar zu finden (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/spezielseiten/news.c998/d348.html> [abgefragt am: 17.08.2020]), die Anzahl aller Mitglieder wurde dem Bundesanzeiger entnommen (vgl. Kapitel 4.1.4.3).

<b>Geschäfts- jahr</b>	<b>Anzahl aller Mitglieder</b>	<b>Anzahl gewählte Vertreter</b>	<b>Anzahl der teilnehmenden Vertreter</b>	<b>Teilnahmequote der Vertreter</b>	<b>Quote der vertretenen Mitglieder</b>
<b>2017</b>	56.315	89	58	65,2 %	0,1 %
<b>2018</b>	55.501	89	66	74,2 %	0,1 %

Tabelle 38: Teilnahmequoten Vertreterversammlungen PSD Bank RheinNeckarSaar.  
Quelle: eigene Darstellung.

#### 4. Fall: Vereinigte Volksbanken

Bei den Vereinigten Volksbanken wurde die Teilnehmerquote der Vertreter an der Vertreterversammlung der regionalen Presse entnommen (vgl. Schlecht, 2019, [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_111542232-13-Vereinigte-Volksbank-haelt-Dividende-stabil.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_111542232-13-Vereinigte-Volksbank-haelt-Dividende-stabil.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]; vgl. Schmidt, 2019, [https://www.krzbb.de/krz\\_56\\_111712435-13-Erfolg-trotz-schwieriger-Marktlage.html](https://www.krzbb.de/krz_56_111712435-13-Erfolg-trotz-schwieriger-Marktlage.html) [abgefragt am: 17.08.2020]; vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/vertreterversammlung.html> [abgefragt am: 29.05.2021]; vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/vertreter-ergaenzungswahl.html> [abgefragt am: 29.09.2021]), die Anzahl aller Mitglieder wurde dem Bundesanzeiger entnommen (vgl. Kapitel 4.1.4.4).

Geschäfts-jahr	Anzahl aller Mitglieder	Anzahl gewählte Vertreter	Anzahl teilnehmende Vertreter	Teilnahmequote der Vertreter	Quote der vertretenen Mitglieder
2017	44.287	346	118	34,1 %	0,3 %
2018	46.619	346	120	34,7 %	0,3 %
2020 *	77.379	572	334	58,4 %	0,4 %

\* Virtuelle Vertreterversammlung aufgrund der Corona-Pandemie.

Tabelle 39: Teilnahmequoten Vertreterversammlungen Vereinigte Volksbanken.

Quelle: eigene Darstellung.

Auch für den Vorstandsvorsitzenden ist die Teilnahmequote der Vertreter „*durchaus enttäuschend*“ (Schlecht, 2019, [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_111542232-13-Vereinigte-Volksbank-haelt-Dividende-stabil.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_111542232-13-Vereinigte-Volksbank-haelt-Dividende-stabil.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]), obwohl er durch die von ihm initiierte Transformation der Vereinigten Volksbank AG in die Vereinigte Volksbank eG diese geringe Beteiligung der Anteilseigner beziehungsweise der Mitglieder der Bank zu verantworten hat.

Bei der Hauptversammlung der Vereinigten Volksbank AG in der Kongresshalle in Böblingen waren regelmäßig etwa 27 % des Grundkapitals anwesend (vgl. Kühnle, 2014, [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_110591907-13-Die-Aktien-bleiben-auch-kuenftig-ein-rares-Gut.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_110591907-13-Die-Aktien-bleiben-auch-kuenftig-ein-rares-Gut.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]; vgl. Kühnle, 2013, [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_110020540-13-Klotz-Wollen-im-Kreditgeschaeft-wachsen.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_110020540-13-Klotz-Wollen-im-Kreditgeschaeft-wachsen.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]). Dort gibt es 395 feste Sitzplätze (vgl. <https://www.cc-bs.com/start/tagungen+ +kongresse/europa-saal.html> [abgefragt am:

29.12.2020]), die während der Hauptversammlungen der Vereinigten Volksbank AG auch weitgehend belegt waren.

Jeder Aktionär hat das Recht, an der Hauptversammlung, dem obersten Organ der Unternehmung, teilzunehmen und dort das aktienrechtlich abgesicherte Rede- und Auskunftsrecht sowie Stimmrecht auszuüben oder durch einen von ihm Bevollmächtigten ausüben zu lassen.

Die Vereinigte Volksbank räumte in ihrem Umwandlungsbericht ein, dass *„die heutigen Aktionäre der Vereinigten Volksbank durch einen Formwechsel in eine eingetragene Genossenschaft grundsätzlich einen Teil ihres bisher bestehenden unmittelbaren Einflusses in der Hauptversammlung der Vereinigten Volksbank“* verlieren (Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 48). Daher habe jeder Aktionär in seiner Entscheidung individuell abzuwägen, ob er dem Formwechsel zustimmt (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 48).

Wer als Mitglied einer Genossenschaft am obersten Organ der Unternehmung, der Vertreterversammlung, teilnehmen will, muss sich zunächst als Vertreter aufstellen und wählen lassen. Ergänzt werden müsste, dass es durch das Wahlprocedere für die den Organen der Kreditgenossenschaft nicht genehme Genossenschaftsmitglieder hohe Hürden aufgestellt werden können, als Vertreter gewählt zu werden. Erst nach der Wahl zum Vertreter hat er die Möglichkeit, sein Auskunfts- und Stimmrecht auszuüben (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 682 und 684).

Wie wichtig die Vertreter ihre Funktion nehmen, dokumentiert die Präsenz in der jährlich stattfindenden Vertreterversammlung. Von den von einer verschwindend kleinen Minderheit von Genossenschaftsmitgliedern gewählten 346 Vertreter der Vereinigten Volksbank waren in der Vertreterversammlung des Jahres 2018, in dem das Geschäftsjahr 2017 verabschiedet wurde, 118 präsent. Damit wird durch die Untersuchung transparent, dass ein Aktionär im Vergleich zum Mitglied einer Kreditgenossenschaft mit Vertreterversammlung uneingeschränkte, direkte Auskunfts- und Mitbestimmungsrechte hat.

## Fazit

Wer die in der jeweiligen Vertreterversammlung präsenten Vertreter auf die Mitglieder der Kreditgenossenschaft umrechnet, kommt im obersten Organ des Unternehmens ab dem Geschäftsjahr 2017 auf die folgenden Teilnahmequoten pro Mitglied:

Geschäfts- jahr	Raiffeisenbank Maitis	Volksbank Leonberg-Strohgäu	PSD Bank RheinNeckarSaar	Vereinigte Volksbanken
2017	46,9 %	0,6 % / 0,8 %	0,1 %	0,3 %
2018	39,3 %	0,6 %	0,1 %	0,3 %
2019	44,1 %	-	-	-
2020	45,4 %	-	-	0,4 %

Tabelle 40: Teilnahmequoten der untersuchten Kreditgenossenschaften bei General-/Vertreterversammlungen.  
Quelle: eigene Darstellung.

### **3.2.2 Zurückhaltende Informationen über die geschäftliche Entwicklung**

Insbesondere größere Kreditgenossenschaften nutzen bei Weitem nicht die Möglichkeiten, die Mitglieder über die Geschäftsentwicklung ihrer Genossenschaft zu informieren. Besonders offensichtlich wurde diese Zurückhaltung während der Corona-Krise.

In den Jahren 2020 und 2021 waren aufgrund der Corona-Pandemie keine Präsenz-Veranstaltungen beziehungsweise wenn, dann nur unter sehr restriktiven Voraussetzungen möglich. Während Aktiengesellschaften ihre Hauptversammlungen virtuell abhalten mussten, machten Kreditgenossenschaften von der im „Gesetz zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht“ vom 27. März 2020 eingeräumten Möglichkeit Gebrauch, die Zustimmung zu ihren Beschlüssen schriftlich einzuholen: *„Abweichend von § 43 Absatz 7 Satz 1 des Genossenschaftsgesetzes können Beschlüsse der Mitglieder auch dann schriftlich oder elektronisch gefasst werden, wenn dies in der Satzung nicht ausdrücklich zugelassen ist“* (§ 3 Abs. 1).

Von den vier untersuchten Kreditgenossenschaften hat nur ein Institut die Vertreterversammlung per Videokonferenz durchgeführt, wobei es auch diesem Institut ohne größere Zusatzkosten möglich gewesen wäre, zusätzlich den Mitgliedern – als Gäste – die Zuschaltung zu ermöglichen.

## 1. Fall: Raiffeisenbank Maitis

Die Raiffeisenbank Maitis hat in den Jahren 2020 und 2021 jeweils eine schriftliche Generalversammlung durchgeführt. Die Ergebnisse wurden transparent – für jeden, also auch für Nicht-Mitglieder – auf der Homepage bekannt gegeben:

- Generalversammlung im Jahr 2020 für das Geschäftsjahr 2019: Von den 674 stimmberechtigten Mitgliedern haben sich 297 Mitglieder an der Abstimmung beteiligt (vgl. Raiffeisenbank Maitis, 2020b, S. 1), das entspricht einer Teilnahmequote von 44 % der Mitglieder.
- Generalversammlung im Jahr 2021 für das Geschäftsjahr 2020: Von den 670 stimmberechtigten Mitgliedern haben sich 304 Mitglieder an der Abstimmung beteiligt (vgl. Raiffeisenbank Maitis, 2021a, S. 1), das entspricht einer Teilnahmequote von 45 % der Mitglieder.

## 2. Fall: Volksbank Leonberg-Strohgäu

Auch die Volksbank Leonberg-Strohgäu hat sowohl im Jahr 2020 als auch im Jahr 2021 eine schriftliche Vertreterversammlung durchgeführt (vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2020a; vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2021e). Im Zuge ihrer Recherche ist die Verfasserin auf die auf der Homepage veröffentlichte Tagesordnung der Vertreterversammlung gestoßen. Darin wird ausgeführt, dass *„Anträge der Mitglieder und Vertreter, über die in der Vertreterversammlung Beschluss gefasst werden soll, [...] beim Vorstand so rechtzeitig einzureichen“* sind, *„dass diese Anträge noch mindestens eine Woche vor Beginn der Vertreterversammlung den Vertretern bekanntgemacht werden können“* (Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2021e). Zwar wurden Vertreter aktiv von der Bank angeschrieben, nicht aber die Mitglieder, so dass es den Mitgliedern nahezu unmöglich war, einen Antrag zu stellen.

Die Vertreter erhielten einen Link, über den sie die Abstimmungsergebnisse der Vertreterversammlung im Internet einsehen konnten, Mitglieder erhielten ihn nicht, auch die regionale Presse konnte demzufolge nicht über die Versammlung berichten.

Als Mitglied wurde die Verfasserin mit Schreiben vom 10. Dezember 2020 darüber informiert, dass für das Geschäftsjahr 2019 keine Dividende ausgeschüttet wird, stattdessen die Festlegung eines Gewinnvortrags für 2020 beschlossen wurde (vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2020a). Dieses Anschreiben enthielt weder den detaillierten Beschluss über die

Ergebnisverwendung, noch die Höhe des Gewinnvortrags und auch nicht die Zuführung zu den Rücklagen. Erst auf Nachfrage bei der Volksbank Leonberg-Strohgäu erhielt die Verfasserin den Beschluss zur Ergebnisverwendung für das Geschäftsjahr 2019 als Mitglied zugesandt (vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2020b).

Mit Schreiben vom 31. Mai 2021 wurde die Verfasserin als Mitglied über das Postfach im Onlinebanking der Volksbank Leonberg-Strohgäu über die Dividendenausschüttung für das Geschäftsjahr 2020 informiert (vgl. Volksbank Leonberg-Strohgäu, 2021d).

### 3. Fall: PSD Bank RheinNeckarSaar

Bei der PSD Bank RheinNeckarSaar wurde für das Geschäftsjahr 2019 in 2020 eine virtuelle Vertreterversammlung abgehalten. Auf der Homepage wie auch in der regionalen Presse ist keine Berichterstattung hierüber zu finden. Aus diesem Grund hat die Verfasserin bei der Kreditgenossenschaft nach dem Beschluss der Ergebnisverwendung gefragt. Nach mehrmaligem Schriftverkehr wurde ihr schließlich Auskunft gegeben.

Für das Geschäftsjahr 2020 hat die PSD Bank RheinNeckarSaar im Jahr 2021 eine Vertreterversammlung in Präsenz abgehalten (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/m1378/um597/ueber-uns/informationen/pressemittelungen.c405/d411.html> [abgefragt am: 12.10.2021]).

### 4. Fall: Vereinigte Volksbanken

Die Vereinigten Volksbanken haben im Jahr 2020 eine schriftliche Vertreterversammlung für das Geschäftsjahr 2019 abgehalten. Weder auf der Homepage noch in der regionalen Presse war eine Berichterstattung über die Ergebnisverwendung zu finden. Aus diesem Grund hat die Verfasserin bei der Kreditgenossenschaft angefragt und Antwort erhalten.

Im Jahr 2021 wurde die Vertreterversammlung erstmals in virtueller Form abgehalten, Mitglieder waren als Gäste nicht eingeladen (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/vertreterversammlung.html> [abgefragt am: 29.05.2021]). Laut Berichterstattung der Kreditgenossenschaft auf ihrer Homepage nahmen an dieser Veranstaltung 334 stimmberechtigte Vertreter teil (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/vertreterversammlung.html> [abgefragt am: 29.05.2021]).

### **3.2.3 Begrenzung der Geschäftsguthaben pro Mitglied**

Begründet wird die Begrenzung der Geschäftsanteile mit dem Ziel der Kreditgenossenschaften, keine Investoren anzuziehen, die eine hohe Rendite erwarten. Ein Grund könnte für den Vorstand auch sein, Eigenkapitalgeber abzublocken, die infolge des Umfangs ihrer Kapitalüberlassung jede Gewinnschwankung in ihrem Geldbeutel spüren und sachkundig genug sind, darauf zu drängen, die Erträge zu steigern und die Aufwendungen zu senken. Insbesondere könnte sich ein Investor gegen die bei Kreditgenossenschaften großzügige Zuführung zu den Rücklagen wenden. Obwohl das Stimmrecht satzungsmäßig beschränkt ist, könnten Investoren damit drohen, ihr Geschäftsguthaben zurückzuziehen und damit Eigenkapital der Bank zu mindern, wenn ihren Einwänden nicht gefolgt wird.

### **3.2.4 Rechtsformwechsel von der Aktiengesellschaft zur Genossenschaft**

Auch durch den Rechtsformwechsel sinkt die Möglichkeit der Mitglieder gegenüber den Aktionären, ihre individuellen Interessen durchzusetzen. Idealtypisch zeigt das der Rechtsformwechsel der Vereinigten Volksbank AG zur Vereinigten Volksbank eG.

Eigentümer einer Aktiengesellschaft sind die Aktionäre. Demzufolge hatte jeder Inhaber einer Aktie der Vereinigten Volksbank AG, Sindelfingen, einen Rechtsanspruch auf den ihm verbrieften Anteil am Unternehmen und damit auch auf das Rede- und Auskunftsrecht sowie Stimmrecht in der Hauptversammlung.

#### **3.2.4.1 Begründung des Antrags**

Den Antrag an die Hauptversammlung, den Rechtsformwechsel zu beschließen, begründeten Vorstand und Aufsichtsrat der Vereinigten Volksbank AG unter anderem mit der Möglichkeit, als Genossenschaft die genossenschaftliche Leitidee konsequent fortführen, ein auf Nachhaltigkeit basierendes Geschäftsmodell verfolgen und eine flexible, stabile und damit zukunftsfähige Rechtsform nutzen zu können (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 47).

Der Vorstand der Vereinigten Volksbank AG betonte in jeder Hauptversammlung, dass sein Institut als „genossenschaftliche Aktiengesellschaft“ geführt wird. Wichtigstes Mittel dazu war

die satzungsmäßige Beschränkung des Stimmrechts in der Hauptversammlung von Aktionären mit einer Beteiligung von mehr als drei Prozent vom Grundkapital auf eben diese Anzahl von Stimmen (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 36). Zusätzlich versuchte die Bank, die Anzahl der maximal zu erwerbenden Anteilsscheine pro Aktionär zu begrenzen (vgl. Wagner, 2015, [https://www.krzbb.de/krz\\_57\\_110867572-13- Identifikation-mit-der-genossenschaftlichen-Idee.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_57_110867572-13-Identifikation-mit-der-genossenschaftlichen-Idee.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]) und begründete dies damit, dass Großaktionäre als Investoren unerwünscht seien und die Bank von vielen Schultern getragen werden sollte (vgl. Kühnle, 2014, [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_110591907-13- Die-Aktien-bleiben-auch-kuenftig-ein-rares-Gut.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_110591907-13-Die-Aktien-bleiben-auch-kuenftig-ein-rares-Gut.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]).

Dabei blieb die Frage offen, wie sie die Begrenzung der Aktien erreichen wollte, weil Aktien nach § 929ff BGB frei handelbar sind. Im Umwandlungsbericht legt die Vereinigte Volksbank dar, dass der Handel mit Aktien der Vereinigten Volksbank im Wesentlichen über die Kreditgenossenschaft selbst erfolgte (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 42), wobei sie die Vorschriften des § 71 AktG zu erfüllen hatte. Bei Neu-Aktionären begrenzte die Vereinigte Volksbank AG die Anzahl auf fünf Aktien, um den genossenschaftlichen Charakter der Bank zu bewahren (vgl. Wagner, 2015, [https://www.krzbb.de/krz\\_57\\_110867572-13- Identifikation-mit-der-genossenschaftlichen-Idee.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_57_110867572-13-Identifikation-mit-der-genossenschaftlichen-Idee.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]). Nicht kontrollieren konnte sie aber den Handel über Valora Effekten, einer Telefonmaklergesellschaft. Möglich war es auch, die Aktien vielleicht aufgrund von Anzeigen in Medien von Investor zu Investor zu handeln.

Es liegt die Vermutung nahe, dass die Vereinigte Volksbank den von ihr aufgerufenen Aktienkurs konstant bei dem von ihr ermittelten Bilanzkurs halten wollte. Deshalb schüttete sie jährlich den gesamten Gewinn aus, wahrscheinlich mit dem Ziel, die im Zusammenhang mit der Transformation von der Aktiengesellschaft in die Genossenschaft erforderliche Bewertungsthematik zu minimieren.

Dieses Verhalten der Vereinigten Volksbank AG erschwert die Beschaffung von Gezeichnetem Kapital durch Ausgabe neuer Aktien und schließt die Bildung von Rücklagen ex definitione aus.

- Wegen der Begrenzung der Anzahl der maximal zu erwerbenden Aktien pro Aktionär (vgl. Wagner, 2015, [https://www.krzbb.de/krz\\_57\\_110867572-13- Identifikation-mit-der-genossenschaftlichen-Idee.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_57_110867572-13-Identifikation-mit-der-genossenschaftlichen-Idee.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]) und der



grundsätzlichen Beschränkung des Stimmrechts auf maximal drei Prozent vom Grundkapital wird die Erhöhung des Gezeichneten Kapitals unter Berücksichtigung der Emissionskosten nahezu unmöglich.

- Die Ausschüttung des gesamten Gewinns verhindert die Eigenkapitalbildung durch Zuführung eines Teils des Jahresüberschusses zu den Rücklagen.

So wird nachvollziehbar, dass die Aktiengesellschaft ihre Umwandlung in die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft auch mit der Beschaffung von Eigenkapital begründet, das zur Finanzierung des weiteren Wachstums erforderlich ist:

*„Wer aber das Eigenkapital für die Vergabe von mehr Krediten stärken will, kann das Geld nicht an die Aktionäre ausschütten. Und die Vereinigte Volksbank AG ist zum Wachstum verdammt. Denn die anhaltende Niedrigzinsphase drückt auf den Ertrag. Parallel dazu steigen die Anforderungen durch die Vorgaben des Gesetzgebers“* (Kühnle, 2015, [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_110822319-13-Vereinigte-Volksbank-AG-steuert-erfolgreich-die-Niedrigzinsflaute.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_110822319-13-Vereinigte-Volksbank-AG-steuert-erfolgreich-die-Niedrigzinsflaute.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]).

Diese Argumentation zieht nur unter den von der Vereinigten Volksbank AG selbst geschaffenen Restriktionen. Ansonsten wäre es der Vereinigten Volksbank AG leichter gefallen, Eigenkapital zu generieren, als der Unternehmung in der Rechtsform der Genossenschaft.

- Bei der Aufnahme neuer Mitglieder fließen der Genossenschaft jeweils nur bescheidene Beträge an Geschäftsguthaben zu, während Aktiengesellschaften die Zahl der zu erwerbenden Aktien pro Aktionär nicht beschränken und auch von ihren Aktionären nicht verlangen, Geschäfte mit ihnen zu betreiben. Interessant erscheint, dass in jüngster Zeit vereinzelt Kreditgenossenschaften Kapitaleignern anbieten, bei ihnen Mitglied zu werden und größere Beträge an Geschäftsguthaben einzubezahlen (vgl. Siedenbiedel, 2022, S. 27).
- Einer Aktiengesellschaft müsste es leichter gelingen als einer Genossenschaft, Teile des Gewinns den Rücklagen zuzuführen, weil den Aktionären der Verzicht auf Ausschüttung des Gewinns in Form von Kursgewinnen zufließt, während für Mitglieder

von Genossenschaften der Teil des Gewinns, der in die Rücklagen eingestellt wird, bei deren Austritt verloren ist.

„Die in der Rechtsform der eG leichter mögliche Mitgliederförderung kann für die Vereinigte Volksbank im Wettbewerb sowohl um Bestandskunden als auch Neukunden ein Vorteil sein“ (Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 47). Auch mit diesem Argument begründete der Vorstand den Formwechsel. Dabei fällt es schwer, nach dem Formwechsel bei der Vereinigten Volksbank Maßnahmen zur Mitgliederförderung auszumachen (vgl. <https://www.diebank.de/mitgliedschaft/mitglieder-vorteile/mehr-bekommen.html> [abgefragt am: 29.12.2021]; vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/foerderung/aktionen.html> [abgefragt am: 29.12.2021]), die von der Vereinigten Volksbank AG zur Förderung ihrer Eigentümer nicht möglich gewesen wären. Die üblicherweise von Kreditgenossenschaften vorgetragenen Fördermaßnahmen vermögen nicht zu überzeugen:

- Attraktive Beitrags- und Leistungsvorteile für Mitglieder bei Versicherungen sind ein Verkaufsargument, aber keine Maßnahme zur Förderung der Mitglieder. Unterstrichen wird diese Feststellung durch die Provision, die der Bank bei Abschluss eines Versicherungsvertrags von ihrem Kooperationspartner zufließt.
- Die Förderung der regionalen Wirtschaft kommt nicht nur Mitgliedern der Genossenschaft zu Gute.
- Auch von Spenden an Sportvereine und an Kindertagesstätten profitieren nicht nur Mitglieder der Genossenschaft, sondern sie sind ebenso wie entsprechende Spenden von Selbstständigen, Handwerkern und kapitalistischen Unternehmen nichts anderes als Marketingmaßnahmen.

Demgegenüber ist die Rückgewähr an die Mitglieder, deren Höhe sich an der Intensität der Geschäftsbeziehung mit der Genossenschaft orientiert (vgl. <https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ueber-uns/mitgliedschaft/so-punkten-sie/c870.html> [abgefragt am: 08.08.2021]; vgl. Scheumann, 2017, S. 51ff), eindeutig eine Maßnahme zur Förderung der Mitglieder. Der besondere Reiz dieser Rückvergütung ist, dass sie steuerlich bei der Bank als Betriebsausgaben gemäß § 22 Abs. 1 KStG angesetzt werden kann. Nur sehr wenige Genossenschaftsbanken gewähren ihren Mitgliedern eine derartige Rückvergütung.

Das Argument im Antrag an die Hauptversammlung, die Unternehmung nur in der Rechtsform der Genossenschaft als nachhaltig und zukunftsfähig betreiben zu können, vermag demnach nicht zu überzeugen. Nachvollziehbar ist aber das gleichfalls im Antrag an die Hauptversammlung vorgebrachte Argument der Kostenersparnis und der für diese Arbeit relevanten Modifikation der Mitbestimmung der Mitglieder im Vergleich zu den Aktionären.

Die geringeren Kosten für die Einberufung und Durchführung der Vertreterversammlung in der Genossenschaft gegenüber einer Hauptversammlung in der Aktiengesellschaft, wird sogar als ein Argument für die Umwandlung der Aktiengesellschaft genannt, auch wenn dadurch der Einfluss des einzelnen Mitglieds nur noch mittelbar gegeben sei. Konkret begründete der Vorstand der Vereinigten Volksbank den Rechtsformwechsel unter anderem mit den daraus resultierenden Aufwandsreduzierungen (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 47). Sie betragen nach Schätzung der Gesellschaft mindestens 200.000 Euro jährlich und ergäben sich insbesondere *„aus geringeren Kosten für die Einberufung und Durchführung einer Vertreterversammlung in der Genossenschaft gegenüber einer Hauptversammlung in der Aktiengesellschaft, darunter namentlich auch die Belastung der Gesellschaft mit Portokosten“* (Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 47). Im Rahmen einer *„wichtigen Information für unsere Mitglieder“* legte die Vereinigte Volksbank im Jahr 2016 dar, dass *„der Einfluss des einzelnen Mitgliedes [...] somit nur noch mittelbar“* gegeben ist, *„doch kann sich natürlich jedes Mitglied als Vertreter beim Wahlausschuss bewerben“*. *„Zur Vorbereitung und Durchführung der Wahl wird die vom Wahlausschuss erstellte Wahlliste für 4 Wochen zur Einsichtnahme und Prüfung in allen Filialen unseres Hauses ausgelegt“* (Vereinigte Volksbank, 2016c, S. 3).

Die Vereinigte Volksbank führt das Argument der durch die eingeschränkte Mitbestimmung der Mitglieder erzielten Kosteneinsparung selbst ad absurdum, wenn sie statt zur Hauptversammlung Mitglieder und Kunden zu Marketingveranstaltungen einlädt, auf denen die Teilnehmer weder Auskunfts- noch Stimmrechte haben. Unter diesen Voraussetzungen scheint die Vertreterversammlung lediglich die Funktion zu haben, den Freiheitsbereich des Vorstands zu erweitern.

Entscheidendes Argument des Vorstands für den Formwechsel in eine eingetragene Genossenschaft war bei der Vereinigten Volksbank – wie in allen seit 2008 festgestellten Fällen – die im Vergleich zum Zusammenschluss von Unternehmen verschiedener Rechtsformen

einfachere, weil kostengünstigeres Verfahren bei der Fusion von Genossenschaften: Aufgrund des in § 80 Abs. 1 UmwG festgelegten genossenschaftlichen Nominalwertprinzips müssen die Geschäftsanteile verschmelzender Genossenschaften grundsätzlich nicht bewertet, sondern können nach ihrem Nominalwert umgestellt werden. *„Eine aufwändige Ermittlung des inneren Wertes im Zuge einer Verschmelzung entfällt somit“* (Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 51).

Dabei dürfte es den Vorständen nicht nur um den Wegfall der „aufwändigen Ermittlung des inneren Wertes“ gegangen sein, viel unangenehmer ist für sie vielmehr, dass die Aktionäre als Eigentümer der Unternehmung Anspruch auf den „inneren Wert“ der Gesellschaft, also nicht nur wie Genossenschaftsmitglieder auf das einbezahlte, grundsätzlich in der Position ausgewiesene „Gezeichnetes Kapital“, sondern zusätzlich auf die offenen und stillen Rücklagen haben (vgl. Grosskopf; Münkner; Ringle, 2012, S. 102). Im Umwandlungsbericht räumt die Vereinigte Volksbank ein, dass *„die Mitgliedschaft in der Genossenschaft [...] keinen Anteil am inneren Wert der Genossenschaft“* verkörpere. *„Das nimmt dem Mitglied in der Genossenschaft die wirtschaftlichen Chancen einer Aktie bei entsprechend positiver Entwicklung der Bank. Andererseits korrelieren Wert und Kurs einer Aktie im Falle einer negativen Entwicklung der Gesellschaft“* (Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 48).

#### 3.2.4.2 Bewertung der Aktiengesellschaft

Eine Möglichkeit, den Wert des Unternehmens zu bestimmen, ist es, ihn aus der Bilanz abzuleiten (Bilanz- oder Buchwert). Auf der Grundlage der Zahlen der letzten Bilanz der Aktiengesellschaft per 31. Dezember 2015 wäre das (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016b, S. 9 und 19):

Position *	Wert / Anzahl
Gezeichnetes Kapital	45.950.619,64 Euro
Abzüglich Bilanzwert eigene Aktien	2.068.613,00 Euro
<b>= Summe</b>	<b>43.882.006,64 Euro</b>
Rücklagen (Kapitalrücklage und Gewinnrücklage)	86.320.937,15 Euro
Bilanzgewinn	2.695.578,00 Euro
Fonds für allgemeine Bankrisiken nach § 340g HGB	23.000.000,00 Euro
<b>= Summe</b>	<b>112.016.515,15 Euro</b>
<b>Eigenkapital gesamt (Rücklagen plus Gezeichnetes Kapital)</b>	<b>155.898.521,79 Euro</b>

Insgesamt ausgegebene Aktien in Stück	1.797.052
Abzüglich eigener Aktien in Stück	80.900
<b>= Ausstehende Aktien</b>	<b>1.716.152</b>
Summe Eigenkapital	155.898.521,79 Euro
Geteilt durch ausstehende Aktien in Stück	1.716.152
<b>= Bilanzkurs der Aktie</b>	<b>90,84 Euro</b>
<b>= Bilanzkurs der Aktie (ohne Berücksichtigung § 340g-HGB-Reserve)</b>	<b>77,44 Euro</b>

\* Daten entnommen aus Geschäftsbericht der Vereinigten Volksbank AG per 31.12.2015, S. 9 und 19.

Tabelle 41: Berechnung Bilanzwert Aktie der Vereinigten Volksbank AG.

Quelle: eigene Darstellung.

Die Bilanz der Vereinigten Volksbank AG wies Ende 2015 zusätzlich zum (um die eigenen Aktien korrigierten) „Gezeichneten Kapital“ in Höhe von 43.882.006 Euro Rücklagen in Höhe von 109.320.937,06 Euro (86.320.937,15 Euro plus 23.000.000,00 Euro) aus (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016b, S. 9), auf 100 Euro Gezeichnetes Kapital entfielen also 249,12 Euro Rücklagen, die durch Zuführung aus den versteuerten Unternehmensergebnissen früherer Jahre gebildet wurden.

Der „Bilanzkurs“ der Unternehmung ist bestenfalls ein grober Anhaltspunkt für den Wert des Unternehmens, weil die Bewertung der einzelnen Bilanzpositionen nicht nur von den angewandten Rechnungslegungsvorschriften, wie HGB oder IFRS, abhängt, sondern auch davon, wie die regulatorischen Bewertungsfreiheiten im Rahmen der Bilanzpolitik genutzt werden (vgl. Küting, 2006, S. 943ff).

Eine weitere Möglichkeit, den Wert des Unternehmens zu bestimmen, ist der Liquidationswert. Er ist relevant, wenn die Unternehmung aufgelöst wird und deshalb alle Vermögenswerte – in welcher Aggregation auch immer – veräußert werden. Bei einer zügigen Veräußerung der Aktiva müssen erhebliche Abschläge auf die beim Erwerb bezahlten Preise hingenommen werden.

*„Dies gilt im speziellen für die Liquidation einer Bank, da z. B. kurzfristig zu ersetzende Refinanzierungsmittel nur durch höher verzinsliche Mittel zu ersetzen wären und Kreditnehmer üblicherweise ihre Verbindlichkeiten nur über die vereinbarte, längere Laufzeit zurückführen“ (Vereinigte Volksbank, 2016a, Anlage, S. 93).*

Der nach Abzug der Verbindlichkeiten vom Veräußerungserlös der Vermögenswerte verbleibende Liquidationserlös wird nach den Anteilen am Grundkapital auf die Aktionäre aufgeteilt (§ 271 Abs. 2 AktG). Die Liquidationserlöse sind in der Wirklichkeit nicht nur durch die enttäuschend niedrigen Verkaufserlöse, sondern auch durch die während des Zeitablaufs der Liquidation entstehenden Aufwendungen, die vor allem aus dem Abbau der Beschäftigten resultieren, reduziert. So schwer die Liquidationserlöse bei Einleitung einer Liquidation abzuschätzen sind, würde sich die Verfasserin aufgrund eigener Erfahrungen nicht wundern, wenn der Liquidationserlös der Vereinigten Volksbank AG bei vielleicht zehn Euro pro Aktie ausgekehrt worden wäre.

Durch die Umwandlung wird die Vereinigte Volksbank AG aber nicht liquidiert, sondern fortgeführt. Dann bestimmt sich der Wert eines Unternehmens gemäß IDW S 1 i. d. F. 2008

*„aus dem Nutzen, den dieses aufgrund seiner zum Bewertungszeitpunkt vorhandenen Erfolgsfaktoren einschließlich seiner Innovationskraft, Produkte und Stellung am Markt, inneren Organisation, Mitarbeiter und seines Managements in Zukunft erwirtschaften kann. Unter der Voraussetzung, dass ausschließlich finanzielle Ziele verfolgt werden, wird der Wert eines Unternehmens aus seiner Eigenschaft abgeleitet, durch Zusammenwirken aller die Ertragskraft beeinflussenden Faktoren, finanzielle Überschüsse für die Unternehmenseigner zu erwirtschaften“* (Vereinigte Volksbank, 2016a, Anlage, S. 12).

Der Wert des fortgeführten Unternehmens wird ermittelt als Barwert der Zahlungen, die das Unternehmen den Eigentümern in der Zukunft verspricht (vgl. Ballwieser, 2006, S. 5758). Auf die dafür anerkannten Bewertungsverfahren, das Ertragswert- (vgl. Ballwieser, 2006, S. 5759ff) und das Discounted-Cashflow-Verfahren (vgl. Ballwieser, 2006, S. 5764f), braucht im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen zu werden, da beide Bewertungsverfahren *„bei gleichen Finanzierungsannahmen und damit identischen Nettoeinnahmen der Unternehmenseigner zu identischen Ergebnissen“* führen (Vereinigte Volksbank, 2016a, Anlage, S. 12).

Der neutrale Gutachter kam aufgrund des Ertragswertverfahrens zu einem „objektivierten Unternehmenswert“ der Vereinigten Volksbank AG in Höhe von 128,9 Millionen Euro (vgl.

Vereinigte Volksbank, 2016a, Anlage, S. 96). „Auf Basis der aktuellen Aktienanzahl der VVB (Vereinigte Volksbank AG, d. Verf.) ergibt sich ein Unternehmenswert je Aktie von € 74,58“ (Vereinigte Volksbank, 2016a, Anlage, S. 96).

Auf der Grundlage dieses Unternehmenswerts wurde den Aktionären der Vereinigten Volksbank AG, die auf der Hauptversammlung Widerspruch zur Niederschrift und danach ihr Ausscheiden aus der Vereinigten Volksbank erklärt haben, 75 Euro pro Aktie als Barabfindung bezahlt (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 77).

Werte sind immer subjektiv, so auch der vom neutralen Gutachter ermittelte Unternehmenswert der Vereinigten Volksbank AG. „Objektiviert“ im obigen Zusammenhang kann nur heißen, dass der Unternehmenswert nach einem normierten Verfahren, hier den IDW-Vorschriften, durchgeführt wurde. Die Subjektivität auch dieses „objektiven“ Unternehmenswerts wird dadurch unterstrichen, dass der Unternehmenswert der Vereinigten Volksbank AG aufgrund des Widerspruchs eines Aktionärs in einem „gerichtlichen Vergleich zur Beendigung der Spruchverfahren im Zusammenhang mit dem Formwechsel der Vereinigte Volksbank AG, Sindelfingen in die Vereinigte Volksbank eG, Sindelfingen,“ um 2,50 Euro je Aktie aufgestockt und den ausscheidenden Aktionären zusätzlich ausbezahlt wurde (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?10> [abgefragt am: 22.11.2020]).

#### 3.2.4.3 Vom Aktionär zum Mitglied

Die anderen Aktionäre werden Mitglieder der Vereinigten Volksbank eG und erhalten für jede ihrer Aktien 15 Geschäftsanteile a fünf Euro Geschäftsguthaben gutgeschrieben (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 77). Ohne Widerspruch vorenthalten wurde ihnen die den ausscheidenden Aktionären durch gerichtlichen Vergleich erwirkte Aufstockung der Abfindung in Höhe von 2,50 Euro je Aktie (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?10> [abgefragt am: 22.11.2020]).

Durch die Umwandlung des (nicht aufgestockten) anteiligen Unternehmenswerts in Geschäftsguthaben sind die Rücklagen der Aktiengesellschaft in Höhe des 2,49-fachen des gezeichneten Kapitals auf ein Drittel der Geschäftsguthaben bei der Genossenschaft geschrumpft, wobei die Frage bleibt, weshalb die Genossenschaft überhaupt noch Rücklagen

ausweisen konnte, wenn der gesamte innere Wert – so wie es den Aktionären zusteht – in Geschäftsguthaben umgewandelt oder ausbezahlt wurde (vgl. Scheumann, 2018, S. 86ff). Dazu wird im Umwandlungsbericht des Vorstands der Vereinigten Volksbank AG erläutert:

*„Im Zuge des Formwechsels wird jedem Aktionär der Vereinigten Volksbank als Geschäftsguthaben bei der Vereinigten Volksbank eG der Wert der Stückaktien gutgeschrieben, mit denen er an der Vereinigten Volksbank als formwechselndem Rechtsträger beteiligt ist“* (Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 76).

In diesem Zitat wird das Verb „beteiligt“ missverständlich verwendet. Wer sich an einem Unternehmen „beteiligt“, zahlt dem Veräußerer einen Preis, auf den sich Käufer und Verkäufer aufgrund des Nutzens, *„den dieses aufgrund seiner zum Bewertungszeitpunkt vorhandenen Erfolgsfaktoren [...] erwirtschaften kann“* (Vereinigte Volksbank, 2016a, Anlage, S. 12), um erneut die IDW-Vorschriften zu zitieren. Bei seinem Austritt aus dem Unternehmen erhält er seinerseits vom Käufer seiner Beteiligung den Preis, der wiederum vom Nutzen der Beteiligung zum Verkaufszeitpunkt abhängt. Durch diese Funktion der Beteiligung beziehungsweise des Eigentums wird gewährleistet, dass die Menschen mit ihrem Vermögen, das Teil des Volksvermögens ist, sorgsam umgehen.

#### 3.2.4.4 Asymmetrisches Risikoprofil des Mitglieds

Das Mitglied einer Kreditgenossenschaft zahlt demgegenüber beim Eintritt in die Genossenschaft das seinen Anteilen entsprechende Geschäftsguthaben ein. Wenn er aus der Genossenschaft austritt, erhält er das bei Eintritt einbezahlte Geschäftsguthaben zurück, wenn es während seiner Mitgliedschaft nicht aufgrund von Verlusten aufgebraucht wurde. Danach haben die Mitglieder von Kreditgenossenschaften ein asymmetrisches Risikoprofil: Bei erfolgreichem Geschäftsverlauf ist ihr Gewinn auf den Teil des Jahresüberschusses gedeckelt, der ausgeschüttet wird. Wenn die Aufwendungen der Genossenschaft aber dauerhaft die Erträge übersteigen, muss das Mitglied den Verlust mit seinem Geschäftsguthaben und zusätzlich mit seiner Haftsumme ausgleichen.

Wenn auch nur eine Kreditgenossenschaft auf die Verlustbeteiligung ihrer Mitglieder zurückgreifen müsste, würden die Mitglieder aller Kreditgenossenschaften verunsichert. Um



dies zu vermeiden, sind die Kreditgenossenschaften über die BVR-Sicherungseinrichtung zusätzlich der Institutssicherung, also der Vermeidung der Insolvenz eines Mitgliedsinstituts, angeschlossen (vgl. Deutsche Bundesbank, 2015, S. 52f). Die Absicherungsprämien für die Institutssicherung werden von allen Kreditgenossenschaften bezahlt (vgl. Deutsche Bundesbank, 2015, S. 55).

### 3.2.5 Fusionen

Wie bereits ausgeführt, ist die Entwicklung der Kreditgenossenschaften seit Jahrzehnten dominiert von Fusionen (vgl. Beike; Lach, 2020, S. 10). Aus diesem Grund bietet es sich an, die Interessen der von der Fusion Betroffenen zu untersuchen.

#### 3.2.5.1 Begründung der Notwendigkeit von Fusionen

Die Fusionen von Genossenschaften werden mit der Notwendigkeit der Bündelung der wirtschaftlichen Kräfte von Unternehmen begründet, um diese wettbewerbs- und zukunftsfähig aufzustellen (vgl. Gindele et al., 2019, S. 162; vgl. Baumann, 2016, S. 5). Dabei wird nicht begründet, weshalb eine Bank mit der Größe wettbewerbs- und zukunftsfähiger wird. Von Genossenschaftsvertretern wird auch nicht thematisiert, wo die optimale Betriebsgröße einer Kreditgenossenschaft und damit das Ziel der Fusionspolitik liegt.

Hinter vorgehaltener Hand verweisen Kompetenzträger von Kreditgenossenschaften gelegentlich auf die durch die Regulatorik vorgegebene Großkreditgrenze, die sie im Kreditgeschäft einschränke. Durch eine Fusion könnte dieser Wettbewerbsnachteil vermindert werden. Die Großkreditgrenze beträgt 25 % des Kernkapitals (vgl. <https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/gross-und-millionenkredite/ueberwachung-des-kreditgeschaefts-hinsichtlich-gross-und-millionenkredite-598938> [abgefragt am: 18.12.2021]), das sind

- bei der kleinsten der hier untersuchten Kreditgenossenschaft Raiffeisenbank Maitis (25 % von 2,6 Millionen Euro (gemäß Offenlegungsbericht 2020)) 638.000 Euro,
- bei der aus einer Fusion hervorgegangenen Volksbank Leonberg-Strohgäu (25 % von 162,3 Millionen Euro (gemäß Offenlegungsbericht 2020)) 40,6 Millionen Euro,

- bei der PSD Bank RheinNeckarSaar (25 % von 174,8 Millionen Euro (gemäß Offenlegungsbericht 2020)) 43,7 Millionen Euro,
- bei den aus mehreren Fusionen hervorgegangenen Vereinigten Volksbanken (25 % von 363,0 Millionen Euro (gemäß Offenlegungsbericht 2020)) 90,8 Millionen Euro.

Dieser Höchstbetrag bedeutet aber nicht, dass die jeweilige Kreditgenossenschaft nicht größere Kredite an einen Kreditnehmer gewähren könnte. Hier hilft vielmehr die genossenschaftliche Zentralbank, die DZ Bank AG, mit einer Bilanzsumme von 310 Milliarden Euro und einem Kernkapital von 15,8 Milliarden (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?13> [abgefragt am: 19.12.2021]), woraus sich eine Großkreditgrenze von fast 4 Milliarden Euro ableitet. Die DZ Bank AG ergänzt subsidiär die Angebotspalette der Kreditgenossenschaften insbesondere im Unternehmenskredit-, Auslands- und Effktengeschäft. Zuzugeben ist allerdings, dass die Primärbanken von solchen Metakrediten meist nicht begeistert sind, weil sie nicht mehr autonom die Bonität des Kreditnehmers und die Kreditkondition bestimmen können, sondern einen selbstbewussten, kompetenten, im Unternehmenskreditgeschäft erfahrenen Partner zur Seite haben.

Kreditgenossenschaften können größere Kredite auch zusammen mit anderen Kreditgenossenschaften gewähren. Grundsätzlich zu hinterfragen ist allerdings, ob eine Kreditgenossenschaft ihren satzungsmäßigen Auftrag und ihren komparativen Vorteil in der Vergabe von Großkrediten im zweistelligen Millionenbereich sehen sollte.

Näher betrachtet werden hier die in den letzten Jahren durchgeführten Fusionen der in den Fallstudien untersuchten Kreditgenossenschaften.

Sowohl die Vereinigten Volksbanken als auch die Volksbank Leonberg-Strohgäu begründen ihre jeweilige Fusion mit wachsenden regulatorischen Anforderungen (vgl. Bausinger, 2020, [https://www.swp.de/suedwesten/staedte/reutlingen/finanzsektor\\_-die-vereinigte-volksbank-und-die-volksbank-reutlingen-vor-dem-zusammenschluss-die-zeichen-stehen-auf-fusion-42713888.html](https://www.swp.de/suedwesten/staedte/reutlingen/finanzsektor_-die-vereinigte-volksbank-und-die-volksbank-reutlingen-vor-dem-zusammenschluss-die-zeichen-stehen-auf-fusion-42713888.html) [abgefragt am: 27.12.2021]). Dieses Argument ist insoweit stichhaltig, als jede Bank – ob groß oder klein – Beauftragte für verschiedenste Funktionen vorhalten muss und dafür aus Gründen der Funktionstrennung sowie eventuell auftretender

Interessenkonflikte unterschiedliche Mitarbeiter beschäftigen muss, sofern die jeweilige Funktion nicht ausgelagert wird. Mit Sicherheit ergeben sich auch Synergieeffekte im Meldewesen, weil die gleichen Meldungen künftig nur noch von einer Kreditgenossenschaft erbracht werden müssen.

Nicht hingewiesen wird von den fusionswilligen Banken im Rahmen der regulatorischen Anforderungen auf das Prinzip der Proportionalität im Bereich der qualitativen Aufsicht (vgl. Hannemann et al., 2019, S. 11f, S. 20, S. 40 und S. 56), was heißt, dass die Bankenaufsicht weiter bestrebt ist, *„den Aufsichtsdruck bei kleineren und risikoärmeren Banken zu verringern, auch im Sinne der Proportionalität“* (Fischer; Neubacher, 2021, S. 3). Hierzu wird beispielsweise in einem Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zu den Mindestanforderungen an das Risikomanagement ausgeführt:

*„Das Rundschreiben (Mindestanforderungen an das Risikomanagement, d. Verf.) trägt der heterogenen Institutsstruktur und der Vielfalt der Geschäftsaktivitäten Rechnung. Es enthält zahlreiche Öffnungsklauseln, die abhängig von der Größe der Institute, den Geschäftsschwerpunkten und der Risikosituation eine vereinfachte Umsetzung ermöglichen. Insoweit kann es vor allem auch von kleineren Instituten flexibel umgesetzt werden“* (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2021, Allgemeiner Teil 1 Textziffer 5).

So wird ein großes Institut laufend von der Aufsicht „heimgesucht“, während eine kleine Kreditgenossenschaft vielleicht einmal in zwölf Jahren von der Bankenaufsicht besucht wird und dann bei Weitem nicht Anforderungen gestellt werden wie an ein systemrelevantes Institut (vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2021, Allgemeiner Teil 1 Textziffer 7).

Zusätzlich nannte die Volksbank Leonberg-Strohgau als Gründe für die Fusion steigende Kundenanforderungen, bessere Angebote für Kunden sowie die Entwicklung zu einem noch attraktiveren Arbeitgeber mit interessanten beruflichen Entwicklungsperspektiven (vgl. [https://www.krzbb.de/krz\\_53\\_111383981-13-Volksbanken-Leonberg-und-Strohgu-fusionieren.html](https://www.krzbb.de/krz_53_111383981-13-Volksbanken-Leonberg-und-Strohgu-fusionieren.html) [abgefragt am: 05.12.2020]).

Dabei wäre interessant, zu konkretisieren, für welche Kundenanforderungen und Angebote für Kunden eine Bank mit einer Bilanzsumme von 1,5 Milliarden Euro erforderlich ist und eine Bank mit der Hälfte der Bilanzsumme passen muss, insbesondere, weil hinter jeder Kreditgenossenschaft die „genossenschaftliche Familie“ mit ihren Substitutionsangeboten steht.

Für Mitglied und Kunde einer Kreditgenossenschaft wird sich durch eine Fusion die Angebotspalette seiner Bank nicht ändern, meist trifft ihn aber hart, dass mit der Fusion sein ihm vertrauter Bankberater gewechselt hat. In der Zeit der Standardisierung und Digitalisierung von Bankdienstleistungen können Filialbanken, wie die Kreditgenossenschaften, nur überleben, wenn es den Kundenberatern gelingt, Vertrauenskapital beim Mitglied und Kunden aufzubauen. Das erfordert einen langen, stetigen Prozess, der durch eine Fusion meist unterbrochen wird. Mit Sicherheit schwindet mit der Größe der Kreditgenossenschaft die Mitglieder- und Kundenbindung der Bank, das wichtigste Kapital einer Kreditgenossenschaft.

Ebenso relativiert werden muss die These, dass die Attraktivität eines Instituts als Arbeitgeber mit der Größe steigt. Den höheren Gehältern der Führungskräfte im fusionierten Institut steht die mit der Unternehmensgröße verbundene steigende Bürokratisierung gegenüber, die von den Beschäftigten nicht geschätzt wird und nicht der Effizienz dient. Eine größere Bedeutung für die Attraktivität des Arbeitgebers hat die Personalpolitik, die den High-Potentials unter den Mitarbeitern rechtzeitig ihre Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt und sie entsprechend auch fördert. Unterstrichen wird diese Feststellung durch Hahn, der erläutert, dass ein kleines Institut die ideale Arbeitsmöglichkeit für denjenigen Mitarbeiter bietet, der von der Eintönigkeit des Routinearbeitens wegkommen, der tagtäglich Abwechslung haben möchte (vgl. Hahn, 1973, S. 23). Insbesondere ist er davon überzeugt, dass ein großer Teil des Rationalisierungseffekts durch die Bürokratisierung geschluckt wird (vgl. Hahn, 1973, S. 23).

Die Erfahrung zeigt sogar umgekehrt, dass Fusionen häufig zu Frustrationen, insbesondere bei den Mitarbeitern des ursprünglich kleineren, also des aufgenommenen Instituts führen, weil die attraktiven Positionen im fusionierten Institut meist mit Beschäftigten des größeren Unternehmens besetzt werden. Frustrationen bei den Beschäftigten resultieren auch aus dem Aufeinandertreffen der meist unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Aus diesen Gründen

gehen zumindest in den ersten Jahren nach der Fusion die Ertragsziffern deutlich zurück (vgl. Beike; Lach, 2020, S. 11).

