

Klemisch, Herbert; Boddenberg, Moritz

## Research Report

# Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 414

### Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Klemisch, Herbert; Boddenberg, Moritz (2019) : Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 414, ISBN 978-3-86593-328-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/200171>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

**I.M.U.**

Institut für Mitbestimmung  
und Unternehmensführung

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

**STUDY**

**Nr. 414 · März 2019**

# UNTERNEHMENS- MITBESTIMMUNG IN GENOSSENSCHAFTEN

Herbert Klemisch und Moritz Boddenberg

Diese Study erscheint als 414. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 414 · März 2019

## UNTERNEHMENS- MITBESTIMMUNG IN GENOSSENSCHAFTEN

Herbert Klemisch und Moritz Boddenberg

---

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften“ von Herbert Klemisch und Moritz Boddenberg ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-328-7

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2 Fragestellungen und Forschungsziele</b>	<b>16</b>
2.1 Aussagen zur Genossenschaftlichkeit	16
2.2 Analyse der Mitbestimmungspraxis	17
2.3 Verständnis und Umsetzung von Nachhaltigkeit	19
2.4 Untersuchung des betriebswirtschaftlichen Status quo	20
<b>3 Forschungsstand zur Mitbestimmung in Genossenschaften</b>	<b>21</b>
3.1 Grundlagen der Mitbestimmung in Genossenschaften	21
3.2 Forschungsstand zur Mitbestimmung in Genossenschaften	22
3.3 Mitbestimmung im Aufsichtsrat als Weg zum demokratischen Unternehmen?	24
<b>4 Die eingetragene Genossenschaft</b>	<b>27</b>
4.1 Entwicklung und Status quo genossenschaftlicher Unternehmen in Deutschland	27
4.2 Prinzipien und Potenziale von Genossenschaften	28
4.3 Soziologie der Genossenschaftsidee	38
<b>5 Methodik</b>	<b>42</b>
5.1 Begründung und Darstellung des qualitativen Untersuchungsdesigns	42
5.2 Sampling	42
5.3 Analyse der Selbstdarstellung	45
5.4 Vergleichende Jahresabschlussanalysen	46
5.5 Qualitative Interviews	48

<b>6 Ergebnisse der Fallstudien</b>	<b>50</b>
6.1 Zentrale Kategorien der Qualitativen Inhaltsanalyse	51
6.2 Fall 1: Die Deutsche Apotheker und Ärztebank eG	53
6.3 Fall 2: Die Berliner Volksbank eG	84
6.4 Exkurs: Die GLS Bank	106
6.5 Zwischenfazit: Bankensektor	118
6.6 Fall 3: Datev eG	124
6.7 Fall 4: Sanacorp eG	153
6.8 Fall 5: Coop eG	183
6.9 Fall 6: Deutsches Milchkontor eG (DMK)	216
<b>7 Schlussbetrachtung</b>	<b>239</b>
7.1 Genossenschaftlichkeit	239
7.2 Unternehmensmitbestimmung	244
7.3 Nachhaltigkeit als ökonomische Strategie oder ethisches Leitbild?	249
7.4 Die Genossenschaften in der Wirtschafts- und Finanz- krise	251
<b>8 Literatur</b>	<b>253</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>260</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Potenziale von Genossenschaften	29
Abbildung 2: Organigramm DMK	216

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersichtstabelle Genossenschaften mit M76 für 2013	44
Tabelle 2: Mitgliederbewegungen apoBank	54
Tabelle 3: Produktivität und Beschäftigung apoBank	55
Tabelle 4: Mitgliederbewegung Berliner Volksbank	86
Tabelle 5: Kennzahlen Berliner Volksbank	86
Tabelle 6: Mitgliederbewegungen DATEV	125
Tabelle 7: Produktivität und Beschäftigung DATEV	126
Tabelle 8: Mitgliederbewegung Sanacorp	154
Tabelle 9: Mitgliederbewegung Coop	184
Tabelle 10: Produktivität und Beschäftigung Coop	185
Tabelle 11: Mitgliederbewegung DMK	217