Für die fusionierte Volksbank Leonberg-Strohgau heißt das:

Geschäftsjahr	Betriebsergebnis vor Bewertung in % der Bilanzsumme	
2017	Volksbank Strohgau: 0,80 %	Volksbank Region Leonberg: 0,87 %
2018	Volksbank Leonberg-Strohgau: 0,64 %	
2019	Volksbank Leonberg-Strohgau: 0,73 %	
2020	Volksbank Leonberg-Strohgau: 0,71 %	

Tabelle 42: Betriebsergebnisse vor Bewertung von 2017 bis 2020 Volksbank Leonberg-Strohgau.  
Quelle: eigene Darstellung.

Für die Fusion der Vereinigten Volksbank und der Volksbank Reutlingen wurden als Gründe Wettbewerbs- und Kostendruck aufgrund der demografischen Entwicklung, der Digitalisierung und der wachsenden regulatorischen Anforderungen sowie die Schaffung von Synergieeffekten und das Niedrigzinsniveau angegeben (vgl. Bausinger, 2020, <https://www.swp.de/suedwesten/staedte/reutlingen/finanzsektor-die-vereinigte-volksbank-und-die-volksbank-reutlingen-vor-dem-zusammenschluss-die-zeichen-stehen-auf-fusion-42713888.html> [abgefragt am: 27.12.2021]).

Nachvollziehbar ist, dass der Wettbewerbsdruck nachlässt, weil einer der beiden an der Fusion beteiligten Wettbewerber wegfällt. Das geht zu Lasten der Kunden. In Wirklichkeit wird es nicht viele Kunden geben, die sowohl bei der Volksbank Reutlingen als auch bei der Vereinigten Volksbank ein Angebot für eine Finanzdienstleistung eingeholt haben, zumal das Geschäftsgebiet der beiden Institute noch nicht einmal aneinandergrenzte (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zweigniederlassungen.html> [abgefragt am: 01.11.2021]).

Die Digitalisierung einer Bank – ein weiterer Fusionsgrund – kann heute kaum von einem einzigen Institut gestemmt werden, egal, ob es eine Bilanzsumme von 1,5, 2,8 oder 4,7 Milliarden Euro hat. Selbst die Deutsche Bank arbeitet bei ihrer Digitalisierung mit Google zusammen (vgl. [https://www.db.com/news/detail/20201204-deutsche-bank-and-google-cloud-sign-pioneering-cloud-and-innovation-partnership?language\\_id=3](https://www.db.com/news/detail/20201204-deutsche-bank-and-google-cloud-sign-pioneering-cloud-and-innovation-partnership?language_id=3) [abgefragt am: 01.11.2021]). Vor allem ist es Aufgabe der gesamten Genossenschaftsorganisation,

Digitalisierungskonzepte zu entwickeln und ihren angeschlossenen Instituten zu überlassen (vgl. Glaser; Pedell, 2021, S. B7).

Als weiteren Grund für die Fusion nannten die beiden Kreditgenossenschaften die sich aus der Niedrigzinspolitik erwachsenden Herausforderungen. Inwiefern sich di daraus resultierenden Probleme mit der Größe der Bank verkleinern sollten, vermag die Verfasserin nicht nachzuvollziehen.

Tatsächlich zeigen auch die Ertragsziffern der Vereinigten Volksbanken, dass sich das Betriebsergebnis vor Bewertung nach der Fusion verschlechtert hat:

Geschäftsjahr	Betriebsergebnis vor Bewertung in % der Bilanzsumme	
2017	Vereinigte Volksbank: 0,58 %	Volksbank Reutlingen: 0,93 %
2018	Vereinigte Volksbank: 0,72 %	Volksbank Reutlingen: 0,68 %
2019	Vereinigte Volksbank: 0,73 %	Volksbank Reutlingen: 0,74 %
2020	Vereinigte Volksbanken: 0,64 %	

Tabelle 43: Betriebsergebnisse vor Bewertung von 2017 bis 2020 Vereinigte Volksbanken.

Quelle: eigene Darstellung.

### 3.2.5.2 Procedere

Rechtliche Voraussetzung für die Fusion von zwei oder mehreren Kreditgenossenschaften ist der Beschluss der General-/Vertreterversammlung (Verschmelzungsbeschluss im Sinne des § 13 UmwG) der an der Fusion beteiligten Kreditgenossenschaften (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 1190f und 1248). Zur Abstimmung gestellt wird der Beschluss aufgrund eines Antrags der jeweiligen Aufsichtsräte und Vorstände der fusionswilligen Banken. Aufgrund des § 80 Abs. 1 UmwG werden bei einer Fusion von Kreditgenossenschaften lediglich einerseits die Geschäftsguthaben und andererseits die Rücklagen zusammengelegt. Daraus folgt, dass jedes Mitglied nach der Fusion über das in absoluten Eurobeträgen gleiche Geschäftsguthaben bei der fusionierten Bank wie zuvor bei der nicht-fusionierten Bank verfügt. Der prozentuale Anteil der Rücklagen der fusionierenden Banken nivelliert sich, weil die Rücklagenquote der fusionierten Bank auf den mit der Höhe der Rücklagen gewichteten Durchschnitt der Rücklagenquote der fusionierenden Institute einpendelt.

Konkret wird das Zusammenlegen der Geschäftsguthaben der fusionierenden Banken einerseits und der Rücklagen andererseits bei den im Rahmen der Fallstudien untersuchten

Kreditgenossenschaften verdeutlicht. Die unten ausgewiesenen Angaben wurden den Geschäfts- und Offenlegungsberichten der Kreditgenossenschaften zum jeweiligen Stichtag entnommen.

#### A1: Vermögen der Volksbank Region Leonberg und der Volksbank Strohgäu vor der Fusion

Positionen vor der Fusion	2017 (Leonberg)	2017 (Strohgäu)
Anzahl Mitglieder	22.082	16.042
Fonds für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340g HGB	37.650.000,00 EUR	27.500.000,00 EUR
Bilanzielles Eigenkapital	48.725.122,29 EUR	35.863.475,77 EUR
davon Gezeichnetes Kapital	10.017.750,00 EUR	9.637.647,40 EUR
davon Rücklagen	37.300.000,00 EUR	24.850.000,00 EUR
davon Bilanzgewinn	1.407.372,29 EUR	1.375.828,37 EUR
Vorsorgereserven gemäß § 340f HGB gemäß Offenlegungsbericht	5.048.000,00 EUR	5.423.000,00 EUR
<b>= Vermögen</b>	<b>91.423.122,29 EUR</b>	<b>68.786.475,77 EUR</b>
<b>Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital</b> (= Vermögen pro ein Euro Geschäftsguthaben)	<b>9,13 EUR</b>	<b>7,14 EUR</b>

Tabelle 44: Vermögen der Volksbank Region Leonberg und Volksbank Strohgäu per 31. Dezember 2017.  
Quelle: eigene Darstellung nach Scheumann, 2018, S. 83ff.

Entsprechend ergibt sich:

- Der „Bilanzkurs“ der Volksbank Region Leonberg beträgt 913 Euro pro 100 Euro Geschäftsguthaben.
- Der „Bilanzkurs“ der Volksbank Strohgäu beträgt 714 Euro pro 100 Euro Geschäftsguthaben.

Nach der Fusion der Volksbank Region Leonberg mit der Volksbank Strohgäu zeigt sich folgendes Bild:

## A2: Vermögen der Volksbank Leonberg-Strohgäu nach der Fusion

Positionen der Volksbank Leonberg-Strohgäu nach der Fusion	2018
Anzahl Mitglieder	37.053
Fonds für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340g HGB	68.150.000,00 EUR
Bilanzielles Eigenkapital	86.016.213,28 EUR
davon Gezeichnetes Kapital	19.489.997,62 EUR
davon Rücklagen	64.050.000,00 EUR
davon Bilanzgewinn	2.476.215,66 EUR
Vorsorgereserven gemäß § 340f HGB gemäß Offenlegungsbericht	11.276.000,00 EUR
<b>= Vermögen der Volksbank Leonberg-Strohgäu</b>	<b>165.442.213,28 EUR</b>
<b>Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital</b> (= Vermögen pro ein Euro Geschäftsguthaben)	<b>8,49 EUR</b>

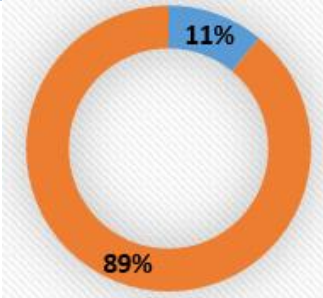
Tabelle 45: Vermögen der Volksbank Leonberg-Strohgäu per 31. Dezember 2018.

Quelle: eigene Darstellung nach Scheumann, 2018, S. 83ff.

Der „Bilanzkurs“ der bisherigen Volksbank Strohgäu ist von 714 EUR auf 849 EUR gestiegen, während der „Bilanzkurs“ der Volksbank Region Leonberg von 913 Euro auf 849 EUR gefallen ist. Die Mitglieder der Volksbank Region Leonberg wurden also durch die Fusion schlechter gestellt, die Mitglieder der Volksbank Strohgäu hingegen besser.

Diesen Zusammenhang sollen die folgenden schematischen Darstellungen optisch zum Ausdruck bringen:

Volksbank Region Leonberg vor der Fusion (schematische, vereinfachte Darstellung)	2017
Gezeichnetes Kapital	10.017.750,00 EUR
Rücklagen (gesamt) <sup>1)</sup>	81.405.372,29 EUR
<b>= Vermögen der Volksbank Region Leonberg</b>	<b>91.423.122,29 EUR</b>
Gezeichnetes Kapital geteilt durch Vermögen	11 %
<b>Vermögen pro einem Euro Gezeichnetem Kapital</b> <b>(Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital)</b>	<b>9,13 EUR</b>
<b>„Bilanzkurs“ (auf 100 Euro Geschäftsguthaben)</b>	<b>913,00 EUR</b>



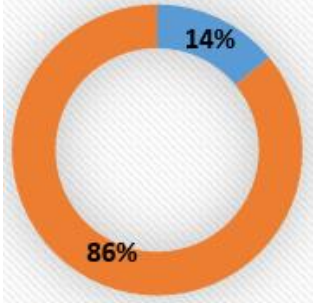
- Gezeichnetes Kapital
- Rücklagen (gesamt)

<sup>1)</sup> 340g-HGB-Reserven, 340f-HGB-Reserven laut Offenlegungsbericht, Bilanzgewinn sowie alle weiteren Rücklagen

Tabelle 46: Vermögen der Volksbank Region Leonberg per 31. Dezember 2017.

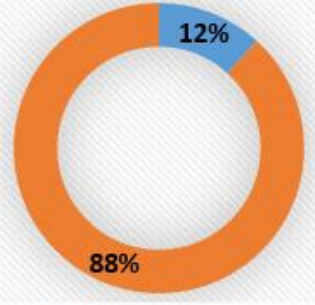
Quelle: eigene Darstellung.



<b>Volksbank Strohgäu vor der Fusion</b> (schematische, vereinfachte Darstellung)	<b>2017</b>	 <p>■ Gezeichnetes Kapital ■ Rücklagen (gesamt)</p>
Gezeichnetes Kapital	9.637.647,40 EUR	
Rücklagen (gesamt) <sup>1)</sup>	59.148.828,37 EUR	
<b>= Vermögen der Volksbank Strohgäu</b>	<b>68.786.475,77 EUR</b>	
Gezeichnetes Kapital geteilt durch Vermögen	14 %	
<b>Vermögen pro einem Euro Gezeichnetem Kapital</b> <b>(Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital)</b>	<b>7,14 EUR</b>	
<b>„Bilanzkurs“ (auf 100 Euro Geschäftsguthaben)</b>	<b>714,00 EUR</b>	

<sup>1)</sup> 340g-HGB-Reserven, 340f-HGB-Reserven laut Offenlegungsbericht, Bilanzgewinn sowie alle weiteren Rücklagen

Tabelle 47: Vermögen der Volksbank Strohgäu per 31. Dezember 2017.  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Volksbank Leonberg-Strohgäu nach der Fusion</b> (schematische, vereinfachte Darstellung)	<b>2018</b>	 <p>■ Gezeichnetes Kapital ■ Rücklagen (gesamt)</p>
Gezeichnetes Kapital	19.489.997,62 EUR	
Rücklagen (gesamt) <sup>1)</sup>	145.952.215,66 EUR	
<b>= Vermögen der Volksbank Leonberg-Strohgäu</b>	<b>165.442.213,28 EUR</b>	
Gezeichnetes Kapital geteilt durch Vermögen	12 %	
<b>Vermögen pro einem Euro Gezeichnetem Kapital</b> <b>(Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital)</b>	<b>8,49 EUR</b>	
<b>„Bilanzkurs“ (auf 100 Euro Geschäftsguthaben)</b>	<b>849,00 EUR</b>	

<sup>1)</sup> 340g-HGB-Reserven, 340f-HGB-Reserven laut Offenlegungsbericht, Bilanzgewinn sowie alle weiteren Rücklagen

Tabelle 48: Aufteilung Vermögen der Volksbank Leonberg-Strohgäu per 31. Dezember 2018.  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Zustimmungsqoten für die Fusion lagen bei der Volksbank Strohgäu bei 94 % und bei der Volksbank Region Leonberg bei 99 % der in der Vertreterversammlung anwesenden Vertreter (vgl. Einholz, 2018, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbank-leonberg-und-strohgaeu-verschmelzen-die-fusion-ist-in-trockenen-tuechern.e89f846a-c30a-42fb-8e0f-c6e1fd851dc9.html> [abgefragt am: 28.12.2021]).

Den Vertretern der Volksbank Strohgäu war zum Zeitpunkt des Gewinnverwendungsbeschlusses für das Geschäftsjahr 2017 die bevorstehende Fusion mit

der Volksbank Region Leonberg bekannt. Dennoch verzichteten sie auf einen großen Teil des Jahresüberschusses in Höhe von 1.373.322 Euro, waren vielmehr bereit, 900.000 EUR den Ergebnisrückzulagen, das sind 66 % des Jahresüberschusses, und darüber hinaus 6.500.000 Euro den 340g-HGB-Reserven zuzuführen (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?36> [abgefragt am: 30.09.2020]).

Analog dazu verlief auch die undifferenzierte Zusammenlegung der Rücklagen bei der Fusion der Vereinigten Volksbank und der Volksbank Reutlingen.

#### B1: Vermögen der Vereinigten Volksbank und der Volksbank Reutlingen vor der Fusion

Positionen vor der Fusion	2019 (Vereinigte Volksbank)	2019 (Reutlingen)
Anzahl Mitglieder	48.146	28.088
Fonds für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340g HGB	103.717.224,35 EUR	55.300.000,00 EUR
Bilanzielles Eigenkapital	149.548.914,54 EUR	70.225.494,24 EUR
davon Gezeichnetes Kapital	133.080.830,00 EUR	17.418.818,70 EUR
davon Rücklagen	13.868.084,54 EUR	51.250.000,00 EUR
davon Bilanzgewinn	2.600.000,00 EUR	1.556.675,54 EUR
Vorsorgereserven gemäß § 340f HGB gemäß Offenlegungsbericht	18.847.000,00 EUR	8.893.000,00 EUR
<b>= Vermögen</b>	<b>272.113.138,89 EUR</b>	<b>134.418.494,24 EUR</b>
<b>Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital</b> (= Vermögen pro ein Euro Geschäftsguthaben)	<b>2,04 EUR</b>	<b>7,72 EUR</b>

Tabelle 49: Vermögen der Vereinigten Volksbank und der Volksbank Reutlingen per 31. Dezember 2019.  
Quelle: eigene Darstellung nach Scheumann, 2018, S. 83ff.

Entsprechend ergibt sich:

- Der „Bilanzkurs“ der Vereinigten Volksbank beträgt 204 Euro pro 100 Euro Geschäftsguthaben.
- Der „Bilanzkurs“ der Volksbank Reutlingen beträgt 772 Euro pro 100 Euro Geschäftsguthaben.

Nach der Fusion der Vereinigten Volksbank mit der Volksbank Reutlingen zeigt sich folgendes Bild:

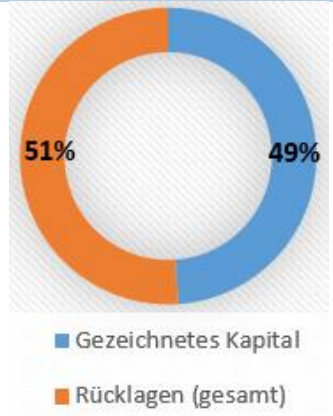
## B2: Vermögen der Vereinigten Volksbanken nach der Fusion

Positionen der Vereinigten Volksbanken nach der Fusion	2020
Anzahl Mitglieder	77.379
Fonds für allgemeine Bankrisiken gemäß § 340g HGB	166.700.000,00 EUR
Bilanzielles Eigenkapital	211.970.277,47 EUR
davon Gezeichnetes Kapital	143.757.500,00 EUR
davon Rücklagen	66.800.000,00 EUR
davon Bilanzgewinn	1.412.777,47 EUR
Vorsorgereserven gemäß § 340f HGB gemäß Offenlegungsbericht	28.335.000,00 EUR
<b>= Vermögen der Vereinigten Volksbanken</b>	<b>407.005.277,47 EUR</b>
<b>Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital</b> (= Vermögen pro ein Euro Geschäftsguthaben)	<b>2,83 EUR</b>

Tabelle 50: Vermögen der Vereinigten Volksbanken per 31. Dezember 2020.  
Quelle: eigene Darstellung nach Scheumann, 2018, S. 83ff.

Demnach lässt sich festhalten: Der „Bilanzkurs“ der bisherigen Vereinigten Volksbank ist von 204 EUR auf 283 EUR gestiegen, während der „Bilanzkurs“ der Volksbank Reutlingen von 772 Euro auf 283 EUR gefallen ist.

Die folgenden schematischen Darstellungen bringen dies optisch zum Ausdruck:

Vereinigte Volksbank vor der Fusion (schematische, vereinfachte Darstellung)	2019	
Gezeichnetes Kapital	133.080.830,00 EUR	 <p>■ Gezeichnetes Kapital ■ Rücklagen (gesamt)</p>
Rücklagen (gesamt) <sup>1)</sup>	139.032.308,89 EUR	
<b>= Vermögen der Vereinigten Volksbank</b>	<b>272.113.138,89 EUR</b>	
Gezeichnetes Kapital geteilt durch Vermögen	49 %	
<b>Vermögen pro einem Euro Gezeichnetem Kapital</b> <b>(Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital)</b>	<b>2,04 EUR</b>	
<b>„Bilanzkurs“ (auf 100 Euro Geschäftsguthaben)</b>	<b>204,00 EUR</b>	

<sup>1)</sup> 340g-HGB-Reserven, 340f-HGB-Reserven laut Offenlegungsbericht, Bilanzgewinn sowie alle weiteren Rücklagen

Tabelle 51: Vermögen der Vereinigten Volksbank per 31. Dezember 2019.  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Volksbank Reutlingen vor der Fusion</b> (schematische, vereinfachte Darstellung)	<b>2019</b>	
Gezeichnetes Kapital	17.418.818,70 EUR	
Rücklagen (gesamt) <sup>1)</sup>	116.999.675,54 EUR	
<b>= Vermögen der Volksbank Reutlingen</b>	<b>134.418.494,24 EUR</b>	
Gezeichnetes Kapital geteilt durch Vermögen	13 %	
<b>Vermögen pro einem Euro Gezeichnetem Kapital</b> <b>(Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital)</b>	<b>7,72 EUR</b>	
<b>„Bilanzkurs“ (auf 100 Euro Geschäftsguthaben)</b>	<b>772,00 EUR</b>	

<sup>1)</sup> 340g-HGB-Reserven, 340f-HGB-Reserven laut Offenlegungsbericht, Bilanzgewinn sowie alle weiteren Rücklagen

Tabelle 52: Vermögen der Volksbank Reutlingen per 31. Dezember 2019.  
Quelle: eigene Darstellung.

<b>Vereinigte Volksbanken nach der Fusion</b> (schematische, vereinfachte Darstellung)	<b>2020</b>	
Gezeichnetes Kapital	143.757.500,00 EUR	
Rücklagen (gesamt) <sup>1)</sup>	263.247.777,47 EUR	
<b>= Vermögen der Vereinigten Volksbanken</b>	<b>407.005.277,47 EUR</b>	
Gezeichnetes Kapital geteilt durch Vermögen	35 %	
<b>Vermögen pro einem Euro Gezeichnetem Kapital</b> <b>(Vermögen geteilt durch Gezeichnetes Kapital)</b>	<b>2,83 EUR</b>	
<b>„Bilanzkurs“ (auf 100 Euro Geschäftsguthaben)</b>	<b>283,00 EUR</b>	

<sup>1)</sup> 340g-HGB-Reserven, 340f-HGB-Reserven laut Offenlegungsbericht, Bilanzgewinn sowie alle weiteren Rücklagen

Tabelle 53: Aufteilung Vermögen der Vereinigten Volksbanken per 31. Dezember 2020.  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Darstellungen zeigen deutliche Verschiebungen bei den Rücklagen. Die Volksbank Reutlingen war im Vergleich zur Vereinigten Volksbank sehr rücklagenstark. Die Vereinigte Volksbank AG hätte ihre Rücklagen bei der Umwandlung in die Rechtsform der Genossenschaft vollständig in Geschäftsguthaben der Mitglieder der Genossenschaft transformieren oder an die ausscheidenden Aktionäre ausschütten müssen.

An der aus der Fusion resultierenden Zusammenlegung von Geschäftsguthaben einerseits und Rücklagen andererseits wird erneut deutlich, dass die Mitglieder keine Eigentümer der

Kreditgenossenschaft sind, sondern das Unternehmen nur nutzen. Selbst die Anhänger des förderungswirtschaftlichen Prinzips müssen zugestehen, dass eine rücklagenstarke Kreditgenossenschaft ihren förderungswirtschaftlichen Auftrag besser erfüllen kann als eine rücklagenschwache. Dann stellen sich die Mitglieder der Volksbank Reutlingen durch die Fusion deutlich schlechter, während die Mitglieder der Vereinigten Volksbank davon eher profitieren. Dennoch haben die Vertreter der Volksbank Reutlingen der Fusion mit 97 % zugestimmt, die Vertreter der Vereinigten mit 95 % (vgl. <https://www.vb-reutlingen.de/wir-fuer-sie/verschmelzung.html> [abgefragt am: 05.10.2020]).

Noch mehr wundert sich der Beobachter über die Selbstlosigkeit der Vertreter der Volksbank Reutlingen, die für das Geschäftsjahr 2019 vom Jahresüberschuss in Höhe von 1.555.676 Euro immerhin 1.200.000 Euro, das sind 77 % des Jahresüberschusses, den Ergebnisrücklagen zuführten und darüber hinaus 4.800.000 Euro als 340g-HGB-Reserven dotierten (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?27> [abgefragt am: 22.09.2021]), obwohl zum Zeitpunkt der Beschlussfassung zur Gewinnverwendung schon klar war, dass der in die Rücklagen eingestellte Teil des Gewinns im Rücklagentopf der fusionierten Kreditgenossenschaft untergeht. Wäre die Zuführung zu den Rücklagen als Dividende ausgeschüttet worden, wäre auch dieser Teil des Jahresüberschusses der Genossenschaft in ihr Eigentum übergegangen.

Diese Selbstlosigkeit der Mitglieder beziehungsweise Vertreter von Genossenschaftsbanken vor Fusionen, wie der Volksbank Strohgäu und Volksbank Reutlingen, ist nicht die Ausnahme, sondern die Regel: Auch die Generalversammlung der Darmsheimer Bank hat vom Jahresüberschuss des Geschäftsjahres 2016 in Höhe von 167.570 Euro 143.000 Euro, also 86 %, den Ergebnisrücklagen zugeführt (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 20.12.2020]), obwohl zum Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Gewinnverwendung die Fusion mit der Vereinigten Volksbank bereits klar war.

Dabei verfügte die Darmsheimer Bank bezogen auf ihr Vermögen über eine Rücklagenquote von 78 % (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 20.12.2020]), während es bei der Vereinigten Volksbank 32 % waren (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?14> [abgefragt am: 03.10.2020]). Die Fusion der Darmsheimer Bank mit der Vereinigten Volksbank wurde dennoch mit einer

Zustimmungsquote von 98 % der Generalversammlung (vgl. Kühnle, 2017, [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_111323198-13-Volksbank-Vertreter-fuer-Verschmelzung-mit-Darmsheim.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_111323198-13-Volksbank-Vertreter-fuer-Verschmelzung-mit-Darmsheim.html?archiv=1) [abgefragt am: 28.12.2020]) beziehungsweise 99 % der Vertreterversammlung (vgl. Schmidt, 2017, [https://www.krzbb.de/krz\\_51\\_111322521-13-Ueberwaeltigender-Zuspruch-fuer-die-Fusion.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_51_111322521-13-Ueberwaeltigender-Zuspruch-fuer-die-Fusion.html?archiv=1) [abgefragt am: 16.08.2020]) durchgewunken.

### **3.2.6 Indizien für Vorstandsinteressen**

Die Analyse des Umwandlungsprozesses der Vereinigten Volksbank AG in die Vereinigte Volksbank eG zeigt, dass der Rechtsformwechsel plausibel nur mit dem Argument des im Vergleich zur Fusion von Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen einfacheren und kostengünstigeren Zusammenschlusses von Genossenschaften (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 48 und 51) begründet werden kann. Die anderen vom Vorstand der Vereinigten Volksbank AG im Umwandlungsbericht genannten Begründungen (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 47ff) sind – wie oben ausgeführt – nicht stichhaltig und rechtfertigen den Rechtsformwechsel, der die Mitglieder im Vergleich zu den Aktionären in wesentlichen Rechten schlechter stellt (vgl. Vereinigte Volksbank, 2016a, S. 48f), nicht. Die Umwandlung in die eingetragene Genossenschaft stärkt allerdings die Stellung des Vorstands. Insbesondere dank des Übergangs von der Hauptversammlung zur Vertreterversammlung und des Procederes der Wahl der Vertreter und der Aufsichtsräte von Genossenschaften muss er sich nicht mehr vor kritischen Aktionären rechtfertigen.

Wenngleich durch das bei der Vereinigten Volksbank AG gehandhabte Spezifikum der „genossenschaftlichen Aktiengesellschaft“ der Einfluss einzelner Aktionäre eingeschränkt war, ist der Vorstand einer Genossenschaft aufgrund der Statuten weniger angreifbar als jener einer Aktiengesellschaft. Auch gelingt es dem Vorstand der Vereinigten Volksbanken eG künftig leichter, die meist mit seinen Interessen korrelierenden Fusionen mit anderen Kreditgenossenschaften durchzusetzen.

### 3.2.6.1 Streben nach optimaler Betriebsgröße

Viele Fusionen von Kreditgenossenschaften scheinen den Vorständen zu Gute gekommen zu sein. Offen kommuniziert werden die Interessen der Geschäftsleiter jedoch nicht, vielmehr werden die Fusionen von den Verbänden der Kreditgenossenschaften seit etwa 1963 mit der Schaffung „optimaler Betriebsgrößen“ im Hinblick früher auf das Massengeschäft im Zahlungsverkehr, auf den Zwang zur Automation und auf ein umfassendes Banksortiment (vgl. Hahn, 1973, S. 21), heute auf die Digitalisierung und auf die Bewältigung der Bankenregulatorik begründet.

Wo die optimale Betriebsgröße einer Kreditgenossenschaft liegt, wird von den Verbänden nicht fixiert, die Wirklichkeit zeugt jedoch davon, dass die Entscheidungsträger möglichst große Einheiten anstreben, andernfalls sind die Berliner Volksbank mit einer Bilanzsumme von 16,9 Milliarden Euro und 209.000 Mitgliedern (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?19> [abgefragt am: 10.12.2021]) oder die Frankfurter Volksbank mit 13,2 Milliarden Bilanzsumme und 245.000 Mitgliedern (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?12> [abgefragt am: 10.12.2021]) nicht zu erklären.

Nicht problematisiert wird, dass die Kreditgenossenschaften mit der Größe ihre originär komparativen Vorteile im Markt für Finanzdienstleistungen, wie Überschaubarkeit, flache Hierarchien mit schnellen, kurzen Entscheidungswegen und insbesondere der nachhaltigen, persönlichen Bindung des Bankleiters und seiner Mitarbeiter zum Mitglied und Kunden zunehmend aufgeben. Der sich als „Privatbankier“ seiner Mitglieder und Kunden fühlende Vorstand einer kleinen Kreditgenossenschaft (vgl. Hahn, 1973, S. 25) wird zusammen mit seinem Kunden in der Anlageberatung ein individuell auf ihn zugeschnittenes Wertpapierportfolio zusammenstellen, vielleicht mit Aktien von Gesellschaften aus der Region, damit er die Hauptversammlungen besuchen kann. Das erfordert Vertrauen des Kunden zum persönlichen Anlageberater und setzt dessen Expertise voraus. Es lässt sich nur durch jahrelange vertrauensvolle Zusammenarbeit schaffen. Wer es so sieht, weiß: Der Beratungsbedarf, auch der Mitglieder und Kunden von Kreditgenossenschaften, ist in letzter Zeit gewaltig gestiegen (vgl. Herr, 2021, S. 4).



Ausdrücklich wird bei Fusionen darauf hingewiesen, dass unter dem Zusammenschluss die vertrauensvolle, persönliche und kompetente Beratung durch die Bankmitarbeiter nicht leide. Die Vorstände sind sicherlich davon überzeugt, dass ihnen das gelingt. Dabei unterschätzen sie die Principal-Agent-Problematik, die mit der Größe der Bank wächst. Sie kann nur durch zusätzliche Vorschriften und Kontrollen bewältigt werden. Wer aber Zielvorgaben erfüllen muss, wird primär die ihm vorgegebenen Ziele verfolgen, auch wenn sein Verhalten die ganzheitliche Beratung des Kunden konterkariert.

Die durch Größendegression und Standardisierung erreichte Effizienzsteigerung wird erkaufte durch Vergleichbarkeit der eigenen Leistungen mit den Leistungen von Konkurrenzinstituten. Der dem Vertriebsziel geschuldete Verkauf eines Aktienfonds kann ebenso über die Sparkasse, ja auch über die Direktbank erworben werden, dort allerdings preisgünstiger. Im Preiswettbewerb kann nur bestehen, wer die Effizienz durch Größendegression weiter steigern kann. Nach den vielen Fusionen dürften die meisten Kreditgenossenschaften für eine individuelle Betreuung ihrer Mitglieder und Kunden durch einen selbstverantwortlichen Berater zu groß und damit zu bürokratisiert sein. Deshalb bleibt ihnen nichts anderes übrig, als immer größer zu werden, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Für die Mitglieder und Kunden ist ihre Kreditgenossenschaft austauschbar mit der Sparkasse oder anderen Kreditinstituten geworden. Förderauftrag und genossenschaftliche Prinzipien mögen vielleicht noch in der Satzung der Kreditgenossenschaften stehen, in ihrem operativen Geschäft haben sie keine Bedeutung. Von der Größe ihrer Kreditgenossenschaften profitieren aber die Vorstände (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 1167).

### 3.2.6.2 Fusionsanlässe für die aufnehmende Kreditgenossenschaft

Der unmittelbare Anlass für Fusionen ist verschiedenartig. So wurde aktuell die durch Cum-Cum- und durch Swapgeschäfte havarierte Volksbank Heilbronn mit der VR Bank Schwäbisch Hall-Crailsheim fusioniert, nachdem „die Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) der Volksbank Heilbronn mit einem hohen zweistelligen Millionen-Euro-Betrag unter die Arme“ gegriffen hat (Atzler; Votsmeier, 2021, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/genossenschaftliche-banken-volksbank-heilbronn-muss-wegen-aktien-und-zinsgeschaeften->



[mit-millionen-gestuetzt-werden/27124814.html?ticket=ST-1586223-5PEYdHNs6InndcaEO](http://mit-millionen-gestuetzt-werden/27124814.html?ticket=ST-1586223-5PEYdHNs6InndcaEO)  
[hEx-cas01.example.org](http://hEx-cas01.example.org) [abgefragt am: 07.11.2021]).

Gindele et al. haben im Jahr 2019 leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungskräften von Kreditgenossenschaften zu Fusionen bei 29 Kreditgenossenschaften durchgeführt (vgl. Gindele et al., 2019, S. 166f):

*„Als häufigster interner Treiber konnte die Zusammensetzung im Vorstandsgremium identifiziert werden. Dies war [...] für 15 der befragten Banken Treiber der Fusion und wurde somit als einer der Hauptauslöser einer Fusion gewertet. Die Zusammensetzung der Vorstandsgremien änderte sich in den meisten Fällen aufgrund eines anstehenden Generationenwechsels im Vorstand. Dieser Generationenwechsel ermöglichte, dass nach der Fusion ein Teil der Vorstände in den Ruhestand verabschiedet, deren Stellen nicht wiederbesetzt und somit Vorstandsgehälter eingespart wurden“* (Gindele et al., 2019, S. 167f).

Hauptauslöser von Fusionen sind anstehende Generationenwechsel im Vorstandsgremium. Diese Feststellung deckt sich mit der Beobachtung einiger Fusionen von Kreditgenossenschaften im Südwesten Deutschlands, die die Verfasserin untersucht hat. Idealtypisch für eine derartige Fusion verlief der Zusammenschluss der Volksbank Region Leonberg mit der Volksbank Strohgäu. Zum Zeitpunkt der Fusion per 1. Januar 2018 hatten die Vorstandsmitglieder der beiden Kreditgenossenschaften das folgende Alter (vgl. <https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/250037/Volksbank-Leonberg-Strohgaeu-eG> [abgefragt am: 28.11.2020]):

Jahrgang	Alter in Jahren	Funktion	Ausscheiden im Jahr
1953	64	Vorstandsvorsitzender Strohgäu	2018
1958	59	Vorstandsmitglied Strohgäu	2020 (vorzeitiger Ruhestand)
1965	52	Vorstandsvorsitzender Leonberg	2032 (mit 67 Jahren)
1971	46	Vorstandsmitglied Leonberg	2039 (mit 67 Jahren)

Tabelle 54: Alter Vorstandsmitglieder Volksbank Leonberg-Strohgäu per 1. Januar 2018.  
Quelle: eigene Darstellung.

Mit der Fusion wurde der Vorstandsvorsitzende der Volksbank Strohgäu in den Ruhestand verabschiedet, zwei Jahre später (vorzeitig) das weitere Vorstandsmitglied der Volksbank Strohgäu. Beide Stellen wurden nicht wiederbesetzt (vgl. <https://www.vbleos.de/wir-fuer->

[sie/ueber-uns/organe-gremien.html](https://www.eu-banking.de/content/dam/f0248-0/ausbildung/Gehaltstabelle_in_Geno-Banken_2019-2022.pdf) [abgefragt am: 17.11.2021]). Modifiziert werden muss jedoch die Aussage von Gindele et al., dass „somit Vorstandsgehälter eingespart wurden“ (Gindele et al., 2019, S. 167f), da die Vergütung und die Altersvorsorge der verbleibenden Vorstände mit der Größe des Instituts steigen (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 1167).

Üblicherweise richtet sich die fixe Vergütung von Vorstandsmitgliedern

*„in der Praxis nach der Größe des Instituts. Früher wurde bei Kreditgenossenschaften oft auf die Bilanzsumme abgestellt. Hiervon ist man zwischenzeitlich wieder abgekommen, da hierdurch nicht das gesamte Geschäft widergespiegelt wird“* (Frankenberger et al., 2020, S. 180).

Frankenberger et al. nennen für die bayrischen Kreditgenossenschaften – nach Kenntnis der Verfasserin unterscheiden sich diese nicht von anderen Verbandsgebieten – folgende Bemessungsgrundlage für die fixe Vergütung von Vorständen (vgl. Frankenberger et al., 2020, S. 181):

- Betreutes Kundenvolumen laut Verbundbilanz (bilanzielles Kundengeschäft und außerbilanzielles Kundengeschäft bei Verbundpartnern)
- 15-faches des erwirtschafteten versteuerten Eigenkapitals (Rücklagen inklusive Gewinnzuweisung sowie versteuerte Pauschalwertberichtigungen)

Grundlage der fixen Vergütung von Vorständen von Kreditgenossenschaften ist der Gehaltstarifvertrag der Volks- und Raiffeisenbanken Tarifgruppe neun, elftes Berufsjahr (vgl. Frankenberger et al., 2020, S. 181). Das entspricht der höchsten Stufe und beträgt im Herbst 2021 laut der Gehaltstabelle der Genossenschaftsbanken 2019 bis 2022 5.097 Euro pro Monat (vgl. [https://www.eu-banking.de/content/dam/f0248-0/ausbildung/Gehaltstabelle\\_in\\_Geno-Banken\\_2019-2022.pdf](https://www.eu-banking.de/content/dam/f0248-0/ausbildung/Gehaltstabelle_in_Geno-Banken_2019-2022.pdf) [abgefragt am: 30.12.2021]). Dieser Betrag wird mit dem aufgrund der oben dargelegten Bemessungsgrundlage berechneten Prozentsatz hochgerechnet und mit 13 oder 14 multipliziert, Ergebnis ist das fixe Jahresgehalt (vgl. Frankenberger et al., 2020, S. 181). Hinzu kommen die leistungsabhängige, variable Vergütung sowie weitere Bestandteile wie Aufwandsentschädigungen oder Nutzung eines Dienstwagens (vgl. Frankenberger et al., 2020, S. 179 und 181f).

Mit der Fusion zur Volksbank Leonberg-Strohgäu ist also einerseits das Gehalt des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Volksbank Strohgäu weggefallen, der allerdings eine Abfindung erhalten haben dürfte, weil er bereit war, ein halbes Jahr vor seinem regulären Ruhestand abzutreten, andererseits aber ist die Vergütung der verbliebenen Vorstandsmitglieder durch die schlagartige Vergrößerung des Instituts gestiegen. Für das weitere Vorstandsmitglied der Volksbank Strohgäu, das die Fusion mitinitiiert hatte, dürfte weniger die höhere Vorstandsvergütung interessant gewesen sein als vielmehr die daran orientierte Altersversorgung nach knapp zwei Jahren Dienstzeit im fusionierten Institut ab dem 62. Lebensjahr.

Kein Vorstandsgehalt wurde demgegenüber trotz Generationswechsel eingespart bei der Fusion der Vereinigten Volksbank mit der Volksbank Reutlingen: Das Vorstandsgremium des fusionierten Instituts besteht aus fünf Mitgliedern, drei aus der ehemaligen Vereinigten Volksbank und zwei aus der ehemaligen Volksbank Reutlingen (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 28.11.2020]). Der bisherige Vorstandsvorsitzende der Vereinigten Volksbank hat auch den Vorsitz im neuen Vorstandsgremium übernommen, der bisherige Vorstandsvorsitzende der Volksbank Reutlingen wurde sein Stellvertreter (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 28.11.2020]). Zum Zeitpunkt der Fusion per 1. Januar 2020 hatten die Vorstandsmitglieder der beiden Institute folgendes Alter (vgl. <https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/720139/Vereinigte-Volksbanken-eG> [abgefragt am: 17.11.2021]):

Jahrgang	Alter in Jahren	Funktion	Ausscheiden im Jahr
1956	63	Vorstandsvorsitzender Volksbank Reutlingen	2021
1959	60	Vorstandsvorsitzender Vereinigte Volksbank	2024
1971	48	Vorstandsmitglied Volksbank Reutlingen	2038 (mit 67 Jahren)
1973	46	Vorstandsmitglied Vereinigte Volksbank	2040 (mit 67 Jahren)
1979	40	Vorstandsmitglied Vereinigte Volksbank	2046 (mit 67 Jahren)

Tabelle 55: Alter Vorstandsmitglieder Vereinigte Volksbanken per 1. Januar 2020.

Quelle: eigene Darstellung.

Im Jahr 2021 ist der ehemalige Vorsitzende des Vorstands der Volksbank Reutlingen mit der auf der Vorstandsvergütung der fusionierten Bank basierenden Altersversorgung in den Ruhestand gegangen (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles->

[regionales/banksache/verabschiedung\\_vorstand\\_s-arnold.html](https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html) [abgefragt am: 29.05.2021]), ein Nachfolger wurde zwischenzeitlich ernannt, so dass das Gremium nach wie vor aus fünf Mitgliedern besteht (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 11.11.2021]). Im Falle der Vereinigten Volksbanken sind nicht nur keine Vorstandsgehälter weggefallen, sondern die Vergütungen aller Vorstandsmitglieder sind aufgrund der Vergrößerung des Instituts zudem gestiegen.

Im Januar 2022 verkündeten die Vereinigten Volksbanken und die Volksbank Leonberg-Strohgäu, vorbehaltlich der Zustimmung der Vertreterversammlung, rückwirkend zum 1. Januar 2022 fusionieren zu wollen. Dazu führten sie in der gemeinsamen Pressemitteilung aus:

*„Die Zustimmung der Vertreter vorausgesetzt bleibt Wolfgang Klotz der Vorstandsvorsitzende der Vereinigte Volksbanken eG. Jürgen Held, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Leonberg-Strohgäu eG, wird dessen Stellvertreter und ist der designierte Nachfolger von Wolfgang Klotz“*  
(<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/verschmelzung-2022/zahlen-daten-fakten.landingpage.html> [abgefragt am: 22.01.2022]).

Auch hier scheinen die Vorstandsmitglieder die Profiteure der Fusion zu sein, insbesondere aber die Vorstandsvorsitzenden der beiden „wirtschaftlich gesunden“ Banken (vgl. <https://www.vbleos.de/wir-fuer-sie/verschmelzung-2022/wir-werden-groesser-um-nah-zu-bleiben-ladingpage.landingpage.html> [abgefragt am: 22.01.2022]):

- Der Vorstandsvorsitzende der Vereinigten Volksbanken würde demnach bis zu seinem altersbedingten Ausscheiden im Jahr 2024 noch drei Jahre von der Fusion und der damit einhergehenden höheren Vergütung und Altersversorgung profitieren.
- Dem Vorstandsvorsitzenden der Volksbank Leonberg-Strohgäu würde die angestrebte Fusion mit der Vereinigten Volksbank im Jahr 2025 den Vorstandsvorsitz einer – auf Basis der heutigen Daten – 6,3 Milliarden großen Kreditgenossenschaft verschaffen (vgl. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/verschmelzung-2022/zahlen-daten-fakten.landingpage.html> [abgefragt am: 22.01.2022]).
- Auch die weiteren Vorstandsmitglieder würden von der Fusion profitieren, weil auch ihre Vergütung aufgrund der gestiegenen Bemessungsgrundlage zunimmt.

Seit April 2022 wird die Fusion aufgrund der „*aktuellen geopolitischen Situation und den damit einhergehenden Implikationen auf den Kapitalmarkt*“ nicht weiterverfolgt (vgl. Spengler, 2022, <https://www.boersen-zeitung.de/banken-finanzen/nebelkerzen-zu-geplatzter-fusion-18cc2424-b66f-11ec-8017-1f24a02246a0> [abgefragt am: 15.04.2022]). Mit dieser Pressemitteilung bestätigen die beiden Genossenschaftsbanken, dass – bis auf die Interessen der Vorstandsmitglieder – die Fusion aus institutsimmanenten Gründen nicht notwendig war.

Auch bei der Volksbank Backnang dürfte die absehbare Verabschiedung des 63 Jahre alten Vorstandsvorsitzenden (vgl. <https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/270021/Volksbank-Backnang-eG> [abgefragt am: 13.11.2021]) der Auslöser für die Fusion mit der Raiffeisenbank Oberstenfeld im Jahr 2016 gewesen sein. Beide Institute wurden vor der Fusion von jeweils zwei Vorstandsmitgliedern geführt. Im September 2016 erweiterte die Volksbank Backnang ihren Vorstand auf drei Personen durch eine interne Besetzung (vgl. <https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/270021/Volksbank-Backnang-eG> [abgefragt am: 13.11.2021]). Im März 2018 ging der bisherige Vorstandsvorsitzende der Volksbank Backnang in den Ruhestand und die beiden Vorstände der bisherigen Raiffeisenbank Oberstenfeld wurden zu Vorstandsmitgliedern ernannt (vgl. <https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/270021/Volksbank-Backnang-eG> [abgefragt am: 13.11.2021]). Somit besteht das Vorstandsgremium auch Jahre nach der Fusion aus vier Mitgliedern (vgl. <https://www.volksbank-backnang.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 13.11.2021]), allerdings mit höheren Vorstandsgehältern und Pensionszusagen als vor der Fusion.

Die Volksbank Stuttgart nahm drei Jahre vor der Pensionierung sowohl ihres Vorstandsvorsitzenden als auch eines weiteren Vorstandsmitglieds die Kerner Volksbank auf. Unmittelbar vor der Fusion hatte die Volksbank Stuttgart drei Vorstandsmitglieder, die Kerner Volksbank zwei (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?15> [abgefragt am: 11.11.2021]; vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6> [abgefragt am: 11.11.2021]). Der ausscheidende Vorstandsvorsitzende der Volksbank Stuttgart wurde ersetzt durch einen extern berufenen Vorstandsvorsitzenden (vgl. Marquard, 2019, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.generationswechsel-volksbank-erhaelt-neuen-chef.c279024f-87bd-469a-973f-3cb3585f96c1.html> [abgefragt am: 18.11.2021]). Aktuell

weist die Volksbank Stuttgart auf ihrer Homepage vier Vorstandsmitglieder aus, die beiden Vorstandsmitglieder der Kerner Volksbank sind in das Vorstandsgremium der Stuttgarter Volksbank aufgerückt (vgl. <https://www.volksbank-stuttgart.de/wir-fuer-sie/die-volksbank-stuttgart/der-vorstand.html> [abgefragt am: 31.10.2021]). Obwohl die Anzahl der Vorstandsmitglieder in Übereinstimmung mit den Ausführungen von Gindele et al. von bisher fünf auf vier reduziert wurde, ist infolge der höheren Bemessungsgrundlage für die Vorstandsvergütungen und Altersversorgung zu bezweifeln, dass dadurch insgesamt Vorstandsgehälter eingespart wurden.

### 3.2.6.3 Fusionsanlässe für die aufzunehmende Kreditgenossenschaft

Während bisher die Interessen der Stakeholder der aufzunehmenden, „größeren“ Kreditgenossenschaft an einer Fusion aufgespürt wurden, wird im Folgenden die Motivation der Mitglieder beziehungsweise Vertreter, der Aufsichtsräte und der Vorstände der aufzunehmenden Bank für die Fusion herausgearbeitet. Auch beim aufzunehmenden Institut kann der Auslöser für einen Zusammenschluss ein Generationenwechsel im Vorstand sein. Das war der Fall bei der Fusion der Volksbank Reutlingen mit der Vereinigten Volksbank: Der Vorstandsvorsitzende der Volksbank Reutlingen war noch zwei Jahre lang stellvertretender Vorstandsvorsitzender bei der im Hinblick auf die Bilanzsumme vier Mal so großen fusionierten Vereinigten Volksbank (vgl. Herbort, 2021, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.bilanzpressekonferenz-der-vereinigten-volksbanken-vereinigte-volksbanken-blicken-auf-turbulentes-jahr-zurueck.2d0cde9c-a6f6-42b3-84ad-e239c6200103.html?reduced=true> [abgefragt am: 06.06.2021]) mit entsprechend höheren Vorstandsvergütungen und Altersvorsorge.

Mit einem bevorstehenden Generationenwechsel konnte die Fusion der Raiffeisenbank Oberstenfeld als aufzunehmende Bank nicht begründet werden, weil deren Vorstände im Jahr 2016 beide erst 47 Jahre alt waren (vgl. <https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/270021/Volksbank-Backnang-eG> [abgefragt am: 13.11.2021]).

Begründet wurde sie wie üblich mit den niedrigen Zinsen und der wachsenden Regulatorik (vgl. <https://www.volksbank-backnang.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/>

[information-zur-fusion-backnang-oberstenfeld.html](http://information-zur-fusion-backnang-oberstenfeld.html) [abgefragt am: 13.11.2021]). Die weit überdurchschnittliche Ertragskraft der Raiffeisenbank Oberstenfeld sowie die Resilienz der Bank demonstrieren, dass eine kleine Kreditgenossenschaft, deren Geschäfte durch die persönliche Betreuung ihrer Mitglieder geprägt ist, ihre Existenzberechtigung hat (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?18> [abgefragt am: 13.11.2021]; vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 13.11.2021]):

<b>Letzte Daten vor Fusion</b>	<b>Raiffeisenbank Oberstenfeld</b>	<b>Volksbank Backnang</b>
Stichtag: 31. Dezember 2015		
Bilanzsumme in Euro	145 Millionen	1,4 Milliarden
Betriebsergebnis vor Bewertung in % der Bilanzsumme	1,12	0,80
Dividendenausschüttung für Geschäftsjahr 2015	5 %	5 %
Harte Kernkapitalquote	11,2 %	10,2 %
Kernkapitalquote	11,2 %	10,2 %
Gesamtkapitalquote	16,5 %	15,2 %

Tabelle 56: Vergleich der Raiffeisenbank Oberstenfeld und der Volksbank Backnang per 31. Dezember 2015.  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Zahlen geben keinen Hinweis auf die Notwendigkeit einer Fusion und zeigen, dass die Raiffeisenbank Oberstenfeld in allen, die Notwendigkeit eine Fusion signalisierenden wesentlichen Kennziffern besser dastand als die Volksbank Backnang. Vielleicht war der Anreiz, in einer zehnfach größeren Bank Vorstand zu werden, der wahre, wenngleich nicht kommunizierte Grund der Fusion: Die Vorstandsmitglieder der Raiffeisenbank Oberstenfeld wurden nach der für sie erforderlichen Qualifikationszeit zu Vorstandsmitgliedern der fusionierten Banken berufen (vgl. <https://www.volksbank-backnang.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 13.11.2021]).

Voraussetzung für die Bestellung als Vorstandsmitglied bei einem Kreditinstitut ist die Regelung des § 25c Abs. 1 Satz 3 KWG zur fachlichen Eignung: „*Das Vorliegen der fachlichen Eignung ist regelmäßig anzunehmen, wenn eine dreijährige leitende Tätigkeit bei einem Institut von vergleichbarer Größe und Geschäftsart nachgewiesen wird*“. Da diese Eignung offenbar zum Zeitpunkt der Fusion bei den Vorstandsmitgliedern der im Verhältnis von 1:10 kleineren Raiffeisenbank Oberstenfeld nicht vorlag, haben die beiden Vorstandsmitglieder diesen Nachweis im Rahmen ihrer Tätigkeit als Bereichsleiter in der fusionierten Volksbank Backnang über die Zeit nachgeholt (vgl. <https://www.online->

[handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/270021/Volksbank-Backnang-eG](https://www.handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/270021/Volksbank-Backnang-eG) [abgefragt am: 13.11.2021]).

Auch für die Kerner Volksbank war der Anlass für die Fusion mit der Volksbank Stuttgart kein Generationenwechsel im Vorstand, denn die beiden Vorstände der Kerner Volksbank hatten zum Zeitpunkt der Fusion noch 19 beziehungsweise 22 Dienstjahre vor sich (vgl. <https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/260002/Volksbank-Stuttgart-eG> [abgefragt am: 31.10.2021]). Offiziell begründet wurde die Fusion mit der Volksbank Stuttgart durch die

*„Notwendigkeit einer Bündelung der Kräfte im genossenschaftlichen Bankenbereich mit der fortschreitenden Digitalisierung der Bankdienstleistungen, veränderten Marktstrukturen, der anhaltenden Niedrigzinsphase, einer hohen Wettbewerbsintensität und einer überbordenden Regulatorik“* (Volksbank Stuttgart; Kerner Volksbank, 2016, S. 2).

Die überdurchschnittliche Ertragskraft und Eigenkapitalausstattung der Kerner Volksbank zeigen keine Notwendigkeit für eine Fusion, sondern beweisen erneut die Existenzberechtigung einer kleineren Kreditgenossenschaft in einer Region, die von der mittelständischen Wirtschaft geprägt ist (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?18> [abgefragt am: 13.11.2021]; vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 13.11.2021]):

<b>Letzte Daten vor Fusion</b>	<b>Kerner Volksbank</b>	<b>Volksbank Stuttgart</b>
Stichtag: 31. Dezember 2015		
Bilanzsumme in Euro	530 Millionen	5,4 Milliarden
Betriebsergebnis vor Bewertung in % der Bilanzsumme	1,03	0,86
Dividendenausschüttung für Geschäftsjahr 2015	7 %	5 %
Harte Kernkapitalquote	15,9 %	11,8 %
Kernkapitalquote	15,9 %	13,0 %
Gesamtkapitalquote	22,6 %	16,9 %

Tabelle 57: Vergleich der Kerner Volksbank und der Volksbank Stuttgart per 31. Dezember 2015.  
Quelle: eigene Darstellung.

Auch hier wurden die beiden Vorstandsmitglieder der Kerner Volksbank nach der von der Bankenaufsicht verlangten Qualifikationszeit in den Vorstand der mehr als zehn Mal größeren



Volksbank Stuttgart berufen (vgl. <https://www.volksbank-stuttgart.de/wir-fuer-sie/die-volksbank-stuttgart/der-vorstand.html> [abgefragt am: 31.10.2021]).

Die Ausführungen zeigen, dass die untersuchten Fusionen den Interessen der jeweiligen Vorstände dienen, sowohl der aufnehmenden als auch der aufzunehmenden Kreditgenossenschaft. Simultane Konditionenverbesserung nennt man das in der Institutionentheorie.

Demgegenüber dürften die Mitglieder die Fusion ihrer Kreditgenossenschaft eher als nachteilig empfinden. Beispielsweise kannte man als Mitglied der Raiffeisenbank Oberstenfeld die vier Kundenberater, zu seinem persönlichen Kundenberater hatte man eine jahrelang gewachsene Verbindung und Vertrautheit. Der Kundenberater seinerseits hatte täglich Kontakt mit seinem auf dem gleichen Flur sitzenden Vorstand und wusste ohne bürokratische Restriktionen, wie weit er bei der ganzheitlichen Betreuung seiner Kunden gehen durfte. Im Zweifel konnte der selbst in der Kundenbetreuung aktive Vorstand problemlos zum Kundengespräch hinzugezogen werden. Anders ist das bei der Volksbank Backnang mit ihren vielleicht 60 Kundenberatern, die über Zielvorgaben an die Regionaldirektionen bürokratisch gesteuert werden. Die Individualität der Kundenberatung geht trotz Agilitätsmanagement und gegenteiliger Beteuerungen der fusionierenden Institute mit der Größe verloren.

Dennoch: Beschlossen werden die Fusionen von den Vertretern. Die meist hohen Zustimmungsquoten – bei der Raiffeisenbank Oberstenfeld waren es 89 % (vgl. <https://www.volksbank-backnang.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/mitglieder-und-vertreter-machen-den-weg-fuer-verschmelzung-frei.html> [abgefragt am: 13.11.2021]), bei der Kerner Volksbank knapp 80 % (vgl. Volksbank Stuttgart; Kerner Volksbank, 2016, S. 1) – können damit begründet werden, dass der einzelne Vertreter sich überfordert fühlt, wenn ihm eine Fusion mit vielen Zahlen und komplexen, für ihn nicht nachvollziehbaren Behauptungen schmackhaft gemacht wird (vgl. Hahn, 1973, S. 25).

Die vom Vorstand vorbereitete Stimmung unter den Mitgliedern für eine Fusion kann jedoch schnell kippen, wenn ein allgemein anerkannter Experte mit handfesten Argumenten die Mitglieder und damit die Vertreter über die wahren Gründe für die Fusion „aufklärt“.

Unterstrichen wird diese These durch die „geplatzte Fusion“ zwischen der Volksbank Göppingen (Bilanzsumme: 2,2 Milliarden Euro) und der Volksbank Stuttgart (Bilanzsumme: 6,5 Milliarden Euro) im Jahr 2017. Auch damals wurde die Notwendigkeit für die Verschmelzung mit dem schwierigen Bankenumfeld, der zunehmenden Regulatorik, der fortschreitenden Digitalisierung sowie dem intensiven Wettbewerb begründet (vgl. Marquard, 2017a, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.stuttgart-und-goepingen-zwei-volksbanken-buendeln-ihre-kraefte.b25f7b71-dc1b-4f27-b4a2-10b73a3dc083.html> [abgefragt am: 16.11.2021]), nicht jedoch mit dem bevorstehenden Ausscheiden des 61 Jahre alten Vorstandsvorsitzenden der Volksbank Göppingen (vgl. <https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Ulm/GnR/530005/Volksbank-Goeppingen-eG> [abgefragt am: 20.11.2021]), der mit der Fusion seine Altersversorgung hätte aufstocken können.

Störfeuer für die Fusion kamen vom früheren Vorstandsvorsitzenden der Volksbank Göppingen, der „keinen objektiven Grund für die Fusion“ ausmachen konnte (Marquard, 2017b, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbanken-volksbanken-fusion-geplatzt.1fddf670-9f7f-4e00-9766-f4669c79d396.html> [abgefragt am: 16.11.2021]). In seinem „Brandbrief“ führte er aus, dass die Verschmelzung mit einem größeren Institut immer auch ein Zeichen von Schwäche sei (vgl. Marquard, 2017b, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbanken-volksbanken-fusion-geplatzt.1fddf670-9f7f-4e00-9766-f4669c79d396.html> [abgefragt am: 31.10.2021]):

*„Den beiden aktiven Vorständen in Göppingen warf er „mangelnde Kraft“ vor, das aktuell schwierige Umfeld selbstständig zu meistern. „Als willkommener Nebeneffekt“ käme ein Karrieresprung mit höheren Bezügen hinzu“* (Marquard, 2017b, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbanken-volksbanken-fusion-geplatzt.1fddf670-9f7f-4e00-9766-f4669c79d396.html> [abgefragt am: 31.10.2021]).

Nach diesen im Geschäftsgebiet der Volksbank Göppingen stark wahrgenommenen Vorwürfen hat der Vorstand davon abgesehen, den Antrag auf Beschluss zur Fusion mit der Volksbank Stuttgart der Vertreterversammlung der Volksbank Göppingen vorzulegen (vgl. Marquard, 2017b, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbanken-volksbanken-fusion-geplatzt.1fddf670-9f7f-4e00-9766-f4669c79d396.html> [abgefragt am: 31.10.2021]),

obwohl die Volksbank Göppingen – anders als die Raiffeisenbank Oberstenfeld und die Kerner Volksbank – mit 0,79 % der Bilanzsumme (vgl. <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6> [abgefragt am: 21.11.2021]) ein unter dem Bundesdurchschnitt aller Kreditgenossenschaften liegendes Betriebsergebnis vor Bewertung (0,87 %) (vgl. Deutsche Bundesbank, 2021, S. 122) erreichte.

Abschließend sei noch ein weiterer, nicht kommunizierter, strategischer Grund für einen Zusammenschluss genannt: Im Rahmen des „Fusionitis-Hypes“ (vgl. Hahn, 1973, S. 22) unter den Kreditgenossenschaften muss jeder Vorstand befürchten, selbst zum Übernahmekandidaten (durch eine große Kreditgenossenschaft) zu werden, wenn er nicht selbst die Initiative zu einer Fusion (mit einem kleineren Institut) ergreift. Durch dieses vom Vorstandsinteresse geleiteten Verhalten beschleunigt sich der Fusionsprozess unter den Kreditgenossenschaften.

Unterstrichen werden diese Ausführungen durch die Existenz ganz kleiner Kreditgenossenschaften, wie der Raiffeisenbank Maitis (Bilanzsumme 2020: 30 Millionen Euro), der Raiffeisenbank Gammesfeld (Bilanzsumme 2020: 37 Millionen Euro) oder auch der Raiffeisenbank Tüngental (Bilanzsumme 2020: 51 Millionen Euro). Bei diesen Kreditgenossenschaften vertreten die sich noch mit ihrer Kreditgenossenschaft identifizierenden Mitglieder in der Generalversammlung ihre Interessen. Nicht zuletzt ist auch die Chance der Vorstandsmitglieder der Raiffeisenbank Maitis relativ klein, bei der infrage kommenden Fusion mit der mehr 70-mal größeren Volksbank Göppingen mit ihrer Bilanzsumme von 2,2 Milliarden Euro in den Vorstand der fusionierten Bank einzuziehen.

### **3.3 Gütekriterien und methodische Abgrenzung**

Im Rahmen der quantitativen Forschung haben sich über die Jahre die klassischen Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität als feste Qualitätskriterien etabliert (vgl. Steinke, 2007, S. 176). Im Gegensatz dazu gibt es bei der qualitativen Forschung keinen allgemein anerkannten Kriteriensatz (vgl. Flick, 2019, S. 473f; vgl. Steinke, 2007, S. 176). Steinke folgend ist sich die Verfasserin bewusst, dass die Kriterien Objektivität und Reliabilität nur eingeschränkt eine Beurteilung der Qualität einer Forschungsarbeit mit qualitativer

Forschung zulassen (vgl. Steinke, 2007, S. 177f). Dennoch können auch diese beiden Kriterien als Orientierung für die Bewertung qualitativer Forschungsdesigns dienen.

### 3.3.1 Validität

Die Forschungsergebnisse im Hinblick auf die untersuchten Fallstudien sind Erkenntnisse, die über Interviews oder Befragungen nicht gewonnen werden konnten, weil sie im Widerspruch stehen zu den Interessen der Kompetenzträger von Kreditgenossenschaften. Deshalb ist es nicht sinnvoll, den Kompetenzträgern von Kreditgenossenschaften die gewonnenen Daten, Erkenntnisse und Interpretationen vorzulegen, um – Steinke folgend – ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln (vgl. Steinke, 2007, S. 179). Im Einklang mit Meyen et al. macht es daher in dieser Forschungsarbeit keinen Sinn, sogenannte „member checks“ durchzuführen (vgl. Meyen et al., 2019, S. 42), weil die Kompetenzträger von Kreditgenossenschaften die Ergebnisse dieser Arbeit nicht öffentlich bestätigen würden, genauso wie sie auch für Interviews nicht infrage kommen.

Aus diesem Grund hat die Verfasserin – Mayring folgend – zusätzliche Daten, beispielsweise Berichterstattungen aus regionalen Tageszeitungen oder weitere reale Fälle hinzugezogen, um die Daten abzusichern (vgl. Mayring, 2016, S. 144).

### 3.3.2 Reliabilität

Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit von Forschungsergebnissen (vgl. Klandt; Heidenreich, 2017, S. 68). *„Dementsprechend überprüft man die Reliabilität, indem man dieselbe [...] Methode wiederholt [...] und die Ergebnisse vergleicht. Je ähnlicher sich die Ergebnisse sind, umso höher ist die Reliabilität“* (Hug; Poscheschnik, 2020, S. 116).

Diese Überprüfung kann hier nicht erfolgen, weil die Interpretation der Daten letztlich immer eine subjektive Komponente enthalten wird, obwohl die Daten objektiv öffentlich zugänglich abgerufen werden können.

In dieser Forschungsarbeit wurde eine modifizierte qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Mit Blick auf die Gütekriterien ist bei dieser Art der Inhaltsanalyse darauf zu achten, dass die

Analysekriterien detailliert, unmissverständlich und konkret definiert worden sind. Aus Sicht der Verfasserin erfüllen die Analysekriterien dieser Forschungsarbeit diese Anforderungen. Dies ist Teil der von Mayring angesprochenen Verfahrensdokumentation (vgl. Mayring, 2016, S. 144f).

### 3.3.3 Objektivität

Objektivität meint die „*Unabhängigkeit der Erhebung, Auswertung und Interpretation der Daten*“ vom jeweiligen Forscher (Klandt; Heidenreich, 2017, S. 67). Hug und Poscheschnik führen aus, dass „*eine völlige Entsubjektivierung [...] de facto unmöglich ist*“ (Hug; Poscheschnik, 2020, S. 115).

Nach Klandt und Heidenreich kann der Nachweis der Objektivität entsprechend der einzelnen Arbeitsphasen erfolgen (vgl. Klandt; Heidenreich, 2017, S. 67). Für diese Arbeit bieten sich die folgenden Arbeitsphasen an:

Arbeitsschritt	Arbeitsphase
Erhebung der Daten	Phase 1
Durchführung der Datenanalyse	Phase 2
Interpretation der Datenanalyse	Phase 3

Tabelle 58: Arbeitsphasen und Objektivität.

Quelle: eigene Darstellung.

#### Phase 1:

Die für die Untersuchung notwendigen Daten werden aus öffentlich zugänglichen Quellen, wie Zeitungen, Zeitschriften, online oder direkt von der Homepage der betreffenden Kreditgenossenschaft erhoben. Zusätzlich hat die Verfasserin weitere Informationen, wie Teilnahme- und Zustimmungsquoten bei Vertreterversammlungen sowie Daten zu Vertreterwahlen, direkt von den Kompetenzträgern erhalten.

Da die Kompetenzträger einer Veröffentlichung nur in Verbindung mit einer vollständigen Anonymisierung zustimmten, hat die Verfasserin – mit Ausnahme der Raiffeisenbank Maitis – lediglich die öffentlich zugänglichen Daten verwendet. Dabei konnte sie die von ihr recherchierten, öffentlich zugänglichen Daten mit den von den Kompetenzträgern bereitgestellten Daten abgleichen. Im Ergebnis stellte sie grundsätzlich keine

beziehungsweise, wenn, dann nur geringe Abweichungen fest. Lediglich in einem Fall wichen die auf der Homepage der Kreditgenossenschaft ausgewiesenen Anwesenheiten bei Vertreterversammlungen von den Angaben der Kompetenzträger ab mit dem Ergebnis, dass die öffentlich zugänglichen Daten auf der Homepage höhere Teilnahmequoten auswiesen, als dies – nach Angaben des Kompetenzträgers – tatsächlich der Fall war. Prozentual betrachtet blieb aber auch unter Berücksichtigung der von den Kompetenzträgern bereitgestellten Daten die Teilnahmequote bei Vertreterversammlungen bezogen auf alle Mitglieder bei unter 1 %.

Die Verfasserin hat alle Daten, soweit sie ihr zugänglich sind, erhoben und hat damit keine Daten bewusst außer Acht gelassen.

### Phase 2:

Nach Flick wird die Objektivität als Gütekriterium im Rahmen von qualitativen Forschungen seltener eingesetzt als andere Kriterien, schließlich erfolgt der Nachweis dadurch, dass zwei Forscher bei der Datenanalyse zu gleichen Ergebnissen kommen (vgl. Flick, 2019, S. 475).

Diesen Nachweis zu erbringen, ist in Übereinstimmung mit Steinke kaum realisierbar (vgl. Steinke, 2007, S. 178). Die Datenanalyse erfolgt durch die Verfasserin. Sie hat daher grundsätzlich die Möglichkeit, die Datenanalyse zu wiederholen oder mehrfach durchzuführen, um zu überprüfen, ob sich die Ergebnisse der Analyse verändern. Eine Durchführungsobjektivität, also die Durchführung der empirischen Forschung durch einen zweiten Forscher, ist nicht möglich (vgl. Steinke, 2007, S. 178).

Deshalb hat die Verfasserin die Datenanalyse mehrfach wiederholt und mit Experten aus dem erforschten Bereich – in Anlehnung an eine kommunikative Validierung – diskutiert. Dabei ergaben sich keine Zweifel an der Durchführungsobjektivität.

### Phase 3:

Ihre Interpretation der Daten hat die Verfasserin bestätigt durch vertrauliche Gespräche mit Kompetenzträgern sowie durch Gespräche mit Experten aus ihrem Netzwerk. Da sich Interpretationen per se nicht beweisen lassen, hat die Verfasserin auf die „argumentative Interpretationsabsicherung“ zurückgegriffen (vgl. Mayring, 2016, S. 145). Sie hat die

Schlüssigkeit ihrer Interpretationen überprüft und – wo möglich – Alternativdeutungen gesucht und überprüft.

### **3.3.4 Daten-Triangulation**

Bei der Daten-Triangulation nach Denzin werden verschiedene Datenquellen innerhalb einer Untersuchung verwendet (vgl. Steinke, 2007, S. 179; vgl. Mayring, 2016, S. 147). Die Verfasserin hat sich im Rahmen ihrer empirischen Untersuchung auf offizielle Veröffentlichungen der untersuchten Kreditgenossenschaften, wie Jahresberichte, Satzungen oder Offenlegungsberichte, regionale Presseberichte, eigene Beobachtungen sowie Informationen von Kompetenzträgern gestützt.

Ihre Erkenntnisse hat die Verfasserin in vielen Gesprächen mit Kompetenzträgern von Kreditgenossenschaften aber auch mit Experten aus dem erforschten Bereich diskutiert und kritisch reflektiert, um die Plausibilität der im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zu evaluieren. Dabei ergaben sich keine Hinweise auf eine Fehleinschätzung.

## **3.4 Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellung und Konklusion**

Das Scheitern der Produktivgenossenschaften resultierte aus den gegensätzlichen Interessen der Produktivgenossenschaft als Kollektiv einerseits und dem einzelnen Genossenschaftsmitglied andererseits:

- Das einzelne Mitglied möchte als Mitarbeiter seine Freiheit als Kompetenzträger am Arbeitsplatz ausleben und sich nicht in der bürokratischen Hierarchie den Anweisungen seines Vorgesetzten unterordnen.
- Der chronische Kapitalmangel der Produktivgenossenschaft resultiert aus dem Interesse des einzelnen Mitglieds, das Kollektiveigentum durch möglichst hohe Zahlungen in das Privateigentum des Mitglieds zu überführen. Über sein Privateigentum kann jedes Mitglied autonom verfügen.
- Unter diesem Streben der Mitglieder nach möglichst hoher Gewinnausschüttung leidet die Finanzierung von für den Erfolg der Produktivgenossenschaften erforderlichen Investitionen.

- Die Mitglieder der Produktivgenossenschaft sperren sich gegen die Aufnahme zusätzlicher Mitglieder, weil sie ihre durch eigene Leistung erreichte attraktive Position nicht mit den neuen Mitgliedern teilen und damit schmälern wollen.
- Mit der Umwandlung der Produktivgenossenschaft in ein kapitalistisches Unternehmen erreichen die Mitglieder, dass die neu eintretenden Mitarbeiter/teilhaber einen Eintrittspreis in Höhe des Barwertes der aus der Beteiligung erwarteten künftigen Zahlungen entrichten und sie selbst einen entsprechenden Preis bei Austritt aus dem Unternehmen erhalten, den der Nachfolger bereit ist, für die Beteiligung zu zahlen.

### 3.4.1 Keine Funktionsmängel bei Kreditgenossenschaften

Bei Kreditgenossenschaften sind diese Funktionsmängel nicht zu beobachten, obwohl die Mitglieder von Kreditgenossenschaften prinzipiell die gleichen Interessen haben müssten wie jene von Produktivgenossenschaften. Die empirische Untersuchung zu den Kreditgenossenschaften zeigt vielmehr, dass die Vorstände nicht nur das operative Geschäft bestimmen, sondern die Mitglieder den Vorständen selbst die unternehmerischen Entscheidungen über grundlegende geschäftspolitische Weichenstellungen überlassen. Deshalb ist herauszuarbeiten, weshalb die Mitglieder größerer Kreditgenossenschaften ihre Interessen, die sie juristisch über die Vertreterversammlung durchsetzen könnten, anders als die Mitglieder von Produktivgenossenschaften, nicht verfolgen.

Mit der Größe der Kreditgenossenschaft tritt – insbesondere in Städten und deren Einzugsbereich – die solidarische Komponente des „Genossenschaftsgeistes“, die Selbsthilfe und das Selbstverwaltungsprinzip, immer mehr in den Hintergrund. Unter den über zweihunderttausend Mitgliedern der Frankfurter Volksbank (vgl. <https://www.frankfurter-volksbank.de/wir-fuer-sie/profil/uebersicht.html> [abgefragt am: 26.12.2021]) ist jegliches „Zusammengehörigkeitsgefühl“, jegliches „füreinander Einstehen“ verloren gegangen. Der Begriff der Genossenschaft ist zum Hayek'schen „Weasel Word“ (vgl. Hayek, 1988, S. 114) verkommen: Von dem vom Weasel ausgesaugten Ei bleibt nur noch die Schale mit dem kaum sichtbaren Loch zurück (vgl. Starbatty, 2001, S. 43).



Für die wirtschaftlich meist weniger versierten Mitglieder wird es immer schwieriger, den die komplexen Geschäfte abbildenden Jahresbericht und den erläuternden Bericht des Vorstands auf der Homepage der Kreditgenossenschaft nachzuvollziehen. Die infolge der niedrigen Geschäftsguthaben ohnehin geringe Motivation der Mitglieder, sich mit der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Genossenschaft zu beschäftigen, sinkt auf den Nullpunkt. Für die Mitglieder wird ihre Kreditgenossenschaft ein Kreditinstitut wie jedes andere.

Die durchgängig hohen Quoren in den Vertreterversammlungen großer Kreditgenossenschaften mit fünf-, ja sechstelliger Mitgliederanzahl können als Beweis für das Vertrauen in die die Interessen der Mitglieder verfolgende Geschäftspolitik der Organe der Kreditgenossenschaft, insbesondere des Vorstands, sie können aber auch als Interesselosigkeit der Mitglieder an ihrer Kreditgenossenschaft interpretiert werden.

Die Wirklichkeit ist zu vielfältig, um nicht auch hier Ausnahmen von der Regel finden zu können. So kennt die Verfasserin eine Kreditgenossenschaft, deren Aufsichtsratsvorsitzender dank seiner Kompetenz, seiner unternehmerischen Erfahrung als Vorstandsvorsitzender einer börsennotierten Publikumsgesellschaft und seines Durchsetzungsvermögens die dominante Persönlichkeit der Organe ist. An der Interesselosigkeit der Mitglieder an ihrer Kreditgenossenschaft ändert sich dadurch aber nichts.

### **3.4.2 Vorstands- contra Mitgliederinteressen**

Aufgrund der Principal-Agent-Problematik haben Vorstände kapitalistischer Unternehmen als Agenten einen gewissen Freiheitsbereich in ihren unternehmerischen Entscheidungen, den sie zur Durchsetzung eigener Interessen nutzen können (vgl. Picot et al., 2020, S. 247; vgl. Göbel, 2002, S. 62).

Aktionäre setzen in der Hauptversammlung über die Aufsichtsräte Anreize, um die Interessen der Vorstände mit jenen der Aktionäre gleichzurichten (vgl. Voigt, 2009, S. 84-85). Bei Verstößen gegen die Aktionärsinteressen müssen die Vorstände in der Hauptversammlung Rede und Antwort stehen. Effizienter als harte Diskussionen in Hauptversammlungen wirken „Abstimmungen mit den Füßen“, wenn die Entwicklung des Kurses der Aktien einer Gesellschaft durch Aktienverkäufe längere Zeit entgegen des allgemeinen Aktientrends

enttäuschen. Die Abberufung des Vorstands ist dann nur eine Frage der Zeit. Exemplarisch genannt sei in diesen Tagen Fresenius sowie Fresenius Medical Care (vgl. Heeg, 2022, S. 22). Bei Verfehlungen des Vorstands muss er sogar mit Schadenersatzforderungen rechnen (vgl. beispielsweise <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/dieselskandal-bericht-vw-fordert-von-ex-chef-winterkorn-ueber-eine-milliarde-euro-schadenersatz/27127464.html?ticket=ST-8140702-flgYzuJXSO3gt4LZNo4C-cas01.example.org> [abgefragt am: 28.12.2021]). Das starke Interesse der Aktionäre an einer am Gewinn orientierten Unternehmensführung durch den Vorstand ist plausibel, weil sie es infolge zum Teil sehr hoher Investitionen in die Unternehmung am eigenen Geldbeutel spüren, wenn die Dividende ausfällt und der Aktienkurs einbricht (vgl. Lehmann, 2011, S. 227).

Demgegenüber ist das monetäre Interesse von Mitgliedern an ihrer Kreditgenossenschaft zu vernachlässigen: Kursgewinne sind per se ausgeschlossen und die Dividende ist durch die Begrenzung der Geschäftsguthaben pro Mitglied nicht der Rede wert. Das daraus resultierende unbedeutende monetäre Interesse der Mitglieder an ihrer Kreditgenossenschaft erweitert die Autonomie des Vorstands in der Geschäftspolitik (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 117). Er hat weder Anreize, im Interesse der Mitglieder zu agieren, noch hat er Sanktionen zu befürchten, die Druck aufbauen, im Interesse der Mitglieder zu handeln (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 117). So ist es zu erklären, weshalb Vorstände von Kreditgenossenschaften – anders als Vorstände von Aktiengesellschaften – fast immer in den Altersruhestand verabschiedet werden.

In diesem Szenario ist zu hinterfragen, ob das Vertrauen der Mitglieder in die Vorstände ihrer Kreditgenossenschaften gerechtfertigt ist. Konkret abgeglichen werden die Interessen der Mitglieder von Kreditgenossenschaften einerseits und der Vorstände andererseits mit geschäftspolitischen Maßnahmen, die für die weitere Entwicklung von Kreditgenossenschaften entscheidende Einschnitte bedeuten:

- In der Generalversammlung können die Mitglieder direkt mit dem Vorstand kommunizieren und ihre Mitgliedschaftsrechte durchsetzen. Dieser direkte Einfluss der Mitglieder wird bei den meisten Kreditgenossenschaften durch die Institution der Vertreterversammlung, die keineswegs verpflichtend ist, verhindert. Dadurch und insbesondere durch das Wahlprozedere zur Vertreterversammlung ist es für die Mitglieder schwierig, durch die geringen Geschäftsguthaben pro Mitglied zusätzlich

uninteressant, ihre Interessen zu verfolgen. Das erweitert den Freiheitsbereich des Vorstands.

- Die großzügige Dotierung der Rücklagen bei der Ergebnisverwendung stärkt die Genossenschaft auf Kosten der Mitglieder und mindert den Druck, die Existenz der Bank zu erhalten, weil die den Rücklagen in der Bilanz gegenüberstehenden finanziellen Mittel ohne Zinsaufwendungen genutzt werden können.
- Die Zuführung zu den Rücklagen führt direkt zur höheren Vergütung und Altersversorgung der Vorstände. Die Besoldung und Altersversorgung der Vorstände ist auch abhängig von der Höhe des Geschäftsvolumens, das dank zusätzlichen Eigenkapitals ausgeweitet werden kann.
- Die „Fusionitis“ unter den Kreditgenossenschaften nutzt Vorstandsinteressen, da durch jede Fusion schlagartig die Größe der Genossenschaftsbank und damit die Bezüge und die Altersvorsorge der Vorstände steigen. Ein bedeutender Anreiz zur Fusion dürfte auch im Prestige- und Machtzuwachs des Vorstands liegen. Um die individuellen Bedürfnisse der vielen einzelnen Mitglieder kann er sich nicht mehr kümmern. Sie werden bürokratisch und standardisiert bearbeitet.
- Auch die Verträge der Vorstände von Kreditgenossenschaften enthalten demnach Anreize. Sie werden monetär belohnt, wenn sie die Rücklagen stärken, statt die Gewinne an die Mitglieder ausschütten, wenn die Kreditgenossenschaft größer, für die Mitglieder anonymer wird (vgl. Frankenberger et al., 2020, S. 180f). Diese Vorgaben sind nicht weiter verwunderlich, wird doch das Vergütungsmodell für die Vorstände der Kreditgenossenschaften von den Genossenschaftsverbänden konzipiert; deren Gremien sind ausschließlich mit Vorständen von Genossenschaften oder von Vorständen gewählten Persönlichkeiten besetzt (vgl. beispielsweise Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, 2022; vgl. <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/die-organe-des-bwgv-40.htm> [abgefragt am: 29.12.2021]). Ohne Zweifel werden so die Kreditgenossenschaften und deren Vorstände stärker und mächtiger, den Mitgliedern dient das alles nicht, deren Förderung fehlt in dem Anreizsystem für die Vorstände.

### 3.4.3 Kreditgenossenschaften als Treuhandunternehmen

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass zumindest bei den großen Kreditgenossenschaften keine genossenschaftliche Idee mehr erkennbar ist. Damit nähern sich die großen Kreditgenossenschaften dem von Wagenknecht konzipierten Modell einer Mitarbeitergesellschaft:

- Kreditgenossenschaft wie Mitarbeitergesellschaft sind grundsätzlich weder als Ganzes noch in Teilen veräußerbar, vielmehr erhält das Mitglied beim Ausscheiden aus der Genossenschaft lediglich das von ihm bei Eintritt einbezahlte und durch nicht ausgeschüttete Dividende aufgefüllte, meist geringe Geschäftsguthaben zurück. Bei der Mitarbeitergesellschaft ist der Ein- und Austrittspreis jeweils Null.
- Formaljuristisch ist es allerdings möglich, eine Kreditgenossenschaft zu liquidieren und den dadurch erreichten, meist enttäuschend niedrigen Liquidationswert auf die Mitglieder aufzuteilen. Möglich ist es auch, die Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln, dann könnten Aktien, also Teile der Unternehmung, veräußert werden. Zur Liquidation wie zur Umwandlung in die Aktiengesellschaft ist jedoch die Dreiviertelmehrheit der General- beziehungsweise Vertreterversammlung nötig. In Wirklichkeit sind derartige Fälle aus den bereits dargelegten Gründen äußerst selten, so dass die Unveräußerbarkeit des Unternehmens bei der Kreditgenossenschaft ebenso gegeben ist wie bei dem von Wagenknecht angestrebten Modell.
- Wagenknechts Ziel ist es, Unternehmen zu konzipieren, die nicht dem Druck ausgesetzt sind, Gewinne auszuschütten (vgl. Wagenknecht, 2018, S. 299). Bei Kreditgenossenschaften ist das bereits der Fall, andernfalls könnten nicht große Teile des Jahresüberschusses den Rücklagen zugeführt werden.
- In Wagenknechts Modell haben die Mitarbeiter ein Kontrollrecht. Damit meint Wagenknecht, verhindern zu können, dass die Führungsetage des Unternehmens nachlässig, schlampig oder einfach schlecht arbeitet (vgl. Wagenknecht, 2021, S. 294). Ein derartiges Kontrollrecht haben auch die Mitglieder der Kreditgenossenschaften, weil die General- beziehungsweise Vertreterversammlung aufgrund von § 48 GenG den vom Verband geprüften Jahresabschluss feststellt.

Das von der Berliner Start-up-Szene als „Schlagwort der jüngsten Zeit“ propagierte Verantwortungseigentum unterscheidet sich nur dadurch von Wagenknechts Mitarbeitergesellschaft, dass hier über Kontrollrechte nichts Konkretes ausgeführt wird. Die Führungsetage von Unternehmen in Verantwortungseigentum wird vielmehr aus einer Werte- und Fähigkeiten-Gemeinschaft rekrutiert, was ex definitione gewährleistet, dass mit dem Unternehmen ein sinnvoller Beitrag für die Gesellschaft geleistet wird (vgl. Steuernagel, 2019, S. 48), indem das Unternehmen für zukünftige Generationen erhalten bleibt (vgl. Bruch et al., 2020, S. 18).

Auch die Vorstände von kapitalistischen Unternehmen leiten durch Mandat eigenverantwortlich das Unternehmen, allerdings mit dem von den Eigentümern und Mandatgebern vorgegebenen Ziel, den Gewinn zu maximieren (vgl. Lehmann, 2011, S. 227). Dabei wird davon ausgegangen, dass bei funktionierendem marktwirtschaftlichem Zurechenmechanismus der Gewinn den Weg weist für das Handeln im Allgemeinwohl, denn das Unternehmen maximiert seinen Gewinn, wenn es teure, weil knappe Güter, mit billigen, weil reichlich vorhandenen Gütern, produziert und so die Knappheit in der Wirtschaft überwindet.

Exakt dieser von den kapitalistischen Eigentümern ausgeübte Druck auf die Unternehmensleitungen und damit auf die Mitarbeiter ist Stein des Anstoßes für die Kritiker des Kapitalismus. Bei den Kreditgenossenschaften fehlt ein spürbarer Druck auf die Organe, weil die Mitglieder kein Interesse an ihrer Kreditgenossenschaft haben. Bei den Treuhandunternehmen, seien es Unternehmen in Verantwortungseigentum oder die von Wagenknecht angestrebten Unternehmen, gibt es niemanden, der Druck ausüben könnte.

Das provoziert die Frage, nach welchen Kriterien die Entscheidungsträger dieser Unternehmen ihre Ziele festlegen. Die von den Kapitalismuskritikern wohl unterstellte Antwort, die Treuhandvorstände strebten nach dem Allgemeinwohl, bringt nichts, weil das Ziel „Allgemeinwohl“ definiert werden muss; schließlich behauptet auch der Gewinnmaximierer im Modell der Marktwirtschaft, er handle im Sinne der Allgemeinheit.

Solange diese Unternehmen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb in der Minderheit sind, können sie sich nicht allzu weit vom Verhalten kapitalistischer Unternehmen entfernen, weil

sie andernfalls Verluste produzieren und damit mehr oder weniger schnell aus dem Markt ausscheiden müssen. Als aktuelles Beispiel bietet sich Thyssenkrupp an, deren Vorstandsvorsitzende sich im Interview darüber beruhigt zeigte, dass die Unternehmung mit der Stiftung einen Ankeraktionär hat, der keinen Druck ausübe (vgl. Astheimer; Bündler; Jansen, 2020, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/thyssen-krupps-vorstandschefin-martina-merz-im-interview-17051149.html?premium> [abgefragt am: 21.12.2021]). Diese vermeintliche Sicherheit hat wohl dazu beigetragen, dass Thyssenkrupp die unangenehmen Anpassungen an Marktveränderungen verpasste mit der Folge, dass schließlich wertvolle Unternehmensteile liquidiert werden mussten, um überhaupt das Überleben des Unternehmens zu sichern (vgl. Ziesemer, 2021, <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/thyssenkrupp-verkauft-weiter-tafelsilber> [abgefragt am: 21.12.2021]). Derartige durch Genossenschaften, Stiftungen und andere ähnliche Organisationen verursachte Ineffizienzen und Wachstumseinbußen muss sich die Wirtschaft leisten. Sie sind der Preis für mehr Diversität und Nachhaltigkeit, ja Menschlichkeit, weil beispielsweise auch Arbeitsplätze von Unternehmen angeboten werden, die nicht unter dem Druck eines Hedgefonds ihre Gewinne von Quartal zu Quartal steigern müssen.

Der aus den Marktveränderungen resultierende Druck lässt sich vermeiden, wenn kapitalistische Unternehmen durchgängig in Treuhandunternehmen transformiert werden. Wer das fordert, unterstellt, dass die Menschen genügend intrinsisch motiviert sind, um sich engagiert, kreativ und innovativ an die sich aus der Weiterentwicklung der Bedürfnisse der Menschen und eines möglichen technischen Fortschritts resultierenden Marktveränderungen anzupassen. Andernfalls müssen die Aktivitäten der Menschen durch Anweisung, Kontrolle und Sanktion koordiniert werden. Hier wird versucht, die marktwirtschaftlich positiv besetzten Begriffe „Genossenschaft“, „Mitarbeiterunternehmung“ und „Eigentum“ ihres entscheidenden Inhalts zu entleeren, um so unter der ursprünglichen Etikette ein gegenteiliges Ergebnis zu erreichen (vgl. Starbatty, 2001, S. 43).

### 3.4.4 Konklusion

Die empirische Untersuchung zeigt, dass die Kreditgenossenschaften faktisch weitgehend ohne Mitwirkung ihrer Mitglieder von den Vorständen geführt werden und es wäre überraschend, wenn nicht der eine oder andere Vorstand seine Machtposition zur Durchsetzung seiner individuellen Interessen nutzen würde.

Ein derartiges Unternehmen kann nicht Vorbild für die hier zu konzipierende, nicht ihres Inhalts entleerte Mitarbeitergesellschaft sein. Ziel der hier zu konzipierenden Mitarbeiterunternehmung ist es, die Funktion des Mitarbeiters mit der Funktion des Unternehmers zu kombinieren. Entsprechend soll der Mitarbeiterunternehmer einerseits die unternehmerischen Entscheidungen treffen, andererseits aber von deren gesamtwirtschaftlicher Qualität profitieren. Ausgerechnet diese für die Mitarbeiterunternehmung essentielle Funktionen erfüllt die Kreditgenossenschaft nur höchst unvollständig.

### 3.5 Gestaltungsgeleitete Fragestellung

Die gestaltungsgeleitete Fragestellung umfasst die Konzeption einer Mitarbeitergenossenschaft. Sie lautet:

**Wie muss eine funktionsfähige Mitarbeitergenossenschaft ausgestattet sein, damit die Teilhabe der Mitarbeiter an den unternehmerischen Entscheidungen und am Ergebnis am arbeitgebenden Unternehmen gewährleistet ist?**

Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über das gesamte methodische Vorgehen der Arbeit. Die dritte Spalte dieser Übersicht (farbig umrandet) zeigt das Vorgehen im Gestaltungsteil der Forschungsarbeit.

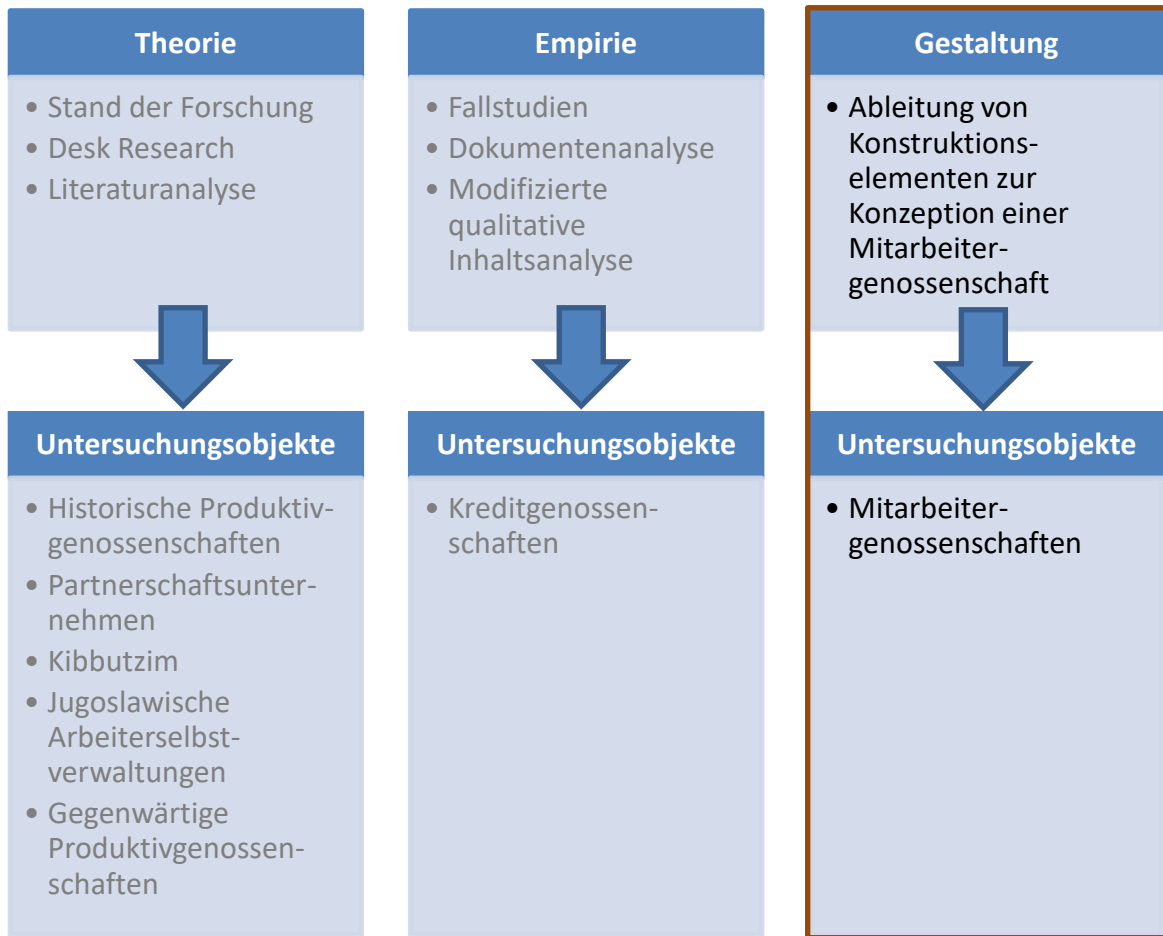


Abbildung 22: Untersuchungsvorgehen im gestaltungsgeleiteten Teil.  
Quelle: eigene Darstellung.



### 1 Modell einer Mitarbeitergenossenschaft

---

Bei der Mitarbeitergenossenschaft sind die Mitglieder uneingeschränkt identisch mit den Mitarbeitern. Die Verfasserin konnte empirisch keine auf Dauer in eine Wettbewerbswirtschaft integrierte erfolgreiche Genossenschaft finden, bei der die Mitarbeitergenossen einerseits die unternehmerischen Entscheidungen direkt oder indirekt über eine von ihnen gewählte Geschäftsführung treffen und ihnen andererseits die Ergebnisse ihres Wirtschaftens zu Gute kommen. Alle Mitarbeiter sind also Mitunternehmer, die nicht nur im Unternehmen mitgestalten, sondern auch das Unternehmerrisiko mittragen. Damit soll die Spaltung der Gesellschaft einerseits in Unternehmer, die andere für sich arbeiten lassen und das daraus resultierende Einkommen als Risikoprämie erzielen, und andererseits in abhängige Dienstnehmer, die zwar von der Beschäftigungsbereitschaft der Unternehmer abhängen, aber ansonsten nur am sicheren Fortbestand ihres Arbeitsplatzes interessiert sind, überwunden werden.

Die Verfasserin ist davon überzeugt, das Modell einer funktionsfähigen Mitarbeitergenossenschaft konzipieren zu können, indem sie den Ursachen für das Scheitern der Unternehmen auf den Grund geht und diese Ursachen beseitigt.

#### 1.1 Kongruenz von Kompetenz und Verantwortung

Bewährt hat sich dieses Modell in den Kibbutzim. Die nach Palästina Geflüchteten schlossen sich zu Wehr-, Produktions- und Verbraucher-Gemeinschaften in einer feindlichen Umwelt zusammen (vgl. Brik, 1991, S. 72 und 74). Das Zusammenleben war von Solidarität geprägt: Jedes Mitglied bekam nicht nur den gleichen Anteil an den hergestellten Gütern, sondern übernahm im Rahmen des Rotationsprinzips von Zeit zu Zeit andere Aufgaben in der Gemeinschaft (vgl. Feingold-Studnik, 2002, S. 25). Das auf Solidarität basierende Gleichheitsprinzip funktionierte, solange keine alternative Überlebensebene existierte.

## 1.2 Extrinsische monetäre Motivation

Die Umweltbedingungen haben sich seit der Diaspora in Palästina geändert. Die hergestellten Güter werden nicht mehr auf die Mitglieder der Solidargemeinschaft aufgeteilt, vielmehr erhalten die Mitarbeitergenossen wie die Unternehmen in der Sozialistischen Marktwirtschaft Jugoslawiens die Differenz zwischen den am Markt erzielten Verkaufserlösen und haben deshalb den monetären Anreiz zur Maximierung des Residualeinkommens als Unternehmensziel.

- Nicht funktioniert hat im jugoslawischen Modell jedoch die Finanzierung von Investitionen, weil die Mitarbeitergenossen einen Anreiz hatten, die Gewinnausschüttung zu maximieren (vgl. Kiefer; Hügler, 1975, S. 19): Von den mit einbehaltenem Gewinn finanzierten Investitionen konnten sie nur profitieren, solange sie im Unternehmen arbeiteten und auch dann nur im Kollektiv, während sie den ausgeschütteten Gewinn entweder zur Steigerung ihres aktuellen Lebensstandards oder zur privaten Vermögensbildung verwenden konnten (vgl. Gehrecke, 1972, S. 666). Über ihr individuelles Vermögen konnten sie uneingeschränkt verfügen, Nutzen daraus ziehen und es vererben.
- Um die aus diesem Anreiz resultierende Privatisierung von Volksvermögen zu verhindern, wurde den jugoslawischen Genossen die Entscheidungsfreiheit über die Gewinnverteilung faktisch entzogen. Wenn die Mitarbeitergenossen aber nicht über die Verwendung des von ihnen erzielten Residuums bestimmen können, scheidet diese Modifikation des Modells einer Mitarbeitergenossenschaft als Vorbild für das hier zu konzipierende Modell aus.
- Wir leben weder in einer feindlichen Umwelt, wie die Kibbutzim in Palästina, noch in einem autoritär regierten Land wie die Kombinate in Titos Sozialistischer Marktwirtschaft, sondern in einer Wirtschaft, in der die Unternehmen um selbstbewusste, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter konkurrieren.
- Hier wird eine Mitarbeitergenossenschaft auf Dauer nur funktionieren, wenn die Mitarbeitergenossen ihre Arbeitssituation im Vergleich zu Alternativen als attraktiv einschätzen.
- Auch wenn die Einkommen aus der Genossenschaft unter die Tariflöhne sinken, ist zu erwarten, dass die Genossen ihrer Unternehmung die Treue halten, wenn sie von einer wirtschaftlich besseren Zukunft ihrer Genossenschaft überzeugt sind.

### 1.3 Intrinsische Motivation

Je mehr jedoch diese Hoffnung auf einen Turnaround schwindet, muss an die Stelle des Sanktionsmechanismus „feindliche Umwelt“ Solidarität mit den weniger mobilen Kollegen treten, die den Mitarbeitergenossen davon abhält, das Unternehmen zu verlassen und sich so seiner Haftung in Form von Gewinnen, die niedriger sind als Marktlöhne, zu entziehen.

Ein derartiges „sich-aufeinander-verlassen-können“ prägt Start-ups, deren Gründer und Mitarbeiter primär um ihre Idee und Vision kämpfen, aber auch Religionsgemeinschaften, die sich in unerschlossene Gebiete zurückgezogen haben. Üblich ist die Solidarität bei vielen Selbstständigen, die Familienmitglieder beschäftigen.

### 1.4 Arbeitsplatzrisiko wird zum Einkommensrisiko

Arbeitsplätze sind bei kapitalistischen Unternehmen gefährdet, wenn die kontraktgebundenen Aufwendungen die am Markt erzielten Erträge übersteigen (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1972, S. 162). Dieser Verlust verbraucht Eigenkapital, das als Puffer für die Abdeckung von Verlusten interpretiert werden kann, so dass die vertraglichen Verpflichtungen trotz Verlusten erfüllt werden können.

Wenn sich das Eigenkapital durch Verlustzuweisungen in den nächsten Jahren weiter dezimiert, wird mehr oder weniger rasch ein Szenario eintreten, in dem die Stakeholder daran zu zweifeln beginnen, dass die Unternehmung ihren vertraglichen Verpflichtungen noch nachkommen kann. Unter diesen Voraussetzungen wird jeder Lieferant auf Barzahlung seiner Produkte bestehen und kaum ein Kapitalist bereit sein, zusätzlich Geld einzuzahlen, weil die Chance, künftig Gewinne zu erzielen, klein, die Gefahr, das eingezahlte Kapital zu verlieren, aber groß ist. Die Insolvenz ist dann nicht mehr weit.