## ZUSAMMENFASSUNG

---

Insbesondere in der kapitalismuskritischeren Literatur werden Genossenschaften häufig mit der Abkehr vom Turbo-Kapitalismus, dem Gewinnstreben als oberste Maxime und entfremdeten Arbeitsverhältnissen verbunden (vgl. z. B. Wright 2016; Mason 2016). Genossenschaften wird zugeschrieben, dass sie anders wirtschaften – jenseits von Interessen einer Profitmaximierung und Shareholder-Value. So verfolgen Genossenschaften im Kern einen wirtschaftsdemokratischen Ansatz, der darin besteht, die Wirtschaft solidarisch zu gestalten und dabei die Mitglieder zu beteiligen.

Die Ausgangsüberlegung dieser Studie ist es, die beiden Forschungsfelder der genossenschaftlichen Organisationsformen und der Mitbestimmung zusammenzubringen. Zentral stellen sich dabei zunächst folgende Fragen: Welche Rolle spielt die Mitbestimmung in einer Organisationsform, der aufgrund ihrer genossenschaftlichen Prinzipien schon eine demokratische Ausrichtung zugesprochen wird? Wofür brauchen Unternehmen neben der genossenschaftlichen überhaupt noch die unternehmerische und die betrieblichen Mitbestimmung? In welchem Verhältnis stehen die unterschiedlichen Formen der Mitbestimmung in den Genossenschaften, die aufgrund ihrer Größe unter das Mitbestimmungsgesetz „M76“ fallen und daher einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat haben?

Der Fokus liegt auf einer explorativen Erfassung der Praxis der Unternehmensmitbestimmung in sechs mitbestimmten Genossenschaften in Deutschland. In Kapitel zwei werden dazu zunächst die zentralen Fragestellungen und Forschungsziele des Projektes skizziert, das zwischen Dezember 2014 und März 2017 von den Autoren für die Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurde. Anschließend wird der aktuelle Forschungsstand zur Mitbestimmung in Genossenschaften dargestellt (Kapitel 3), bevor sich die Untersuchung auf die verschiedenen Facetten der eingetragenen Genossenschaften richtet (Kapitel 4). Nach der Erläuterung des theoretischen Ansatzes wird der empirische Teil dieser Studie durch eine kurze Darstellung der Methodik eingeleitet (Kapitel 5). Im Anschluss werden die sechs Fallstudien detailliert dargestellt und in den Untersuchungszusammenhang eingeordnet (Kapitel 6), bevor in einem abschließenden Fazit (Kapitel 7) die zentralen Ergebnisse fallübergreifend zusammengefasst und diskutiert werden.

## Postdemokratie

Die Studie kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass in mitglieder- und beschäftigungsstarken Genossenschaften postdemokratische Tendenzen festzustellen sind. Die Umsetzung der Prinzipien von Demokratie und Solidarität steht dabei vor der Herausforderung, den zentralen Interessenkonflikt zwischen Mitgliedern und Beschäftigten auszubalancieren. Die Verwendung des Begriffs Postdemokratie (Crouch 2008) war keine von uns vorab formulierte Arbeitshypothese: Vielmehr brachten uns die Aussagen von Interviewpartnern bei der apoBank zu der These, dass sich die genossenschaftlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten, zuweilen als postdemokratisch bezeichnen lassen. Postdemokratisch ist dabei nicht gleichzusetzen mit undemokratisch, wird das Demokratieprinzip doch durch die Wahl von Vertretern eingehalten. Die Möglichkeit sich selbst als Vertreter aufstellen zu lassen, wird hier jedoch als voraussetzungsvoll beschrieben, seien in der Vertreterversammlung in der Regel Personen anzutreffen, die innerhalb der Standesorganisationen schon ein Mandat innehätten.