Um in kein derartiges Szenario zu schlittern, versuchen Unternehmen alles, um Verluste zu vermeiden. Wenn es nicht gelingt, die Erträge nachhaltig zu steigern, sind sie gezwungen, Zahlungsverpflichtungen abzubauen. Meist geht das nicht ohne Entlassungen (vgl. beispielsweise [https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/osnabrueck\\_emsland/](https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/osnabrueck_emsland/)

[Papenburger-Meyer-Werft-leitet-Stellenabbau-ein,aktuellosnabrueck6730.html](https://www.papenburg.com/aktuelles/aktuellesnabrueck6730.html) [abgefragt am: 16.01.2022]), denn Löhne und Gehälter sind nicht nur eine große Position in der Gewinn- und Verlust-Rechnung, sondern sie können auch bis zu einem gewissen Umfang gekürzt werden, ohne Markterlöse einzubüßen.

Belegschaftsaktionäre trifft die Kündigung besonders hart. Durch den Erwerb von Aktien ihres Arbeitgebers haben sie ihre Identifikation mit ihrem Arbeitgeber unterstrichen und stellen nun fest, dass sie nicht nur ihren Arbeitsplatz verlieren, sondern auch Vermögenseinbußen erleiden, weil unter wirtschaftlich schweren Zeiten auch der Aktienkurs des Unternehmens leiden dürfte.

Beim Idealtyp der Mitarbeitergenossenschaft ist das anders: Der um seinen Arbeitsplatz besorgte Mitarbeiter kann seine Risikosituation verbessern, indem er bereit ist, auf die vertragliche Fixierung seines Arbeitsentgelts – oder realistischerweise eines Teils davon – zu verzichten, um dafür Residualeinkommen zu beziehen (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1972, S. 162f). Die Konstruktion der Mitarbeiterteilhabe wird stringent von der Konstruktion des Eigenkapitals bei dessen dynamischer Betrachtung abgeleitet:

Der Eigenkapitalgeber erhält Residualeinkommen (vgl. Honold, 2020, S. 18). Die Überlassung von Eigenkapital begründet keinen Anspruch auf Zinszahlungen (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1972, S. 162). Infolgedessen kann ein kapitalistisches Unternehmen durch die Nutzung von Eigenkapital nicht in die Verlustzone geraten, es wird deshalb zur Vermeidung von Verlusten auch kein Eigenkapital zurückzahlen.

Statisch kann demnach argumentiert werden: Mit der Höhe des Eigenkapitals steigt der Puffer, um Verluste des Unternehmens auffangen zu können. Dynamisch betrachtet heißt das: Je höher die Eigenkapitalquote eines kapitalistischen Unternehmens, umso mehr verschiebt sich die Verlustzone nach unten, weil Eigenkapital anders als Fremdkapital keine Zahlungsverpflichtungen verursacht. Aus diesem Grund überlassen Kapitaleigner einem Unternehmen nur dann Kapital ohne vertraglich vereinbarte Zinszahlungen, wenn sie im Vergleich zum Marktzins aus dem Fremdkapital ein höheres Residualeinkommen erwarten (vgl. Honold, 2020, S. 18). Ob die Erwartung eintrifft, ist allerdings unsicher.

Stringent auf das Modell der Mitarbeitergenossenschaft übertragen heißt das: Die Mitglieder der Mitarbeitergenossenschaft beziehen für ihre Arbeit kein vertraglich garantiertes Entgelt, sondern analog zum Eigenkapitalgeber Residualeinkommen (vgl. Engels, 1978b, S. 12).

So wies die Siemens AG per 30. September 2021 Eigenkapital in Höhe von 21.216 Millionen Euro aus (vgl. Siemens AG, 2021, S. 39). Dadurch verschiebt das Unternehmen den Beginn seiner Verlustzone im Vergleich zu einer alternativ-hypothetischen vollen Kreditfinanzierung mit einer Verzinsung von 1 % um 212 Millionen Euro nach unten. Bei Lohnzahlungen in Höhe von 20.697 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2021 (vgl. Siemens AG, 2021, S. 41) würde ein pauschaler Lohnverzicht aller Mitarbeiter von 1 % die Verlustschwelle um 207 Millionen Euro absenken.

Durch die partielle Umwandlung der kontraktgebundenen Löhne und Gehälter in Residualeinkommen der Mitarbeiterunternehmer wird nicht nur die Verlustschwelle abgesenkt, sondern auch die Preisuntergrenze für die produzierten Güter und Dienstleistungen, weil das Unternehmen Ausgaben einsparen kann, ohne auf die Nutzung von Ressourcen zu verzichten. Der größere Spielraum bei der Preispolitik verbessert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Mitarbeiter haben ihr Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren, in ein Einkommensrisiko transformiert.

Das ist nicht neu, vielmehr waren auch die Mitarbeiter von Karstadt/Kaufhof, von Lufthansa, von Schlecker und vielen anderen Unternehmen bereit, in der Hoffnung auf bessere Zeiten durch vorübergehenden Lohnverzicht ihren Arbeitsplatz abzusichern (vgl. Kotowski, 2020, S. 27). Trotz ihres Lohnverzichts in Krisenzeiten sind sie jedoch nach wie vor an unternehmerischen Entscheidungen – von der Mitbestimmung der Arbeitnehmer gemäß MitbestG abgesehen – nicht beteiligt und ihr Arbeitseinkommen ist auch weiter beim vertraglich vereinbarten Entgelt gedeckelt. Sie sind einem asymmetrischen Risikoprofil ausgesetzt.

Das ist bei den Mitgliedern von Mitarbeitergenossenschaften anders: Sie haben Einfluss auf die grundlegende Geschäftspolitik des Unternehmens und erhalten in wirtschaftlich guten Zeiten den auf sie entfallenden Teil des gesamten Gewinns, der sich aus dem Entgelt für Arbeit und der Risikoprämie für die Übernahme des Unternehmerrisikos zusammensetzt.

## 1.5 Kapitalknappheit

Auch Mitarbeiterunternehmen benötigen Kapital. Wenn lediglich Mitarbeiter Unternehmerrisiko zeichnen dürfen, können Mitarbeiterunternehmen die für eine erfolgreiche wirtschaftliche Zukunft erforderlichen Investitionen nur mit einbehaltenen Gewinnen und Fremdkapital finanzieren.

Auf die Ausschüttung eines Teils des erzielten Gewinns zu verzichten, verlangt von den Mitarbeitergenossen Solidarität untereinander, weil ihr Lebensstandard und ihre Möglichkeit, individuelles Vermögen zu bilden wie im jugoslawischen Modell nahezu ausschließlich von der Höhe des ihnen zufließenden Residualeinkommens der Mitarbeitergenossenschaft abhängt. Das ist anders bei Kreditgenossenschaften: Die Dividende aus dem meist sehr geringen Geschäftsguthaben ist im Vergleich zum Gesamteinkommen des Mitglieds verschwindend gering. Aus der meist sehr großzügigen Dotierung kann nicht auf gleichartiges Verhalten der Mitarbeitergenossen geschlossen werden.

Auch Kredit werden die so konstruierten Mitarbeitergenossenschaften nur sehr schwer erhalten, weil die Kapitalgeber befürchten müssen, auf ihrer Forderung sitzen zu bleiben, wenn der letzte Mitarbeitergenosse bei schlechtem Geschäftsgang das Unternehmen verlassen und sich damit seiner Zusage, trotz minimalem Residualeinkommen volle Arbeitsleistung zu bringen, entzogen hat. Ein potentieller Geldgeber wird sich nicht auf den Optimismus von Schulze-Delitzsch verlassen, der davon überzeugt war, dass beim Zusammenschluss einer größeren Anzahl von Arbeitern die Solidarität dafür sorgt, *„daß, dem Gläubiger gegenüber, einer für den andern und jeder für das Ganze der Schuld haftet“* (Schulze-Delitzsch zit. in Thorwart, 1909, S. 231).

Er wird vielmehr befürchten, dass einzelne Mitglieder das Unternehmen verlassen, sobald ihr Residualeinkommen unter den am Arbeitsmarkt erzielbaren Lohn sinkt. Zuerst werden die mobilen Mitglieder ausscheiden, während für die vielleicht durch ein Eigenheim in der Region verwurzelten, eher älteren Menschen, deren Kinder aus dem Haus und ausgebildet sind, die Einkommenseinbußen weniger zählen als der Arbeitsplatzverlust.

Solange die aus dem Ausscheiden von Mitarbeitern geringeren Ressourcen durch Effizienzsteigerungen ausgeglichen werden, kann der Abbau von Arbeitsplätzen als menschenwürdiger Anpassungsprozess interpretiert werden. Wenn aber die Abgänge von Arbeitskräften zu Kapazitätseinschränkungen und Umsatzeinbußen führen, dramatisiert sich die Situation, weil sich mit jedem, das Unternehmen verlassenden Kollegen die Zahl der Mitarbeiter verringert, die bereit sind, mit ihrem Arbeitsentgelt für die Verpflichtungen des Unternehmens zu haften.

## **1.6 Weiterentwicklung durch Anreize zur Einbehaltung von Gewinnen**

Dieses Ergebnis provoziert die Frage, weshalb die beschriebenen Funktionsmängel bei Produktivgenossenschaften, nicht aber bei Aktiengesellschaften zu beobachten sind.

### **1.6.1 Funktion von Ausgleichszahlungen bei kapitalistischen Unternehmen**

So kontrovers in Hauptversammlungen auch diskutiert wird, den Vorschlägen der Verwaltung, einen meist beträchtlichen Teil der Gewinne nicht auszuschütten, sondern im Unternehmen einzubehalten, wird fast immer selbst von aktiven Aktionären ohne Murren zugestimmt. Diese Zustimmung spiegelt nicht das solidarische Verhalten der Aktionäre wider, sondern resultiert daraus, dass sie für den Verzicht auf Ausschüttung in Form von höheren Erträgen aus den mit den einbehaltenen Gewinnen finanzierten Investitionen belohnt werden, und zwar über höhere Austrittspreise auch dann, wenn sie aus dem Unternehmen ausscheiden, bevor die Gewinne aus den Investitionen der Unternehmung voll zugeflossen sind. Denn beim Verkauf der Aktie wird der Käufer bereit sein, im Kaufpreis auch die aus den selbst finanzierten Investitionen zu erwartenden Gewinne zu bezahlen.

Demzufolge steigern die mit den einbehaltenen Gewinnen finanzierten Investitionen entweder die künftigen Jahresüberschüsse beziehungsweise den Barwert des erwarteten Gewinns in Form des Aktienkurses. Bei schlechtem Geschäftsgang brauchen die Gläubiger nicht zu befürchten, dass die Aktionäre das von ihnen überlassene Kapital zum Schaden der Gläubiger abziehen, vielmehr ist dafür gesetzlich gesorgt, dass Eigenkapital erst zurückgezahlt werden darf, wenn alle Zahlungsverpflichtungen erfüllt sind (§ 271f AktG). Wer bei schlechter Geschäftslage schon vor der Liquidation als Aktionär aus der Gesellschaft ausscheiden will,

muss am Kapitalmarkt einen Nachfolger finden, der ihm seine Aktie gegebenenfalls mit einem Abschlag auf die ursprüngliche Kapitaleinlage abkauft.

Damit Gläubiger nicht mehr auf die Solidarität der Mitarbeitergenossen vertrauen müssen und die Mitarbeiterunternehmer einen Anreiz haben, Gewinne zur Finanzierung von Investitionen einzubehalten, empfiehlt Steinbrenner die Mitarbeiterbeteiligung – er nennt die Institution „Arbeitspartizipation“ – analog zum Eigenkapital mit Ein- und Austrittspreisen auszustatten (vgl. Steinbrenner, 1974, S. 223; vgl. Steinbrenner; Wenkebach, 1977, S. 35 und 44).

Als Entgelt für ihre Arbeit steht den Arbeitnehmern der am Arbeitsmarkt geltende Arbeitslohn zu. Wenn ein Mitarbeiter bereit ist, auf einen von ihm zu bestimmenden Betrag seines jährlichen Arbeitslohns zu verzichten und dafür Residualeinkommen zu beziehen, senkt er durch seine Haftungszusage die Verlustgrenze des Unternehmens, so wie der Eigenkapitalgeber in Höhe der Zinsen auf das von ihm überlassene Kapital die Verlustzone senkt (vgl. auch Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1972, S. 162f).

### **1.6.2 Transformation vom kapitalistischen in das kapitalistisch-laboralistische Modell**

In den folgenden Ausführungen wird das Modell eines Unternehmens konzipiert, das Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital schafft:

- Wer über Kapital verfügt, kann dieses dem Unternehmen als Fremdkapital überlassen. Er hat keine unternehmerischen Kompetenzen und erhält einen am Kapitalmarkt orientierten Zins.
- Ein Kapitaleigner kann der Unternehmung Eigenkapital überlassen. In diesem Fall hat er als Eigentümer oder Teilhaber unternehmerische Kompetenzen und erhält einen Teil des Residualeinkommens.
- Die Mitarbeiter können analog zum Fremdkapital- oder Kreditgeber einen Arbeitnehmervertrag abschließen, wie er heute üblich ist. Sie beziehen dann den am Arbeitsmarkt orientierten vertraglich vereinbarten Arbeitslohn. Sie haben keine unternehmerischen Kompetenzen.



- Alternativ können Mitarbeiter analog zum Eigenkapitalgeber oder Teilhaber einen „Eigendarbeitsvertrag“ abschließen. Sie sind an den unternehmerischen Entscheidungen beteiligt und beziehen einen Anteil am Residualeinkommen.

In einem gewissen Sinne kann die Eigenarbeit in Anlehnung an den Begriff des Wohnungseigentums als „Eigentum am Arbeitsplatz“ interpretiert werden (vgl. Steinbrenner; Wenkebach, 1977, S. 44).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohne unternehmerische Kompetenzen</li> <li>• Kontrakteinkommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilhabe an unternehmerischen Kompetenzen</li> <li>• Residualeinkommen</li> </ul>
Kapitalgeber	<b>Fremdkapital</b>	<b>Eigenkapital</b>
Mitarbeiter	<b>Arbeitnehmer</b>	<b>Eigenarbeiter</b>

Tabelle 59: Möglichkeiten der Überlassung von Produktionsfaktoren.

Quelle: eigene Darstellung nach Steinbrenner, 1974, S. 20.

Arbeitnehmer-, Fremdkapital- sowie Eigenkapitalpositionen sind in der Marktwirtschaft nicht nur weit verbreitet, sondern auch in der Literatur ausgiebig untersucht. Demgegenüber ist Eigenarbeit in der Wirklichkeit insofern häufig anzutreffen, als Selbstständige in ihrem Unternehmen allein oder zusammen mit Teilhabern das unternehmerische Sagen haben und das Residualeinkommen beziehen, theoretisch fundierte Ausführungen zur Risikosituation und Bewertung derartiger Positionen sind jedoch kaum zu finden.

In dem nun zu konzipierenden laboralistisch-kapitalistischen Hybridmodell überlässt der Eigenkapitalgeber seinem Unternehmen grundsätzlich einen bestimmten Geldbetrag, mit dem er bereit ist, für die vertraglichen Verpflichtungen des Unternehmens einzustehen. Nach der Kapitalüberlassung hat er im Rahmen seiner Haftungszusage keine weiteren Zahlungen zu leisten. Auch der Eigenarbeiter haftet mit einem bestimmten Geldbetrag für die vertraglichen Verpflichtungen seines arbeitgebenden Unternehmens. Dieser Geldbetrag wird durch Abzug vom Jahreslohn Jahr für Jahr fällig, und zwar ohne zeitliche Begrenzung. Nun ist eine Haftungszusage in Form einer einmaligen Kapitalüberlassung nicht mit einer jährlichen Haftungszusage kompatibel.

Vermögen kann definiert werden als Recht auf erwartete Zahlungen (vgl. Engels, 1969, S. 28; vgl. Keynes, 2018, S. 137 und S. 226).

- Wer ein Wertpapier, das ihm am Zinstermin 30. Oktober eines jeden Jahres ohne zeitliche Begrenzung 100 Euro bringt, sein Eigen nennt, kann den Wert seines Vermögens als eine ewige jährliche Rente in Höhe von 100 Euro definieren.

- Bei der Bewertung von Immobilien wird die jährliche Miete in Höhe von 100.000 Euro aufgeteilt in das Entgelt für die Nutzung der Immobilie und eine ewige Rente für das Grundstück.

Diese Form, Vermögen dynamisch zu definieren, ist außerhalb von Fachkreisen nicht üblich (vgl. Steinbrenner; Wenkebach, 1978, S. 27). Vielmehr wird die Höhe eines Vermögenswerts meist in Form des vermuteten Verkaufserlöses angegeben, der sich am Barwert der erwarteten Zahlungen aus dem Vermögenobjekt orientiert. Dieser Barwert ist – anders als der Zahlungsstrom – eine subjektive Größe, weil der Zinssatz, mit dem der Bewertende die Zahlungen abzinst, von dessen individueller Einschätzung der Qualität des Zahlungsstromes im Vergleich zur Verzinsung seiner Alternativenanlagen abhängt.

Diesen Ausführungen entsprechend hat eine ewige jährliche Rente in Höhe von 100 Euro bei einem für ewige Renten angenommenem Zinssatz

- von 10 % p.a. einen Barwert von 1.000 Euro,
- von 5 % p.a. einen Barwert von 2.000 Euro,
- von 1 % p.a. einen Barwert von 10.000 Euro.

Diese theoretischen Erörterungen bestätigen sich in der Realität. Bei fallenden Marktzinsen steigen die Verkaufserlöse der Vermögenswerte, seien es festverzinsliche Wertpapiere, Aktien oder Immobilien und umgekehrt: So ist der Verkaufserlös der im Jahr 2120 fälligen nominal 0,85 % des Österreichischen Staates von 108,87 Euro am 4. August 2021 (vgl. <https://www.boerse-frankfurt.de/anleihe/at0000a2hlc4-oesterreich-republik-0-85-20-20/kurshistorie/historische-kurse-und-umsaetze> [abgefragt am: 24.09.2022]) auf 42,33 Euro am 23. September 2022 gefallen, weil der für diese Anleihe beobachtete Marktzinssatz von weniger als dem Nominalzinssatz der Anleihe auf 2,38 % p.a. gestiegen ist (vgl. <https://www.boerse-stuttgart.de/de-de/produkte/anleihen/stuttgart/a28y97-oesterreich-republik-eo-medium-term-nts-20202120> [abgefragt am: 24.09.2022]).

Anders ausgedrückt: „*Vermögen als statische Größe und Einkommensstrom als dynamischer Begriff sind demnach zwei verschiedene Darstellungsformen desselben Sachverhaltes*“ (Steinbrenner; Wenkebach, 1977, S. 32-33). Dynamische Zahlungsströme können also über

die Berechnung des Barwerts in eine statische Bestandsgröße transformiert werden (vgl. Steinbrenner; Wenkebach, 1977, S. 33).

Diesen Überlegungen entsprechend können die Haftungszusagen

- der Eigenkapitalgeber auf den gleichen Nenner wie jene der Eigenarbeiter gebracht werden, indem aus Sicht des Unternehmens die am Kapitalmarkt auf das Eigenkapital ersparten Zinsen ebenso als jährliche Haftungszusage gewertet werden wie die Bereitschaft der Eigenarbeiter, auf einen bestimmten Betrag des jährlichen Arbeitslohns zu verzichten. Durch beide Risikoübernahmen wird die Verlustzone des Unternehmens gemindert und damit die Resilienz verbessert.
- der Eigenarbeiter mit jener der Eigenkapitalgeber gleich bewertet werden, wenn der über dem Marktzinssatz ermittelte Barwert eines zeitlich unbegrenzten jährlichen Lohnverzichts des Eigenarbeiters berechnet wird.

Zur Bewertung des Barwerts von Zahlungen aus dem Unternehmen in Kapitel 0 greift die Verfasserin – analog der Bewertung der Vereinigten Volksbank im Jahr 2016 durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (vgl. Kapitel 3.2.4.2) – auf das Ertragswertverfahren („ewige Rente“) zurück. Das Ertragswertverfahren wird im Rahmen der Unternehmensbewertung den Gesamtbewertungsverfahren zugeordnet (vgl. Ihlau; Duscha, 2019, S. 43):

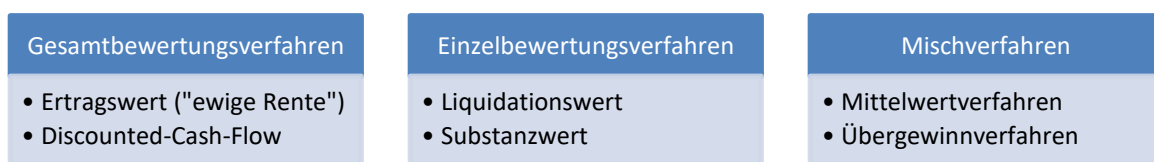


Abbildung 23: Verfahren zur Bewertung von Unternehmen im Überblick.

Quelle: eigene Darstellung nach Ballwieser; Hachmeister, 2021, S. 9.

Grundsätzlich sind die Verfahren zur Bewertung von Unternehmen in Deutschland nicht gesetzlich geregelt, allerdings haben sich berufsständische Normen herausgebildet (vgl. Ihlau; Duscha, 2019, S. 41). So ist laut IHK Saarland das Ertragswertverfahren

*„die in Deutschland üblichste und bei Rechtstreitigkeiten überwiegend anerkannte Methode. [...] Ertragswertberechnungen basieren häufig auf dem Standard „Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen“ (IDW S 1), den das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) entwickelt hat. Der*

*IDW S 1 dient als verbindlicher Leitfaden zur Erstellung von Unternehmensbewertungen für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer in Deutschland. Nach IDW S 1 ergibt sich der Unternehmenswert durch Diskontierung der zukünftigen finanziellen Überschüsse, die bei Fortführung des Unternehmens [...] erwirtschaftet werden. [...] Der Unternehmenswert wird durch Abzinsung der künftig nachhaltig erzielbaren Überschüsse auf der Grundlage einer „ewigen Rente“ ermittelt.“ (IHK Saarland, 2021, S. 4).*

Beim Ertragswert wird demnach „*der Unternehmensertrag als Grundlage für die Ermittlung eines Zukunftserfolges herangezogen*“ (Wegmann; Siebert, 2020, S. 134). Die ewige Rente als Basis für die Berechnung des Barwerts der Zahlungen aus dem Unternehmen zu verwenden, ist berechtigt, weil auch bei der Berechnung der Ausgleichszahlungen bei Gesellschafterwechseln in Übereinstimmung mit den Richtlinien zur Unternehmensbewertung nach IDW S 1 i. d. F. 2008 (5.3 Planung und Prognose (Phasenmethode), Ziffern 77 und 78) grundsätzlich zunächst von drei bis fünf Jahren aufgrund der Planzahlen und anschließend von einer ewigen Rente in Höhe des zuletzt erzielten Unternehmensergebnisses ausgegangen wird.

In der folgenden Modell-Fallstudie wird aus Gründen der Vereinfachung auf eine Ableitung von Planzahlen verzichtet, vielmehr wird das letzte Jahresergebnis als künftige ewige Rente unterstellt, sofern nicht eine Liquidation des Unternehmens angezeigt ist.

#### Fazit:

- Grundsätzlich gibt es nicht den richtigen Ansatz zur Bewertung von Zahlungen und damit zur Bewertung von Unternehmen (vgl. Heesen; Heesen, 2021, S. 18), weil „Werte“ immer das Ergebnis subjektiver Einschätzungen sind (vgl. Steinbrenner, 2007, S. 382). So hängt die Höhe des Unternehmenswerts von den subjektiven Inputfaktoren ab (vgl. Wegmann; Siebert, 2020, S. 136).

Die Subjektivität und die daraus resultierende Angriffsfläche zeigt sich nicht zuletzt bei Beschlüssen zu Tagesordnungspunkten von Hauptversammlungen, bei denen das Aktiengesetz ein Bewertungsgutachten vorschreibt. Nahezu ausnahmslos geben „räuberische“ Aktionäre beim Notar Widerspruch zu Protokoll, um auf der Basis eines weiteren Bewertungsgutachtens Nachbesserungszahlungen zu erreichen. „*Gleichwohl*

*wird die Ermittlung des Ertragswertes als fundierte, theoretisch abgesicherte Bewertung angesehen“ (Wegmann; Siebert, 2020, S. 136).*

- Kleine oder mittelgroße Unternehmen sind meist durch persönlich haftende Unternehmerpersönlichkeiten geprägt (vgl. IHK Saarland, 2021, S. 5). Bei solchen Unternehmen müssen nach dem Ausscheiden dieser Persönlichkeiten Gewinneinbrüche oder sogar die Liquidation befürchtet werden. Deshalb ist die im kapitalistisch-laboralistischen Hybridmodell unterstellte Prämisse, von einer auch in der Zukunft unveränderten Zahlungen auszugehen, nicht realistisch. Hier kann der Veräußerungserlös nur über Verhandlungen mit den Beteiligten fixiert werden.

In dieser Arbeit werden die aktienrechtlichen Regelungen zum Eigenkapital stringent auf die „Eigenarbeit“ übertragen, weil sich das Aktienrecht bewährt hat. Weiteren Arbeiten muss überlassen sein, das Modell auf praktikable Unternehmensformen verschiedener Größen und Rechtsformen anzupassen. Die folgende Fallstudie zeigt die Ausgestaltung der stringent vom Eigenkapital abgeleiteten Arbeitspartizipation (vgl. Steinbrenner, 1974, S. 244ff).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Die Verfasserin konzipiert ihr Modell auf der Basis der Überlegungen von Steinbrenner (vgl. Steinbrenner, 1974, S. 232ff).

Ausgangsszenario:

Einem kapitalistischen Unternehmen hat Albert Eigenkapital in Höhe von 25.000 Euro, Birgit von 50.000 Euro überlassen. Beide Aktionäre haben Grundkapital in Höhe ihrer Kapitalüberlassung gezeichnet. Zusätzlich benötigt die Unternehmung 40.000 Euro Fremdkapital, um die betriebsnotwendigen Aktiva zu finanzieren. Der Einfachheit halber wird in den Fallstudien von der Existenz von Rücklagen abgesehen.

Aktiv		Passiv	
Aktiva	115.000 Euro	Eigenkapital – Albert	25.000 Euro
		Eigenkapital – Birgit	50.000 Euro
		Fremdkapital	40.000 Euro
Summe Aktiva	115.000 Euro	Summe Passiva	115.000 Euro

Die Fremdkapitalgeber erhalten für ihre Kapitalüberlassung die am Kapitalmarkt üblichen Zinsen in Höhe von 4 % p.a., die Eigenkapitalgeber einen, der Höhe ihrer Kapitalüberlassung und Risikoübernahme entsprechenden Anteil am Residualeinkommen. Das Stimmrecht der Eigenkapitalgeber folgt aus der Höhe ihrer Risikoübernahme.

*Haftungszusage*

Im Vergleich zu den Gläubigern verzichten die Eigenkapitalgeber auf die Verzinsung des von ihnen überlassenen Kapitals: Albert senkt die kontraktgebundenen Zahlungsverpflichtungen der Unternehmung jedes Jahr um 1.000 Euro, Birgit um 2.000 Euro. Dadurch beginnt die Verlustzone des Unternehmens gegenüber einer alternativen Fremdkapitalaufnahme 3.000 Euro tiefer. Aus Sicht der beiden Gesellschafter haftet Albert mit einer jährlichen Rente in Höhe von 1.000 Euro, Birgit mit 2.000 Euro für die Verpflichtungen des Unternehmens und sie entledigen sich durch die Überlassung von Eigenkapital in Höhe des Barwerts der ewigen Renten künftiger Zahlungsverpflichtungen.

### Stimmrecht

Wenn laut Satzung des Unternehmens voll eingezahltes Eigenkapital in Höhe von 100 Euro eine Stimme in der Gesellschafterversammlung gewährt, hat Albert 250 und Birgit 500 Stimmen. Dynamisch ausgedrückt heißt das: Bei einem Zinssatz von 4 % p.a. gewährt eine ewige Rente von jährlich 4 Euro eine Stimme.

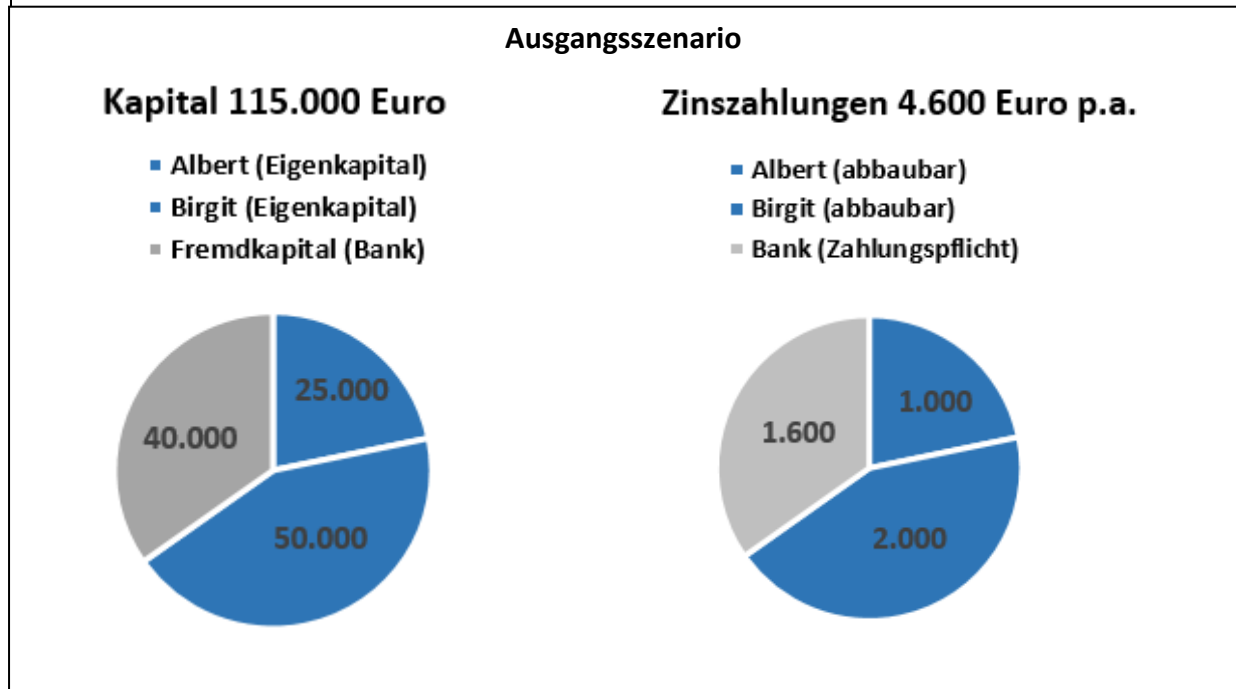


Abbildung 24: Dynamische und statische Betrachtung von Eigen- und Fremdkapital im Ausgangsszenario.  
Quelle: eigene Darstellung.

In den folgenden Ausführungen wird die Verteilung des Jahresergebnisses bei verschiedenen Gewinn- und Verlustszenarien durchgerechnet.

### 1) HGB-Gewinn:

Das Unternehmen erzielt einen Jahresüberschuss (vor Faktorentlohnung) in Höhe von 210.600 Euro, nach Abzug der Löhne in Höhe von 200.000 Euro und der Fremdkapitalzinsen in Höhe von 1.600 Euro verbleibt ein Restbetrag von 9.000 Euro.

Position	Beträge in Euro
Jahresüberschuss vor Faktorentlohnung	210.600
- Löhne	200.000
- Fremdkapitalzinsen	1.600
<b>= HGB-Gewinn</b>	<b>9.000</b>
Eigenkapitalverzinsung Albert	12 % (= 3.000 Euro / 25.000 Euro)
Eigenkapitalverzinsung Birgit	12 % (= 6.000 Euro / 50.000 Euro)

Tabelle 60: HGB-Schema - Darstellung Ausgangsszenario HGB-Gewinn.  
Quelle: eigene Darstellung.

Dieser Restbetrag entspricht dem Inhalt des Gewinns von Kapitalgesellschaften gemäß § 275 HGB. Er setzt sich zusammen aus dem Zins für die Nutzung des Eigenkapitals in Höhe von 75.000 Euro. Nach Abzug dieses Betrags als „kalkulatorische Zinsen“, die nicht zu Zahlungsverpflichtungen und damit nicht zu Verlusten bei der Unternehmung führen, verbleibt ein Residuum in Höhe von 6.000 Euro, das als Prämie für die Übernahme des Unternehmerrisikos durch die Eigenkapitalgeber interpretiert werden kann und nach der Höhe der jeweiligen Haftungszusagen der Gesellschafter zu verteilen ist. In der folgenden Tabelle wird die Zusammensetzung des HGB-Gewinns transparent:

Position	Beträge in Euro
Jahresüberschuss vor Faktorentlohnung	210.600
- Entgelt für Arbeit	200.000
- Entgelt für Kapitalnutzung (4 % auf 115.000 Euro)	4.600
<i>davon abbaubar von Albert (4 % auf 25.000 Euro)</i>	1.000
<i>davon abbaubar von Birgit (4 % auf 50.000 Euro)</i>	2.000
<b>= Residuum (Entgelt für Unternehmerrisiko)</b>	<b>6.000</b>
100 Euro Haftung p.a. bringt eine Risikoprämie von 200 Euro.	

Tabelle 61: Dynamisches Schema - Darstellung Zusammensetzung des Gewinns.  
Quelle: eigene Darstellung.

Auf die jährliche Haftungszusage von 3.000 Euro entfällt ein Residuum von 6.000 Euro. Dann bringt eine jährliche Haftungszusage in Höhe von 100 Euro eine Risikoprämie von 200 Euro, also 200 %.



Albert erhält zusätzlich zur Entlohnung seiner Kapitalüberlassung in Höhe von 1.000 Euro p.a. für seine Haftungszusage eine Risikoprämie von 2.000 Euro, Birgit als Entlohnung für die Kapitalüberlassung 2.000 Euro p.a. und zusätzlich 4.000 Euro als Prämie für das Risiko, jährlich mit der Verzinsung des überlassenen Kapitals zu haften.

Bezüge der Risikoträger (Beträge in Euro)	Gesamt	Albert	Birgit
Entlohnung für überlassenen Faktor	3.000		
<i>davon Albert</i>	1.000	1.000	
<i>davon Birgit</i>	2.000		2.000
Residuum = Risikoprämie	6.000		
<i>davon Albert (200 % der Haftungszusage)</i>	2.000	2.000	
<i>davon Birgit (200 % der Haftungszusage)</i>	4.000		4.000
<b>= Bezüge der risikotragenden Kapitalgeber</b>	<b>9.000</b>	<b>3.000</b>	<b>6.000</b>

Tabelle 62: Dynamisches Schema - Bezüge der Risikoträger im Ausgangsszenario.  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Bezüge der Risikoträger entsprechen der Verteilung des Gewinns von Kapitalgesellschaften, der sich zusammensetzt aus dem Entgelt für die Kapitalüberlassung und der Entlohnung für die Übernahme des Unternehmerrisikos. Deutlich wird das in § 60 Abs. 2 AktG, in dem bestimmt wird, dass vom Gewinn vorab 4 % auf das eingezahlte Kapital bezahlt wird. Als das Aktiengesetz konzipiert wurde, war der Kapitalmarktzinssatz etwa 4 % p.a. Statisch betrachtet bedeutet das, dass das eingezahlte Eigenkapital mit 12 % verzinst wird, wovon 8 % als Risikoprämie zu interpretieren sind.

### *Wert der Kapitalbeteiligung*

Die Beteiligung von Birgit ist mit 150.000 Euro zu bewerten, wenn die künftigen Zahlungen aus der Beteiligung mit 4 % abgezinst werden und in Übereinstimmung mit den IDW-Bewertungsvorschriften S 1 i. d. F. 2008 unterstellt wird, dass die aktuelle jährliche Zahlung aus dem Unternehmen auch in Zukunft eintritt. Dieser Wert für die Beteiligung setzt sich zusammen aus dem Barwert des Entgelts für die Nutzung des von ihr überlassenen Kapitals in Höhe von (2.000 Euro geteilt durch 0,04 =) 50.000 Euro und dem Barwert der als ewige Rente unterstellten Risikoprämie von (4.000 Euro geteilt durch 0,04 =) 100.000 Euro.

### 1.6.3 Konstruktion kapitalistisch-laboralistischer Unternehmen

#### 2) Eigenkapitalgeber und Mitarbeiterunternehmer bei HGB-Gewinn (1):

Birgit möchte sich aus der Gesellschaft zurückziehen, Albert bleibt wie bisher Gesellschafter. Mitarbeiterin Christiane übernimmt das von Birgit der Gesellschaft entzogene Unternehmerrisiko. Da Christiane dem Unternehmen kein Kapital überlässt, muss die Gesellschaft weitere 50.000 Euro Kredit aufnehmen und an Birgit auszahlen. Dadurch hat die Unternehmung höhere Zinsverpflichtungen von 4 % aus 50.000 Euro, also jährlich 2.000 Euro. Dieses Risiko kompensiert Christiane, indem sie beziehungsweise ihre Nachfolger im laufenden Geschäftsjahr und in der Zukunft auf 2.000 Euro des Jahresgehaltes verzichten und dafür Residualeinkommen beziehen.

Wenn sich die Ertragslage des Unternehmens verschlechtern sollte, kommt die Gesellschaft durch den Austritt von Birgit um 2.000 Euro früher in die Verlustzone, durch die Bereitschaft von Christiane, notfalls in der Gegenwart und in der Zukunft auf 2.000 Euro ihres Jahreslohns zu verzichten und dafür Residualeinkommen zu beziehen, senkt sie den Beginn der Verlustzone auf den ursprünglichen Betrag. In der Bilanz könnte dieses Szenario wie folgt abgebildet werden:

Aktiv		Passiv	
Immaterielle Vermögens-		Eigenkapital – Albert	25.000 Euro
Gegenstände		Eigenarbeit – Christiane	50.000 Euro
<i>Wert Eigenarbeitszusage</i>	50.000 Euro	Fremdkapital	90.000 Euro
Sonstige Aktiva	115.000 Euro		
Summe Aktiva	165.000 Euro	Summe Passiva	165.000 Euro

Der Faktor Arbeit wird grundsätzlich nicht in der Bilanz aktiviert (vgl. Karamürsel, 2021, S. 40), weil die mit ihren Löhnen nicht zur Risikoübernahme bereiten Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz nach Ablauf der Kündigungsfrist freiwillig oder gezwungenermaßen verlassen. Ausnahmen sind die von Profisportclubs bezahlten Preise für Spieler (vgl. Karamürsel, 2021, S. 40).

Ausnahmen vom Aktivierungsverbot müssten für kapitalistisch-laboralistische Unternehmen auch die Zusagen von Mitarbeitern sein, dafür zu sorgen, dass die Unternehmung in

Gegenwart und Zukunft jährlich Arbeitskraft in einer bestimmten Höhe nutzen kann, ohne dafür zu Zahlungen verpflichtet zu sein. Im vorliegenden Szenario bietet sich die Bilanzposition „immaterielle Vermögensgegenstände“ an, den Barwert der Zusage von Christiane als Recht der Unternehmung zu aktivieren.

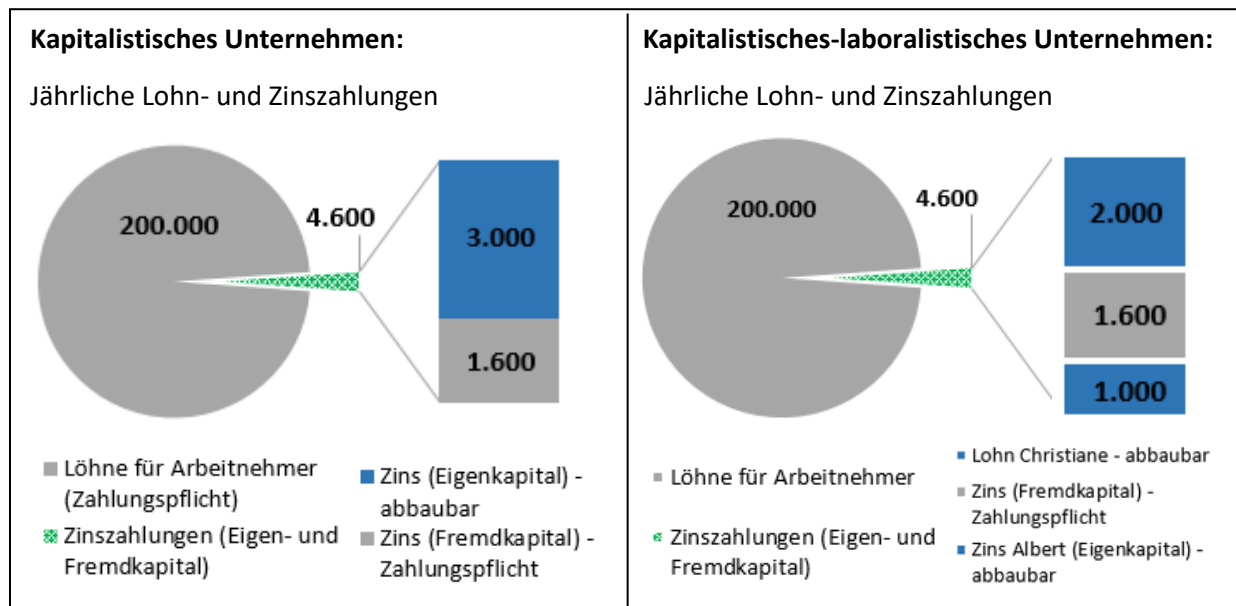


Abbildung 25: Gegenüberstellung kapitalistisches und kapitalistisch-laboralistisches Unternehmen.  
Quelle: eigene Darstellung.

Bei unverändertem Jahresüberschuss vor Faktoreinkommen in Höhe von 210.600 Euro ergibt sich nach Abzug der Löhne in Höhe von 200.000 Euro p.a. (darin enthalten sind 55.000 Euro jährliches Arbeitsentgelt von Christiane, wobei 2.000 Euro abbaubar sind) und des Entgelts für die Kapitalnutzung in Höhe von 4.600 Euro (darin enthalten sind die „kalkulatorischen Zinsen“ von Albert in Höhe von 1.000 Euro p.a.) ein Restbetrag von 6.000 Euro, der als Prämie für die Übernahme des Unternehmerrisikos interpretiert werden kann und deshalb nach der Höhe der Haftungszusagen zu verteilen ist.

Position	Betrag in Euro
Jahresüberschuss vor Faktorentlohnung	210.600
- Entgelt für Arbeit	200.000
<i>davon abbaubar (Christiane)</i>	2.000
- Entgelt für Kapitalnutzung (4 % auf 115.000 Euro)	4.600
<i>davon abbaubar von Albert (4 % auf 25.000 Euro)</i>	1.000
<b>= Residuum (Entgelt für Unternehmerrisiko)</b>	<b>6.000</b>
100 Euro Haftung p.a. bringt eine Risikoprämie von 200 Euro.	

Tabelle 63: Dynamisches Schema - Darstellung Eigenkapitalgeber und Mitarbeiterunternehmer HGB-Gewinn.  
Quelle: eigene Darstellung.

Auf die jährliche Haftungszusage von 3.000 Euro entfällt ein Residuum von 6.000 Euro. Dann bringt eine jährliche Haftungszusage in Höhe von 100 Euro eine Risikoprämie von 200 Euro, also wie im vorigen Szenario 200 % der Haftungszusage.

Albert erhält zunächst aus dem Gewinn seine Entlohnung für die Kapitalüberlassung in Höhe von 4 % auf 25.000 Euro, also 1.000 Euro p.a., der Rest in Höhe von 2.000 Euro entfällt auf die Risikoprämie. Christiane erhält neben ihrem jährlichen Arbeitsentgelt von 55.000 Euro, das sie alternativ als Arbeitnehmerin am Arbeitsmarkt erzielen könnte, eine Risikoprämie von 4.000 Euro p.a.

Bezüge der Risikoträger (Beträge in Euro)	Gesamt	Albert	Christiane
Entlohnung für überlassene Faktoren	56.000		
<i>davon Albert</i>	1.000	1.000	
<i>davon Christiane</i>	55.000		55.000
Residuum = Risikoprämie	6.000		
<i>davon Albert (200 % der Haftungszusage)</i>	2.000	2.000	
<i>davon Christiane (200 % der Haftungszusage)</i>	4.000		4.000
<b>= Bezüge der risikotragenden Kapitalgeber und Mitarbeiter</b>	<b>62.000</b>	<b>3.000</b>	<b>59.000</b>

Tabelle 64: Dynamisches Schema - Bezüge Risikoträger: Eigenkapitalgeber und Mitarbeiterunternehmer HGB-Gewinn.

Quelle: eigene Darstellung.

### *Wert der Kapitalbeteiligung*

Die Beteiligung von Albert am Unternehmen ist mit (3.000 Euro geteilt durch 0,04 =) 75.000 Euro zu bewerten, wenn der Käufer die künftigen Zahlungen mit 4 % p.a. abzinst und in Übereinstimmung mit den IDW-Bewertungsvorschriften S 1 i. d. F. 2008 unterstellt, dass die aktuelle jährliche Zahlung aus dem Unternehmen als ewige Rente auch in Zukunft eintritt.

### *Wert der Mitarbeiterbeteiligung*

Christiane erhält zunächst aus dem Gewinn ihren am Arbeitsmarkt erzielbaren Arbeitslohn in Höhe von 55.000 Euro, der Rest ist die Risikoprämie von 4.000 Euro p.a., die einem Barwert von (4.000 Euro geteilt durch 0,04 =) 100.000 Euro entspricht. Diesen Betrag muss sie an Birgit, die als Gesellschafterin ausscheidet, bezahlen. Wenn sie ihn fremdfinanziert, muss sie dafür Zinsen zahlen in Höhe von 4.000 Euro p.a., der Eintritt in das Unternehmen ist für sie also vermögensneutral: Als Arbeitnehmerin würde Christiane 55.000 Euro Arbeitslohn erzielen, als Mitarbeiterunternehmerin erzielt sie 59.000 Euro, davon muss sie jährlich 4.000 Euro Zinsen

für den Kredit in Höhe von 100.000 Euro bezahlen, mit dem sie die Ausgleichszahlung an Birgit leistet. Durch die Übernahme des Unternehmerrisikos ist Christiane nicht reicher geworden, sie zeichnet aber das Unternehmerrisiko, weil sie davon ausgeht, dass sich das Residualeinkommen durch ihre Teilhabe in Form von Mitbestimmung und Arbeitsleistung steigert. Wenn das Residualeinkommen – als ewige Rente unterstellt – jedes Jahr bei 4.000 Euro liegt, kann Christiane hieraus die Kreditzinsen in Höhe von 4.000 Euro bestreiten (dynamische Betrachtung). Wenn sie aus dem Unternehmen aussteigen will, erhält sie einen Veräußerungserlös von (4.000 Euro geteilt durch 0,04 =) 100.000 Euro, mit dem sie den Kredit in Höhe von 100.000 Euro zurückzahlen kann (statische Betrachtung). Nach ihrem Ausstieg hätte Christiane also die gleiche Position wie vor ihrem Einstieg in das Unternehmen, die Transaktion wäre also für Christiane vermögensneutral.

Vermögensneutral ist die Transaktion auch für Birgit, sie erhält die von der Unternehmung fremdfinanzierten 50.000 Euro sowie den Eintrittspreis in Höhe von 100.000 Euro von Christiane. Wenn sie ihren Veräußerungserlös von insgesamt 150.000 Euro zum angenommenen Kapitalmarktzins von 4 % anlegt, erzielt sie wie vorher als Gesellschafterin einen jährlichen Ertrag von 6.000 Euro, nunmehr aber nicht mehr vom Unternehmen, sondern von der Bank. Nach der Veräußerung ihrer Position im Unternehmen erzielt Birgit also den gleichen jährlichen Ertrag, sie büßt kein Vermögen ein, sie gewinnt auch keines dazu. Durch ihre erfolgreiche Mitarbeit im Unternehmen hat Birgit jedoch über die Zeit 100.000 Euro Veräußerungserlös erwirtschaftet, vor dem Einstieg hatte sie lediglich 50.000 Euro.

### 3) Risikoprämie gleich Null / HGB-Gewinn positiv:

Der Jahresüberschuss vor Faktorentgelt sinkt auf 204.600 Euro: Nach Abzug der Löhne in Höhe von 200.000 Euro (darin enthalten sind 55.000 Euro Arbeitsentgelt von Christiane, wobei 2.000 Euro abbaubar sind) und der Kosten für die Kapitalnutzung in Höhe von 4.600 Euro (darin enthalten sind die abbaubaren Zinsen des von Albert überlassenen Eigenkapitals in Höhe von 1.000 Euro p.a.) verbleibt ein Restbetrag von Null Euro.

Position	Betrag in Euro
Jahresüberschuss vor Faktorentlohnung	204.600
- Entgelt für Arbeit <i>davon abbaubar (Christiane)</i>	200.000 2.000
- Entgelt für Kapitalnutzung (4 % auf 115.000 Euro) <i>davon abbaubar von Albert (4 % auf 25.000 Euro)</i>	4.600 1.000
<b>= Residuum (Entgelt für Unternehmerrisiko)</b>	<b>0</b>
100 Euro Haftung p.a. bringt eine Risikoprämie von 0 Euro.	

Tabelle 65: Dynamisches Schema - Darstellung Risikoprämie gleich Null / HGB-Gewinn positiv.  
Quelle: eigene Darstellung.

Auf die jährliche Haftungszusage beider Gesellschafter von 3.000 Euro entfällt ein Gewinn von Null Euro, somit erhalten Albert und Christiane für ihre Haftungszusagen keinen Gewinn.

Bezüge der Risikoträger (Beträge in Euro)	Gesamt	Albert	Christiane
Entlohnung für überlassene Faktoren <i>davon Albert</i> <i>davon Christiane</i>	1.000 1.000 55.000	1.000	55.000
Residuum = Risikoprämie <i>davon Albert (200 % der Haftungszusage)</i> <i>davon Christiane (200 % der Haftungszusage)</i>	0 0 0	0	0
<b>= Bezüge der risikotragenden Kapitalgeber und Mitarbeiter</b>	<b>56.000</b>	<b>1.000</b>	<b>55.000</b>

Tabelle 66: Dynamisches Schema - Bezüge der Risikoträger: Risikoprämie gleich Null / HGB-Gewinn positiv.  
Quelle: eigene Darstellung.