Kritisch zu sehen ist die Einrichtung von Beiräten, die nicht per se aus Mitgliedern besteht, sondern aus externen Experten und Lobbyvertretern, die vom Vorstand bestellt werden. Es handelt sich also nicht um ein durch ein demokratisches Wahlverfahren legitimiertes Gremium. Auch in dieser Praxis lassen sich postdemokratische Tendenzen erkennen. Problematisch ist dieser Sachverhalt durch den hohen Stellenwert, der diesem Gremium zugewiesen wird. In den Genossenschaften, in denen ein Beirat etabliert ist (apoBank, Berliner Volksbank, Datev, Sanacorp), wird diesem eine besondere Bedeutung für die Ausrichtung der Unternehmensphilosophie zugesprochen.

## Mitglieder versus Beschäftigteninteressen

Das Solidaritätsprinzip gilt als das Herzstück des genossenschaftlichen Arbeitens und wird von vielen kapitalismuskritischen Stimmen immer wieder als Gegenstück zur kalten Ideologie des Neoliberalismus angeführt. Für den festgestellten Konflikt zwischen Mitgliedern und Beschäftigten scheint das Solidaritätsprinzip jedoch eine zu einseitige Interpretation zu finden, die offenbar an den eigenen Werkstoren endet. Wird das Förderprinzip hier konsequent und auch auf Kosten von Mitarbeiterinteressen verfolgt, steht dies im Widerspruch zu einer solidarischen Ausrichtung der Genossenschaft. Historisch knüpft das von uns vertretene Verständnis von Solidarität, das über die Mitglieder hinaus auch Wirkung auf die Beschäftigten ausstrahlt, an die sogenannten Ko-Partnerschaften an, die in der Internationalen Genossenschaftsbewegung zum Ende des 20. Jahrhunderts die Gewinnbeteiligung der Be-

schäftigten der Genossenschaften forderten (vgl. Degens 2013: 16). Hierauf Bezug nehmend sollte die Interpretation von Genossenschaftlichkeit die Mitarbeiter einer Genossenschaft einschließen. Auf der betrieblichen Ebene kann das BetrVG in diesem Fall dafür sorgen, dass auch die Beschäftigten nicht vom Demokratie- und Solidaritätsprinzip ausgeschlossen werden. Damit wird andererseits dem Solidaritätsprinzip neue Wirkungskraft verliehen. Dies kann dann besonders wirksam gelingen, wenn auch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat darauf drängen, dem Vorstand spezifische Ziele aufzuerlegen, die auf den Schutz der Beschäftigten ausgerichtet sind.

### **Solidarität nach innen versus Solidarität nach außen**

Zwischen den Mitgliedern entsteht somit ein starkes Solidaritätsverständnis, das wir als Solidarität nach Innen bezeichnen. Das gemeinsame Ziel, welches über die Zahlung der Rendite hinausgeht, wirkt bei den untersuchten Banken dabei identitätsstiftend und fördert das Solidaritätsprinzip. Zugleich gilt das Solidaritätsprinzip dann als Verpflichtung der Unternehmensführung gegenüber den Interessen der Mitglieder, wenn Solidarität als eine Art Binnenmoral zwischen Vorständen, Aufsichtsräten und Mitgliedern wirksam wird.

Scheint Solidarität nach Innen also gerade bei den Genossenschaften wirksam zu werden, die als Art Dachgenossenschaften ihrer Berufsgruppe fungieren, finden wir bei weniger stark an einen Beruf gebundene Genossenschaft, wie der Berliner Volksbank und der Coop eG eine andere Form der Solidarität, die wir als Solidarität nach Außen bezeichnen. Charakteristisch für diese Solidaritätsform ist ein Bewusstsein über die gleichzeitige Verantwortung und Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, wie wir sie insbesondere bei der GLS finden konnten. Während sich die GLS als ethische Bank als ein sozialreformerisches Unternehmen versteht, bekennen sich die anderen Genossenschaften klar zur den Prinzipien der Marktwirtschaft. Die Solidarität nach außen ist hier somit weniger im Sinne sozialreformerischer Genossenschaften zu verstehen, sondern findet ihren Ausdruck eher im Regionalitätsprinzip. Das Einzugsgebiet der Mitglieder ist bei regional agierenden Genossenschaften lokal beschränkt und so konstituiert sich die genossenschaftliche Gemeinschaft in erster Linie aus dem gemeinsam geteilten Interesse die Region zu stärken.

### **Mitbestimmung**

Die paritätische Mitbestimmung bezeichnen die Interviewpartner durchgehend als sehr positiv. Grundsätzlich scheint die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sehr konstruktiv zu sein. Von den Arbeitnehmern

und den Gewerkschaftsvertretern wird bei einigen Genossenschaften eine noch bessere Kommunikation bei der Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen erwartet. Die konstruktive Zusammenarbeit wird von der Arbeitgeberseite vor allen Dingen mit der Expertise und Unternehmenskenntnis der Genossenschaftsmitglieder im Aufsichtsrat begründet, sind diese doch als Anteilseigner oder Beschäftigte mit dem Unternehmen besser vertraut als dies beispielsweise bei einer Aktiengesellschaft der Fall ist. Dies gilt auch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, die ebenfalls teilweise Mitglieder der Genossenschaften sind oder als Beschäftigte das Unternehmen besser kennen als Externe. Die Arbeitnehmer profitieren andererseits vom genossenschaftlichen Identitätsprinzip, da das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf eine andere Ebene gestellt wird, wenn die Arbeitgeber zugleich die Kunden sind und einen anderen Bezug zu dem Unternehmen haben als externe Vertreter. Hier liegt ein entscheidender Vorteil einer Genossenschaft, der einen starken Einfluss auf die Ausübung der unternehmerischen Mitbestimmungspraxis hat.

Andererseits kann die Mitbestimmung auch in Genossenschaften nicht ohne eine wirkungsmächtige Arbeitnehmervertretung auskommen, die sich gerade in Zeiten der zunehmenden Arbeitsverdichtung für die Interessen der Mitglieder einsetzt. Die demokratische und solidarische Ausrichtung einer Genossenschaft schützt diese nicht per se davor, im Konfliktfall die eigenen Beschäftigten vom Entscheidungsprozess auszugrenzen oder auszubeuten.

### **Geschlechterquote und Nachhaltigkeit**

Bei den untersuchten Genossenschaften zeigt sich ein hoher Nachholbedarf bezüglich der Gleichberechtigung von Frauen und Männern. So sind unter den insgesamt 28 Vorstandsmitgliedern gerade einmal zwei weiblichen Geschlechts. Unter den insgesamt 88 Aufsichtsräten finden sich nur 16 Frauen. Insgesamt überrascht die geringe Gender-Praxis und -Sensibilität in Genossenschaften, die ja als Bestandteil einer nachhaltigeren Unternehmensausrichtung gelten kann.

Allerdings lässt sich auch ein positiver Zusammenhang von Genossenschaft und Nachhaltigkeit konstatieren. Nachhaltigkeit wird vor allem verstanden als Langfristigkeit und Stabilität des Unternehmens. Diese übereinstimmend und durchgängig kommunizierte Einstellung aus den Interviews in allen Unternehmen stützt die These einer langsameren und geschützteren Entwicklung der genossenschaftlichen Unternehmen gegenüber ihrer kapitalmarktgetriebenen Konkurrenz. So wird explizit darauf hingewiesen, dass die Rechtsform das Unternehmen vor der Übernahme durch „Heuschre-

cken“ schützt. Die Rechtsform Genossenschaft ist allerdings nicht per se nachhaltiger ausgerichtet als andere Organisationen, spielen doch auch hier Leistungs- und Wettbewerbsdruck eine zunehmende Rolle.

### **Wirtschaftliche Stabilität und langweilige Geschäftsmodelle**

Alle untersuchten Genossenschaften kamen nahezu unbeschadet durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009. Eine der Ursachen dafür ist eine recht hohe Eigenkapitalquote, die im Rahmen der bilanzanalytischen Betrachtung der Genossenschaften ins Auge stach. Für die Genossenschaften, die nicht dem Bankensektor zugehörig sind, kann eine genossenschaftstypische Gemeinsamkeit herausgearbeitet werden, nämlich der hohe Eigenkapitalanteil durch die genossenschaftlichen Anteile/Einlagen. Diese sichern die Genossenschaften ein Stückweit vor feindlichen Übernahmen und tragen zur wirtschaftlichen Stabilität der Unternehmen bei. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, dass die Geschäftsentwicklung durch die Wirtschafts- und Finanzkrise wenig tangiert wurde, sondern eher branchentypische Entwicklungen die Gesamtergebnisse beeinflusst haben.