Albert erhält die Verzinsung des von ihm überlassenen Eigenkapitals in Höhe von 1.000 Euro, Christiane ihren Arbeitslohn in Höhe von 55.000 Euro.

### Wert der Kapitalbeteiligung

Die Beteiligung von Albert ist bei dieser Ertragslage mit (1.000 Euro geteilt durch 0,04 =) 25.000 Euro zu bewerten, wenn die künftigen Zahlungen mit 4 % p.a. abgezinst werden und in Übereinstimmung mit den IDW-Bewertungsvorschriften S 1 i. d. F. 2008 unterstellt wird, dass die aktuelle jährliche Zahlung aus dem Unternehmen als ewige Rente auch in Zukunft eintritt. Der Wert der Beteiligung entspricht dem Eigenkapital, das Albert bei seinem Eintritt eingezahlt hat. Im Vergleich zu Szenario 2 ist durch die Verschlechterung der Gewinnsituation der Erlös bei Veräußerung seiner Beteiligung um 50.000 Euro gefallen.

### Wert der Mitarbeiterbeteiligung

Wenn Christiane das Unternehmen verlässt, erhält sie keine Austrittszahlung. Die Zahlung in Höhe von 50.000 Euro, die sie beim Ausscheiden in Szenario 2 erzielt hätte, entfällt.

#### 4) Negatives Residualeinkommen / HGB-Gewinn gleich Null:

Das Unternehmen erzielt einen Jahresüberschuss vor Faktorentgelt in Höhe von 201.600 Euro. Nach Abzug der Löhne in Höhe von 200.000 Euro und des Entgelts für die Kapitalnutzung in Höhe von 4.600 Euro verbleibt ein Restbetrag von minus 3.000 Euro. In der Kapitalnutzung enthalten sind die kalkulatorischen Eigenkapitalkosten des Gesellschafters Albert mit 1.000 Euro, in dem Entgelt für Arbeit der Lohnverzicht von Christiane in Höhe von 2.000 Euro.

Position	Betrag in Euro
Jahresüberschuss vor Faktorentlohnung	201.600
- Entgelt für Arbeit <i>davon abbaubar (Christiane)</i>	200.000 2.000
- Entgelt für Kapitalnutzung (4 % auf 110.000 Euro) <i>davon abbaubar von Albert (4 % auf 25.000 Euro)</i>	4.600 1.000
<b>= Residuum (Entgelt für Unternehmerrisiko)</b>	<b>-3.000</b>
100 Euro Haftung p.a. bringt eine Risikoprämie von minus 100 Euro.	

Tabelle 67: Dynamisches Schema - Darstellung negatives Residualeinkommen / HGB-Gewinn gleich Null.  
Quelle: eigene Darstellung.

Auf die jährliche Haftungszusage von 3.000 Euro entfällt ein Verlust von 3.000 Euro, Albert hat damit 1.000 Euro Verlust zu tragen, Christiane 2.000 Euro.

Bezüge der Risikoträger (Beträge in Euro)	Gesamt	Albert	Christiane
Entlohnung für überlassenen Faktor <i>davon Albert</i> <i>davon Christiane</i>	56.000 1.000 55.000	1.000	55.000
Residuum = Risikoprämie <i>davon Albert (200 % der Haftungszusage)</i> <i>davon Christiane (200 % der Haftungszusage)</i>	-3.000 -1.000 -2.000	-1.000	-2.000
<b>= Bezüge der risikotragenden Kapitalgeber und Mitarbeiter</b>	<b>53.000</b>	<b>0</b>	<b>53.000</b>

Tabelle 68: Dynamisches Schema - Bezüge der Risikoträger: negatives Residualeinkommen / HGB-Gewinn Null.  
Quelle: eigene Darstellung.

### *Wert der Kapitalbeteiligung*

Albert erhält aus dem weiterzuführenden Unternehmen bei den in den vorigen Szenarien unterstellten Prämissen keine Zahlungen. Demzufolge ist der Barwert seiner Beteiligung ebenfalls gleich Null.

### *Wert der Mitarbeiterbeteiligung*

Christiane müsste an ihren Nachfolger, der erwartet, aus dem Unternehmen nur das um die Haftungszusage in Höhe von 2.000 Euro p.a. gekürzte Arbeitsentgelt zu erhalten, (2.000 Euro geteilt durch 0,04 =) 50.000 Euro zahlen.

Unter diesen Voraussetzungen ist es rational, das Unternehmen nicht weiterzuführen, sondern zu liquidieren. Sofern die Bilanzwerte der Aktiva bei der Veräußerung erzielt werden, bringt deren Verkauf 115.000 Euro. Nach Rückzahlung des Fremdkapitals verbleibt ein Liquidationserlös von 25.000 Euro, der an Albert ausbezahlt wird. Christiane kann das Unternehmen ohne Austrittszahlung verlassen.

Meist werden bei Liquidation eines Unternehmens die Bilanzwerte nicht Erlöst. Dann wird die Differenz auf die Gesellschafter im Verhältnis ihrer Haftungszusagen verteilt. Angenommen der Verkaufserlös sei 112.000 Euro, dann verbleibt nach Abzug des Fremdkapitals in Höhe von 90.000 Euro ein Liquidationserlös von 22.000 Euro. Vom Verlust in Höhe von 3.000 Euro hat Albert 1.000 Euro, Christiane 2.000 Euro zu tragen, das bedeutet:

- Christiane hat den Liquidationserlös um 2.000 Euro aufzustocken.
- Albert erhält aus dem Liquidationserlös 24.000 Euro ausbezahlt.

### 5) Negatives Residualeinkommen / HGB-Verlust:

Auch die Verteilung eines HGB-Verlusts beim kapitalistisch-laboralistischen Unternehmen wird stringent von der Verteilung des HGB-Verlustes in kapitalistischen Unternehmen und der daraus resultierenden Risikosituation abgeleitet. Deshalb wird zunächst erörtert, wie im heute vorgeschriebenen Rechnungswesen eines kapitalistischen Unternehmens ein Verlust ausgewiesen wird und wie sich durch den Verlust die Risikosituation des Unternehmens bei dynamischer Betrachtungsweise verschlechtert. Dazu wird auf die Bilanz im Ausgangsszenario sowie die Berechnung des HGB-Gewinns im HGB-Schema von Tabelle 60 zurückgegriffen.



### Behandlung eines HGB-Verlusts im kapitalistischen Unternehmen

Bei einem Jahresüberschuss (vor Faktoreinkommen) von 195.600 Euro erzielt das Unternehmen nach Abzug der Löhne (200.000 Euro) und der Fremdkapitalzinsen (1.600 Euro) einen HGB-Verlust in Höhe von 6.000 Euro.

Position	Beträge in Euro
Jahresüberschuss vor Faktorentlohnung	195.600
- Löhne	200.000
- Fremdkapitalzinsen (4 % aus 40.000 Euro)	1.600
<b>= HGB-Verlust</b>	<b>6.000</b>

Tabelle 69: HGB-Schema - Darstellung Ausgangsszenario HGB-Verlust.  
Quelle: eigene Darstellung.

Dieser aufgrund der HGB-Vorschriften ermittelte Verlust ist bereits um die zu keiner Zahlungsverpflichtung führenden Nutzung des Eigenkapitals vermindert. Er kann in der Bilanz entweder vom Eigenkapital abgezogen oder – wie in den folgenden Szenarien – auf der Aktivseite als Verlustvortrag ausgewiesen werden. Wenn die ursprünglich in der Bilanz angesetzte Höhe der betriebsnotwendigen Aktiva von 115.000 Euro benötigt wird, muss zu Beginn des nächsten Jahres zusätzlich Kredit in Höhe des Verlustvortrags von 6.000 Euro aufgenommen werden.

Aktiv		Passiv	
Aktiva	115.000 Euro	Eigenkapital – Albert	25.000 Euro
		Eigenkapital – Birgit	50.000 Euro
		Fremdkapital	40.000 Euro
<i>Verlustvortrag</i>	<i>6.000 Euro</i>	<i>Fremdkapital zusätzlich</i>	<i>6.000 Euro</i>
Summe Aktiva	121.000 Euro	Summe Passiva	121.000 Euro

Gedanklich kann angenommen werden, dass die Eigenkapitalgeber im Ausgangsszenario aus der dem Unternehmen überlassenen ewigen Rente von jährlich 1.000 Euro (aus 25.000 Euro Eigenkapital von Albert) beziehungsweise jährlich 2.000 Euro (aus 50.000 Euro Eigenkapital von Birgit) die künftigen Zinszahlungen für diesen Kredit übernehmen:

- Albert für 4 % aus 2.000 Euro, also 80 Euro p.a.,
- Birgit für 4 % aus 4.000 Euro, also 160 Euro p.a.

Dann haftet aus Sicht der Gesellschafter

- Albert nach wie vor jährlich mit den Zinsen aus dem ursprünglich überlassenen Kapital von 25.000 Euro. Von den daraus am Kapitalmarkt erzielbaren Zinsen in Höhe von 1.000 Euro p.a. gehen aber zunächst 80 Euro p.a. an die den zusätzlichen Kredit gewährende Bank.
- Birgit nach wie vor mit Zinsen aus 50.000 Euro, von diesen Zinsen in Höhe von 2.000 Euro p.a. fließen zunächst 160 Euro p.a. an die Bank.

Daraus folgt, dass die Unternehmung nur noch Kapital in Höhe von 75.000 Euro minus 6.000 Euro nutzen kann, ohne dafür Zinsen zahlen zu müssen. Demzufolge kommt die Unternehmung um die Zinsen für diesen Kredit in Höhe von 6.000 Euro früher in die Verlustzone, sie wird riskanter.

Bei Veräußerung seiner Beteiligung wird ein Käufer Albert 23.000 Euro bieten, sofern er aus seiner Beteiligung am fortgeführten Unternehmen eine ewige Rente von jährlich 920 Euro erwartet. Dies aber setzt voraus, dass der Jahresüberschuss vor Faktoreinkommen von 195.600 Euro um die künftig höheren Zinszahlungsverpflichtungen in Höhe von (80 plus 160 Euro =) 240 Euro p.a. auf 195.840 Euro steigen muss.

Bei gleichem Jahresüberschuss vor Faktoreinkommen in Höhe von 195.600 Euro wird der Verlust von Jahr zu Jahr infolge der Zinsverpflichtungen für den zusätzlich zur Verlustabdeckung aufzunehmenden Kredit größer, bis das Eigenkapital aufgebraucht ist, beziehungsweise der Verlustvortrag gleich groß ist wie das Eigenkapital. Dann ist das Unternehmen insolvent. Die folgende Tabelle zeigt den HGB-Verlust im Geschäftsjahr, das auf das erste Verlustjahr folgt, wenn der Jahresüberschuss vor Faktoreinkommen konstant bei 195.600 Euro bleibt.

Position	Betrag in Euro
Jahresüberschuss vor Faktorentlohnung	195.600
- Löhne	200.000
- Fremdkapitalzinsen	1.840
<b>= HGB-Verlust</b>	<b>6.240</b>

Tabelle 70: HGB-Schema - Darstellung HGB-Verlust nach Verlustjahr.  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Tabelle zeigt, dass – wenn kein Turnaround des Geschäfts erwartet wird – das Unternehmen rational betrachtet zu liquidieren ist. Wenn die Veräußerung der Aktiva des

Unternehmens die in der Bilanz ausgewiesenen Werte bringen – was unrealistisch ist –, wird ein Verkaufserlös von 115.000 Euro erreicht, von denen zunächst das Fremdkapital in Höhe von 46.000 Euro zurückzahlen ist, so dass ein Liquidationserlös von 69.000 Euro erzielt wird. Davon stehen Albert 23.000 Euro zu, er hat also 2.000 Euro seines ursprünglich überlassenen Eigenkapitals verloren. Birgit erhält 46.000 Euro und hat damit einen Verlust von 4.000 Euro. Wenn ein niedrigerer Liquidationswert erreicht wird, ist auch die Differenz zum Bilanzwert im Verhältnis des überlassenen Eigenkapitals auf die Gesellschafter aufzuteilen.

### Übertragung des HGB-Verlust-Szenarios auf kapitalistisch-laboralistisches Unternehmen:

Im vorigen Szenario wurde die Behandlung des HGB-Verlusts in Höhe von 6.000 Euro im gesetzlich vorgeschriebenen Rechnungswesen eines kapitalistischen Unternehmens und deren Folgen nachvollzogen. Nunmehr wird dieses Vorgehen mit der für die dynamische Betrachtung verwendeten Tabelle konsequent auf ein kapitalistisch-laboralistisches Unternehmen übertragen. Unter gleichen Voraussetzungen weist das Unternehmen bei dieser Darstellungsweise einen Verlust von 9.000 Euro aus.

Bei dem zuvor angenommenen Jahresüberschuss vor Faktorentgelt in Höhe von 195.600 Euro ergibt sich nach Abzug der Löhne in Höhe von 200.000 Euro (darin enthalten sind 55.000 Euro Arbeitsentgelt von Christiane, wobei 2.000 Euro abbaubar sind) und der Kosten für die Kapitalnutzung einschließlich der „kalkulatorischen Kosten“ von Albert in Höhe von 4.600 Euro ein als Prämie für die Übernahme des Unternehmerrisikos zu interpretierender Restbetrag von minus 9.000 Euro.

Position	Betrag in Euro
Jahresüberschuss vor Faktorentlohnung	195.600
- Entgelt für Arbeit <i>davon abbaubar (Christiane)</i>	200.000 2.000
- Entgelt für Kapitalnutzung (4 % auf 115.000 Euro) <i>davon abbaubar von Albert (4 % auf 25.000 Euro)</i>	4.600 1.000
<b>= Residuum (Entgelt für Unternehmerrisiko)</b>	<b>-9.000</b>
100 Euro Haftung p.a. bringt eine Risikoprämie von -100 Euro.	

Tabelle 71: Dynamisches Schema - Darstellung HGB-Verlust.  
Quelle: eigene Darstellung.

Dieses der (negativen) Risikoprämie entsprechende Residuum mindert sich im Geschäftsjahr um das Entgelt für das von Albert überlassene Eigenkapital in Höhe von 1.000 Euro und um

die jährliche Haftungszusage von Christiane, die bereit ist, mit jährlich 2.000 Euro ihres Lohns zu haften. Dennoch bleibt ein Verlust in Höhe von 6.000 Euro, der durch die künftig haftenden ewigen Renten der Risikoträger abzudecken ist.

Bezüge der Risikoträger (Beträge in Euro)	Gesamt	Albert	Christiane
Entlohnung für überlassenen Faktor	56.000		
<i>davon Albert</i>	1.000	1.000	
<i>davon Christiane</i>	55.000		55.000
Residuum = Risikoprämie	-9.000		
<i>davon Albert (200 % der Haftungszusage)</i>	-1.000	-1.000	
<i>davon Christiane (200 % der Haftungszusage)</i>	-2.000		-2.000
<b>= Bezüge der Risikoträger</b>	<b>53.000</b>	<b>0</b>	<b>53.000</b>

Tabelle 72: Dynamisches Schema - Bezüge der Risikoträger HGB-Verlust.

Quelle: eigene Darstellung.

Analog zur Verlustverrechnung beim rein kapitalistischen Unternehmen wird der Verlust auf der Aktivseite der Bilanz als Verlustvortrag ausgewiesen. Wenn ursprünglich die in der Bilanz ausgewiesene Höhe der betriebsnotwendigen Aktiva erforderlich ist, muss zu Beginn des auf das Verlustjahr folgenden Geschäftsjahres zusätzlich Kredit in Höhe des Verlustvortrags von 6.000 Euro aufgenommen werden.

Aktiv	Passiv
Immaterielle Vermögensgegenstände	Eigenkapital – Albert      25.000 Euro
<i>Wert Eigenarbeitszusage</i> 50.000 Euro	Eigenarbeit – Christiane      50.000 Euro
Sonstige Aktiva      115.000 Euro	Fremdkapital      90.000 Euro
Verlustvortrag      6.000 Euro	Fremdkapital zusätzlich      6.000 Euro
Summe Aktiva      171.000 Euro	Summe Passiva      171.000 Euro

Gedanklich sollen wiederum die jeweils mit einer ewigen jährlichen Rente haftenden Risikoträger die künftigen Zinszahlungen aus diesem Kredit übernehmen:

- Albert 4 % aus 2.000 Euro, also 80 Euro p.a.
- Christiane 4 % aus 4.000 Euro, also 160 Euro p.a.

Dann haftet aus Sicht der Risikoträger Albert nach wie vor jährlich mit dem Entgelt für sein ursprünglich der Unternehmung überlassenes Kapital in Höhe von 1.000 Euro. Davon gehen aber zunächst 80 Euro an die den zusätzlichen Kredit gewährende Bank, so dass die

Unternehmung von der ursprünglich haftenden ewigen jährlichen Rente nur noch 920 Euro nutzen kann. Entsprechend fließen von der von Christiane überlassenen ewigen jährlichen Rente künftig zunächst 160 Euro an die den zusätzlichen Kredit gewährende Bank. Daraus folgt, dass die Unternehmung aus der von Albert und Christiane jährlich haftenden ewigen Rente von 3.000 Euro nur noch (3.000 Euro minus 240 Euro =) 2.760 Euro ohne Zahlungsverpflichtungen nutzen kann.

Für Albert ändert sich bei der Veräußerung seiner Beteiligung nichts gegenüber der rein kapitalistischen Unternehmung. Er wird einen Veräußerungspreis von 23.000 Euro erhalten, wenn der Käufer aus seiner Beteiligung am fortgeführten Unternehmen eine ewige jährliche Rente von 920 Euro erwartet. Dies setzt aber voraus, dass der Jahresüberschuss vor Faktoreinkommen um die Zinsen für den zusätzlich aufgenommenen Kredit in Höhe von 240 Euro jährlich auf 195.840 Euro steigen muss.

Unter diesen Voraussetzungen muss Christiane an ihren Nachfolger als risikoübernehmenden Mitarbeiter einen Austrittspreis in Höhe ihrer Mindereinnahmen gegenüber dem Marktlohn von 160 Euro jährlich, also insgesamt 4.000 Euro, zahlen. Wenn davon ausgegangen wird, dass der Jahresüberschuss vor Faktoreinkommen bei 195.600 Euro bleibt, geht das Unternehmen mit der Zeit insolvent, dann müsste sie für ihre Zusage in Höhe von 50.000 Euro aufkommen, Albert hätte sein gesamtes Eigenkapital verloren.

Bei diesem Jahresüberschuss ist auch das kapitalistisch-laboralistische Unternehmen rational betrachtet zu liquidieren. Wenn die Veräußerung der Aktiva des Unternehmens einen Verkaufserlös in Höhe des Bilanzwertes von 115.000 Euro erreicht, von denen zunächst das Fremdkapital in Höhe von 46.000 Euro zurückzahlen ist, wird ein Liquidationserlös von 69.000 Euro erzielt. Der Barwert der aktivierten abbaubaren Löhne in Höhe von 1.840 Euro jährlich ist also auf einen Barwert von 46.000 Euro gefallen, Christiane haftet aber aus ihrer Sicht für eine barwertige Verpflichtung von 50.000 Euro, demnach muss sie beim Ausscheiden 4.000 Euro zahlen.

## 2 Praktische Ausgestaltung von Mitarbeiterunternehmen

---

Die praktische Ausgestaltung der Mitarbeitergenossenschaft basiert auf den Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes. Die empirische Forschung hat gezeigt, dass sich diese Konstruktion auf Dauer in einer marktwirtschaftlichen Ordnung nicht beziehungsweise nur unter selten anzutreffenden Voraussetzungen durchsetzen konnte. Deshalb wird im zweiten Teil dieses Kapitels die Mitarbeitergenossenschaft zur kapitalistisch-laboralistischen Unternehmung (mit Ausgleichszahlungen beim Ein- und Austritt der mit ihrem Arbeitsentgelt haftenden Mitarbeiter) weiterentwickelt.

### 2.1 Mitarbeitergenossenschaft

Die Organe der Mitarbeitergenossenschaft und ihre Funktionen können vom Genossenschaftsgesetz weitgehend übernommen werden.

#### 2.1.1 Identität von Mitarbeitern und Unternehmern

Für Mitarbeitergenossenschaften gilt grundsätzlich das Identitätsprinzip: Die Mitglieder sind zugleich Mitarbeiter und Unternehmer (vgl. Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 77). *„Die Förderleistung besteht in der Schaffung und Erhaltung des Arbeitsplatzes, der Vergütung für die geleistete Arbeit sowie der Teilnahme am Gewinn“* (Holthaus; Lehnhoff, 2019, S. 77).

#### 2.1.2 Organe

Das oberste Organ der hier idealtypisch zu konzipierenden Mitarbeitergenossenschaft ist die Generalversammlung, in der die Mitglieder in weitgehender Übereinstimmung mit den für existierende Genossenschaften geltenden Vorschriften § 43 i. V. m. § 48 GenG ihre Rechte in den Angelegenheiten der Genossenschaft ausüben. Sie ist satzungsgebendes Organ, sie wählt den Vorstand und den Aufsichtsrat und beruft diese von ihren Aufgaben ab, sie stellt den Jahresabschluss fest, beschließt über die Verwendung des Jahresüberschusses sowie die Deckung eines Jahresfehlbetrags und entlastet Vorstand und Aufsichtsrat. Jedes Mitglied hat in der Generalversammlung Rede-, Auskunfts- und Stimmrecht.

Der Vorstand wird von der Generalversammlung gewählt. Er führt die Geschäfte der Genossenschaft (§ 25 GenG) und vertritt die Genossenschaft gegenüber Dritten (§ 26 GenG). Er ist verantwortlich für die Buchführung sowie die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht (§ 33 GenG).

Der Aufsichtsrat überwacht den Vorstand bei dessen Geschäftsführung, er kann daher jederzeit Auskünfte über alle Angelegenheiten der Genossenschaft verlangen (§ 38 GenG). Er beauftragt den von der Generalversammlung gewählten Wirtschaftsprüfer mit der Prüfung des Jahresabschlusses mit vom Aufsichtsrat ausgewählten Schwerpunkten. Der Wirtschaftsprüfer berichtet dem Aufsichtsrat über das Ergebnis seiner Prüfung. Der Aufsichtsrat überwacht die ordnungsgemäße Aufstellung des Jahresabschlusses, den Lagebericht sowie den Ergebnisverwendungsvorschlag und berichtet der Generalversammlung über das Ergebnis seiner Prüfung (§ 38 GenG).

### **2.1.3 Teilhabe am Jahresüberschuss**

Jedes Mitglied ist am Jahresüberschuss der Genossenschaft beteiligt. Die aus der extrem zunehmenden Spezialisierung resultierende Arbeitsteilung und die immer schneller werdenden disruptiven Veränderungen erfordern kreative und innovative Mitarbeiter, deren Engagement und Qualifikation sich durch monetäre Anreize auszahlen muss. Gewährleistet werden kann dies durch ein System, das jedem Mitglied aufgrund zuvor fixierter Kriterien, seien es Qualifikationsnachweise, Fremdsprachen-Kenntnisse oder Dauer der Betriebszugehörigkeit bestimmte Punkte zuweist (vgl. Roggemann, 1970, S. 161). Die Beurteilung der individuellen Leistung, der Kreativität und der Innovationsfähigkeit kann prinzipiell nur aufgrund subjektiver Einschätzung im persönlichen Gespräch des Mitarbeiters mit dessen Vorgesetztem festgelegt werden.

Insofern bleibt die Principal-Agent-Problematik erhalten, sie ist allerdings abgeschwächt, weil jeder Mitarbeiter aufgrund seiner monetären Beteiligung am Jahresüberschuss daran interessiert ist, die Ziele des Unternehmens zu verfolgen.

Der auszuschüttende Gewinn wird durch die Summe der Punkte aller Mitglieder geteilt und das Ergebnis mit der individuellen Punktzahl des Mitglieds multipliziert. Auf dieses für jedes

Mitglied erwartete Residualeinkommen für das Geschäftsjahr werden zur Bestreitung des Lebensunterhalts Abschlagszahlungen geleistet, die Endabrechnung erfolgt mit der letzten Monatsrate.

#### **2.1.4 Durch Solidarität geprägt**

Grundsätzlich haftet jedes Mitglied unbegrenzt mit seiner Arbeit für die vertraglichen Verpflichtungen der Mitarbeitergenossenschaft, jedes Mitglied kann sich aber durch Ausscheiden aus der Genossenschaft diesen Verpflichtungen entziehen. Diese Gefahr wird relevant, wenn das auf das Mitglied entfallende Residualeinkommen unter das Arbeitsentgelt sinkt, das er als Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt erzielen kann. Nur wenn die Mitglieder bereit sind, aus Solidarität ein niedrigeres Residualeinkommen als sie am Arbeitsmarkt erzielen würden hinzunehmen und die Vertragspartner der Mitarbeitergenossenschaft von dem Altruismus der Mitglieder überzeugt sind, kann ein aufgrund dieses Modells konzipiertes Unternehmen existieren.

Gedacht sei an religiöse Siedlungen wie der Bruderhof in Australien, in denen Menschen gemeinsam gottesfürchtig leben und arbeiten (vgl. <https://www.bruderhof.com/de/wo-wir-sind/australien/danthonia-bruderhof> [abgefragt am: 24.09.2022]). Der Verfasserin ist es trotz Recherchen vor Ort nicht gelungen, die Funktionsweise dieser Organisationen zu erforschen, weil die Menschen nur bereit sind, ihre religiösen Ziele, nicht aber die Organisation ihres Zusammenlebens zu thematisieren.

Bekannt ist dieses Zusammenleben auch aus dem Tierreich: In der Ameisenkolonie erfüllt jedes Tier die ihm genetisch vorbestimmte Aufgabe im Dienst der Gesamtheit, sei es die Futtersuche oder die Bewachung der Kolonie (vgl. [https://www.uni-mainz.de/presse/aktuell/14267\\_DEU\\_HTML.php](https://www.uni-mainz.de/presse/aktuell/14267_DEU_HTML.php) [abgefragt am: 12.03.2022]). Viele übernehmen Aufgaben, die ihr Leben verkürzen. Ihr Opfer für das Gemeinwohl ermöglicht es jenen Artgenossen, die für die Reproduktion zuständig sind, länger zu leben und mehr Nachkommen zu produzieren (vgl. [https://www.uni-mainz.de/presse/aktuell/14267\\_DEU\\_HTML.php](https://www.uni-mainz.de/presse/aktuell/14267_DEU_HTML.php) [abgefragt am: 12.03.2022]).



Diesen Gedanken auf die Mitarbeitergenossenschaft zu übertragen, heißt, dass alle Mitglieder „Brüder und Schwestern im Geiste“ sind, die durch ihre Solidarität den Erfolg der Mitarbeitergenossenschaft sichern: Die Genossen sind bereit, auf Ausschüttungen der Gewinne zu verzichten zu Gunsten der Finanzierung von Investitionen, auch wenn deren Erfolg erst ihren Nachfolgern zu Gute kommt. Sie sind auch bereit, neue Kollegen aufzunehmen und mit ihnen die aus den Investitionen früherer Zeiten resultierenden Gewinne brüderlich zu teilen.

## **2.2 Kapitalistisch-laboralistische Unternehmung**

Die Mitarbeitergenossenschaft wird zur laboralistischen Unternehmung mit Ausgleichszahlungen weiterentwickelt. Die Ausgleichszahlungen fallen an, wenn Mitarbeiterunternehmer in das Unternehmen eintreten oder aus dem Unternehmen ausscheiden. Sie sorgen für die Funktionsfähigkeit des Unternehmens, auch wenn das Verhalten der Mitarbeiterunternehmer nicht von Solidarität und Altruismus geprägt ist. Die Weiterentwicklung zum kapitalistisch-laboralistischen Unternehmen dient der Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital.

### **2.2.1 Haftungsbeschränkung**

Zur Einführung der Mitarbeitergesellschaft muss das Recht für Gesellschaften mit beschränkter Haftung ergänzt werden, weil sich eine Mitarbeiterbeteiligung, die unbegrenzte Haftung der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsentgelt vorsieht, in der Praxis nicht durchsetzen wird. Diese Haftungsbeschränkung ist – nach Eucken – ein ordnungspolitisch unzulässiger Eingriff in den marktwirtschaftlichen Zurechenmechanismus (vgl. Eucken, 1959, S. 172-173; vgl. Pies; Sass, 2011, S. III und 2; vgl. Starbatty, 2010, [https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/gastbeitrag-marktwirtschaft-gibt-es-nicht-ohne-haftung-1908028.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_2&service=print](https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/gastbeitrag-marktwirtschaft-gibt-es-nicht-ohne-haftung-1908028.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2&service=print) [Preview](#) [abgefragt am: 23.12.2021]). Es kann aber nicht sein, dass Mitarbeitern die Haftungsbeschränkung bei Übernahme des Unternehmerrisikos eine Beschränkung ihrer Haftung verwehrt wird, während sie Kapitalisten zugestanden wird.

### **2.2.2 Ergänzung des GmbH- und Aktiengesetzes**

Der Einwand, die Mitarbeiterbeteiligung erfordere ein für die Praxis zu komplexes Gesetzeswerk, vermag nicht zu überzeugen: Durch die stringente Übertragung der Konstruktion und der Funktion des Eigenkapitals auf die Mitarbeiterbeteiligung bietet es sich an, das Aktiengesetz um Vorschriften für kapitalistisch-laboralistische Unternehmen zu ergänzen. Trotz seines Umfangs von 410 Paragraphen hat sich das Aktiengesetz in der Praxis durchgesetzt.

### **2.2.3 Organe**

Die Organe der Aktiengesellschaften und deren Funktionen gelten auch für die kapitalistisch-laboralistische Unternehmung.

### **2.2.4 Stimmrecht in der Hauptversammlung durch Ergänzung des § 12 AktG**

Jeder Euro des Eigenkapitals (= voll eingezahltes Grundkapital) und der Eigenarbeit (= Barwert der mit einem festen Zinssatz abgezinsten jährlichen Haftungszusage) gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme.

Denkbar ist es, dass die mit ihrem Arbeitsentgelt haftenden Mitarbeiter und die Belegschaftsaktionäre ihre Stimmrechte in einem Pool zusammenfassen, um so mehr Einfluss der Mitarbeiter auf die Unternehmensentscheidungen zu gewinnen (vgl. beispielsweise Siemens AG, 2022, S. 9).

### **2.2.5 Gewinnverteilung durch Ergänzung des § 60 AktG**

Vom verteilbaren (HGB-)Gewinn erhalten vorab

- die Eigenkapitalgeber (Aktionäre) vier vom Hundert ihres Eigenkapitals (gezeichnetes und voll eingezahltes Grundkapital)
- die mit ihrem Arbeitsentgelt haftenden Mitarbeiter den vertraglich vereinbarten, am Markt erzielbaren Lohn.

Reicht der Gewinn dazu nicht aus, so bestimmt sich der Betrag nach einem entsprechend niedrigeren Satz. Die Anteile der Aktionäre und der Eigenarbeiter, die mit ihrem Arbeitsentgelt haftend, bestimmt sich nach ihren Anteilen an der Summe aus Eigenkapital und Eigenarbeit.

### **2.2.6 Bürokratische Organisation**

In der bürokratisch organisierten Mitarbeiterunternehmung entschärft sich die Principal-Agent-Problematik, weil einerseits die am Residualeinkommen beteiligten Mitarbeiter ein monetäres Interesse daran haben, am Arbeitsplatz nicht gegen das Unternehmensziel zu verstoßen. Andererseits sind die Führungskräfte bestrebt, ihren Mitarbeitern *„soviel Selbstverantwortung zu ermöglichen, wie die technisch bedingten Produktionsnotwendigkeiten es nur irgend erlauben“*, weil der Vorstand nur dann wiedergewählt wird, wenn die Mitarbeiter überzeugt sind, dass ihnen der größte Verantwortungsbereich für die Selbstverwirklichung eingeräumt wird, der möglich ist (von Nell-Breuning, 1966, S. 10), ohne gegen das Unternehmensinteresse zu verstoßen.

### **2.2.7 Ausgleichszahlungen**

Die von Steinbrenner in seinem Modell der Arbeitspartizipation beim Eintreten in beziehungsweise Ausscheiden von Mitarbeiterunternehmern konzipierten Ausgleichszahlungen wurden für die kapitalistisch-laboralistischen Unternehmen weiterentwickelt. Sie sorgen dafür, dass bei Arbeitsplatzwechseln die gesamtwirtschaftlichen Folgen der Aktivitäten von Mitarbeiterunternehmern auch dann den Verursachern zugerechnet werden, wenn diese das Unternehmen verlassen, bevor sie sich im Jahresergebnis niederschlagen. Erreicht wird dies, wenn sich die Höhe der Ausgleichszahlungen am künftigen Nutzen der Mitarbeiterteilnahme orientiert.

Damit erleiden die Mitarbeiterunternehmer keine Vermögenseinbußen, wenn Gewinne im Unternehmen einbehalten werden. Zugleich ist gewährleistet, dass die Übergabe der Mitarbeiterteilnahme vermögensneutral erfolgt.

- Infolgedessen kann der Preis, den der eintretende Mitarbeiterunternehmer an den ausscheidenden bezahlt, fremdfinanziert werden: Der für den Kredit zu zahlende Zins entspricht dem zusätzlichen Einkommen, das der neu eintretende

Mitarbeiterunternehmer im Vergleich zu einem am Arbeitsmarkt angebotenen Arbeitnehmervertrag bezieht.

- Bei schlechter Ertragslage wird ein neuer Mitarbeiter nur unternehmerisches Risiko zeichnen, wenn er mit dem Zins aus seiner Ausgleichszahlung, die er von seinem Vorgänger erhalten hat, sein Mindereinkommen aus der Mitarbeiterteilhabe ausgleicht und erwartet, dass sich die Ertragslage verbessern lässt.

Problematisiert werden die Zahlungen, zu denen der Mitarbeiterunternehmer verpflichtet ist, wenn er bei verschlechterter Ertragssituation aus der Mitarbeiterunternehmung ausscheidet. Auf sie kann nicht verzichtet werden, weil sie die Unternehmer als Entscheidungsträger dazu monetär motivieren, die Ertragssituation des Unternehmens durch attraktivere Produkte zu verbessern oder das Unternehmen zu liquidieren, um nicht weitere Ressourcen zu verschleudern. Beide Strategien dienen dem Allgemeininteresse.

Zum Schutz der Gläubiger der Unternehmung muss gewährleistet sein, dass die Eigenarbeiter ihre aus der Haftungszusage resultierenden Zahlungsverpflichtungen auch dann erfüllen, wenn kein Nachfolger für den ausscheidenden Eigenarbeiter gefunden wird oder kein Mitarbeiter benötigt wird. Andernfalls sind die Vertragspartner des Unternehmens nicht bereit, Forderungen gegenüber dem Unternehmen einzugehen.

Dieser Problematik sind auch kapitalistische Unternehmen ausgesetzt. Sie verschärft sich aber bei laboralistischen Positionen, weil hier die Risikoträger ihre Haftungszusagen nicht mit Kapital unterlegen. Zur Förderung der Chancengleichheit von Arbeit und Kapital könnte die Erfüllung der aus Austrittszahlungen resultierenden Verpflichtung durch eine staatliche Institution gesichert werden. Steinbrenner nennt die Arbeitslosenversicherung und begründet diesen Vorschlag mit dem geringeren Arbeitsplatzrisiko der Mitarbeiterparten. Nicht erlassen werden dürfen die Austrittszahlungen des Mitarbeiterteilhabers, weil die Austrittszahlungen als Komponenten des Rechtsinstituts Privateigentum Anreize setzen, Verstöße gegen das Allgemeinwohl zu vermeiden.

### **2.2.8 Digitalplattformen**

Für die Vermittlung von Eigenarbeitspositionen bieten sich regionale Digitalplattformen, wie Immobilien-Scout, an, die auch leicht nachvollziehbare Formeln zu Berechnung der Fairen Ausgleichswerte anbieten. Der endgültige Preis wird in individuellen Verhandlungen zwischen dem eintretenden und dem ausscheidenden Mitarbeiterunternehmer festgelegt. Zu erwarten ist, dass sich mit der Zeit Dienstleister anbieten, die die Mitarbeiterunternehmer beraten.

### 3 Zusammenfassung und Konklusion

---

Zu Beginn der Bearbeitung des Themas ging die Verfasserin davon aus, dass die seit Jahrhunderten erfolgreichen Kreditgenossenschaften Hinweise für die Konstruktion funktionsfähiger Mitarbeitergenossenschaften liefern. Diese Erwartung hat sich nicht bestätigt. Die Verfasserin musste vielmehr erkennen, dass Kreditgenossenschaften deshalb funktionieren, weil die Mitglieder ihre Interessen nicht durchsetzen und auch nicht am unternehmerischen Jahresergebnis beteiligt sind.

#### 3.1 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung

Die gestaltungsgeleitete Fragestellung lautete:

**Wie muss eine funktionsfähige Mitarbeitergenossenschaft ausgestattet sein, damit die Teilhabe der Mitarbeiter an den unternehmerischen Entscheidungen und am Ergebnis am arbeitgebenden Unternehmen gewährleistet ist?**

Die Verfasserin hat zunächst das Modell einer Mitarbeitergenossenschaft konzipiert, das funktioniert, wenn die Mitglieder zu Lasten ihres individuellen Interesses dem Kollektiv dienen. Die Erfahrung zeigt, dass derartige Organisationen nur in Ausnahmesituationen lebensfähig sind. Meist setzt sich in der Wirklichkeit egoistisches gegenüber solidarischem Verhalten durch.

Das für ein realistisches Menschenbild weiterentwickelte Modell der kapitalistisch-laboralistischen Unternehmung eröffnet jedem Kapitalgeber und jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, an unternehmerischen Entscheidungen mitzuwirken und deren gesamtwirtschaftlichen Folgen uneingeschränkt monetär zu verantworten. Die Erkenntnisse des folgenden Kapitels beziehen sich nur auf die laboralistische Komponente des Unternehmensmodells, die kapitalistische Komponente bewährt sich längst bei Aktiengesellschaften.

## 3.2 Erkenntnisse des Gestaltungsteils

Nicht verkannt wird, dass die bei heruntergewirtschafteten Unternehmen von Mitarbeiterunternehmern zu leistenden Austrittszahlungen Stein des Anstoßes sind (vgl. Steinmann; Müller; Klaus, 1982, S. 132; vgl. Steinbrenner; Wenkebach, 1978, S. 49). In einer Gesellschaft, die ihre Bürger davor schützen zu müssen glaubt, dass sie ihre Ersparnisse in Produktivvermögen anlegen, sind große Vorbehalte gegen die Transformation von Arbeitslöhnen in Residualeinkommen zu erwarten (vgl. Naumer, 2022, S. 18).

Der Einwand, den ausscheidenden Mitarbeiterunternehmern keine Zahlungsverpflichtungen zumuten zu können, ist insofern zu relativieren, weil diese Ausgleichszahlungen den Mitarbeitern Anreize setzen, sich zu engagieren, um Ausgleichszahlungen zu erhalten und nicht zahlen zu müssen. Schließlich betätigen sich Menschen unternehmerisch, um Gewinne zu erzielen, wobei nicht auszuschließen ist, dass unter Unsicherheit Fehlentscheidungen getroffen werden, die zu Verlusten führen. Wenn aber Unternehmen, deren Arbeitnehmer bürokratisch gesteuert werden, üblicherweise Gewinne ausweisen, müsste dies erst recht für Mitarbeiterunternehmen mit monetär motivierten Mitarbeitern gelten.

Erst durch die beim Eintreten oder Ausscheiden von Mitarbeiterunternehmern fälligen Ausgleichszahlungen werden Funktionsmängel, die bei Produktivgenossenschaften beobachtet wurden, vermieden:

- Mitarbeiterunternehmer haben keinen Anreiz, sich abzukapseln, weil die bei erfolgreichen Mitarbeiterunternehmen fälligen Eintrittszahlungen den Gesamtgewinn des Unternehmens durch daraus finanzierte Investitionen so erhöhen, dass sich der auf den einzelnen Mitarbeiterunternehmer entfallende Gewinn nicht mindert, obwohl der Gesamtgewinn auf eine größere Zahl an Mitarbeitern aufgeteilt wird.
- Auch der Austritt aus der Mitarbeiterunternehmung wird über den Preis reglementiert. Der ausscheidende Mitarbeiterunternehmer erhält von seinem Nachfolger am Arbeitsplatz den Austrittspreis als Äquivalent für das im Vergleich zum am Arbeitsmarkt zu erzielende Arbeitnehmereinkommen.
- Die Ausgleichszahlungen mindern die Gefahr, dass die Liquidation von Zombies verzögert und damit volkswirtschaftliche Ressourcen verschleudert werden. Vielleicht könnte daran gedacht werden, einen Teil der fälligen Ausgleichszahlung durch die

Arbeitslosenversicherung abzudecken (vgl. Steinbrenner; Wenkebach, 1978, S. 58ff). Eine derartige Absicherung bietet sich an, weil das Risiko, arbeitslos zu werden, von Mitarbeiterunternehmern kleiner ist als jenes von Arbeitnehmern. Zusätzlich würde der Staat dadurch einen Beitrag zur Beteiligung breiter Bevölkerungsschichten am Produktivvermögen leisten. Der monetäre Anreiz, im Sinne der Allgemeinheit zu agieren, darf jedoch nicht wegfallen.

- Die Gläubiger können darauf vertrauen, dass die Mitarbeiterunternehmer das Unternehmen bei schlecht laufenden Geschäften, die keine Besserung erwarten lassen, erst verlassen, wenn sie ihre Zahlungsverpflichtungen erfüllt haben. Deshalb werden sie den Mitarbeiterunternehmen Kredit gewähren, insbesondere dann, wenn die öffentliche Hand die Austrittszahlungen absichert (vgl. Steinbrenner; Wenkebach, 1978, S. 59f).

Insgesamt sorgen die am künftigen Unternehmenserfolg orientierten Ausgleichszahlungen dafür, dass die Mitarbeiterunternehmer auch für Aktivitäten, deren gesamtwirtschaftliche Folgen sich erst nach ihrem Ausscheiden im Residualeinkommen niederschlagen, belohnt oder zur Verantwortung gezogen werden.



### 1 Zusammenfassung und Fazit

---

Seit Jahrhunderten wird über die Frage geforscht, weshalb Unternehmen durch Kapitalisten und nicht durch den Faktor Arbeit organisiert werden und damit die Menschen mit ihrem ureigenen Produktionsfaktor von der Möglichkeit, sich mit den Leistungen anderer zu messen, ausschließt (vgl. Engels, 1978b, S. 5f). Die Vorschläge, die darauf zielen, allen Menschen die gleichen Chancen im Wettbewerb zu verschaffen, basieren seit jeher nahezu ausschließlich auf Genossenschaften oder genossenschaftsnahen Unternehmen. Den Grund bringt die UN-Resolution des Jahres 2012 auf den Punkt: Genossenschaften fördern „*die breitestmögliche Mitwirkung aller Menschen [...] an der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung*“ (<https://www.un.org/depts/german/gv-64/band1/ar64136.pdf> [abgefragt am: 25.12.2021]).

### 2 Ergebnisse und Erkenntnisse

---

Die empirische Untersuchung zeigt, dass Fördergenossenschaften nicht nur von Erfolg zu Erfolg eilen, sondern auch in der Bevölkerung tief verwurzelt sind, während Genossenschaften, zu denen sich Arbeitskräfte zusammenschließen, um gemeinsam unternehmerisch tätig zu sein, stets mehr oder weniger schnell scheitern. Somit lag es nahe, das Erfolgsgeheimnis von Fördergenossenschaften und hier konkret an den Kreditgenossenschaften zu erforschen. Ziel war es, bewährte Konstruktionselemente der Kreditgenossenschaft auf die Mitarbeitergenossenschaft zu übertragen.

#### 2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung

Ihrem Ursprung nach sind Genossenschaften organisierte Solidarität unter den Mitgliedern: Einer für alle, alle für einen (vgl. Spengler, 2022, S. 2). Sie werden von den Mitgliedern als Netzwerk genutzt, um sich gegenseitig in ihrem originären Wirtschaften aktiv zu unterstützen (vgl. Anzinger, 2019, S. 37f). Die Rechtsform der Genossenschaft wurde gewählt, weil sie den Mitgliedern – anders als den Teilhabern von kapitalistischen Unternehmen die Eigentumsrechte – keine Anreize setzt, den Wert der Genossenschaft zu steigern. Die

Solidargemeinschaft erfüllte eine Versicherungsfunktion, weil sich jeder Bauer im Dorf, jeder Handwerker in der Stadt auf die Hilfe der anderen verlassen konnte. Auf lange Sicht dürfte sich die Unterstützung, die das einzelne Mitglied erhielt, mit jener ausgeglichen haben, die er selbst leistete. Darüber hinaus senkte die Genossenschaft durch gemeinsamen Einkauf des Saatgutes und als Kapitalclearingstelle Transaktionskosten. Das als Genossenschaft bezeichnete Netzwerk gegenseitiger Solidargemeinschaft benötigte selbst kein Kapital.

Demgegenüber helfen sich die in einer Produktivgenossenschaft zusammengeschlossenen Schneider nicht nur gegenseitig mit Knöpfen aus, sondern sie produzieren gemeinsam für den Markt. Und dazu brauchen sie Maschinen, deren Kaufpreise sie finanzieren müssen. Das setzt voraus, dass sie bereit sind, zu Lasten ihres Privateigentums Kollektivvermögen zu bilden. Dazu ist Solidarität dem Kollektiv gegenüber erforderlich, weil das einzelne Mitglied nach seinem Ausscheiden aus der Genossenschaft nichts mehr von seinem Gewinnverzicht hat. Altruistisches Verhalten ist auch notwendig, wenn der Gewinn pro Mitglied durch Eintritt weiterer Mitglieder kleiner wird. Dazu waren die Mitglieder von Produktivgenossenschaften nicht bereit: Sie sollten Solidarität leisten, ohne selbst von den Empfängern Solidarität erwarten zu können.

Bei den heutigen Kreditgenossenschaften ist von gelebter Solidarität unter den Mitgliedern und gegenseitiger Hilfe nichts geblieben. Die Mitglieder kennen sich nicht einmal, während Aktionäre zumindest von regionalen Aktiengesellschaften einmal im Jahr zur Hauptversammlung und dem anschließenden Get-together zusammenkommen. Dennoch gelingt es den Kreditgenossenschaften regelmäßig, den größten Teil des Jahresergebnisses nicht ausschütten zu müssen, sondern den Rücklagen zuzuführen und damit das für das Bankgeschäft notwendige Eigenkapital zu bilden (vgl. Beuthien; Klappstein, 2018, S. 94). In der empirischen Untersuchung war also die Frage zu klären, was die Mitglieder der Kreditgenossenschaften dazu motiviert, auf Ausschüttung eines großen Teils des Gewinns und damit auf die Bildung von Privateigentum zu verzichten.

Ihr Ergebnis ist verblüffend: Die Analyse der unternehmerischen Entscheidungen spricht dafür, dass die Geschäftspolitik weniger durch die Interessen der Mitglieder getrieben wird als vielmehr durch jene der Vorstände, und zwar umso mehr, je größer das Institut ist. Das ist insoweit erstaunlich, als aufgrund des Genossenschaftsgesetzes die Mitglieder über ihre

Vertreter das Sagen haben. Mit der Größe der Genossenschaft entfernt sich jedoch die Ausgestaltung der für ein Netzwerk gegenseitiger Solidarität gedachten Vorschriften immer weiter von ihrer ursprünglichen Zielsetzung: Die vielen tausend Mitglieder sind sich untereinander fremd. Das Rede-, das Auskunfts- und das Mitbestimmungsrecht ist dem einzelnen Mitglied entzogen. Seine Vorstellungen über die Geschäftspolitik der Genossenschaft kann er dem Vorstand nur über einen über eine Wahlliste in die Vertreterversammlung eingezogenen Vertreter übermitteln. Name und Adresse eines Vertreters kann er bei der Bank erfragen. Danach bleibt ihm nur, darauf zu hoffen, dass dieser Vertreter bei der Vertreterversammlung präsent ist und sein Anliegen während der einmal im Jahr stattfindenden, meist harmonisch verlaufenden Veranstaltung einbringt. Unterstrichen wird diese Aussage durch das Verfahren der Wahl zur Vertreterversammlung, durch das kritische Mitglieder kaum die Chance haben, Vertreter zu werden.

Möglich ist der faktische Entzug der Mitbestimmungsrechte der Mitglieder durch die Beschränkung der Geschäftsguthaben pro Mitglied in Verbindung mit der Auszahlung einer meist konstanten Dividende. Wem Jahr für Jahr 3 % auf sein Geschäftsguthaben von 250 Euro ausbezahlt werden, interpretiert die Dividende in Höhe von 7,50 Euro nicht als vom Jahresergebnis der Kreditgenossenschaft abhängiges Residualeinkommen, sondern als attraktive Verzinsung seiner Ersparnisse.

Unter diesen Voraussetzungen kommt kaum eines der Tausenden von Mitgliedern auf die Idee, eigene Vorstellungen zur Geschäftspolitik zu konzipieren und sie auch noch über einen Vertreter in die Vertreterversammlung einzubringen. Diese Interesselosigkeit der Mitglieder an „ihren Kreditgenossenschaften“, die in Wirklichkeit für sie eine Bank wie jede andere ist, erweitert den Freiheitsbereich des Vorstands. Es wäre ein Wunder, wenn er diesen nicht zur Verfolgung der eigenen Interessen nutzen würde. Der Fusionshype unter den Kreditgenossenschaften, die Transformation einer Aktiengesellschaft in eine Genossenschaft und die Rücklagenpolitik der Kreditgenossenschaften können nur mit der Verfolgung der Vorstandsinteressen gegen die Interessen der Mitglieder erklärt werden.

Mit ihrer Größe haben sich die Kreditgenossenschaften von ihrer ursprünglichen Aufgabe entfernt. Das demonstriert die Berliner Volksbank, die anstrebt, private Baufinanzierungen nur noch ab 750.000 Euro an ihre Mitglieder zu vergeben, Kredite unterhalb dieser Grenze

aber über Plattformen an andere Geldgeber vermittelt (vgl. Atzler, 2022, S. 30). Der damit angestrebten Standardisierung folgt die Anonymisierung und damit verändert sich ihr Geschäftsmodell. Sie ist nicht mehr Clearinstelle zwischen den Mitgliedern mit Ersparnissen und jenen, die Kredite benötigen, sondern konkurriert mit digitalen Plattformen. Dem Kunden ist nicht mehr vermittelbar, weshalb er Mitglied werden und das damit verbundene Risiko tragen, von den Chancen aber ausgeschlossen sein soll. Lieber erwirbt er Aktien des Immobilienvermittlers Hypoport, die, wenn das Geschäft läuft, nicht nur Dividende, sondern auch Kurssteigerungen bringen.

Andere Kreditgenossenschaften finanzieren Bundesligavereine oder betätigen sich als Bestandhalter von Immobilien. Wer das will, kann hochverzinsten Anleihen aus dem Profifußball oder Aktien des größten Immobilienbestandshalters Vonovia erwerben.

Wenn es aber immer weniger gelingt, neue Mitglieder zu akquirieren, sind die Banken gezwungen, immer größere Teile ihres Jahresüberschusses in die Rücklagen einzustellen. Darunter leidet die Attraktivität einer Mitgliedschaft zusätzlich.

Die Volksbank Stuttgart versucht Mitglieder zu akquirieren, indem sie suggeriert, die Mitglieder seien „Bankiers“, wohlwissend, dass damit der Begriff des Privatbankiers assoziiert wird, der über Generationen hinweg Vertrauenskapital zu seinen Kunden aufgebaut hat und er als persönlich haftender Kaufmann der Inbegriff des „Eigentümers“ ist. Die Bank scheut sich auch nicht den Bankiers-Begriff mit den Verben „mitbestimmen – mitgestalten – mitgewinnen“ zu ergänzen (vgl. <https://www.volksbank-stuttgart.de/bankier-vorteilswelt/die-bankiervorteilswelt.html> [abgefragt am: 24.09.2022]).

Die Not bei der Mitgliederakquisition wird deutlich, wenn die Raiffeisenbank Hochtaunus nicht nur den Höchstbetrag, der pro Mitglied gezeichnet werden kann, auf 50.000 Euro festsetzt, sondern beim Erwerb ab 5.000 Euro Geschäftsanteile einen Einkaufsgutschein in Höhe von 25 Euro verschenkt (vgl. <https://www.meinebank.de/startseite.html> [abgefragt am: 26.12.2020]). Dabei müsste das Erpressungspotential thematisiert werden, das aus einem Geschäftsguthaben in Höhe von 50.000 Euro für die Genossenschaftsbank resultiert.

Kreditgenossenschaften aber, deren Erfolgsgeheimnis darin besteht, dass unternehmerische Entscheidungen nicht nur nicht von den Mitgliedern, sondern sogar gegen ihre Interessen getroffen werden, können nicht Vorbild für eine Mitarbeiterunternehmung sein. Das zunächst anvisierte Forschungsprojekt, bewährte Konstruktionselemente der Kreditgenossenschaften auf Mitarbeitergenossenschaften zu übertragen, konnte nicht umgesetzt werden.

Stattdessen wurden die auf Basis der Literatur recherchierten Erfahrungen mit Produktivgenossenschaften oder produktivgenossenschaftsähnlichen Unternehmen, das Modell einer Mitarbeitergenossenschaft konzipiert, das funktioniert, wenn die Mitarbeitergenossen solidarisch für das Kollektiv, die Genossenschaft als Ganzem, handeln und nicht ihre eigenen Interessen verfolgen. Sie sind bereit,

- Gewinne auch dann zur Finanzierung von Investitionen zu verwenden, wenn sie ausscheiden, bevor sie den Gewinn aus den Investitionen ernten.
- Gewinneinbußen hinzunehmen, indem sie ihre hohen Gewinne auf alle Mitglieder, auch die neu eingetretenen, gleichermaßen aufteilen.

Derartiges Verhalten wird in der Realität beobachtet, wenn nicht die Befriedigung materieller Bedürfnisse im Zentrum der Aktivitäten der Mitglieder steht, sondern das Streben nach religiösen, ethischen Zielen. Sonst kann solidarisches Verhalten dem Kollektiv gegenüber nicht erwartet werden. Unterstrichen wird das durch ein Zitat von Oswald von Nell-Breuning, dem Mentor der katholischen Soziallehre:

*„Ohne den Ansporn des geschäftlichen Interesses würde seine (des Kaufmanns, d. Verf.) geschäftliche Betriebsamkeit bald ebenso erlahmen wie die wissenschaftliche Betriebsamkeit des Brot- und Examenstudenten, wenn keine Prüfung mehr droht. Vom Kaufmann zu verlangen, daß er seinen geschäftlichen Vorteil ausdrücklich und ausschließlich um Gottes willen wolle, [...] heißt etwas Unmögliches fordern“* (von Nell-Breuning, 1928, S. 17).

Deshalb wurde unter dem Namen „Mitarbeiterunternehmung“ ein weiteres Modell konzipiert, das auch ohne Appell an den Altruismus der Mitarbeiter funktionieren müsste. Abgeleitet wurde es von kapitalistischen Unternehmen, bei denen beim Eintreten neuer Gesellschafter beziehungsweise beim Ausscheiden bisheriger Gesellschafter

Ausgleichszahlungen anfallen, die sich in ihrer Höhe am erwarteten Nutzen der Beteiligung orientieren. Sie sorgen als Verkaufserlöse, Kaufpreise oder Bezugsrechte dafür, dass auch beim Wechsel von Gesellschaftern keine externen Effekte entstehen, sondern die Folgen unternehmerischer Aktivitäten vollständig dem Verursacher zugerechnet werden.

Die Untersuchung der Geschäftspolitik von Kreditgenossenschaften bringt keine Erkenntnisse für die Konstruktion funktionsfähiger Mitarbeiterunternehmen, die diesen Namen verdienen, sie deutet aber darauf hin, dass die von Wagenknecht und Steuernagel konzipierten Unternehmensmodelle zur Überwindung des Kapitalismus funktionieren dürften. In beiden Modellen ist insoweit die bei Kreditgenossenschaften zu beobachtende faktische Kompetenzverteilung institutionalisiert, als die Geschäftsführung die volle Freiheit in der Geschäftspolitik genießt. Nicht thematisiert wird, nach welchen Kriterien die Geschäftsführer bestellt werden.

Zu vermuten ist, dass die Geschäftsführung auch der nach Wagenknecht und Steuernagel konzipierten Unternehmen zuvörderst ihre individuellen Ziele verfolgen. Ob die von Wagenknecht geforderten Kontrolleure aus der Belegschaft genügend Anreize für eine effiziente Kontrolle haben, ist zu bezweifeln, vor allem dann, wenn auch ihre Interessen in die Entscheidungsfindung der Geschäftsführung miteinfließen. Die Bestellung der Geschäftsführung von Bosch oder auch der Vorwurf der Untreue des langjährigen Betriebsratsvorsitzenden Bernd Osterloh bei Volkswagen, der zu hohe Gehälter und Prämien bezogen haben soll (vgl. [https://www.zeit.de/news/2021-09/20/osterloh-soll-als-zeuge-in-vw-untreue-prozess-aussagen?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.de%2F](https://www.zeit.de/news/2021-09/20/osterloh-soll-als-zeuge-in-vw-untreue-prozess-aussagen?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.de%2F) [abgefragt am: 09.04.2022]) und nun Vorstandsmitglied bei der VW-Tochter Traton ist, unterstreichen dies.

## 2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis

Die Erkenntnisse zu Produktiv- beziehungsweise Mitarbeitergenossenschaften werfen ein Schlaglicht auf die insbesondere von Kapitalismuskritikern zunehmend propagierte Sharing Economy. Hier können Produktions- und Gebrauchsmittel ohne Ein- und Austrittspreise genutzt werden. Sicherheitsleistungen, die zu Beginn der Nutzung vom Nutzer hinterlegt und am Ende der Nutzung aber in gleicher Höhe zurückgezahlt werden, wenn kein Schaden am Nutzungsobjekt eingetreten ist, erfüllen nicht die Funktionen von Ausgleichszahlungen bei Eigentumsrechten, weil deren Höhe nicht am künftigen Nutzen orientiert sind. Entsprechend gelinge es durch die Sharing Economy, das Rechtsinstitut Privateigentum, die „Wurzel allen kapitalistischen Übels“, zurückzudrängen.

In der Sharing Economy können Güter ohne das für den Kauf erforderliche Kapital genutzt werden (vgl. Anzinger, 2019, S. 36). Dadurch würden *„eine bessere Auslastung bestehender Kapazitäten, die Senkung des Ressourcenverbrauchs sowie mehr soziale Kontakte und Zusammenhalt in der Gesellschaft“* erreicht (Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags, 2015, S. 1).

Unter Freunden und Bekannten, unter sich gegenseitig vertrauenden Personen, war es immer schon üblich, nicht ausgelastete Kapazitäten zur Nutzung auszutauschen. In Dorfgemeinschaften dienten die Genossenschaften dazu, den Austausch von Großgeräten zu institutionalisieren. Seinen guten Ruf zu erhalten, war für den Nutzer Anreiz, mit den Ressourcen anderer pfleglich umzugehen.

Die mit der Digitalisierung aus dem Boden geschossenen Vermittlungsplattformen minimieren die Kosten zur Verschaffung von Transparenz über die Verfügbarkeit unausgelasteter Ressourcen in einer bestimmten Region einerseits und den Bedürfnissen potentieller Nutzer andererseits. Unter Fremden fehlt der Anreiz, entlehene Geräte pfleglich zu behandeln. So werden E-Tretroller und damit volkswirtschaftliche Ressourcen, insbesondere in anonymen Großstädten oft mutwillig zerstört werden, wenn der Verursacher nicht befürchten muss, den Schaden zu begleichen. Im Juni 2021 wurde in der Presse berichtet, dass über hundert E-Tretroller auf dem Grund des Rheins liegen (vgl. Köhler, 2021, <https://www1.wdr.de/nachrichten/rheinland/e-scooter-rhein-koeln-100.html>) [abgefragt am:

26.08.2022]; vgl. Thiele, 2021, <https://www.deutschlandfunk.de/kontroverse-ueber-e-scooter-mobilitaetsturbo-oder-stadtmuell-100.html> [abgefragt am: 19.02.2023]).

In der Sharing Economy zeigen sich demnach die gleichen Funktionsmängel wie bei Produktivgenossenschaften. Durch das Fehlen von am künftigen Nutzen der Geräte orientierten Ausgleichszahlungen zu Beginn und am Ende der Nutzung entstehen Lücken der Zurechnung von Entscheidungsfolgen auf die Verursacher, die diese zu Lasten anderer missbrauchen. Geschlossen werden können diese Lücken durch die Weiterentwicklung des Nutzungsrechts über Ein- und Austrittszahlungen. Das Ergebnis ist dann aber wieder das Rechtsinstitut „Eigentum“.

In der kapitalistischen Marktwirtschaft wird idealtypisch der größtmögliche, dem Verursacher zurechenbare Verlust aus dem Verfügungsrecht als Sicherheitsleistung hinterlegt. Der Käufer eines E-Tretrollers für 900 Euro leistet mit der Übergabe des Kaufpreises eine Sicherheit in Höhe des Totalverlustes, der eintritt, wenn der E-Tretroller nicht mehr funktionsfähig ist. Wer eine Kapitalgesellschaft gründet, überlässt der Unternehmung üblicherweise einen Kapitalbetrag in Höhe der Haftung, die er bereit ist einzugehen. Damit entfällt eine Nachschusspflicht und auch die Frage nach der Bonität des Gesellschafters.

Denkbar ist aber auch, dass der Tretroller durch einen Fremdkapitalgeber finanziert wird. Dann kann das Eigentum ohne Kapitaleinsatz erworben werden, abgerechnet wird mit Beendigung des Verfügungsrechts. In diesem Fall wird dem Eigentümer der durch seine Nutzung entstandene Schaden oder – wenn er in den Roller sinnvoll investiert hat – Gewinn mit Beendigung des Verfügungsrechts in Form des Verkaufserlöses zugerechnet. Dieses Handling garantiert eine uneingeschränkte Rückkopplung der unternehmerischen Aktivitäten auf den Verursacher. Das setzt allerdings die Solvenz des Verursachers voraus, die extern gewährleistet sein muss. Diese Risikokosten entfallen bei der kapitalistischen Marktwirtschaft. Daraus folgt die Erkenntnis, dass Eigentum ohne Kapitaleinsatz durchaus möglich ist, die kapitalistische Marktwirtschaft aber dominiert, weil sie Transaktionskosten minimiert.

Übertragen auf Eigenkapitalgeber heißt das, dass der Teilhaber einer Kapitalgesellschaft seine Haftungszusage in Form des gezeichneten Grund- beziehungsweise Stammkapitals nur zu 25 % einzahlt. Dann ist im Hinblick auf die Nachschusspflicht seine Bonität zu hinterfragen. Die



daraus resultierenden Informationskosten dürften aber nicht der Grund dafür sein, weshalb die vor Jahrzehnten insbesondere bei Versicherungsgesellschaften teileingezahlten Aktien verschwunden sind. Der wirkliche Grund für das Verschwinden dürfte vielmehr darin liegen, dass nur der eingezahlte Teil des Eigenkapitals Zinsverpflichtungen abbaut und damit die Verlustzone nach unten verschiebt. Die ausstehende Einlage ist als eine einmalige Zahlungsverpflichtung des Gesellschafters zu einem nicht definierten Termin zu interpretieren wie eine Bürgschaft. Damit ist voll eingezahltes Eigenkapital im Hinblick auf die Resilienz eines Unternehmens nicht mit dem nicht eingezahlten Eigenkapital kompatibel. Das kommt auch darin zum Ausdruck, dass Kreditinstitute meist ratlos sind, wie sie ausstehendes Eigenkapital bei der Prüfung der Bonität behandeln sollen.

### 3 Ausblick

---

Die Ausgestaltung der laboralistischen Komponente des kapitalistisch-laboralistischen Unternehmensmodells klingt komplex und deshalb vielleicht realitätsfern. Aber auch wenn das Modell nicht zu verwirklichen sein sollte, wird durch dessen Herleitung transparent, weshalb unternehmerisches Handeln mit Kapitalisten assoziiert wird: Sie decken die aus unternehmerischen Risiken resultierenden Verluste schon im Zeitpunkt der Haftungszusage ab und ersparen damit Nachschusspflichtzahlungen.

Wer dagegen mit einem Teil seines aktuellen und künftigen Lohneinkommens haftet, kann, wenn seine Erwartungen nicht eintreffen, beim Ausscheiden zu Austrittszahlungen verpflichtet sein. Derartige Nachschusszahlungen passen nicht zur heutigen Gesellschaftspolitik, die von einem gewissen paternalistischen Betreuungsbedarf der Menschen ausgeht (vgl. Schnellenbach, 2018, S. 20).

Genannt seien Verbraucherschützer, die mündige Verbraucher durch ein differenziertes Verbraucherleitbild ersetzen, indem nicht nur der „verletzliche“ und der „vertrauende“, sondern sogar der „verantwortungsvolle“ Verbraucher Hilfe bei der regulatorischen Beschränkung des Angebots auf Güter und Dienstleistungen, deren Konsum als verantwortungsvoll angesehen wird, benötigt. Exemplarisch genannt sei auch die Beobachtung, dass einerseits Politiker in Sonntagsreden Aktiensparen für breite Bevölkerungsschichten propagieren (vgl. Delhaes, 2022, <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/cdu-friedrich-merz-will-das-letzte-grosse-versprechen-der-cdu-einloesen/28127552.html> [abgefragt am: 08.08.2022]), andererseits aber von Verbraucherverbänden und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht dafür gesorgt wird, dass der Aktienerwerb durch Privatpersonen nur möglich ist, wenn nahezu prohibitiv wirkende Schranken überwunden wurden (vgl. [https://www.bafin.de/DE/Verbraucher/GeldanlageWertpapiere/Wertpapiergeschaefte/wertpapiergeschaefte\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/Verbraucher/GeldanlageWertpapiere/Wertpapiergeschaefte/wertpapiergeschaefte_node.html) [abgefragt am: 08.08.2022]).

### 3.1 Praxisausblick

Für die Realisierbarkeit des Modells spricht der große Vorteil der laboralistischen Komponente für Mitarbeiter in bestimmten Lebenssituationen, durch die Transformation ihrer Löhne und Gehälter in Residualeinkommen ihre Arbeitsplätze abzusichern. Vielen, insbesondere älteren Mitarbeitern ist der Erhalt ihres Arbeitsplatzes wichtiger als ein maximales Arbeitseinkommen verbunden mit der Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren. Gedacht sei an Piloten, die als enthusiastische Flieger der Verlust ihres Arbeitsplatzes persönlich hart treffen würde, die aber durchaus auf einen Teil ihres Arbeitseinkommens verzichten können, ohne in die Armut abzugleiten.

Das kapitalistisch-laboralistische Unternehmensmodell ebnet auch Unternehmen den Weg, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, die sie als Mitunternehmer an den Entscheidungen und deren gesamtwirtschaftlichen Folgen beteiligen. Auf einem von qualifizierten Mitarbeitern leergefegten Arbeitsmarkt ist dieses Angebot für die Unternehmung vielleicht überlebensnotwendig. Dazu ist eine Abkehr von der gegenwärtig dominierenden Vorstellung, breite Bevölkerungsschichten vor allen Risiken schützen zu müssen, erforderlich. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass grundsätzlich alle Menschen – ob Mitarbeiter oder Kapitalisten – mündig und damit selbst verantwortlich für ihre Aktivitäten sind.

Insbesondere eignet sich das kapitalistisch-laboralistische Modell als Element im vom Bundesministerium für Wirtschaft aktuell geplanten Maßnahmenpaket zur Verbesserung der Rahmenbedingungen von deutschen Start-ups. Neben der Finanzierung brennt den Jungunternehmern die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter unter den Nägeln, weil sie mit den von großen Konzernen bezahlten Gehältern nicht mithalten können. Deshalb wird vorgeschlagen, Talente über Kapitalbeteiligungen zu gewinnen (vgl. Rothbart, 2022, <https://www.boersen-zeitung.de/unternehmen-branchen/habeck-eilt-start-ups-zur-hilfe-0c49220a-e320-11ec-a3b2-b24b0edacb11> [abgefragt am: 05.06.2022]). Die daraus resultierende Kumulation von Arbeitsplatz- und Vermögensrisiko lässt sich über das kapitalistisch-laboralistische Modell in einen Vorteil transformieren. Zusätzlich verbessert das Unternehmen durch Minderung der meist die Ausgabenstruktur dominierenden Personalaufwendungen ihre Kreditwürdigkeit.

Bevor das kapitalistisch-laboralistische Modell Wirklichkeit werden kann, muss es weiter ausgearbeitet werden. So wurden weder arbeitsrechtliche Aspekte des Mitarbeiterunternehmens noch dessen Behandlung in der Sozialversicherung und im Gesellschafts- und Steuerrecht thematisiert.

- Wenn der Mitarbeiterunternehmer steuerrechtlich als Mitunternehmer eingestuft wird, hat er nicht nur auf sein Residualeinkommen, sondern auf seinen gesamten Arbeitslohn sowohl Körperschafts- als auch Gewerbesteuer zu zahlen. Durch diese Diskriminierung wird das kapitalistisch-laboralistische Unternehmen uninteressant (vgl. Steinbrenner; Wenkebach, 1977, S. 47).
- In der Sozialversicherung ist das Arbeitslosenrisiko des Arbeitnehmers, nicht aber die Risikosituation des Mitarbeiterunternehmers abgesichert. Im Rahmen einer effizienten Absicherung ist dafür zu sorgen, dass die Haftungszusagen der Mitarbeiterunternehmer dem Unternehmen gegenüber abgesichert sind, gleichzeitig aber auch das Einkommensrisiko des Mitarbeiterunternehmers, wobei dessen Anreiz bestehen bleiben muss, Unternehmensverluste zu minimieren.

So revolutionär das kapitalistisch-laboralistische Modell auch klingen mag, in der Praxis ist es weit verbreitet: Bei Selbstständigen ist es üblich, dass nicht nur Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten, sondern auch die Ersparnisse im Unternehmen angelegt werden (vgl. Leibinger, 2006, S. 67).

Diese Unternehmen sind resilienter als ihre großen kapitalistischen Wettbewerber, weil die Familien bereit sind, durch Lohnverzicht, durch Verzicht auf die Verzinsung des im Unternehmen gebundenen Kapitals einschließlich der Miete im eigenen Haus die Zahlungsverpflichtungen zu minimieren und damit die Verlustzone nach unten zu verschieben. Sie gewinnen damit Freiheiten in der Preispolitik und können die Freisetzung ihrer Produktionsfaktoren vermeiden.

Die Attraktivität der Eigenarbeit wird unterstrichen durch die Beobachtung, dass Selbstständige ihre unternehmerische Freiheit meist auch dann nicht aufgeben, wenn sie als Arbeitnehmer ein höheres Einkommen beziehen könnten. Der Wunsch, sich am arbeitgebenden Unternehmen zu beteiligen, zeigt sich auch an der Beliebtheit von

Belegschaftsaktien. Das ist erstaunlich, weil sich beim Belegschaftsaktionär das Arbeitsplatzrisiko nicht mindert, sondern sich mit dem Vermögensrisiko kumuliert.

### 3.2 **Forschungsausblick**

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit signalisieren eine Reihe weiterer Forschungsgebiete:

- Die wissenschaftliche Literatur zum betriebswirtschaftlichen Risikomanagement beschäftigt sich mit Maßnahmen zur Identifizierung, zur Messung und zur Steuerung von Risiken (vgl. Diederichs, 2018, S. 14). Dominiert wird die Steuerung von Risiken durch Risikovorsorge, durch Risikoverlagerung auf Vertragspartner, durch Risikoüberwälzung auf Versicherungen, durch Hedging sowie seit Markowitz durch Diversifikation (vgl. Mainert, 2023, S. 13). Thematisiert wird auch die Risikominimierung durch Eigenkapital, weil unter sonst gleichen Bedingungen gilt, dass die Resilienz mit der Eigenkapitalquote eines Unternehmens steigt.

Begründet wird diese Feststellung mit dem Hinweis auf den größeren Risikopuffer eigenkapitalstarker Unternehmen. Für die Resilienz eines Unternehmens kommt es aber darauf an, bei gleichen Umsatzerlösen einen möglichst hohen Anteil an kontraktgebundenen Zahlungsverpflichtungen zu minimieren, weil diese in den Verlust und damit in die Insolvenz führen. Die statische Betrachtung des Eigenkapitals müsste in eine dynamische Sichtweise transformiert werden, denn Eigenkapital kann als Barwert eines künftigen Zahlungsstroms interpretiert werden.

- Von den für die Produktion erforderlichen Faktoren kann nicht nur der Faktor Kapital mit Residualeinkommen entlohnt werden, sondern zumindest teilweise auch die Mitarbeiter oder beispielsweise die Vermieter der vom Unternehmen genutzten Immobilien. Mit der Bereitschaft, auf Kontrakteinkommen zu verzichten, erhält der Faktorgeber, seien es die Mitarbeiter oder die Eigentümer der Betriebsgrundstücke, nicht nur unternehmerische Kompetenzen im Unternehmen und Gewinnbeteiligung, sondern sie erreichen auch, dass ihre Faktoren nicht beziehungsweise erst bei Liquidation freigesetzt werden.

Durch die „Eigenmiete“ kompensiert sich das Vermieterrisiko mit dem Risiko des Mieters:

- Der Vermieter muss nicht den Leerstand seiner Immobilie befürchten und trägt auch nicht das Risiko der ausbleibenden Mietzahlungen oder möglicher Schäden am vermieteten Objekt.
- Dem Mieter kann nicht gekündigt werden und die Erhöhung der Miete kommt ihm als Vermieter in Personalunion zu Gute.

Diese in der Realität dominierende Art, Gefahren zu vermeiden oder wenigstens zu vermindern, wird in der Literatur zum Risikomanagement zu wenig thematisiert. Deshalb ergibt sich hier erheblicher Forschungsbedarf.

- Auch zur Weiterentwicklung in Richtung größere Transparenz und Vergleichbarkeit des betrieblichen Rechnungswesens kann das kapitalistisch-laboralistische Modell neue Impulse für die Forschung geben. Während der HGB-Jahresüberschuss einer Kapitalgesellschaft lediglich die Verzinsung des überlassenen Eigenkapitals und der Risikoprämie enthält, umfasst der HGB-Jahresüberschuss einer Unternehmung mit persönlicher Haftung der Gesellschafter oder eines Einzelunternehmens zusätzlich die Arbeitseinkommen der Gesellschafter und die Miete eigengenutzter Immobilien. In der Kostenrechnung wird dieser Zusammenhang durch den Ansatz kalkulatorischen Unternehmerlohns oder kalkulatorischer Mieten zu erfassen versucht.

## 4 Verzeichnisse

---

### 4.1 Literaturverzeichnis

Das Literaturverzeichnis ist untergliedert in die Rubriken „Bücher, Zeitschriften, Zeitungsartikel und Informationen von Banken“, „Online-Quellen“, „Hochschulschriften“ sowie „Tabellen aus dem Kapitel Maximierung der Ausschüttung“.

#### 4.1.1 Bücher, Zeitschriften, Zeitungsartikel und Informationen von Banken

**Adams, I.; Roth, M.; Doluschitz, R.** (2016). *Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften. Chancen, Grenzen und Perspektiven in Baden-Württemberg*. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Band 66. Heft 2. Stuttgart: De Gruyter Oldenbourg. S. 127-143

**Akreml, L.** (2019). *Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 313-331

**Alexander, V.; Bohl, M.** (2000). *Das Finanzsystem in Deutschland*. In: von Hagen, J.; von Stein, J. H. (Hrsg.) (2000). *Geld-, Bank- und Börsenwesen*. (40., völlig überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 447-470

**Allbauer, M.; Heins, B.; Tuttlies, I.** (2013). *Belegschaftsgenossenschaften für regenerative Energien. Ein Handbuch für Betriebsräte*. März 2013. Hans Böckler Stiftung

**Amler, M.; Fischer, M.; Landerer, P.** (2020). *Start-up-Szene in Deutschland*. In: Tuczek, H. C. (Hrsg.) (2020). *Neues unternehmerisches Denken. Vom Start-up zum erfolgreichen Unternehmen in einer digitalisierten Welt*. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group. S. 79-103

**Anzinger, H. M.** (2019). *Smart Contracts in der Sharing Economy*. In: Fries, M.; Paal, B. P. (Hrsg.) (2019). *Smart Contracts*. Tübingen: Mohr Siebeck. S. 33-72

**Arts, V.** (2017). *Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II): Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue*. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. No. 175

**Astheimer, S.** (2020). *Deutsche zweifeln am Kapitalismus*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21. Januar 2020. S. 17

**Astheimer, S.** (2022). *Der Neue von Porsche*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. Juli 2022. Nr. 169. S. 20

**Atmaca, D.** (2007). *Produktivgenossenschaften – zwischen Utopie und Realismus*. In: Brockmeier, T.; Fehl, U. (Hrsg.) (2007). *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*. Band 100. Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 509-590

**Atmaca, D.** (2014). *Genossenschaften in Zeiten raschen Wandels – Chancen einer nachhaltigen Organisationsform*. In: Schröder, C.; Walk, H. (Hrsg.) (2014). *Genossenschaften und Klimaschutz. Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 49-72

**Atzler, E.** (2022). *Berliner Volksbank. Vermitteln statt finanzieren*. In: Handelsblatt vom 11. April 2022. S. 30

**Baberowski, J.** (2021). *Sowjetische Geschichte als Gewaltgeschichte*. In: Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2021). Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament". Aus Politik und Zeitgeschichte "Kapitalismus und Alternativen". 71. Jahrgang. 16/2021. 19. April 2021. S. 18-24

**Backhaus, J.** (1976). *Ökonomik der partizipativen Unternehmung*. Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Konstanz. No. 93. Fachbereich Wirtschaftswissenschaft und Statistik. Universität Konstanz



**Ballwieser, W.** (2006). *Unternehmensbewertung*. In: Handelsblatt Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (2006). Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre. Band 11 Target Costing – Vorschlags- und Verbesserungswesen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 5758-5768

**Ballwieser, W.; Hachmeister, D.** (2021). *Unternehmensbewertung. Prozess, Methoden und Probleme*. (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

**Basic, T.** (2022). *Crashkurs Selbstständigkeit. Von der Geschäftsidee zum profitablen Business*. (1. Auflage). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group

**Baumann, S.** (2016). „Vernunftete“ zweier Nachbarn. In: Cannstatter/Untertürkheimer Zeitung vom 14. Januar 2016. S. 5

**Beetz, S.** (2008). *Der Streit zwischen Lassalle und Schulze-Delitzsch über das Wesen der Produktivgenossenschaften*. In: Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch (Hrsg.) (2008). Hermann Schulze-Delitzsch. Weg – Werk – Wirkung. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag e.G. S. 122-134

**Beike, R.; Lach, N.** (2020). *Fusion. Ein Instrument zur Zukunftssicherung?* In: BankInformation 05/20. S. 10-12

**Bender, R.; Demling, A.; Dörner, A.; Fröndhoff, B; Hubik, F., Höppner, A.; Rickens, Ch.** (2019). *Die Frage nach dem Warum. Von Daimler bis Siemens: Mit ihrem gesellschaftlichen Nutzen wollen Konzerne neuerdings Investoren und Talente anlocken. Aber wie findet ein Unternehmen seinen „Purpose“?* In: Handelsblatt vom 18. bis 22. April 2019. Nr. 77. S. 53-57

**Bernau, P.** (2020). *Ehrenrettung für den Kapitalismus*. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 27. Dezember 2020. Nr. 52. S. 19

**Bernau, P.; Lindner, R.** (2022). *Nicht mehr ganz so heilig*. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 18. September 2022. Nr. 37. S. 17

**Besch, N.** (1995). *Die israelischen Genossenschaften, besonders die Siedlungsgenossenschaften des Kibbutz, des Moschaw Owdim und des Moschaw Schitufi*. Band 35. Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge. Münster; Regensburg: Verlag Regensburg

**Betsch, O.** (1974). *Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung*. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Band 24. Heft 1. Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 307-330

**Beuthien, V.** (2006). *Wie kapitalistisch darf eine Genossenschaft sein? – Zum förderwirtschaftlichen Nutzen nicht nutzender Mitglieder –*. In: Die Aktiengesellschaft. 51. Jahrgang. Heft 3/2006. S. 53-62

**Beuthien, V.** (2013). *Rechtswang auch für Kleingenossenschaften? – Zur geplanten Genossenschaftsrechtsform*. In: Zeitschrift für Rechtspolitik. 46. Jahrgang. Heft 5. S. 130-133

**Beuthien, V.; Klappstein, V.** (2018). *Sind genossenschaftliche Rücklagen ein unteilbarer Fonds?* Schriften zum Unternehmens- und Kapitalmarktrecht 47. Tübingen: Mohr Siebeck

**Bischoff, J.; Müller, B.** (2015). *Piketty kurz & kritisch. Eine Flugschrift zum Kapitalismus im 21. Jahrhundert*. Hamburg: VSA Verlag

**Blisse, H.** (2017). *Werden Genossenschaften zwingend zu AGs?* In: cooperativ 2/17. S. 22-24

**Blisse, H.** (2019). *Kreditgenossenschaften und ihr ausgleichender Beitrag im Markt*. Rezension zu Georg Scheumann (2017). Die Abkehr von der Genossenschaftsidee – Werden die Mitglieder der Volks- und Raiffeisenbanken verraten und verkauft? Bullay: union design group i.G. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 20/1 (2019). S. 105-107

**Blisse, H.; Hanisch, M.** (2011). *Bankengruppen übergreifende Tendenzen im deutschen Bankensystem?* Bankhistorisches Archiv. Banking and Finance in Historical Perspective. Jahrgang 37. Heft 1. Stuttgart: Franz Steiner Verlag. S. 62-78

**Blome-Drees, J.** (2012). *Zur Aktualität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells*. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen / Journal for Public and Nonprofit Services. 35. Jahrgang. Heft 4. S. 365-385

**Blome-Drees, J.; Flieger, B.** (2017). *Impulse einer Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften für eine transformative Wirtschaftswissenschaft*. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen / Journal for Public and Nonprofit Services. 40. Jahrgang. Heft 4. S. 283-308

**Blome-Drees, J.; Rang, R.** (2014). *Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen*. Edition Hans Böckler Stiftung. Nr. 284

**Boatright, J. R.** (2004). *Employee Governance and the Ownership of the Firm*. In: Business Ethics Quartely. Volume 4. Issue 1. S. 1-21

**Bokelmann, F.** (2006). *Förderer der Selbsthilfe – Das Modell der Genossenschaftsbanken*. In: Schwäbisch Hall Stiftung (Hrsg.) (2006). *Kultur des Eigentums*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. S. 17-23

**Bößenecker, H.** (1974). *Der Weggang zweier Porst-Mitarbeiter offenbart die schwachen Stellen der kollektiven Führung. Managen ohne Manager*. In: Die Zeit vom 25. Januar 1974. Nr. 5. S. 27

**Bößenecker, H.** (1978). *Unternehmensführung. Wieder Krach bei Porst. Die Bank für Gemeinwirtschaft kündigt die Zusammenarbeit*. In: Die Zeit vom 27. Januar 1978. Nr. 5. S. 21

**Bößenecker, H.** (1984). *Photohandel. Comeback für das Trio*. In: Die Zeit vom 10. Februar 1984. Nr. 7. S. 22

**Brandwein-Stürmer, D.** (2006). *Kibbuz als Lebensform*. In: Schwäbisch Hall Stiftung (Hrsg.) (2006). *Kultur des Eigentums*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. S. 235-239

**Braunberger, G. (2020a).** *Die Kosten des Erfolgs.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 8. Februar 2020. Nr. 33. S. 19

**Braunberger, G. (2020b).** *Produktivität ist Pflicht.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13. Juni 2020. Nr. 135. S. 18

**Braunecker, C. (2021).** *How to do empirische Sozialforschung. Eine Gebrauchsanleitung.* Wien: facultas Verlag

**Brik, N. (1991).** *Kibbuz. Legende und Wirklichkeit. Die Rolle des Kibbuz in der zionistischen Siedlungspolitik.* (1. Auflage). Hamburg: Theorie und Praxis Verlag

**Brockmeier, T. (2007).** *Wirtschaftsordnung und Genossenschaften – Ordnungs-, transformations- und wettbewerbstheoretische Überlegungen.* In: Brockmeier, T.; Fehl, U. (Hrsg.) (2007). *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen. Band 100.* Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 619-740

**Bruce, A.; Jeromin, Ch. (2020).** *Corporate Purpose – das Erfolgsrezept der Zukunft. Wie sich mit Haltung Gemeinwohl und Profitabilität verbinden lassen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Bruch, T.; Fratzscher, M.; Fuhrmann, L.; Sanders, A. (2020).** *Die großen Stärken des Verantwortungseigentums.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27. November 2020. Nr. 277. S. 18

**Brühl, R. (2021).** *Wie Wissenschaft Wissen schafft. Wissenschaftstheorie und –ethik für die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). München: UVK Verlag

**Brüsemeister, T. (2008).** *Qualitative Forschung. Ein Überblick.* (2., überarbeitete Auflage). Hagener Studentexte zur Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Buchter, H.** (2020). *Blackrock. Eine heimliche Weltmacht greift nach unserem Geld.* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). Frankfurt, New York: Campus Verlag

**Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht** (2020). *Merkblatt zu den Geschäftsleitern gemäß KWG, ZAG und KAGB* – 29.12.2020

**Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht** (2021). *Mindestanforderungen an das Risikomanagement 10/2021 (BA)* – 16.08.2021

**Bundesregierung** (1992). *Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Dr. Fritz Schumann (Kroppenstedt) und der Gruppe der PDS/Linke Liste – Drucksache 12/2271 – Produktivgenossenschaften in der Landwirtschaft.* Sachgebiet 78. Drucksache 12/2673. 25.05.92. Deutscher Bundestag 12. Wahlperiode

**Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken** (2021). *BVR-Verbandsrat Mandatsperiode 1. Januar 2020 bis 31. Dezember 2022.* Stand 24. Juni 2022

**Bündnis 90 / Die Grünen** (2021). *Deutschland. Alles ist drin.* Programmentwurf zur Bundestagswahl 2021.

**Burgard, U.** (2021). *Verantwortungseigentum in Stiftungsform de lege lata und de lege ferenda.* In: Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen. 1/2021. 19. Jahrgang. S. 1-10

**Carl-Zeiss-Stiftung** (2021). *Statut der Carl-Zeiss-Stiftung.* Fassung vom 14. Oktober 2009. Stand: Januar 2021

**Clausen, J.** (2014). *Belegschafts-genossenschaften zur Förderung der Energiewende. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Geschäftsideen. Beispiele.* In: Projekt enEEbler und Volkswagen Belegschafts-genossenschaft (Hrsg.) (2014). *Belegschafts-genossenschaften zur Förderung der Energiewende. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Geschäftsideen. Beispiele.* Emden: obw Druckerei

**Corneo, G.** (2015). *Kapitalismus: Alternative in Sicht?* In: Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2015). Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament". Aus Politik und Zeitgeschichte "Kapitalismus und Alternativen". 65. Jahrgang. 35-37/2015. 24. August 2015. S. 24-32

**Danner-Schröder, A.; Müller-Seitz, G.** (2017). *Qualitative Methoden in der Organisations- und Managementforschung. Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und -analyse.* München: Verlag Franz Vahlen

**Deutsche Bundesbank** (2011). *Basel III – Leitfaden zu den neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken.* Zentralbereich Banken und Finanzaufsicht.

**Deutsche Bundesbank** (2012). *Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2011.* In: Monatsbericht September 2012. S. 13-48

**Deutsche Bundesbank** (2015). *Die Einlagensicherung in Deutschland.* In: Monatsbericht Dezember 2015. S. 51-65

**Deutsche Bundesbank** (2016). *Aufsichtsrichtlinie – Richtlinie zur Durchführung und Qualitätssicherung der laufenden Überwachung der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute durch die Deutsche Bundesbank – 19.12.2016*

**Deutsche Bundesbank** (2017). *Der aufsichtliche Überprüfungs- und Bewertungsprozess für kleinere Institute und Überlegungen zur Proportionalität.* In: Monatsbericht Oktober 2017. S. 45-58

**Deutsche Bundesbank** (2021). *Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2020.* In: Monatsbericht September 2021. S. 95-131

**Diederichs, M.** (2018). *Risikomanagement und Risikocontrolling.* (4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage). München: Verlag Franz Vahlen

**Drulovic, M.** (1976). *Arbeiterselbstverwaltung auf dem Prüfstand. Erfahrungen in Jugoslawien*. Berlin, Bonn-Bad Godesberg: Verlag J. H. W. Dietz Nachf. GmbH

**Dülfer, E.** (1980). *Produktivgenossenschaften*. In: Mändle, E.; Winter, H.-W. (Hrsg.) (1980). Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG. S. 1356-1371

**Eberwein, R.** (2020). *Email mit Betreff „Ihre Anfrage vom 05.12.2020“*. Email vom 09. Dezember 2020 um 16:27 Uhr

**Eckert, D.; Zschäpitz, H.** (2018). *So groß ist das graue Imperium der Märkte*. In: Die Welt vom 7. November 2018. Nr. 260. S. 13

**Eglau, H.-O.** (1981). *Mitarbeiterbeteiligung. Ende einer Utopie. Porst ist wieder „ein ganz normaler Photoladen“*. In: Die Zeit vom 2. Oktober 1981. Nr. 41. S. 30

**Eglau, H.-O.** (1982). *Porst – Stilles Begräbnis. Das ruhmlose Ende eines sozialen Experiments*. In: Die Zeit vom 30. April 1982. Nr. 18. S. 19

**Einholz, A.** (2019). *Das erste gemeinsame Jahr ist erfolgreich gemeistert*. In: Leonberger Kreiszeitung vom 08. Mai 2019. Seite VI

**Elschen, R.** (1988). *Agency-Theorie*. In: Die Betriebswirtschaft. 48. Jahrgang. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag. S. 248-250

**Engelhardt, W. W.** (1963). *Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften*. In: Karrenberg, F.; Albert, H. (Hrsg.) (1963). Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser. Berlin: Duncker & Humblot. S. 439-460

**Engelhardt, W. W.** (1990). *Die Produktivgenossenschaften. In der Marktwirtschaft*. In: Laurinkari, J. (Hrsg.) (1990). Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag. S. 664-675

**Engelhardt, W. W.** (2000). *Zur Begriffsbestimmung, Interpretation und Problematik des Handelns von Genossenschaften*. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen / Journal for Public and Nonprofit Services. Band 23. Heft 2. S. 170-198

**Engels, W.** (1969). *Rentabilität Risiko und Reichtum*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)

**Engels, W.** (1970). *Das jugoslawische Modell zwischen Staatswirtschaft und Kapitalismus*. In: Dialog. September 1970. 1. Jahrgang. Nr. 9. S. 30-34

**Engels, W.** (1972). *Mitbestimmung auf anderen Wegen. Kompetenz und Verantwortung*. In: Die Zeit vom 13. Oktober 1972. Nr. 41. S. 46

**Engels, W.** (1976). *Mehr Markt. Soziale Marktwirtschaft als politische Ökonomie*. Stuttgart: Seewald Verlag

**Engels, W.** (1978a). *Einführung – Der neue Rang der Arbeitswelt*. In: Engels, W. (Hrsg.) (1978). *Neue Wege in der Arbeitswelt*. Horst Knapp zum 60. Geburtstag. Herausgegeben für die Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen“. Frankfurt, New York: Campus Verlag. S. 9-25

**Engels, W.** (1978b). *Das Modell der Arbeitspartizipation*. In: Horn, N. (Hrsg.) (1978). *Pro und Contra Arbeitspartizipation*. (1. Auflage). Königstein im Taunus: Peter Hanstein Verlag. S. 4-18

**Engels, W.** (1985). *Ende eines Modells*. In: Wirtschaftswoche vom 13. September 1985. Nr. 38. S. 204

**Engels, W.** (1989). *Der Dritte Weg*. In: Wirtschaftswoche vom 10. November 1989. Nr. 46. S. 174

**Eschweiler, W.** (1975). *Sozialistische Modelle. Israel – zwischen Kibbuz und Kapitalismus*. Köln. Institut der Deutschen Wirtschaft

**Eucken, W.** (1959). *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*. Herausgegeben von Edith Eucken-Erdsiek und K. Paul Hensel. Rowohlts deutsche Enzyklopädie. Hamburg: Rowohlt



**Europäisches Parlament** (2016). *Beitrag der Genossenschaften zur Überwindung der Krise* Entschließung des Europäischen Parlaments vom 2. Juli 2013 zu dem Beitrag der Genossenschaften zur Überwindung der Krise. (2012/2321(INI)) (2016/C 075/05)

**Faure, A.** (2019). *Verantwortung institutioneller Aktionäre im deutschen Aktienrecht*. Schriften zum Gesellschafts-, Bank- und Kapitalmarktrecht. Band 74. (1. Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

**Fehl, U.** (2007). *H. Schulze-Delitzsch und F. W. Raiffeisen: Die Gründerväter und ihr Vermächtnis – die „klassische“ Genossenschaft*. In: Brockmeier, T.; Fehl, U. (Hrsg.) (2007). *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*. Band 100. Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 87-117

**Feingold-Studnik, S.** (2002). *Der Kibbuz im Wandel. Wirtschaftliche und politische Grundlagen*. (1. Auflage). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

**Feld, L. P.** (2015). *Kapitalismus und Kapitalismuskritik aus ordoliberaler Perspektive*. In: Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2015). Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament". Aus Politik und Zeitgeschichte "Kapitalismus und Alternativen". 65. Jahrgang. 35-37/2015. 24. August 2015. S. 17-23

**Feld, L. P.** (2021). *Die Modernität der Sozialen Marktwirtschaft*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16. April 2021. Nr. 88. S. 18

**Feld, L. P.; Frey, B. S.** (2021). *„Verantwortungseigentum“ kann die Pluralität der Marktwirtschaft stärken*. In: Die Welt vom 19. März 2021. Nr. 66. S. 10

**Fischer, D.** (2011). *Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften. Erfolgsmessung unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Förderauftrags*. Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim 30. Stuttgart-Hohenheim: Müllerbader

**Fischer, T.; Neubacher, B. (2021).** *Im Interview: Joachim Würmeling. „Weckruf für alle Aufseher“.* In: Börsen-Zeitung vom 28. Dezember 2021. Nr. 250. S. 3

**Flick, U. (2019).** *Gütekriterien qualitativer Sozialforschung.* In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 473-488

**Flieger, B. (1996).** *Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation: Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen.* Hochschulschriften Band 23. Marburg: Metropolis-Verlag

**Flieger, B. (1999).** *Produktivgenossenschaften in Deutschland – zur Vielfalt einer umstrittenen Unternehmensform.* In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Nr. 49. Vandenhoeck & Ruprecht. S. 94-111

**Fölling, W.; Fölling-Albers, M. (2002).** *Aufwachsen und Leben im Kibbutz – Persönlichkeitsentwicklung, soziale Bedingungen und Lebensgefühl in egalitären Kommunen.* In: Fölling, W.; Fölling-Albers, M. (Hrsg.) (2002). 87 Schwerpunktthema: *Leben im Kibbutz.* Gießen: Psychosozial-Verlag. S. 5-16

**Frankenberger, W.; Gschrey, E.; Bauer, H.; Plamann, R. (2020).** *Der Aufsichtsrat der Genossenschaft. Ein Leitfadens für die Praxis.* (9. Auflage). Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG

**Freundlieb, J. (2018).** *Genossenschaftsidee ist heute so aktuell wie damals: Ursprungsgedanke Raiffeisens gebührt zu Recht das Prädikat „stark“ – Modern, zukunftsfähig, weltweit verbreitet und anerkannt.* In: Börsen-Zeitung vom 26. Mai 2018. S. B4

**Friedman, M. (1970).** *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.* In: New York Times Magazine vom 13. September 1970. S. 122-126

**Fuchs, C. (2015).** *Das Bänkle vor Ort. Reportage.* In: Stuttgarter Zeitung vom 24. Juli 2015. Nr. 168. S. 28

**Fuest, C.** (2023). *Welche Industriepolitik Europa wirklich braucht*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17. Februar 2023. Nr. 41. S. 18

**Furubotn, E. G.; Pejovich, S.** (1972). *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature*. In: Journal of Economic Literature. Vol. 10. Nummer 4. S. 1137-1162

**Gavron, D.** (2000). *The kibbutz. Awakening from utopia*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers

**Gehrecke, S.** (1972). *Arbeiterselbstverwaltung und wirtschaftliche Effizienz: Erfahrungen und Reflexionen*. In: Osteuropa. Vol. 22. Nummer 9. September 1972. S. 663-676

**Gindele, N.; Doluschitz, R.; Sauter, L.; Müller, P.** (2019). *Fusionen von Volks- und Raiffeisenbanken. Ergebnisse einer empirischen Analyse 2017 in Baden-Württemberg*. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Nr. 69. S. 162-178

**Glabacher Bank AG** (2021). *Satzung*. Stand: 09.06.2021

**Glaser, R.** (1990). *Gewinnerzielung und Gewinnverteilung in Genossenschaftsbanken*. Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim 6. Stuttgart-Hohenheim: Müllerbader

**Glaser, R.; Pedell, B.** (2021). *Datengenossenschaften – Chance für den Mittelstand*. In: Börsen-Zeitung vom 16. Oktober 2021. Nr. 200. S. B7

**Göbel, E.** (2002). *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*. Stuttgart: Lucius & Lucius

**Göbel, E.** (2021). *Neue Institutionenökonomik. Grundlagen, Ansätze und Kritik*. München: UVK Verlag

**Göbel, H.** (2020). *Privateigentum: Ein gefährdetes Freiheitsrecht*. In: Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2020). Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament". Aus Politik und Zeitgeschichte "Das Kapital". 70. Jahrgang. 41/2020. 5. Oktober 2020. S. 8-11

**Goldschmidt, N.; Küppers, A.** (2020). *Franziskus als Fürsprecher der Sozialen Marktwirtschaft*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 8. Oktober 2020. Nr. 234. S. 16

**Goodhart, D.** (2015). *„Postliberalismus“ oder ein Plädoyer für einen populären Liberalismus*. Friedrich Ebert Stiftung. Berlin: o. A.