Bei einer Verortung von Marktposition und Branchenverortung kann teilweise von einer Monopolstruktur ausgegangen werden. Dies ist im Falle der apoBank und bei DATEV festzustellen, daneben gibt es aber auch wie im Falle Sanacorp eine Oligopolstruktur mit engem Markt und hohem Konkurrenzdruck. Insgesamt gehen wir von der These aus, dass langweilige Geschäftsmodelle ohne hohen Innovations- und Anpassungsdruck zur wirtschaftlichen Stabilität der großen Genossenschaftsunternehmen in der Wirtschafts- und Finanzkrise beitragen. Bis auf die apoBank und die DMK zeichnen sich alle Unternehmen durch solche konservative Geschäftsmodelle aus.

Allen untersuchten Genossenschaften gemein ist eine starke Bedeutung der Dividendenausschüttung bzw. der genossenschaftlichen Rückvergütung. Diese ist gleichzeitig ein Instrument zur Mitgliederbindung bzw. -förderung. Im Schnitt wurden etwa drei bis vier Prozent Dividende ausgeschüttet. Die Mitgliederorientierung spielt bei allen untersuchten Genossenschaften eine wichtige Rolle, wobei die Banken, coop, DATEV und die DMK ihr Geschäft auch auf Nichtmitglieder ausgedehnt haben.

# 1 EINLEITUNG

---

Als sich 2012 Wissenschaftler<sup>1</sup> unterschiedlicher Fachrichtungen zur *XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung* (IGT) trafen, eröffnete der damalige österreichische EU-Kommissar Franz Fischler die Konferenz im Festsaal der Wiener Universität mit den Worten „*Die Welt braucht mehr Genossenschaften*“ (Fischler 2013). Traf dieses Statement vor dem versammelten Fachplenum – nicht völlig überraschend – auf eine breite Zustimmung, so kann einige Jahre später konstatiert werden, dass der Diskurs über alternative Unternehmensformen auch außerhalb der genossenschaftswissenschaftlichen Institute weiter an Fahrt aufgenommen hat. Fünf Jahre nach dem von den Vereinten Nationen ausgerufenen *Year of Cooperatives 2012* sind Genossenschaften in aller Munde. Dies gilt für Theorie und Praxis. In unterschiedlichen Sektoren entstehen eine ganze Reihe neuer Genossenschaften mit innovativen Ideen und Geschäftsmodellen, in denen die Mitglieder gemeinsam das alte genossenschaftliche Prinzip der *Hilfe zur Selbsthilfe* neu entdecken.

Der Zeitpunkt für die Wiederbelebung der Diskussion um die Vorzüge von Genossenschaften ist dabei kein Zufall. In den letzten Jahren haben Globalisierung, Internationalisierung und Modernisierung mit ihrer wachsenden Mobilität von Arbeit und Kapital und einem zunehmend vom realen Wirtschaftsprozess abgekoppelten Finanzkapital zu einer Finanz- und Wirtschaftskrise weltweiten Ausmaßes geführt. In der Ausrichtung auf den schnellen und höchstmöglichen Profit als Unternehmens- und Managementstrategie, blieb das Augenmerk auf ökonomisch sinnvolle, soziale und ökologische Nachhaltigkeit dabei häufig vernachlässigt. Historisch gewachsenen wirtschaftlichen und sozialen Strukturen wurden damit endgültig ihre Grundlage entzogen. Dieser globale Siegeszug der angelsächsischen Interpretation des Kapitalismus prägt heute zunehmend die wirtschaftlichen Aktivitäten hiesiger Unternehmen. Die Finanzinvestoren und Hedge-Fonds haben die vergangenen Krisen weitgehend überstanden und stehen für weitere Übernahmen wieder bereit. Waren die letzten Jahre der Krise bei vielen Unternehmen noch geprägt von Konsolidierung und Krisenüberwindung, so ist heute doch bereits mehr und mehr ein Strategiewechsel zu erkennen. Wenig profitable Teile von Unternehmen werden zunehmend outgesourct, verkauft, ins

---

1 Nicht aus Gründen der Ignoranz gegenüber geschlechtsspezifischen Bezügen, sondern aufgrund der einfachen Lesbarkeit wird in diesem Bericht die männliche Form verwendet.