**Göthlich, S. E.** (2003). *Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung*. Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel. No. 578

**Gräser, B.; Holthaus, J.** (2018). *Die Satzung der Kreditgenossenschaften. Kommentar*. (4. überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag

**Grosskopf, W.; Münkner, H.-H.; Ringle, G.** (2012). *Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage zum „Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012“). Wiesbaden: DG Verlag

**Gutowski, A.** (1978). *Arbeit, Verantwortung und Selbstbestimmung*. In: Engels, W. (Hrsg.) (1978). *Neue Wege in der Arbeitswelt*. Horst Knapp zum 60. Geburtstag. Herausgegeben für die Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen“. Frankfurt, New York: Campus Verlag. S. 97-115

**Habersack, M.; Horvarth, P.; Kirchdörfer, R.** (2021). *Stiftungsunternehmen bringen Eigentum und Verantwortung zusammen*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19. März 2021. Nr. 66. S. 16

**Häder, M.** (2019). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*. (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Hagenmüller, K. F.** (1969). *Leasing als Bereicherung der Banken-Angebotspalette*. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. 22. Jahrgang. Heft 7. Frankfurt am Main: Verlag Fritz Knapp. S. 254-258

**Hahn, O.** (1972). *Struktur der Bankwirtschaft – 1. Teil – Typologische Betrachtung der Banken*. Erlangen-Nürnberg: Selbstverlag

**Hahn, O.** (1973). *Einige Mutmaßungen über die Zukunft der Genossenschaftsbanken*. In: Raiffeisen-Rundschau. Heft 1. S. 19-27

**Hahn, O.** (1980). *Die Unternehmensphilosophie einer Genossenschaftsbank*. Stark erweiterte Fassung eines Vortrags vor dem Arbeitskreis Westfälischer Genossenschaften Münster am 07. August 1979. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)

**Hahn, O.** (1990). *Der Förderungsauftrag der Genossenschaften*. In: Laurinkari, J. (Hrsg.) (1990). Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag. S. 86-95

**Hahn, O.** (1993). *Die Zukunft der (deutschen) Genossenschaftsbanken*. In: Österreichisches Bank-Archiv. 7/1993. S. 503-511

**Hahn, O.** (1998). *Hat die kleine Raiffeisenbank noch Zukunft?* In: Schöning, W.; Schmale, I. (Hrsg.) (1998). Gestaltungsoptionen in modernen Gesellschaften. Regensburg: Transfer Verlag. S. 339-352

**Hahn, O.** (1999). *Franz Oppenheimers Bedeutung für die deutsche Genossenschaftswissenschaft und -praxis*. In: Kot, E.-V. (Hrsg.) (1999). Wirtschaft und Gesellschaft: Franz Oppenheimer und die Grundlegung der Sozialen Marktwirtschaft. Berlin: Philo-Verlag. S. 167-187

**Hannemann, R.; Steinbrecher, I.; Weigl, T.** (2019). *Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Kommentar*. (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

**Häntsche, H.** (1894). *Die gewerblichen Produktivgenossenschaften in Deutschland. Beitrag zur Förderung der Handwerker- und Arbeiterfrage*. Charlottenburg: Verlag von Adolf Gerz

**Hardes, H.-D.; Wickert, H.** (2002). *Zum Risikocharakter variabler Beteiligungsformen – Überlegungen aus arbeitsökonomischer Sicht*. In: German Journal of Research in Human Resource Management. 16. Jahrgang. Heft 3. S. 308-341

**Hartz, R.; Hühn, M.; Rybnikova, I.; Tümpel, M.** (2019). *Partizipationspraktiken in Genossenschaften*. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 418. Research Report. März 2019

**Haselhoff; V. J.; Holzmüller, H. H.** (2016a). *Qualitative Marktforschung. Teil 1: Leistungsfähigkeit und Forschungsstrategien in Wissenschaft und Praxis*. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Heft 11. November 2016. S. 585-589

**Haselhoff; V. J.; Holzmüller, H. H.** (2016b). *Qualitative Marktforschung. Teil 2: Datenerhebungsmethoden, Datenanalyse und Gütekriterien*. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Heft 12. Dezember 2016. S. 626-632

**Hayek, F. A.** (1988). *The Fatal Conceit. The Errors of Socialism*. In: Bartley, W. W. (Hrsg.) (1988). *The collected works of Friedrich August Hayek. Volume I*. London: Routledge

**Heeg, T.** (2022). *Warum Fresenius den Chef wechselt*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22. August 2022. Nr. 194. S. 22

**Heesen, B.; Heesen, M.** (2021). *Basiswissen Unternehmensbewertung. Schneller Einstieg in die Wertermittlung*. (3. Auflage). Wiesbaden: SpringerGabler

**Heinrich, M.** (1981). *Legitimationsprobleme der Mitbestimmung. Überlegungen zur Reform der Unternehmensordnung – untersucht am Beispiel des „Porst-Modells“*. Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt

**Hellwig, M.** (2000). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Finanzsystems*. In: von Hagen, J.; von Stein, J. H. (Hrsg.) (2000). *Geld-, Bank- und Börsenwesen*. (40., völlig überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 3-37

**Herbert, G.** (1982). *Das Einfache, das schwer zu machen ist. Selbstverwaltung in Jugoslawien. Ein Beispiel für die Probleme von Übergangsgesellschaften*. Frankfurt am Main: Verlag Neue Kritik

**Hering, L.; Jungmann, R.** (2019). *Einzelfallanalyse*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 619-632

**Herr, J.** (2021). *Im Gespräch: Franz Gasselsberger. „Leistungsfähigkeit einer Großbank“*. In: *Börsen-Zeitung* vom 16. Dezember 2021. Nr. 243. S. 4

**Heyd, R.; Beyer, M.** (2011). *Die Prinzipal-Agenten-Theorie: Eine Einführung mit Anknüpfungspunkten an die finanzwirtschaftliche Praxis*. In: Heyd, R.; Beyer, M. (Hrsg.) (2011). *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Finanzwirtschaft – Analysen und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 15-41

**Holstenkamp, L.** (2012). *Ansätze einer Systematisierung von Energiegenossenschaften*. März 2012. Arbeitspapierreihe *Wirtschaft & Recht* Nr. 11

**Holthaus, J.; Lehnhoff, D. J.** (2019). *GenG Genossenschaftsgesetz. Kommentar*. In: Lang, J.; Weidmüller, L. (2019). *Genossenschaftsgesetz. Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Mit Erläuterungen zum Umwandlungsgesetz und zur Europäischen Genossenschaft (SCE)*. (39., neu bearbeitete Auflage). Berlin, Boston: Walter de Gruyter GmbH

**Honold, D.** (2020). *Gewinn ist der beste Kompromiss*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 19. Oktober 2020. Nr. 243. S. 18

**Höpken, W.** (1984). *Sozialismus und Pluralismus in Jugoslawien. Entwicklung und Demokratiepotential des Selbstverwaltungssystems.* München: R. Oldenbourg Verlag

**Hug, T.; Poscheschnik, G.** (2020). *Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium.* (3., überarbeitete und ergänzte Auflage). München: UVK Verlag

**IHK Saarland** (2021). *Unternehmensbewertung bei kleinen Unternehmen. Existenzgründung – E34.* Stand Juli 2021

**Ihlau, S.; Duscha, H.** (2019). *Besonderheiten bei der Bewertung von KMU. Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung.* (2., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: SpringerGabler

**Illner, K.** (2021). *Purpose, Sinn und Werte. Das „Warum?“ als Leuchtturm in der digitalen Transformation.* (1. Auflage). Freiburg; München; Stuttgart: Haufe Group

**Jakobs, H.-J.** (2016). *Wem gehört die Welt? Die Machtverhältnisse im globalen Kapitalismus.* München: Albrecht Knaus Verlag

**Jungblut, M.** (1976). *Von der Utopie zur Wirklichkeit. Wie sich das Porst-Modell in der Krise gewandelt hat.* In: Die Zeit vom 6. Februar 1976. Nr. 7. S. 25

**Kals, U.** (2020). *Wie lerne ich, empathisch zu sein? Mitgefühl statt Machtkampf: klingt menschlich und modern. Ob es für die Karriere klug ist, einfühlsam zu sein, steht auf einem anderen Blatt.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 8. Februar 2020. Nr. 33. S. C2

**Kant, I.** (1793). *Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein taugt aber nicht für die Praxis.* In: Ebbinghaus, J. (Hrsg.) (1968). *Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein taugt aber nicht für die Praxis.* Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann

**Karamürsel, C.** (2021). *Humankapital in der Bilanz. Bilanzierung von Spielerwerten im Profifußball.* In: Rödl & Partner (Hrsg.) (2021). *Entrepreneur. Das Wirtschaftsmagazin von Rödl & Partner. Strategischer Faktor Mensch.* Februar 2021. S. 40-43



**Kaufmann, S.; Stütze, I.** (2020). *Kapitalismus: Die ersten 200 Jahre. Thomas Pikettys „Das Kapital im 21. Jahrhundert“ und „Kapital und Ideologie“.* (Erweiterte Neuauflage). Berlin: Bertz + Fischer

**Keynes, J. M.** (2018). *The general theory of employment, interest, and money.* Weinheim: Fachverlag für Steuern und Recht (unveränderter Reprint einer älteren Ausgabe, Macmillan)

**Kiefer, D.; Hugle, R.** (1975). *Jugoslawien: Sozialistische Marktwirtschaft mit Arbeiterselbstverwaltung.* Schriftenreihe Sozialistische Modelle. Köln: Institut der Deutschen Wirtschaft

**Kirchhof, P.** (2009). *Der Schaden der anderen.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28. Mai 2009. Nr. 122. S. 31 und 34

**Kirchner, Ch.; Richter, R.** (2003). *Corporate Governance: Two Perspectives.* In: Journal of Institutional and Theoretical Economics. Vol. 159. Nr. 4. S. 727-730

**Klandt, H.; Heidenreich, S.** (2017). *Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre. Von der Forschungsfrage zum Untersuchungsdesign, eine Einführung.* Berlin; Boston: Walter de Gruyter Oldenbourg

**Klebert, S.** (2022). *Homeoffice-Trend schwächt die Unternehmen.* In: Handelsblatt vom 12. Oktober 2022. Nr. 197. S. 48

**Klemisch, H.** (2017). *Buchbesprechungen. Rosane Yara Rodriguez Guerra: Inklusion und Teilhabe durch Arbeitnehmergenossenschaften – Zur Lage beschäftigter Mitglieder von Produktivgenossenschaften in Deutschland.* Wiesbaden: Springer VS 2017, 228 Seiten. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 67(3). Berlin: De Gruyter Oldenbourg. S. 210-214

**Klemisch, H.; Boddenberg, M.** (2019). *Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften.* Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 414. Research Report. März 2019

**Klemisch, H.; Reichel, R; Vogt, W.; Voigt, K.-I.** (2014). *Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen*. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Sonderheft. Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 53-72

**Klemisch, H.; Vogt, W.** (2012). *Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise*. In: WISO Diskurs. Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.

**Klotz, G.** (2016). *Genossenschaften als Alternative zu Kapitalgesellschaften in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise? Eine Analyse aus rechtlicher, soziologischer und wirtschaftlicher Perspektive*. Saarbrücken: Verlag Alma Mater

**Koch, R.** (2021). *Soziale Marktwirtschaft: Überlegenheit durch Wettbewerb*. In: Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg.) (2021). *Wohlstand für alle. Vorteil Marktwirtschaft*. München: Finanzen Verlag. S. 6-8

**Köcher, R.** (2019). *Fremd im eigenen Haus. Die Teilung ist für viele Ostdeutsche präsenter als für Westdeutsche. Sie haben weniger Vertrauen in den Staat und die politischen Parteien*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. Januar 2019. Nr. 19. S. 8

**Kocka, J.** (2015). *Arbeit im Kapitalismus. Lange Linien der historischen Entwicklung bis heute*. In: Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2015). Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament". Aus Politik und Zeitgeschichte "Kapitalismus und Alternativen". 65. Jahrgang. 35-37/2015. 24. August 2015. S. 10-17

**Kocka, J.** (2017). *Durch die Brille der Kritik: Wie man Kapitalismusgeschichte auch schreiben kann*. In: Journal of Modern European History. Public Debt and Financialization after 1945. Nr. 4. S. 480-488

**Kögel, R.; Berg, D.** (2011). *Die Unternehmensverfassung des Hauses Bosch als Grundmodell der Doppelstiftung*. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen. 1/2011. S. 13-19

**Kohler, W.** (1972a). *Die Welt, die Hannsheinz Porst sucht*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. Oktober 1972. Nr. 234. S. 15

**Kohler, W.** (1972b). *Porst verwirklicht die „totale Mitbestimmung“. Erste Belegschafts-Vollversammlung / Abstimmung über Vorgesetzte / Automatische Gehaltserhöhung*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5. Oktober 1972. Nr. 231. S. 16

**Kohler, W.** (1982). *Porst – stets zuviel soziale Utopie*. Gastkommentar. In: Das neue Unternehmen. Zeitschrift für Partnerschaft in der Wirtschaft. 3/82. 29. Jahrgang. 3. Quartal. Nr. 237. S. 7

**Kornmeier, M.** (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Heidelberg: Physica-Verlag

**Koslowski, P.** (1990). *Unter Schmerzen zum Kapitalismus*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29. September 1990. Nr. 227. S. 15

**Kotowski, T.** (2020). *Massenentlassungen von Piloten der Lufthansa vorerst abgewendet*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24. Dezember 2020. Nr. 300. S. 27

**Kramer, J. W.** (2003a). *Zum Wirken des „Oppenheimerschen Transformationsgesetzes“ bei Produktivgenossenschaften*. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Nr. 53. Vandenhoeck&Ruprecht. S. 41-56

**Kramer, J. W.** (2003b). *Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?* Wismarer Diskussionspapiere. Heft 1

**Kramer, J. W.** (2008). *Die Produktivgenossenschaften und deren Platz in Schulzes Genossenschaftskonzept*. In: Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch (Hrsg.) (2008). Hermann Schulze-Delitzsch. Weg – Werk – Wirkung. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag e.G. S. 98-112

**Kremer, D.** (2018). *Feinbild Blackrock*. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 11. November 2018. Nr. 45. S. 24

**Kromrey, H.; Roose, J.; Strübing, J.** (2016). *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive*. (13., völlig überarbeitete Auflage). Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mit UVK/Lucius

**Kruck, W.** (1992). *"Transformationsgesetz" und Wirklichkeit der Oppenheimerschen Genossenschaftstheorie*. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen / Journal for Public and Nonprofit Services. Band 15. Heft 1. S. 1-16

**Kruck, W.** (1993). *Die gewerbliche Produktivgenossenschaft in Deutschland. Ein theoriegeschichtlicher Beitrag*. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Nr. 43. S. 197-216

**Kruck, W.** (1997). *Franz Oppenheimer – Vordenker der Sozialen Marktwirtschaft und Selbsthilfegesellschaft*. Berlin: Berlin Verlag Arno Spitz

**Krüger, W.** (1979). *Stand und Entwicklung der Lehre von der Unternehmensverfassung*. In: Die Betriebswirtschaft. 39. Jahrgang. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag. S. 327-346

**Krümmel, H.-J.** (1964). *Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken*. Köln, Berlin, Bonn, München: Carl Heymanns Verlag

**Kubon-Gilke, G.; Laurinkari, J.** (2021). *Renaissance der Produktivgenossenschaften? Institutionenökonomische und sozialwissenschaftliche Analysen zur Demokratisierung der Wirtschaft in international vergleichender Perspektive*. Marburg: Metropolis-Verlag

**Kühl, S.** (2021). *Die Rückkehr eines Managementkonzepts*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 6. März 2021. Nr. 55. S. 22

**Kuhn, W.** (1984). *Das Nichtmitgliedergeschäft der Kreditgenossenschaften*. Nürnberg: Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg 19

**Küting, K.** (2006). *Bilanzpolitik*. In: Handelsblatt Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (2006). Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre. Band 02 Aufwand und Ertrag – Consultingunternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 943-954

**Lau, E.** (1960). *Die Produktivgenossenschaften in Israel. Ihre wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme*. Düsseldorf: Michael Triltsch Verlag

**Lehmann, S. E.** (2011). *Performance Steuerung und Qualitätsmessung im Banking Sektor: Was lernen wir aus der Subprime-Krise?* In: Heyd, R.; Beyer, M. (Hrsg.) (2011). Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Finanzwirtschaft – Analysen und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 225-242

**Leibinger, B.** (2006). *Eigentum: Voraussetzung für Freiheit und Wohlstand*. In: Schwäbisch Hall Stiftung (Hrsg.) (2006). Kultur des Eigentums. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. S. 61-68

**Letschert, G.** (1950). *Die Produktivgenossenschaft. Ein rechtswissenschaftlicher Beitrag zu ihrer Fortentwicklung*. Wiesbaden-Biebrich: Deutscher Genossenschafts-Verlag

**Mainert, I.** (2023). *Das Comeback der Diversifikation*. In: Börsen-Zeitung vom 20. Januar 2023. Nr. 14. S. 13

**Martens, H.** (2015). *Anders Wirtschaften – genossenschaftliche Selbsthilfe*. In: Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2015). Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament". Aus Politik und Zeitgeschichte "Kapitalismus und Alternativen". 65. Jahrgang. 35-37/2015. 24. August 2015. S. 40-46

**Mason, P.** (2015). *PostCapitalism. A Guide to Our Future*. London: Allen Lane an imprint of Penguin Books

**Mayring, P.** (1994). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Boehm, A.; Mengel, A.; Muhr, T. (Hrsg.) (1994). *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz. S. 159-175

**Mayring, P.** (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (6., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag

**Mayring, P.** (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (13., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag

**Mayring, P.; Fenzl, T.** (2019). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 633-648

**Meinhövel, H.** (2004). *Grundlagen der Principal-Agent-Theorie*. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. Jahrgang 33. Heft 8. S. 470-475

**Melzer, W.; Neubauer, G.** (Hrsg.) (1988a). *Der Kibbutz als Utopie*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag

**Melzer, W.; Neubauer, G.** (1988b). *Was ist ein Kibbutz? Theoretischer Anspruch und Wirklichkeit – erfahren im Kibbutz Ayeleth Hashahar*. In: Melzer, W.; Neubauer, G. (Hrsg.) (1988). *Der Kibbutz als Utopie*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag. S. 17-35

**Melzer, W.; Neubauer, G.** (1988c). *Einleitung*. In: Melzer, W.; Neubauer, G. (Hrsg.) (1988). *Der Kibbutz als Utopie*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag. S. 10-15

**Mertins, S.** (2018). *Kibbutz – ein Lebensstil im Wandel*. In: *Informationen zur politischen Bildung* 336. 1/2018. S. 61

**Meyen, M.; Löblich, M.; Pfaff-Rüdiger, S.; Riesmeyer, C.** (2019). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung*. (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Meyer, M.** (2018). *Dividendenpolitik der Volks- und Raiffeisenbanken. Eine Analyse im Zuge der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank*. Wiesbaden: Springer Gabler

**Moser, R; Peichl, S.** (2015). *Das Gerätewerk Matrei e.Gen. – Fallbeispiel zur Internationalisierung einer österreichischen Produktivgenossenschaft*. In: Brazda, J.; van Husen, R.; Rößl, D. (Hrsg.) (2015). *Perspektiven für die Genossenschaftsidee. Festschrift zum 65. Geburtstag von Verbandsanwalt Professor DDr. Hans Hofinger*. Bremen: EHV Academicpress. S. 210-218

**Mühlbradt, W.** (1982). *Dieter Reiber – Modellkiller oder Realist? Neuer Anlauf bei Porst – Modell gescheitert – was nun?* In: *Das neue Unternehmen. Zeitschrift für Partnerschaft in der Wirtschaft*. 3/82. 29. Jahrgang. 3. Quartal. Nr. 237. S. 4-6

**Müller, A.** (2018). *Modelle für Familienunternehmen 2.0*. In: *Handelsblatt* vom 1. Oktober 2018. Nr. 189. S. 26-27

**Müller, H.** (1969). *Bankbetriebslehre und neuere Tendenzen im Kreditgewerbe*. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*. 22. Jahrgang. Heft 10. Frankfurt am Main: Verlag Fritz Knapp. S. 166-168

**Münch, M.** (1975). *Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung*. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*. Band 25. Heft 1. Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 206-215

**Münkner, H.-H.** (1990). *In den Entwicklungsländern. Die Bedeutung eines angemessenen Genossenschaftsrechts für die Genossenschaftsentwicklung in der Dritten Welt*. In: Laurinkari, J. (Hrsg.) (1990). *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch*. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag. S. 516-529

**Münkner, H.-H.** (1998). *Teilnahme der Mitglieder am Kapital der Genossenschaft – Erfahrungen in Deutschland*. In: Schöning, W.; Schmale, I. (Hrsg.) (1998). *Gestaltungsoptionen in modernen Gesellschaften*. Regensburg: Transfer Verlag. S. 409-418

**Naumer, H.-J.** (2022). *Vermögen bilden für alle*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27. Mai 2022. Nr. 122. S. 18

**Neumann, M.** (1975). *Das kapitalistische Element in der modernen Genossenschaft*. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Band 25. Heft 1. Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 32-40

**Normenkontrollrat Baden-Württemberg** (Hrsg.) (2020). *Bürokratieabbau bei der Gründung von Genossenschaften*. Balingen: SV Druck + Medien GmbH & Co. KG

**Nothelle-Wildfeuer, U.** (2014). *Solidarität - ethisches Kontrast- oder Sozialprinzip der Moderne?* In: Jahrbuch für Recht und Ethik Vol. 22, Themenschwerpunkt: Grund und Grenzen der Solidarität in Recht und Ethik – Foundation and Limitation of Solidarity in Law and Ethics. S. 79-93

**Notz, G.** (2021). *Genossenschaften. Geschichte, Aktualität und Renaissance*. (1. Auflage). Stuttgart: Schmetterling Verlag

**Nuss, S.** (2020). *Privateigentum: Schein und Sein*. In: Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2020). Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament". Aus Politik und Zeitgeschichte "Das Kapital". 70. Jahrgang. 41/2020. 5. Oktober 2020. S. 4-7

**Nüssel, M.** (2012). *Die Genossenschaftsidee in Deutschland, Europa und der Welt*. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. Nr. 65. S. 429-432

**Nutzinger, H.** (1988). *Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Betrieben*. In: Eichhorn, P.; von Loesch, A.; Thiemeyer, T. (Hrsg.) (1988). *Selbstverwaltete Betriebe. Neue genossenschaftliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen? Überblick und Beurteilung*. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Beiheft 10, 1988. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 35-58



**Nutzinger, H.** (1996). *Vorwort*. In: Flieger, B. (1996). *Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation: Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen*. Hochschulschriften Band 23. Marburg: Metropolis-Verlag

**Ockenfels, A.; Schmalz, M.** (2016). *Die stille Gefahr für den Wettbewerb*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29. Juli 2016. Nr. 175. S. 18

**Oehrich, M.** (2016). *Organisation. Organisationsgestaltung, Principal-Agent-Theorie und Wandel von Organisationen*. München: Verlag Franz Vahlen

**Oppenheimer, F.** (1896). *Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage*. Leipzig: Verlag von Duncker&Humblot

**Paech, N.** (2017). *Postwachstumsökonomik. Wachstumskritische Alternativen zu Karl Marx*. In: Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2017). Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament". Aus Politik und Zeitgeschichte "Das Kapital". 67. Jahrgang. 19-20/2017. 8. Mai 2017. S. 41-46

**Pahlow, L.** (2014). „...antikapitalistisch, aber keineswegs socialistisch“. *Das Statut der Carl-Zeiss-Stiftung von 1896*. In: Plumpe, W. (Hrsg.) (2014). *Eine Vision – zwei Unternehmen. 125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung*. München: Verlag C. H. Beck

**Palmer, T.** (2019). *State of the sector: US worker cooperatives in 2017*. In: *Journal of Participation and Employee Ownership*. Vol. 2 No. 3. Bingley: Emerald Publishing Limited. S. 190-201

**Papier, H.-J.** (2021). *Bundesweiter Mietendeckel zerstört Vertrauen in die Marktwirtschaft*. In: Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg.) (2021). *Wohlstand für alle. Vorteil Marktwirtschaft*. München: Finanzen Verlag. S. 24-25

**Papst Pius XI.** (1931). *Die Enzyklika Pius XI. „Quadragesimo anno“ über die gesellschaftliche Ordnung, ihre Wiederherstellung und ihre Vollendung nach dem Heilsplan der Frohbotschaft, zum 40. Jahrestag des Rundschreibens Leos XIII. „Rerum novarum“.* Köln: Katholische Tat-Verlag

**Paqué, K.-H.** (1990). *Die Schimäre aus dem Nirgendwo.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13. Januar 1990. Nr. 11. S. 13

**Paravicini, S.** (2020). *Kapitalismus steht vor Davos in schlechtem Licht da.* In: Börsen-Zeitung vom 21. Januar 2020. S. 4

**Peitsmeier, H.** (2022). *Langsame Diesel-Verfahren.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 28. September 2022. Nr. 226. S. 15

**Pencavel, J.; Pistaferri, L.; Schivardi, F.** (2006). *Wages, Employment, and Capital in Capitalist and Worker-Owned Firms.* In: Industrial and Labor Relations Review. Vol. 6 No 1. S. 23-44

**Perotin, V.** (2015a). *What do we really know about workers' cooperatives?* Paper.

**Perotin, V.** (2015b). *Democratic Firms: Assets for the Long Term.* Paper. September 2015

**Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.; Fiedler, M.; Royer, S.** (2020). *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht.* (8., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

**Pies, I.; Sass, P.** (2011). *Wie sollte die Managementvergütung (nicht) reguliert werden? Ordnungspolitische Überlegungen zur Haftungsbeschränkung von und in Organisationen.* Diskussionspapier No. 2011-2. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Lehrstuhl für Wirtschaftsethik

**Piketty, T.** (2014). *Das Kapital im 21. Jahrhundert.* München: Verlag C.H.Beck

**Piketty, T.** (2020). *Kapital und Ideologie.* München: Verlag C.H.Beck

**Plumpe, W.** (2017). *Der Kapitalismus als Problem der Geschichtsschreibung*. In: Journal of Modern European History. Public Debt and Financialization after 1945. S. 457-469

**Pöppel, W.; Kuster, B.** (1968). *Die Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien*. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. Ausgabe 12/1968. S. 713-718

**Preuss, W.** (1958). *Das Genossenschaftswesen in der Welt und in Israel*. Berlin: Polydruck Condor-Verlag

**Preuss, W.** (1969). *Die Arbeiterbewegung in Israel. Geschichte und Gegenwart*. Köln: Bund-Verlag

**PSD Bank RheinNeckarSaar** (2019a). *PSD Mittel.Punkt. Das Magazin der PSD Bank RheinNeckarSaar eG 02/2019*. Stuttgart. o. A.

**PSD Bank RheinNeckarSaar** (2019b). *PSD Mittel.Punkt. Das Magazin der PSD Bank RheinNeckarSaar eG 03/2019*. Stuttgart. o. A.

**PSD Bank RheinNeckarSaar** (2021a). *Jahresabschluss 2020*. 17. Juni 2021. Stuttgart. o. A.

**PSD Bank RheinNeckarSaar** (2021b). *Satzung*. Ausgabe 12/2021. Stuttgart. o. A.

**PSD Bank RheinNeckarSaar** (2021c). *PSD Beitritts- und Beteiligungserklärung*. Stand: Mai 2021. Stuttgart. o. A.

**PSD Bank RheinNeckarSaar** (2021d). *Offenlegungsbericht nach Art. 435 bis 455 CRR der PSD Bank RheinNeckarSaar*. Stand: 31. Dezember 2020. Stuttgart. o. A.

**Rafael, E. B.; Tagliacozzo, A.; Kraus, V.** (2015). *Warum Jugendliche den Kibbutz verlassen*. In: Heinsohn, G. (Hrsg.) (2015). *Das Kibbutz-Modell*. (2. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. S. 263-274

**Raiffeisenbank Maitis** (2019). *Satzung Raiffeisenbank Maitis eG Göppingen-Maitis*. Fassung: 5. Juli 2019. Maitis: o. A.

**Raiffeisenbank Maitis** (2020a). *Offenlegungsbericht nach Art. 435 bis 455 CRR der Raiffeisenbank Maitis eG*. Stand: 31. Dezember 2019. Maitis: o. A.

**Raiffeisenbank Maitis** (2020b). *Bekanntgabe des Abstimmungsergebnisses der Generalversammlung für das Geschäftsjahr 2019*. 11. November 2020. Maitis: o. A.

**Raiffeisenbank Maitis** (2021a). *Bekanntgabe des Abstimmungsergebnisses der Generalversammlung für das Geschäftsjahr 2020*. 06. Oktober 2021. Maitis: o. A.

**Raiffeisenbank Maitis** (2021b). *Offenlegungsbericht nach Art. 435 bis 455 CRR der Raiffeisenbank Maitis eG*. Stand: 31. Dezember 2020. Maitis: o. A.

**Redler, L.** (2017). *Sozialismus statt Marktwirtschaft. Eine Auseinandersetzung mit Sahra Wagenknecht*. Berlin: Manifest Verlag

**Regierungskommission** (2019). *Deutscher Corporate Governance Kodex*. 16. Dezember 2019.

**Rehbein, B.** (2021). *Die kapitalistische Gesellschaft*. München: UVK Verlag

**Reuter, H.** (2020). *Email „Ihre Mailanfrage vom 13.08.2020 wg. Infos zu unseren Generalversammlungen“*. 18.08.2020 um 14:56 Uhr

**Reuter, H.** (2021). *Email „Antwort: Generalversammlung 2021“*. 07.10.2021 um 12:34 Uhr

**Richter, R.** (2007). *The Market as Organization*. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics. Vol. 163. Nummer 3. S. 483-492

**Rifkin, J.** (2016). *Die Null Grenzkosten Gesellschaft. Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*. Aus dem Englischen von Bernhard Schmid. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch

**Rodrigues Guerra, R. Y.** (2017). *Inklusion und Teilhabe durch Arbeitnehmergenossenschaften. Zur Lage beschäftigter Mitglieder von Produktivgenossenschaften in Deutschland*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag

**Roggemann, H.** (1970). *Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt

**Rosner, M.** (2015). *Ist direkte Demokratie in der modernen Gesellschaft machbar? Lehren aus der Kibbutzerfahrung*. In: Heinsohn, G. (Hrsg.) (2015). *Das Kibbutz-Modell*. (2. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. S. 78-124

**Rügemer, W.** (2016). *Blackrock-Kapitalismus. Das neue transatlantische Finanzkartell*. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* Nr. 61. Oktober 2016. S. 75-83

**Rybnikova, I.; Hartz, R.** (2014). *Genossenschaften als emanzipative Nischen der Ökonomie? Erkundungen auf Basis genossenschaftlicher Fallstudien*. Full Paper für Momentum 14: Emanzipation. Track 4: Organisierte Emanzipation?

**Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung** (1972). *Gleicher Rang für den Geldwert. Jahresgutachten 1972/73*. Stuttgart, Mainz: Verlag W. Kohlhammer

**Scharpf, P.; Schaber, M.** (2015). *Handbuch Bankbilanz. Bilanzierung, Bewertung und Prüfung*. (6., aktualisierte und erweiterte Auflage). Düsseldorf: IDW Verlag

**Schäfer, Ch.** (2020). *Kapitalismus am Pranger*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 25. Februar 2020. Nr. 47. S. 17

**Scheele, M.** (2019). *Neustart im Start-up*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 29. Juni 2019. Nr. 148. S. C1

**Scheumann, G. (2017).** *Die Abkehr von der Genossenschaftsidee. Werden die Mitglieder der Volks- und Raiffeisenbanken verraten und verkauft?* igenos Genossenschaftspraxis 3. Bullay: Union design group

**Scheumann, G. (2018).** *Mogelpackung Volks- und Raiffeisenbank. Wo Genossenschaft draufsteht, muss auch Genossenschaft drin sein.* igenos Genossenschaftspraxis 3. Bullay: Union design group

**Scheumann, G. (2020).** *Die genossenschaftliche Aktiengesellschaft. Ein Alternativvorschlag von ignos e. V. zur Mitgliederförderung bei den Genossenschaftsbanken.* In: Bank intern Spezial vom 18.05.2020. Beilage zu Nr. 21/2020. XXIII. Jahrgang

**Schimmele, C. (2019).** *Zur Organisation demokratischer Unternehmen - Eine Studie erfolgreicher Produktivgenossenschaften in den USA.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

**Schmale, I. (2010).** *Markt, Hierarchie und die dazwischen liegende Vielfalt: hybride Organisationen und Selbstverwaltungen von Allmenderessourcen regen zu innovativen Kooperationen an.* In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 33. Jahrgang. Heft 1. S. 54-62

**Schmitt, S. (2022).** *Wie stoppe ich kontrollwütige Chefs?* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17. September 2022. Nr. 217. S. C2

**Schmitz-Herscheidt, F. (1981).** *Zur Problematik der Vertreterversammlung in der Genossenschaft.* In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Nr. 31. Vandenhoeck&Ruprecht. S. 319-328

**Schnellenbach, J. (2018).** *Der unmündige Verbraucher als neues Leitbild.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19. Februar 2021. Nr. 42. S. 20

**Scholz, O. (2021).** *Plädoyer für eine Gesellschaft des Respekts.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1. März 2021. S. 6

**Schreiber, M.; Zydra, M. (2023).** *Gut besucht.* In: Süddeutsche Zeitung vom 16. Februar 2023. S. 16

**Schreyögg, G. (2006).** *Organisationstheorie.* In: Handelsblatt Wirtschaftslexikon (Hrsg.) (2006). Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre. Band 08 Mediaanalyse und Mediaselektion – Personalwesen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 4198-4214

**Schulz, S. (2018).** *BTO 2.2 Anforderungen an die Prozesse im Handelsgeschäft.* In: Becker, A.; Gruber, W.; Heuter, H. (Hrsg.) (2018). Handbuch MaRisk. S. 233-260

**Segev, T. (1993).** *The Seventh Million. The Israelis and the Holocaust.* (1. Auflage). New York: Hill and Wang

**Siedenbiedel, Ch. (2022).** *Eine Schwemme neuer Geschäftsanteile.* In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 7. April 2022. Nr. 82. S. 27

**Siemens AG (2021).** *Siemens-Bericht für das Geschäftsjahr 2021.* Berlin; München: o. A.

**Siemens AG (2022).** *Gegenanträge und Wahlvorschläge zur ordentlichen Hauptversammlung 2022 der Siemens AG am 10. Februar 2022.* Berlin; München: o. A.

**Siems, D. (2022).** *Die Deutschen wenden sich vom Kapitalismus ab.* In: Die Welt vom 21. Februar 2022. S. 11

**Singler, A. (2019).** *Businessplan.* (6. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware

**Simler, K.; Hanson, R. (2018).** *The elephant in the brain. Hidden motives in everyday life.* New York: Oxford University Press

**Sofer, M.; Grossman, D. (2007).** *The Kibbutz in search of a new identity.* Analele Universitatii Spiru Haret. Seria Geografie. Vol. 10. S. 103-114

**Spengler, T.** (2022). *Die Bank bleibt im Dorf. Für kleine Raiffeisenbanken in Baden-Württemberg gilt die Nähe zu den Kunden als entscheidender Erfolgsfaktor.* In: Börsen-Zeitung vom 21. April 2022. Nr. 76. S. 2

**Stappel, M.** (2011). *Genossenschaften in Deutschland. Eine Studie aus Anlass des Internationalen Jahres der Genossenschaften.* Konjunktur und Kapitalmarkt – Eine Research-Publikation der DZ Bank AG (Hrsg.) vom 29.12.2011. Frankfurt am Main

**Stappel, M.** (2019). *Betreff: Antwort: Frage zu Ihrer Publikation „Die deutschen Genossenschaften 2017“.* Email vom 02.01.2019 um 07:47 Uhr

**Stappel, M.** (2021). *Die deutschen Genossenschaften 2021. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen.* Schwerpunktthema: Genossenschaften in der Nach-Corona-Ära. Wiesbaden: DG Verlag

**Starbatty, J.** (2001). *Soziale Marktwirtschaft – Worthülse oder Programm?* In: Gerken, L.; Starbatty, J. (Hrsg.) (2001). *Schlesien auf dem Weg in die Europäische Union. Band 6: Schlesien auf dem Weg in die Europäische Union – Ordnungspolitik der Sozialen Marktwirtschaft und Christliche Gesellschaftslehre.* Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 43-56

**Stavenhagen, G.** (1969). *Die Geschichte der Wirtschaftstheorie.* (4., durchgesehene und erweiterte Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

**Steding, R.** (2004). *Die genossenschaftliche Aktiengesellschaft – eine atypische Gestaltungsvariante der AG.* In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Nr. 54. S. 282-291

**Steding, R.** (2006). *Die Agrargenossenschaften – eine Bereicherung der deutschen Genossenschaftskultur – Herkunft und Zukunft – Heft 12.* Schriftenreihe. Förderverein Hermann Schulze-Delitzsch und Gedenkstätte des deutschen Genossenschaftswesens e.V. Chemnitz: Wagner Digitaldruck und Medien GmbH



**Steinbrenner, H. P.** (1974). *Arbeitspartizipation. Modell einer neuen Unternehmensverfassung zur Emanzipation der Mitarbeiter*. Frankfurt am Main, Zürich: Verlag Harri Deutsch

**Steinbrenner, H. P.; Wenkebach, H. H.** (1977). *Kapital und Arbeit. Kooperationsformen zur Erstellung wirtschaftlicher Leistungen*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag

**Steinbrenner, H. P.; Wenkebach, H. H.** (1978). *Vom Arbeitnehmer zum Arbeitsgesellschafter*. In: Horn, N. (Hrsg.) (1978). *Pro und Contra Arbeitspartizipation. Beiträge zu einer arbeitsorientierten Unternehmensverfassung*. Königstein Taunus: Peter Hanstein Verlag. S. 19-65

**Steinbrenner, H. P.** (2007). *Management von Cashflow-Risiken*. In: Maier, K. M. (2007). *Risikomanagement im Immobilien- und Finanzwesen*. (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag. S. 373-430

**Steinke, I.** (2007). *Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung*. In: Kuckartz, U.; Grunenberg, H.; Dresing, T. (Hrsg.) (2007). *Qualitative Datenanalyse: computergestützt*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 176-187

**Steinmann, H.; Heinrich, M.** (1977). *Porst-Modell und Marktwirtschaft. Zum Problem der Überlebensfähigkeit eines selbstverwalteten Unternehmens in einer kapitalorientierten Marktwirtschaft*. In: *Die Betriebswirtschaftslehre*. 37. Jahrgang. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag. S. 577-589

**Steinmann, H.; Heinrich, M.; Müller, H.** (1979). *Idee und Wirklichkeit des Porst-Modells. Probleme der Demokratisierung von Betriebsstrukturen*. In: *Die Betriebswirtschaftslehre*. 39. Jahrgang. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag. S. 289-302

**Steinmann, H.; Müller, H.; Klaus, H.** (1982). *Arbeitnehmer-Beteiligungsmodelle*. In: *Die Betriebswirtschaftslehre*. 42. Jahrgang. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag. S. 117-134

**Steuernagel, A.** (2015). *Arbeit und Eigentum – Mitarbeiter als Eigentümer*. In: Sattelberger, T.; Welppe, I.; Boes, A. (Hrsg.) (2015). *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Freiburg, München: Haufe Gruppe. S. 139-155

**Steuernagel, A.** (2019). *Eigentum neu denken*. In: Handelsblatt vom 24. September 2019. Nr. 184. S. 48

**Streeck, W.** (2021). *Zwischen Globalismus und Demokratie. Politische Ökonomie im ausgehenden Neoliberalismus*. (erste Auflage). Berlin: Suhrkamp Verlag

**Strübing, J.** (2018). *Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin, Boston: Walter de Gruyter

**Sundhaussen, H.** (2008). *Der Zerfall Jugoslawiens und dessen Folgen*. In: Zeitschrift der Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2008). Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. Aus Politik und Zeitgeschichte „EU-Balkan“. 32/2008. 4. August 2008. S. 9-18

**Taddicken, M.** (2019). *Analyse von Zeitungsartikeln und Online-Nachrichten*. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 1157-1164

**Tente, N.; Stein, I.; Silbermann, L.; Deckers, T.** (2015). *Der antizyklische Kapitalpuffer in Deutschland. Analytischer Rahmen zur Bestimmung einer angemessenen inländischen Pufferquote*. November 2015

**Thorwart, F.** (Hrsg.) (1909). *Hermann Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden*. I. Band. Herausgegeben im Auftrage des Allgemeinen Verbandes der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften e.V. Berlin: Verlagsbuchhandlung Guttentag

**Tomic, D.; Pavleski, S. (2015).** *Das werktätige Volk ohne Arbeit. Arbeitslosigkeit und Selbstverwaltung im sozialistischen Jugoslawien als Forschungsgegenstand: Eine kritische Bestandsaufnahme.* In: Südosteuropäische Hefte 4 (2). S. 73-90

**Väth, M. (2022).** *Musterwechsel. Wie wir unsere Wirtschaft retten.* Offenbach: Gabal Verlag

**Vereinigte Volksbank (2016a).** *Vereinigte Volksbank AG. Formwechsel in eine eingetragene Genossenschaft – Umwandlungsbericht des Vorstands.* Sindelfingen: o. A.

**Vereinigte Volksbank (2016b).** *Geschäftsbericht 2015.* Sindelfingen: o. A.

**Vereinigte Volksbank (2016c).** *Wichtige Information für unsere Mitglieder.* Sindelfingen: o. A.

**Vereinigte Volksbanken (2021a).** *Jahresbericht 2020.* 19. April 2021. Sindelfingen: o. A.

**Vereinigte Volksbanken (2021b).** *Satzung.* Stand: 02. Juni 2021. Sindelfingen: o. A.

**Vereinigte Volksbanken (2021c).** *Wahlordnung zur Vertreterversammlung.* Stand: 02. Juni 2021. Sindelfingen: o. A.

**Vereinigte Volksbanken (2021d).** *Offenlegungsbericht nach Art. 435 bis 455 CRR der Vereinigte Volksbanken.* Stand: 31. Dezember 2020. Sindelfingen: o. A.

**Verheyen, N. (2018).** *Die Erfindung der Leistung.* (1. Auflage). München: Carl Hanser Verlag

**Verspay, H.-P.; Sattler, A. (2006).** *Die kleine AG – Eine Rechtsform für das mittelständische Unternehmen.* (5., aktualisierte und erweiterte Auflage). Renningen: expert verlag

**Vierheller, R. (1990).** *Die Gleichstellung der Mitglieder in der Genossenschaft.* In: Laurinkari, J. (Hrsg.) (1990). *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch.* München, Wien: R. Oldenbourg Verlag. S. 160-169

**Villegas Velasquez, R.** (1975). *Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften*. Schriften zur Kooperationsforschung. Band 11. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)

**Vogt, W.** (2017). *Belegschaftsgenossenschaften als Antwort auf Energiewende, Fachkräftemangel und demografischen Wandel*. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen. Nr. 67. S. 305-318

**Voigt, S.** (2009). *Institutionenökonomik*. (2., durchgesehene Auflage). München: Wilhelm Fink Verlag

**Volkery, C.** (2020). *Jim Clifton. „Ein Manager kann maximal zehn Leute führen.“ Seit 20 Jahren erforscht die US-Beratungsfirma Gallup die Zufriedenheit von Mitarbeitern. Im Interview erklärt der Chairman und CEO, was gute Manager ausmacht – und warum Sushi und Tischtennisplatten im Büro kontraproduktiv sind*. In: Handelsblatt vom 10./11./12. Januar 2020. Nr. 7. Interviewer: Volkery. S. 50-51

**Volksbank am Württemberg** (2007). *Wahlordnung zur Vertreterversammlung (Listenwahl)*. Beschlossen in der Vertreterversammlung am 11. Juni 2007. Fellbach: o. A.

**Volksbank Leonberg-Strohgäu** (2018). *Satzung*. Beschlossen durch die Vertreterversammlung am 26. April 2018. Leonberg: o. A.

**Volksbank Leonberg-Strohgäu** (2020a). *Ihre Mitgliedschaft in unserer genossenschaftlichen Bank*. Anschreiben der Volksbank Leonberg-Strohgäu an alle Mitglieder am 10.12.2020 um 21:37 Uhr. Leonberg: o. A.

**Volksbank Leonberg-Strohgäu** (2020b). *AW: Mitgliedschaft*. Antwort von Rainer Burkhart am 21.12.2020. Leonberg: o. A.

**Volksbank Leonberg-Strohgäu** (2021a). *Jahresbericht 2020*. April 2021. Leonberg: o. A.

**Volksbank Leonberg-Strohgäu** (2021b). *Satzung*. Fassung vom 20. Mai 2021. Leonberg: o. A.

**Volksbank Leonberg-Strohgäu** (2021c). *Bekanntmachung zur Wahl der Vertreterversammlung*. Leonberg: o. A.

**Volksbank Leonberg-Strohgäu** (2021d). *Ihre Dividende wird ausgezahlt*. 31.05.2021 um 21:37 Uhr. Leonberg: o. A.

**Volksbank Leonberg-Strohgäu** (2021e). *Bekanntmachung zur Vertreterversammlung 2021*. Leonberg: o. A.

**Volksbank Leonberg-Strohgäu** (2021f). *Offenlegungsbericht nach Art. 435 bis 455 CRR der Volksbank Leonberg-Strohgäu*. Stand: 31. Dezember 2020. Leonberg: o. A.

**Volksbank Stuttgart** (2021). *Jahresbericht 2020. Meine Heimat. Meine Bank*. Stuttgart: o. A.

**Volksbank Stuttgart; Kerner Volksbank** (2016). *Presseinformation. Vertreterversammlung der Kerner Volksbank eG stimmt für Fusion mit der Volksbank Stuttgart eG*. 19. April 2016. Stuttgart: o. A.

**Von Loesch, A.** (1988). *Die selbstverwalteten Betriebe in Deutschland. Begriff – Charakter – Probleme*. In: Eichhorn, P.; von Loesch, A.; Thiemeyer, T. (Hrsg.) (1988). *Selbstverwaltete Betriebe. Neue genossenschaftliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen? Überblick und Beurteilung*. Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. Beiheft 10, 1988. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 4-34

**Von Nell-Breuning, O.** (1928). *Grundzüge der Börsenmoral*. Freiburg im Breisgau: Herder & Co. G.M.B.H. Verlagsbuchhandlung

**Von Nell-Breuning, O.** (1953). *Zur Überwindung des Lohnarbeitsverhältnisses*. In: *Sozialer Fortschritt – Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik*. 2. Jahrgang. Heft 7/8. S. 152-155

**Von Nell-Breuning, O.** (1966). *Die wirtschaftliche Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer als Forderung an die Gesellschaft der Zukunft*. Vortrag anlässlich der Internationalen Sommerschule der ÖTV in Mosbach (Baden) am 1. Juli 1966. Stuttgart: Verlagsanstalt Courier GmbH

**Wagenknecht, S.** (2016). *Reichtum ohne Gier. Wie wir uns vor dem Kapitalismus retten*. Frankfurt, New York: Campus Verlag

**Wagenknecht, S.** (2018). *Reichtum ohne Gier. Wie wir uns vor dem Kapitalismus retten*. (Aktualisierte Neuauflage 2018). Frankfurt, New York: Campus Verlag

**Wagenknecht, S.** (2021). *Die Selbstgerechten. Mein Gegenprogramm – für Gemeinsinn und Zusammenhalt*. Frankfurt, New York: Campus Verlag

**Waschbusch, G.; Sendel-Müller, M.** (2020). *Mitarbeitererfolgsbeteiligung – Anmerkungen zur praktischen Ausgestaltung*. In: Der Steuerberater. 71. Jahrgang. Heft 4. S. 81–88

**Wegmann, J.; Siebert, H.** (2020). *Unternehmensverkauf. Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

**Weißberger, B.** (2022). *Firmen brauchen einen guten Zweck*. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 6. November 2022. Nr. 44. S. 26

**Wetzel, D.** (2014). *Vorwort*. In: Projekt enEEbler und Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft (Hrsg.) (2014). *Belegschaftsgenossenschaften zur Förderung der Energiewende. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Geschäftsideen. Beispiele*. Emden: obw Druckerei

**Wichmann, A.** (2019). *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich. Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*. Berlin: Springer-Verlag

**Wiebe, F.** (2020). *Blackrock baut seine Vormacht aus*. In: Handelsblatt vom 16. Januar 2020. S. 27

**Wiegner, G.** (2021). „Morgen kann kommen“ – *Vision und Wirklichkeit*. In: Bank intern vom 7. Juni 2021. XXIV. Jahrgang. Beilage zu Nr. 23/2021

**Wildemann, H.** (2020). *Ein Lob des Mittelmanagements*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. März 2020. Nr. 70. S. 16

**Winstel, T.** (2006). *Verhandelte Gerechtigkeit. Rückerstattung und Entschädigung für jüdische NS-Opfer in Bayern und Westdeutschland*. In: Institut für Zeitgeschichte (Hrsg.) (2006). Studien zur Zeitgeschichte. München: R. Oldenbourg Wissenschaftsverlag

**Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags** (2015). *Aktueller Begriff. Sharing Economy*. WD 5 – 3000 – 13/15. 8. Juni 2015

**Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags** (2018). *Ausarbeitung. Zur Geschichte und aktuellen Situation von Genossenschaften*. WD 1 – 3000 – 001/18. 12. Februar 2018

**Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags** (2020). *Sachstand. Zur Förderung einer Betriebsübernahme durch eine Mitarbeitergenossenschaft*. WD 5 – 3000 – 139/20. 09. Dezember 2020

**Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags** (2021). *Aktueller Begriff Verantwortungseigentum*. WD 5. Nr. 02/21. 28. Januar 2021

**Wright, E. O.** (2017). *Reale Utopien. Wege aus dem Kapitalismus*. (1. Auflage) Berlin: Suhrkamp Verlag

**Wulfert, I.; Wieske, D.** (2011). *Die externe Rechnungslegung aus der Perspektive der Prinzipal-Agenten-Theorie unter besonderer Berücksichtigung der Rechnungslegungsvorschriften für Finanzinstrumente*. In: Heyd, R.; Beyer, M. (Hrsg.) (2011). Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Finanzwirtschaft – Analysen und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 105-131

**Yin, R. K.** (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. (5. Auflage). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage Publications

**Zimmerman, L. J.** (1961). *Geschichte der theoretischen Volkswirtschaftslehre*. (Zweite, durchgesehene Auflage). Köln-Deutz: Bund-Verlag



## 4.1.2 Online-Quellen

Die Online-Quellen sind gegliedert in Quellen mit Autor und Quellen ohne Autor.

### 4.1.2.1 Mit Autor

**Astheimer, S.; Bündler, H.; Jansen, J.** (2020). „Wir sanieren gegen die Uhr“. Online: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/thyssen-krupps-vorstandschefin-martina-merz-im-interview-17051149.html?premium> [abgefragt am: 21.12.2021]

**Atzler, E.; Votsmeier, V.** (2021). *Volksbank Heilbronn muss wegen Aktien und Zinsgeschäften mit Millionen gestützt werden.* Online: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/genossenschaftliche-banken-volksbank-heilbronn-muss-wegen-aktien-und-zinsgeschaeften-mit-millions-gestuetzt-werden/27124814.html?ticket=ST-1586223-5PEYdHNS6lndcaEOhEx-cas01.example.org> [abgefragt am: 07.11.2021]

**Bausinger, R.** (2020). *Finanzsektor: Die Vereinigte Volksbank und die Volksbank Reutlingen vor dem Zusammenschluss. Die Zeichen stehen auf Fusion.* Online: <https://www.swp.de/lokales/reutlingen/finanzsektor-die-vereinigte-volksbank-und-die-volksbank-reutlingen-vor-dem-zusammenschluss-die-zeichen-stehen-auf-fusion-42713888.html> [abgefragt am: 27.12.2021]

**Delhaes, D.** (2022). *Friedrich Merz will das „letzte große Versprechen der CDU“ einlösen.* Online: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/cdu-friedrich-merz-will-das-letzte-grosse-versprechen-der-cdu-einloesen/28127552.html> [abgefragt am: 08.08.2022]

**Einholz, A.** (2018). *Volksbank Leonberg und Strohgäu verschmelzen. Die Fusion ist in trockenen Tüchern.* Online: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbank-leonberg-und-strohgaeu-verschmelzen-die-fusion-ist-in-trockenen-tuechern.e89f846a-c30a-42fb-8e0f-c6e1fd851dc9.html> [abgefragt am: 28.12.2021]

**Einholz, A.** (2019). *Volksbank Leonberg-Strohgäu. Ein Jahr nach der Hochzeit sind alle zufrieden.* Online: <https://www.leonberger-kreiszeitung.de/inhalt.volksbank-leonberg-strohgaeu-ein-jahr-nach-der-hochzeit-sind-alle-zufrieden.ef83cdbb-2e51-42a4-88f5-a6934150d3a6.html> [abgefragt am: 05.10.2020]

**Frühauf, M.** (2020). *Deutsche Bank setzt Zeichen der Erholung.* Online: <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/finanzmarkt/deutsche-bank-setzt-zeichen-der-erholung-16630939.html> [abgefragt am: 27.09.2020]

**Haske, S.** (2018). *Der Kibbuz von Mevo Hama und die Kibbuzbewegung.* Online: <https://www.uni-augsburg.de/de/fakultaet/philhist/professuren/kunst-und-kulturgeschichte/europaische-ethnologie-volkskunde/exkursionen/israel/der-kibbuz-von-mevo-hama-und-die-kibbuzbewegung/> [abgefragt am: 11.10.2020]

**Herbort, C.** (2021). *Vereinigte Volksbanken blicken auf turbulentes Jahr zurück.* Online: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.bilanzpressekonferenz-der-vereinigten-volksbanken-vereinigte-volksbanken-blicken-auf-turbulentes-jahr-zurueck.2d0cde9c-a6f6-42b3-84ad-e239c6200103.html?reduced=true> [abgefragt am: 06.06.2021]

**Köhler, O.** (2021). *Wie viele E-Scooter liegen im Rhein?* Online: <https://www1.wdr.de/nachrichten/rheinland/e-scooter-rhein-koeln-100.html> [abgefragt am: 26.08.2022]

**Kröner, A.** (2021). *Stimmrechtsberater kritisieren Commerzbank-Aufsichtsrat scharf.* Online: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/hauptversammlung-stimmrechtsberater-kritisieren-commerzbank-aufsichtsrat-scharf/27145090.html?ticket=ST-5861569-jbLORAcLSR09IFRhwJlq-cas01.example.org> [abgefragt am: 14.11.2021]

**Kühnle, O.** (2013). *Klotz: "Wollen im Kreditgeschäft wachsen".* Online: [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_110020540-13-Klotz-Wollen-im-Kreditgeschaeft-wachsen.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_110020540-13-Klotz-Wollen-im-Kreditgeschaeft-wachsen.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]

**Kühnle, O.** (2014). *Die Aktien bleiben auch künftig ein rares Gut.* Online: [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_110591907-13- Die-Aktien-bleiben-auch-kuenftig-ein-rares-Gut.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_110591907-13-Die-Aktien-bleiben-auch-kuenftig-ein-rares-Gut.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]

**Kühnle, O.** (2015). *Vereinigte Volksbank AG steuert erfolgreich durch die Niedrigzinsflaute.* Online: [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_110822319-13- Vereinigte-Volksbank-AG-steuert-erfolgreich-durch-die-Niedrigzinsflaute.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_110822319-13-Vereinigte-Volksbank-AG-steuert-erfolgreich-durch-die-Niedrigzinsflaute.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]

**Kühnle, O.** (2017). *Volksbank-Vertreter für Verschmelzung mit Darmsheim. Die Bankenehe ist vollzogen: Klares Abstimmungsergebnis bei der Versammlung der Vereinigten Volksbank.* Online: [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_111323198-13- Volksbank-Vertreter-fuer-Verschmelzung-mit-Darmsheim.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_111323198-13-Volksbank-Vertreter-fuer-Verschmelzung-mit-Darmsheim.html?archiv=1) [abgefragt am: 28.12.2020]

**Leder, T.** (2019). *Kollektivsiedlungen im Wandel. Der Kibbuz erfindet sich neu.* Online: <https://www.n-tv.de/leben/Der-Kibbuz-erfindet-sich-neu-article20769547.html> [abgefragt am: 25.12.2021]

**Littger, P.** (2020). *Friedensnobelpreisträger warnt. "Wirtschaftssystem bedroht die Menschheit".* Online: <https://www.n-tv.de/politik/Wirtschaftssystem-bedroht-die-Menschheit-article21562390.html> [abgefragt am: 23.12.2021]

**Marquard, S.** (2017a). *Zwei Volksbanken bündeln ihre Kräfte.* Online: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.stuttgart-und-goepingen-zwei-volksbanken-buendeln-ihre-kraefte.b25f7b71-dc1b-4f27-b4a2-10b73a3dc083.html> [abgefragt am: 16.11.2021]

**Marquard, S.** (2017b). *Volksbanken-Fusion geplatzt.* Online: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbanken-volksbanken-fusion-geplatzt.1fddf670-9f7f-4e00-9766-f4669c79d396.html> [abgefragt am: 31.10.2021]

**Marquard, S.** (2019). *Generationswechsel. Volksbank erhält neuen Chef.* Online: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.generationswechsel-volksbank-erhaelt-neuen-chef.c279024f-87bd-469a-973f-3cb3585f96c1.html> [abgefragt am: 18.11.2021]

**Nguyen, I.** (2008). *Der Kapitalismus zieht in die Kibbuzim ein.* Online: <https://www.welt.de/wirtschaft/article1985507/Der-Kapitalismus-zieht-in-die-Kibbuzim-ein.html> [abgefragt am: 25.12.2021]

**Niemeier, T.** (2018). *Grimme Online Award: Keine Preise für Info-Formate.* Online: <https://www.dwdl.de/nachrichten/67526/grimme-online-award-keine-preise-fr-infoformate/> [abgefragt am: 25.12.2021]

**Papst Franziskus** (2020). *Enzyklika. Fratelli Tutti des Heiligen Vaters Papst Franziskus über die Geschwisterlichkeit und die soziale Freundschaft.* Online: [https://www.vatican.va/content/francesco/de/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20201003\\_enciclica-fratelli-tutti.html](https://www.vatican.va/content/francesco/de/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html) [abgefragt am: 23.12.2021]

**Rieger, F.** (2017). *Freude über ein Rekordjahr. Raiffeisenbank Plankstetten präsentiert positive Zahlen Bilanzsumme erstmals über 100 Millionen Euro.* Online: <https://www.donaukurier.de/lokales/beilngries/Plankstetten-Freude-ueber-ein-Rekordjahr;art601,3354644> [abgefragt am: 14.10.2021]

**Rothbart, K.** (2022). *Habeck eilt Start-ups zur Hilfe.* Online: <https://www.boersenzeitung.de/unternehmen-branchen/habeck-eilt-start-ups-zur-hilfe-0c49220a-e320-11ec-a3b2-b24b0edacb11> [abgefragt am: 05.06.2022]

**Sanders, A; Hoon, C.** (2020). *Eigentum trifft Verantwortung.* Online: <https://www.faz.net/einspruch/einspruch-exklusiv-eigentum-trifft-verantwortung-16618406.html?GEPC=s3&premium=0x1f4088ef537700f9ac1352430ef1d4e8> [abgefragt am: 23.12.2021]

**Schlecht, J.-P.** (2019). *Vereinigte Volksbank hält Dividende stabil.* Online: [https://www.krzbb.de/krz\\_50\\_111542232-13-Vereinigte-Volksbank-haelt-Dividende-stabil.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_50_111542232-13-Vereinigte-Volksbank-haelt-Dividende-stabil.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]

**Schmidt, H.** (2017). *Überwältigender Zuspruch für die Fusion.* Online: [https://www.krzbb.de/krz\\_51\\_111322521-13- Ueberwaeltigender-Zuspruch-fuer-die-Fusion.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_51_111322521-13- Ueberwaeltigender-Zuspruch-fuer-die-Fusion.html?archiv=1) [abgefragt am: 16.08.2020]

**Schmidt, H.** (2019). *Erfolg trotz schwieriger Marktlage.* Online: [https://www.krzbb.de/krz\\_56\\_111712435-13- Erfolg-trotz-schwieriger-Marktlage.html](https://www.krzbb.de/krz_56_111712435-13- Erfolg-trotz-schwieriger-Marktlage.html) [abgefragt am: 17.08.2020]

**Schneider, A.** (2019). *Von wegen nur Umweltschutz: In Wahrheit kämpfen die führenden deutschen Klimaaktivistinnen gegen Kapitalismus und Marktwirtschaft.* Online: <https://www.nzz.ch/international/wie-die-klimabewegung-den-kapitalismus-abschaffen-will-ld.1520576> [abgefragt am: 23.12.2021]

**Spengler, T.** (2022). *Nebelkerzen zu geplatzter Fusion.* Online: <https://www.boersenzeitung.de/banken-finanzen/nebelkerzen-zu-geplatzter-fusion-18cc2424-b66f-11ec-8017-1f24a02246a0> [abgefragt am: 15.04.2022]

**Starbatty, J.** (2010). *Marktwirtschaft gibt es nicht ohne Haftung.* Online: [https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/gastbeitrag-marktwirtschaft-gibt-es-nicht-ohne-haftung-1908028.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_2&service=printPreview](https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/gastbeitrag-marktwirtschaft-gibt-es-nicht-ohne-haftung-1908028.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2&service=printPreview) [abgefragt am: 23.12.2021]

**Thiele, M.** (2021). <https://www.deutschlandfunk.de/kontroverse-ueber-e-scooter-mobilitaetsturbo-oder-stadtmuell-100.html> [abgefragt am: 19.02.2023]

**Wagner, D.** (2015). *Identifikation mit der genossenschaftlichen Idee.* Online: [https://www.krzbb.de/krz\\_57\\_110867572-13- Identifikation-mit-der-genossenschaftlichen-Idee.html?archiv=1](https://www.krzbb.de/krz_57_110867572-13- Identifikation-mit-der-genossenschaftlichen-Idee.html?archiv=1) [abgefragt am: 29.12.2020]

**Wagner, K.** (2016). *Volksbank Strohgäu legt Bilanz 2015 vor. Volksbank-Filialen sollen bleiben wie sie sind.* Online: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbank-strohgaeu-legt-bilanz-2015-vor-volksbank-filialen-sollen-bleiben-wie-sie-sind.ea4e4c6b-604d-4f82-94cb-903c7ecdf257.html> [abgefragt am: 10.08.2020]

**Wagner, K.** (2018). *Volksbank im Strohgäu. Zwei Banken werden eine – über die Kreisgrenze hinweg.* Online: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.volksbank-im-strohgaeu-zwei-banken-werden-eine-ueber-die-kreisgrenze-hinweg.26e161a0-e5d1-43e6-af3f-606c3b31f24e.html> [abgefragt am: 26.12.2021]

**Ziesemer, B.** (2021). *Thyssenkrupp verkauft weiter Tafelsilber. Der Essener Konzern bringt einen erfolgsversprechenden Bereich an die Börse. Denn Thyssenkrupp braucht weiter dringend Cash.* Online: <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/thyssenkrupp-verkauft-weiter-tafelsilber> [abgefragt am: 21.12.2021]

#### 4.1.2.2 Ohne Autor

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/7120/umfrage/umsatz-der-unternehmensberatungsbranche-in-deutschland/> [abgefragt am: 25.12.2021]

<https://fcbayern.com/de/news/2019/11/fc-bayern-muenchen-ev-finanziell-gesund-und-sportlich-erfolgreich> [abgefragt am: 29.12.2021]

<https://geno.uni-hohenheim.de/forschungsprojekte> [abgefragt am: 26.12.2021]

<https://photo-porst-hamburg.rf-webworld.de/historie> [abgefragt am: 25.12.2021]

<https://stiftung-verantwortungseigentum.de/home> [abgefragt am: 26.11.2021]

[https://www.bafin.de/DE/PublikationenDaten/Jahresbericht/Jahresbericht2017/Kapitel3/Kapitel3\\_2/Kapitel3\\_2\\_1/kapitel3\\_2\\_1\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/PublikationenDaten/Jahresbericht/Jahresbericht2017/Kapitel3/Kapitel3_2/Kapitel3_2_1/kapitel3_2_1_node.html) [abgefragt am: 29.09.2021]

[https://www.bafin.de/DE/Verbraucher/GeldanlageWertpapiere/Wertpapiergeschaefte/wertpapiergeschaefte\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/Verbraucher/GeldanlageWertpapiere/Wertpapiergeschaefte/wertpapiergeschaefte_node.html) [abgefragt am: 08.08.2022]

[https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2020\\_21\\_Corona\\_und\\_ereBehoerden/meldung\\_2020\\_08\\_04\\_corona\\_virus\\_88\\_EZB\\_verzicht\\_auf\\_dividendenzahlung.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2020_21_Corona_und_ereBehoerden/meldung_2020_08_04_corona_virus_88_EZB_verzicht_auf_dividendenzahlung.html) [abgefragt am: 27.12.2021]

[https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2020/pm\\_200324\\_corona-krise\\_aufsichtliche\\_anforderungen.html?nn=9021442](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2020/pm_200324_corona-krise_aufsichtliche_anforderungen.html?nn=9021442) [abgefragt am: 27.12.2021]

<https://www.boerse-frankfurt.de/anleihe/at0000a2hlc4-oesterreich-republik-0-85-20-20/kurshistorie/historische-kurse-und-umsaetze> [abgefragt am: 24.09.2022]

<https://www.boerse-stuttgart.de/de-de/produkte/anleihen/stuttgart/a28y97-oesterreich-republik-eo-medium-term-nts-20202120> [abgefragt am: 24.09.2022]

<https://www.bosch.com/de/unternehmen/wer-wir-sind/> [abgefragt am: 03.01.2022]

<https://www.bosch.de/unser-unternehmen/bosch-gruppe-weltweit/#struktur-und-organisation> [abgefragt am: 23.12.2021]

<https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/company-page.html> [abgefragt am: 23.12.2021]

<https://www.bremischevb.de/Mitgliedschaft.html> [abgefragt am: 09.10.2021]

<https://www.bruderhof.com/de/wo-wir-sind/australien/danthonia-bruderhof> [abgefragt am: 24.09.2022]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6> [abgefragt am: 22.09.2021]  
[Jahresabschluss Vereinigte Volksbanken per 31.12.2020]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6> [abgefragt am: 11.11.2021]  
[Jahresabschluss Kerner Volksbank per 31.12.2015]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6> [abgefragt am: 10.12.2021]  
[Dividendenbekanntmachung und Gewinnverwendungsbeschluss 2020 Raiffeisenbank Plankstetten AG]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 20.12.2020]  
[Jahresabschluss Darmsheimer Bank per 31.12.2016]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 13.11.2021]  
[Jahresabschluss Raiffeisenbank Oberstenfeld per 31.12.2015]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 01.12.2021]  
[Jahresabschluss Raiffeisenbank Maitis per 31.12.2020]



<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 10.12.2021]

[Dividendenbekanntmachung und Gewinnverwendungsbeschluss 2019 Raiffeisenbank Plankstetten AG]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8> [abgefragt am: 28.12.2021]

[Jahresabschluss Raiffeisenbank im Hochtaunus per 31.12.2020]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?10> [abgefragt am: 22.11.2020]

[Bekanntmachung des gerichtlichen Vergleichs zur Beendigung der Spruchverfahren im Zusammenhang mit dem Formwechsel der Vereinigte Volksbank AG, Sindelfingen in die Vereinigte Volksbank eG, Sindelfingen und des erneuten Barabfindungsangebots]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?10> [abgefragt am: 10.12.2021]

[Einladung zur Hauptversammlung 2018 Raiffeisenbank Plankstetten AG]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?11> [abgefragt am: 16.09.2021]

[Jahresabschluss Volksbank Leonberg-Strohgäu per 31.12.2020]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?12> [abgefragt am: 20.12.2020]

[Jahresabschluss Darmsheimer Bank per 31.12.2015]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?12> [abgefragt am: 23.01.2021]

[Jahresabschluss Produktivgenossenschaft Schönwalde per 31.12.2019]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?12> [abgefragt am: 10.12.2021]

[Jahresabschluss Frankfurter Volksbank per 31.12.2020]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?13> [abgefragt am: 19.12.2021]

[Jahresabschluss DZ Bank AG per 31.12.2020]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?14> [abgefragt am: 03.10.2020]

[Jahresabschluss Vereinigte Volksbank eG per 31.12.2016]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?15> [abgefragt am: 11.11.2021]  
[Jahresabschluss Volksbank Stuttgart per 31.12.2015]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?18> [abgefragt am: 13.11.2021]  
[Jahresabschluss Volksbank Backnang per 31.12.2015]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?19> [abgefragt am: 29.11.2020]  
[Jahresabschluss PSD Bank RheinNeckarSaar per 31.12.2015]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?19> [abgefragt am: 10.12.2021]  
[Jahresabschluss Berliner Volksbank per 31.12.2020]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?20> [abgefragt am: 16.10.2021]  
[Jahresabschluss PSD Bank RheinNeckarSaar per 31.12.2020]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?27> [abgefragt am: 22.09.2021]  
[Jahresabschluss Volksbank Reutlingen per 31.12.2019]

<https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?36> [abgefragt am: 30.09.2020]  
[Jahresabschluss Volksbank Strohgäu per 31.12.2017]

<https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/eigenmittelanforderungen/eigenmittel/eigenmittel-597820> [abgefragt am: 28.12.2021]

<https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/eigenmittelanforderungen/eigenmittelanforderungen-597874> [abgefragt am: 29.09.2021]

<https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/gross-und-millionenkredite/ueberwachung-des-kreditgeschaefts-hinsichtlich-gross-und-millionenkredite-598938> [abgefragt am: 18.12.2021]

<https://www.bundesbank.de/de/aufgaben/bankenaufsicht/einzelaspekte/makroprudenzielle-massnahmen/makroprudenzielle-massnahmen-598540#tar-2> [abgefragt am: 29.09.2021]

<https://www.bundesbank.de/resource/blob/604814/f5219132e06f2d0c5aa8a1375c08da08/mL/glossar-guv-statistik-data.pdf> [abgefragt am: 28.12.2021]

<https://www.bundesbank.de/resource/blob/650692/8e8d7030d6e8ffc46f93a7f80f3915b4/mL/s510tttdiskont-data.pdf> [abgefragt am: 25.12.2021]

[https://www.bvr.de/p.nsf/0/92520CFE9AF551C3C1257D0A00561E4E/\\$file/BVR\\_Table\\_Beschaeftigte2021.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/92520CFE9AF551C3C1257D0A00561E4E/$file/BVR_Table_Beschaeftigte2021.pdf) [abgefragt am: 04.10.2022]

[https://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/\\$file/Liste\\_AlleBanken2020.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/D3E488DF22571CECC1257D0A005439B7/$file/Liste_AlleBanken2020.pdf) [abgefragt am: 26.12.2021]

[https://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/\\$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970\\_SB.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970_SB.pdf) [abgefragt am: 04.10.2022]

[https://www.bvr.de/Presse/Pressemitteilungen/Genossenschaftsbanken\\_auch\\_in\\_schwierigen\\_Zeiten\\_verlaesslich\\_und\\_erfolgreich\\_Kolak\\_Bundesregierung\\_sollte\\_eine\\_klare\\_Haltung\\_gegen\\_EDIS\\_einnehmen](https://www.bvr.de/Presse/Pressemitteilungen/Genossenschaftsbanken_auch_in_schwierigen_Zeiten_verlaesslich_und_erfolgreich_Kolak_Bundesregierung_sollte_eine_klare_Haltung_gegen_EDIS_einnehmen) [abgefragt am: 23.12.2021]

[https://www.bvr.de/Wer\\_wir\\_sind/Unsere\\_Geschichte](https://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Unsere_Geschichte) [abgefragt am: 30.09.2021]

<https://www.carl-zeiss-stiftung.de/german/stiftungsgremien.html> [abgefragt am: 19.02.2022]

<https://www.cc-bs.com/start/tagungen+kongresse/europa-saal.html> [abgefragt am: 29.12.2020]

<https://www.datengenossenschaft.com/was-sind-datengenossenschaften/> [abgefragt am: 16.10.2021]

[https://www.db.com/news/detail/20190228-deutsche-bank-veroeffentlicht-srep-anforderungen-2019?language\\_id=3](https://www.db.com/news/detail/20190228-deutsche-bank-veroeffentlicht-srep-anforderungen-2019?language_id=3) [abgefragt am: 28.09.2021]

[https://www.db.com/news/detail/20201204-deutsche-bank-and-google-cloud-sign-pioneering-cloud-and-innovation-partnership?language\\_id=3](https://www.db.com/news/detail/20201204-deutsche-bank-and-google-cloud-sign-pioneering-cloud-and-innovation-partnership?language_id=3) [abgefragt am: 01.11.2021]

<https://www.deutschlandfunknova.de/beitrag/riffreporter-genossenschaft-ein-virtuelles-riff-fuer-qualitaet-im-netz> [abgefragt am: 25.12.2021]

<https://www.diebank.de/Kampagnen/aufstockung-mitgliedschaft.html> [abgefragt am: 27.09.2020]

<https://www.diebank.de/mitgliedschaft/mitglieder-vorteile/mehr-bekommen.html> [abgefragt am: 29.12.2021]

[https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/verabschiedung\\_vorstand\\_s-arnold.html](https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/verabschiedung_vorstand_s-arnold.html) [abgefragt am: 29.05.2021]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/vertreter-ergaenzungswahl.html> [abgefragt am: 29.09.2021]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/vertreterversammlung.html> [abgefragt am: 29.05.2021]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/foerderengagement/aktionen.html> [abgefragt am: 29.12.2021]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/firmenportraet.html> [abgefragt am: 16.08.2020]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 28.11.2020]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 11.11.2021]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 26.12.2021]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> [abgefragt am: 07.11.2020]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zweigniederlassungen.html> [abgefragt am: 01.11.2021]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/verschmelzung.html> [abgefragt am: 07.11.2020]

<https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/verschmelzung-2022/zahlen-daten-fakten-landingpage.html> [abgefragt am: 22.01.2022]

<https://www.edelman.de/research/edelman-trust-barometer-2020> [abgefragt am: 23.12.2021]

[https://www.eu-banking.de/content/dam/f0248-0/ausbildung/Gehaltstabelle\\_in\\_Geno-Banken\\_2019-2022.pdf](https://www.eu-banking.de/content/dam/f0248-0/ausbildung/Gehaltstabelle_in_Geno-Banken_2019-2022.pdf) [abgefragt am: 30.12.2021]

<https://www.fdp.de/position/wirtschaft> [abgefragt am: 18.02.2023]

<https://www.frankfurter-volksbank.de/wir-fuer-sie/profil/uebersicht.html> [abgefragt am: 26.12.2021]

<https://www.fusion-nea.de/plankstetten.html> [abgefragt am: 14.10.2021]

<https://www.fusion-nea.de/stuttgart.html> [abgefragt am: 14.10.2021]

<https://www.grimme-online-award.de/archiv/2018/preistraeger/p/d/riffreporter-1/>

[abgefragt am: 25.12.2021]

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/dieselskandal-bericht-vw-fordert-von-ex-chef-winterkorn-ueber-eine-milliarde-euro-schadensersatz/27127464.html?ticket=ST-8140702-flgYzuJXSO3gt4LZNo4C-cas01.example.org> [abgefragt am: 28.12.2021]

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/foto-unternehmer-hannsheinz-porst-ist-tot/3424470.html?ticket=ST-676728-PfkA5LaTualv9MgUiDNf-ap3> [abgefragt am: 25.12.2021]

[https://www.krzbb.de/krz\\_53\\_111383981-13-Volksbanken-Leonberg-und-Strohgu-fusionieren.html](https://www.krzbb.de/krz_53_111383981-13-Volksbanken-Leonberg-und-Strohgu-fusionieren.html) [abgefragt am: 05.12.2020]

[https://www.meinebank.de/sparen\\_anlegen/landingpage-mitgliedschaft.html](https://www.meinebank.de/sparen_anlegen/landingpage-mitgliedschaft.html) [abgefragt am: 22.09.2021]

<https://www.meinebank.de/startseite.html> [abgefragt am: 26.12.2020]

[https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/osnabrueck\\_emsland/Papenburger-Meyer-Werft-leitet-Stellenabbau-ein,aktuellosnabrueck6730.html](https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/osnabrueck_emsland/Papenburger-Meyer-Werft-leitet-Stellenabbau-ein,aktuellosnabrueck6730.html) [abgefragt am: 16.01.2022]

<https://www.onlinebanking-psd-rheinneckarsaar.de/banking-private/portal?token=2962872327173308418> [abgefragt am: 08.08.2021]

<https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/250037/Volksbank-Leonberg-Strohgaeu-eG> [abgefragt am: 28.11.2020]

<https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/260002/Volksbank-Stuttgart-eG> [abgefragt am: 31.10.2021]

<https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/270021/Volksbank-Backnang-eG> [abgefragt am: 13.11.2021]

<https://www.online-handelsregister.de/handelsregisterauszug/bw/Stuttgart/GnR/720139/Vereinigte-Volksbanken-eG> [abgefragt am: 17.11.2021]

[https://www.psd-rheinneckarsaar.de/content/dam/f0727-0/webcenter\\_aufbau/PDF/Ihre-PSD-Bank/die\\_baufinanzierungsbank/ListeVertreteralleBezirke\\_201912.pdf](https://www.psd-rheinneckarsaar.de/content/dam/f0727-0/webcenter_aufbau/PDF/Ihre-PSD-Bank/die_baufinanzierungsbank/ListeVertreteralleBezirke_201912.pdf) [abgefragt am: 26.12.2021]

<https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/mitglied-werden.html> [abgefragt am: 27.12.2021]

<https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/pressebereich.html> [abgefragt am: 28.12.2021]

<https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/ueberuns/organe-gremien.html>  
[abgefragt am: 26.12.2021]

<https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/ueber-uns/wer-wir-sind/c386.html>  
[abgefragt am: 08.11.2020]

<https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ihre-psd-bank/ueber-uns/wer-wir-sind/c386.html#1858> [abgefragt am: 25.12.2020]

<https://www.psd-rheinneckarsaar.de/m1378/um597/ueber-uns/informationen/presse-mitteilungen.c405/d411.html> [abgefragt am: 12.10.2021]

<https://www.psd-rheinneckarsaar.de/spezielseiten/news.c998/d348.html> [abgefragt am: 17.08.2020]

<https://www.psd-rheinneckarsaar.de/ueber-uns/mitgliedschaft/so-punkten-sie/c870.html>  
[abgefragt am: 08.08.2021]

<https://www.raiffeisenbank-maitis.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html>  
[abgefragt am: 26.12.2021]

<https://www.raiffeisenbank-maitis.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> [abgefragt am: 26.12.2021]

<https://www.raiffeisenbank-plankstetten.de/ag-fakten-zahlen/> [abgefragt am: 15.10.2021]

<https://www.rbstruvenhuetten.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> [abgefragt am: 26.12.2021]

<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/franz-fehrenbach-wechselt-in-den-aufsichtsrat-bosch-bekommt-einen-neuen-chef-1.1322354> [abgefragt am: 23.12.2021]

<https://www.un.org/depts/german/gv-64/band1/ar64136.pdf> [abgefragt am: 25.12.2021]

<https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/genossenschaftsidee-und-praxis-als-erster-deutscher> [abgefragt am: 25.12.2021]

[https://www.uni-mainz.de/presse/aktuell/14267\\_DEU\\_HTML.php](https://www.uni-mainz.de/presse/aktuell/14267_DEU_HTML.php) [abgefragt am: 12.03.2022]

[https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/de/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/de/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html) [abgefragt am: 25.12.2021]

[https://www.vbleos.de/online-angebote/online-service/services-von-az/mitglied\\_werden.html](https://www.vbleos.de/online-angebote/online-service/services-von-az/mitglied_werden.html) [abgefragt am: 16.05.2021]

<https://www.vbleos.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html> [abgefragt am: 17.11.2021]

<https://www.vbleos.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> [abgefragt am: 29.05.2021]

<https://www.vbleos.de/wir-fuer-sie/verschmelzung-2022/wir-werden-groesser-um-nah-zu-bleiben-landingpage.landingpage.html> [abgefragt am: 22.01.2022]



<https://www.vb-reutlingen.de/wir-fuer-sie/verschmelzung.html> [abgefragt am: 05.10.2020]

<https://www.vobadreieich.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien/online-vertreterwahl-2021.html> [abgefragt am: 16.10.2021]

<https://www.volksbank-backnang.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/information-zur-fusion-backnang-oberstenfeld.html> [abgefragt am: 13.11.2021]

<https://www.volksbank-backnang.de/wir-fuer-sie/aktuelles-regionales/banksache/mitglieder-und-vertreter-machen-den-weg-fuer-verschmelzung-frei.html> [abgefragt am: 13.11.2021]

<https://www.volksbank-backnang.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/organe-gremien.html>  
[abgefragt am: 13.11.2021]

<https://www.volksbank-stuttgart.de/bankier-vorteilswelt/die-bankiervorteilswelt.html>  
[abgefragt am: 29.03.2022]

<https://www.volksbank-stuttgart.de/wir-fuer-sie/die-volksbank-stuttgart/der-vorstand.html>  
[abgefragt am: 31.10.2021]

<https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/die-organe-des-bwgv-40.htm> [abgefragt am: 29.12.2021]

[https://www.zeit.de/news/2021-09/20/osterloh-soll-als-zeuge-in-vw-untreue-prozess-aussagen?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.de%2F](https://www.zeit.de/news/2021-09/20/osterloh-soll-als-zeuge-in-vw-untreue-prozess-aussagen?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.de%2F) [abgefragt am: 09.04.2022]

### 4.1.3 Hochschulschriften

**Bunnenberg, P.** (2022). *Finanzmarktkrisen durch ETFs und Closet Indexing. Eine empirische Analyse des deutschen Aktienmarktes* [Dissertation]. Berlin: Universität Potsdam

**Kehrer, F.** (2021). *Der Fonds für allgemeine Bankrisiken gem. § 340g HGB. Bilanzielle Einordnung und Begrenzung* [Dissertation]. Freiburg im Breisgau: Albert-Ludwigs-Universität

**Kranzinger, F.** (2018). *Synergiepotenziale bei Fusionen regionaler Genossenschaftsbanken. Qualitative Untersuchung am Beispiel des österreichischen Volksbankensektors* [Dissertation]. London: Middlesex University

#### 4.1.4 Tabellen aus dem Kapitel „Maximierung der Ausschüttung“

In diesem Kapitel werden je Kreditgenossenschaft die Quellen der verwendeten Daten aus dem Kapitel „Maximierung der Ausschüttung“ ausgewiesen.

##### 4.1.4.1 Raiffeisenbank Maitis eG

Daten zu Geschäftsjahr	Quelle
2008	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?82">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?82</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2009	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?78">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?78</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2010	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?74">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?74</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2011	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?70">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?70</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2012	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?62">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?62</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2013	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?66">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?66</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2014	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?52">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?52</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2015	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?48">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?48</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2016	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?44">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?44</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2017	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?40">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?40</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2018	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?36">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?36</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2019	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6</a> [abgefragt am: 07.01.2021]
2020	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8</a> [abgefragt am: 01.12.2021]

Tabelle 73: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Raiffeisenbank Maitis.  
Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.1.4.2 Volksbank Leonberg-Strohgäu eG

##### Volksbank Strohgäu eG

Daten zu Geschäftsjahr	Quelle
2008	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2009	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?9">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?9</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2010	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?15">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?15</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2011	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?18">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?18</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2012	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?21">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?21</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2013	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?24">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?24</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2014	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?27">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?27</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2015	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?30">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?30</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2016	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?33">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?33</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2017	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?36">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?36</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2018	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?39">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?39</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2019	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6</a> [abgefragt am: 29.05.2021]
2020	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?11">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?11</a> [abgefragt am: 16.09.2021]

Tabelle 74: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Volksbank Strohgäu.  
Quelle: eigene Darstellung.

Volksbank Region Leonberg eG

Daten zu Geschäftsjahr	Quelle
2008	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?13">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?13</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2009	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?7">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?7</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2010	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?16">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?16</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2011	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?20">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?20</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2012	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?23">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?23</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2013	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?26">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?26</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2014	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?29">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?29</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2015	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?32">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?32</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2016	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?35">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?35</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2017	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?38">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?38</a> [abgefragt am: 02.10.2020]
2018	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?39">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?39</a> [abgefragt am: 30.09.2020]
2019	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6</a> [abgefragt am: 29.05.2021]
2020	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?11">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?11</a> [abgefragt am: 16.09.2021]

Tabelle 75: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Volksbank Region Leonberg.  
Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.1.4.3 PSD Bank RheinNeckarSaar eG

Daten zu Geschäftsjahr	Quelle
2008	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?49">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?49</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2009	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?45">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?45</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2010	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?41">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?41</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2011	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?37">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?37</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2012	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?33">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?33</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2013	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?27">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?27</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2014	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?23">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?23</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2015	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?19">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?19</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2016	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?15">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?15</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2017	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?11">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?11</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2018	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?7">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?7</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2019	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6</a> [abgefragt am: 04.07.2021]
2020	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?20">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?20</a> [abgefragt am: 16.10.2021]

Tabelle 76: Quellenangaben zu den empirischen Daten der PDS Bank RheinNeckarSaar.

Quelle: eigene Darstellung.

#### 4.1.4.4 Vereinigte Volksbanken eG

##### Vereinigte Volksbanken eG

Daten zu Geschäftsjahr	Quelle
2008	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?29">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?29</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2009	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?23">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?23</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2010	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?18">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?18</a> [abgefragt am: 29.11.2020]
2011	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?32">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?32</a> [abgefragt am: 03.10.2020]
2012	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?29">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?29</a> [abgefragt am: 03.10.2020]
2013	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?22">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?22</a> [abgefragt am: 03.10.2020]
2014	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?17">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?17</a> [abgefragt am: 03.10.2020]
2015	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?13">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?13</a> [abgefragt am: 03.10.2020]
2016	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?14">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?14</a> [abgefragt am: 03.10.2020]
2017	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?7">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?7</a> [abgefragt am: 03.10.2020]
2018	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?10">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?10</a> [abgefragt am: 03.10.2020]
2019	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?24">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?24</a> [abgefragt am: 06.11.2021]
2020	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6</a> [abgefragt am: 22.09.2021]

Tabelle 77: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Vereinigte Volksbanken.  
Quelle: eigene Darstellung.

## Darmsheimer Bank eG

Daten zu Geschäftsjahr	Quelle
2008	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?45">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?45</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2009	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?41">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?41</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2010	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?37">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?37</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2011	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?29">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?29</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2012	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?25">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?25</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2013	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?21">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?21</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2014	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?17">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?17</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2015	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?12">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?12</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2016	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?8</a> [abgefragt am: 20.12.2020]

Tabelle 78: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Darmsheimer Bank.  
Quelle: eigene Darstellung.



Volksbank Reutlingen eG

Daten zu Geschäftsjahr	Quelle
2008	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?35">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?35</a> [abgefragt am: 21.12.2020]
2009	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?30">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?30</a> [abgefragt am: 21.12.2020]
2010	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?26">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?26</a> [abgefragt am: 21.12.2020]
2011	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?22">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?22</a> [abgefragt am: 21.12.2020]
2012	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?18">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?18</a> [abgefragt am: 21.12.2020]
2013	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?14">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?14</a> [abgefragt am: 21.12.2020]
2014	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?10">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?10</a> [abgefragt am: 21.12.2020]
2015	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6</a> [abgefragt am: 21.12.2020]
2016	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?6</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2017	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?56">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?56</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2018	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?52">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?52</a> [abgefragt am: 20.12.2020]
2019	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?27">https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?27</a> [abgefragt am: 22.09.2021]

Tabelle 79: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Volksbank Reutlingen.  
Quelle: eigene Darstellung.

## 4.2 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Systematisierung der Haupt- und Teilzielstellungen im Überblick.....	26
Abbildung 2: Struktur der Zeiss Stiftung. ....	31
Abbildung 3: Aufbau der Dissertation.....	36
Abbildung 4: Struktur und Aufbau der Porst-Gruppe. ....	51
Abbildung 5: Untersuchungsvorgehen im theoretischen Teil.....	83
Abbildung 6: Principal-Agent-Beziehungen bei Kreditgenossenschaften. ....	116
Abbildung 7: Untersuchungsvorgehen im empirischen Teil. ....	121
Abbildung 8: Methodisches Vorgehen im Überblick.....	122
Abbildung 9: Arten von Fallstudien. ....	127
Abbildung 10: Modifiziertes Design der Einzelfallstudie Typ 2. ....	128
Abbildung 11: Ablauf modifizierte qualitative Inhaltsanalyse. ....	130
Abbildung 12: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Raiffeisenbank Maitis 2008 bis 2020.	154
Abbildung 13: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Volksbank Strohgäu 2008 bis 2020. .	156
Abbildung 14: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Volksbank Region Leonberg 2008 bis 2020. ....	158
Abbildung 15: Basisdividende und Mitgliederbonus PSD Bank RheinNeckarSaar.....	159
Abbildung 16: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung PSD Bank RheinNeckarSaar 2008 bis 2020. ....	161
Abbildung 17: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Vereinigte Volksbanken 2008 bis 2020. .....	164
Abbildung 18: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Darmsheimer Bank 2008 bis 2016....	165
Abbildung 19: Ergebnisverwendung und Rücklagendotierung Volksbank Reutlingen 2008 bis 2019.	166
Abbildung 20: Mindesteigenkapitalanforderung Kreditgenossenschaften seit 2019.....	180
Abbildung 21: Kapitalanforderungen für Kreditgenossenschaften.....	182
Abbildung 22: Untersuchungsvorgehen im gestaltungsgeliteten Teil. ....	252
Abbildung 23: Verfahren zur Bewertung von Unternehmen im Überblick.....	263
Abbildung 24: Dynamische und statische Betrachtung von Eigen- und Fremdkapital im Ausgangsszenario. ....	267
Abbildung 25: Gegenüberstellung kapitalistisches und kapitalistisch-laboralistisches Unternehmen. .....	271

### 4.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Literatur historische Produktivgenossenschaften. ....	46
Tabelle 2: Ausgewählte Literatur Partnerschaftsunternehmen.....	53
Tabelle 3: Ausgewählte Literatur Kibbutzim. ....	59
Tabelle 4: Ausgewählte Literatur Jugoslawische Arbeiterselbstverwaltung.....	65
Tabelle 5: Literatur zu aktuell existierenden Produktivgenossenschaften. ....	68
Tabelle 6: Genossenschaftliche Unternehmen 2020. ....	92
Tabelle 7: Entwicklung Kreditgenossenschaften im Zeitablauf.....	94
Tabelle 8: Ausgewählte Literatur Kreditgenossenschaften.....	109
Tabelle 9: Aufstellung der Gründe für das Scheitern historischer Mitarbeitergesellschaften.....	120
Tabelle 10: Analysekriterien mit Definition und empirischer Grundlage.....	131
Tabelle 11: Organe und wichtige Daten der Raiffeisenbank Maitis per 31. Dezember 2020.....	133
Tabelle 12: Organe und wichtige Daten der Volksbank Leonberg-Strohgäu per 31. Dezember 2020. .....	134
Tabelle 13: Organe und wichtige Daten der PSD Bank RheinNeckarSaar per 31. Dezember 2020. ...	135
Tabelle 14: Organe und wichtige Daten der Vereinigten Volksbanken per 31. Dezember 2020. ....	137
Tabelle 15: Empirische Datengrundlage je Analysekriterium. ....	145
Tabelle 16: Analysekriterien mit Definition.....	146
Tabelle 17: Beispielhafte Darstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung einer Kreditgenossenschaft. .....	152
Tabelle 18: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung Raiffeisenbank Maitis 2008 bis 2020. .....	154
Tabelle 19: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung Volksbank Strohgäu 2008 bis 2020. .....	156
Tabelle 20: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung Volksbank Region Leonberg 2008 bis 2020.....	157
Tabelle 21: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung PSD Bank RheinNeckarSaar 2008 bis 2020.....	161
Tabelle 22: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung Vereinigte Volksbanken 2008 bis 2020. .....	163
Tabelle 23: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung der Darmsheimer Bank 2008 bis 2016. .....	165
Tabelle 24: Ergebnisverwendung und Dividendenausschüttung der Volksbank Reutlingen 2008 bis 2019.....	166
Tabelle 25: Begrenzung der zu zeichnenden Geschäftsanteile je Kreditgenossenschaft. ....	168
Tabelle 26: Ergebnistabelle der Analysekriterien.....	171

Tabelle 27: Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2020. ....	177
Tabelle 28: Vermögenslage der Raiffeisenbank Maitis. ....	183
Tabelle 29: Ergebnistabelle Eigenkapitalvorschriften Raiffeisenbank Maitis. ....	183
Tabelle 30: Vermögenslage der Volksbank Leonberg-Strohgäu. ....	183
Tabelle 31: Ergebnistabelle Eigenkapitalvorschriften Volksbank Leonberg-Strohgäu.....	184
Tabelle 32: Vermögenslage der PSD Bank RheinNeckarSaar. ....	184
Tabelle 33: Ergebnistabelle Eigenkapitalvorschriften PSD Bank RheinNeckarSaar. ....	184
Tabelle 34: Vermögenslage der Vereinigten Volksbanken. ....	185
Tabelle 35: Ergebnistabelle Eigenkapitalvorschriften Vereinigte Volksbanken.....	185
Tabelle 36: Teilnahmequoten Generalversammlungen der Raiffeisenbank Maitis.....	196
Tabelle 37: Teilnahmequoten Vertreterversammlungen Volksbank Leonberg-Strohgäu. ....	196
Tabelle 38: Teilnahmequoten Vertreterversammlungen PSD Bank RheinNeckarSaar.....	197
Tabelle 39: Teilnahmequoten Vertreterversammlungen Vereinigte Volksbanken. ....	198
Tabelle 40: Teilnahmequoten der untersuchten Kreditgenossenschaften bei General- /Vertreterversammlungen.....	200
Tabelle 41: Berechnung Bilanzwert Aktie der Vereinigten Volksbank AG. ....	209
Tabelle 42: Betriebsergebnisse vor Bewertung von 2017 bis 2020 Volksbank Leonberg-Strohgäu...	217
Tabelle 43: Betriebsergebnisse vor Bewertung von 2017 bis 2020 Vereinigte Volksbanken. ....	218
Tabelle 44: Vermögen der Volksbank Region Leonberg und Volksbank Strohgäu per 31. Dezember 2017.....	219
Tabelle 45: Vermögen der Volksbank Leonberg-Strohgäu per 31. Dezember 2018.....	220
Tabelle 46: Vermögen der Volksbank Region Leonberg per 31. Dezember 2017.....	220
Tabelle 47: Vermögen der Volksbank Strohgäu per 31. Dezember 2017. ....	221
Tabelle 48: Aufteilung Vermögen der Volksbank Leonberg-Strohgäu per 31. Dezember 2018.....	221
Tabelle 49: Vermögen der Vereinigten Volksbank und der Volksbank Reutlingen per 31. Dezember 2019. ....	222
Tabelle 50: Vermögen der Vereinigten Volksbanken per 31. Dezember 2020.....	223
Tabelle 51: Vermögen der Vereinigten Volksbank per 31. Dezember 2019.....	223
Tabelle 52: Vermögen der Volksbank Reutlingen per 31. Dezember 2019. ....	224
Tabelle 53: Aufteilung Vermögen der Vereinigten Volksbanken per 31. Dezember 2020. ....	224
Tabelle 54: Alter Vorstandsmitglieder Volksbank Leonberg-Strohgäu per 1. Januar 2018. ....	229
Tabelle 55: Alter Vorstandsmitglieder Vereinigte Volksbanken per 1. Januar 2020. ....	231
Tabelle 56: Vergleich der Raiffeisenbank Oberstenfeld und der Volksbank Backnang per 31. Dezember 2015.....	235
Tabelle 57: Vergleich der Kerner Volksbank und der Volksbank Stuttgart per 31. Dezember 2015. .	236

Tabelle 58: Arbeitsphasen und Objektivität.....	241
Tabelle 59: Möglichkeiten der Überlassung von Produktionsfaktoren.....	261
Tabelle 60: HGB-Schema - Darstellung Ausgangsszenario HGB-Gewinn. ....	268
Tabelle 61: Dynamisches Schema - Darstellung Zusammensetzung des Gewinns. ....	268
Tabelle 62: Dynamisches Schema - Bezüge der Risikoträger im Ausgangsszenario. ....	269
Tabelle 63: Dynamisches Schema - Darstellung Eigenkapitalgeber und Mitarbeiterunternehmer HGB-Gewinn.....	271
Tabelle 64: Dynamisches Schema - Bezüge Risikoträger: Eigenkapitalgeber und Mitarbeiterunternehmer HGB-Gewinn. ....	272
Tabelle 65: Dynamisches Schema - Darstellung Risikoprämie gleich Null / HGB-Gewinn positiv. ....	274
Tabelle 66: Dynamisches Schema - Bezüge der Risikoträger: Risikoprämie gleich Null / HGB-Gewinn positiv. ....	274
Tabelle 67: Dynamisches Schema - Darstellung negatives Residualeinkommen / HGB-Gewinn gleich Null.....	275
Tabelle 68: Dynamisches Schema - Bezüge der Risikoträger: negatives Residualeinkommen / HGB-Gewinn Null. ....	275
Tabelle 69: HGB-Schema - Darstellung Ausgangsszenario HGB-Verlust. ....	277
Tabelle 70: HGB-Schema - Darstellung HGB-Verlust nach Verlustjahr. ....	278
Tabelle 71: Dynamisches Schema - Darstellung HGB-Verlust. ....	279
Tabelle 72: Dynamisches Schema - Bezüge der Risikoträger HGB-Verlust. ....	280
Tabelle 73: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Raiffeisenbank Maitis. ....	367
Tabelle 74: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Volksbank Strohgau. ....	368
Tabelle 75: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Volksbank Region Leonberg. ....	369
Tabelle 76: Quellenangaben zu den empirischen Daten der PDS Bank RheinNeckarSaar. ....	370
Tabelle 77: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Vereinigte Volksbanken. ....	371
Tabelle 78: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Darmsheimer Bank. ....	372
Tabelle 79: Quellenangaben zu den empirischen Daten der Volksbank Reutlingen. ....	373
Tabelle 80: Abkürzungsverzeichnis. ....	378

## 4.4 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 20. Juli 2022 (BGBl. I S. 1166) geändert worden ist
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 15. Juli 2022 (BGBl. I S. 1146) geändert worden ist
DZ Bank AG	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main
eG	Eingetragene Genossenschaft
GenG	Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), das zuletzt durch Artikel 6 des Gesetzes vom 20. Juli 2022 (BGBl. I S. 1166) geändert worden ist
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15. Juli 2022 (BGBl. I S. 1146) geändert worden ist
i. d. F.	in der Fassung
IFRS	International Financial Reporting Standards (internationale Rechnungslegungsvorschriften)
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
KStG	Körperschaftsteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Oktober 2002 (BGBl. I S. 4144), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 25. Juni 2021 (BGBl. I S. 2056) geändert worden ist
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz vom 4. Mai 1976 (BGBl. I S. 1153), das zuletzt durch Artikel 17 des Gesetzes vom 7. August 2021 (BGBl. I S. 3311) geändert worden ist
p.a.	pro anno
S 1	Standard 1
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UmwG	Umwandlungsgesetz vom 28. Oktober 1994 (BGBl. I S. 3210; 1995 I S. 428), das zuletzt durch Artikel 60 des Gesetzes vom 10. August 2021 (BGBl. I S. 3436) geändert worden ist
USA	United States of America
%	Prozent
§	Paragraf

Tabelle 80: Abkürzungsverzeichnis.

Quelle: eigene Darstellung.

## 5 Persönliche Daten und Publikationen

---

In diesem Abschnitt sind die Danksagung sowie die bisherigen Publikationen der Verfasserin aufgeführt.

### 5.1 Danksagung

An dieser Stelle bedanke ich mich bei allen Personen, die mich bei der Anfertigung meiner Dissertation unterstützt haben. Ich danke Herrn Harald Reuter, Vorstand der Raiffeisenbank Maitis, für die transparente Bereitstellung erforderlicher Informationen, die zu wichtigen Ergebnissen im empirischen Teil der Arbeit beigetragen haben.

Mein besonderer Dank gilt Frau Prof. PhDr.Dr.Dr.Dr. Christa Zuberbühler für ihre hervorragende Betreuung, ihre ausdauernde Unterstützung und ihr stets konstruktives Feedback während der gesamten Zeit meines DBA-Studiums. Der Austausch mit ihr hat meine Arbeit wesentlich geprägt.

### 5.2 Aufzählung der bisherigen Publikationen

**Schulz, S.** (2018). *BTO 2.2 Anforderungen an die Prozesse im Handelsgeschäft*. In: Becker, A.; Gruber, W.; Heuter, H. (Hrsg.) (2018). *Handbuch MaRisk*. S. 233-260