Ausland verlagert oder ganz geschlossen. Es scheint, dass die Jagd nach immer größeren Renditen wieder an Fahrt aufgenommen hat.

Doch lässt sich seit dem Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise noch eine andere Entwicklung beobachten. Insbesondere in den kritischen Sozialwissenschaften haben die auf allen Ebenen der Gesellschaft wirksam gewordenen Krisenerfahrungen maßgeblich zu einer gesellschaftlichen Debatte über Organisationen und Geschäftsmodelle jenseits der *Shareholder-Value-Philosophie* und damit auch zu einer *Renaissance der Genossenschaften* (Klemisch/Boddenberg 2012) geführt. Vermehrt entwickeln sich Diskussionen um gesellschaftliche Konzepte, die auf die sozialen und ökologischen Herausforderungen der modernen Gesellschaften mit alternativen Geschäftsmodellen und Wirtschaftsformen reagieren. Waren es in der Geschichte der genossenschaftlichen Entwicklung doch stets gesellschaftliche Zustandsbeschreibungen, bei der „die Gesellschaftsmitglieder Strukturwandlungen als bestandskritisch *erfahren* und ihre soziale Identität bedroht fühlen“ (Habermas 1973: 12; Hervorhebung im Original.), so wurden diese Erfahrungen als Kristallisationspunkte wirksam, um *irgendetwas anders* machen zu wollen. Während zu Zeiten Friedrich-Wilhelm Raiffeisens maßgeblich die existenzbedrohende Armut der ländlichen Bevölkerung die Menschen zu neuen Formen des wirtschaftlichen Agierens motivierte, so ist es heute die „multiple Krise“ (Bader et al. 2011) der neoliberalen Wirtschaftsweise, die alternative Praktiken der Produktion und Distribution hervorbringt und katalysiert.

In der gesellschaftlichen Diskussion um ein Mehr an Wirtschaftsdemokratie in Zeiten von Shareholder-Value und übertriebener Profitmaximierung geraten daher zunehmend alternative Unternehmensformen in den Blick, die bisher nicht im Fokus von gesellschaftlicher Diskussion und Forschung standen. Genossenschaften stellen dabei zumindest idealtypisch ein Gegenmodell zu kapitalistisch organisierten Unternehmen dar (vgl. Kerber-Clasen 2012: 83; Klemisch/Boddenberg 2012; Dörre 2015: 106 f.) und lassen sich als Akteure einer solidarischen Ökonomie verorten. So stehen Genossenschaften doch für eine Form des Wirtschaftens, die auf freiwilliger Kooperation, demokratischer Selbstorganisation und einem spezifischen Solidaritätsbewusstsein basiert und starres Konkurrenzbewusstsein ablehnt (Giegold/Emshoff 2008: 12).

Neben der Aufwertung der Genossenschaftsdebatte hat noch ein weiteres Thema in Zeiten der Weltwirtschaftskrise 2008/2009 eine positive Wirkung entfaltet: die unternehmerische Mitbestimmung. Empirische Studien belegen diesen positiven Zusammenhang für Felder wie die Produkt- und Prozessinnovationen (Kriegesmann/Kley 2012), Beschäftigungssicherheit,

Produktivität oder Weiterbildungsintensität (Höpner/Waclawczyk 2012). Die Mitbestimmung als Thema gewerkschaftlicher Arbeit und sozialwissenschaftlicher Forschung rückt dabei auch unter dem Stichwort der Digitalisierung und der Arbeit 4.0 wieder in den Fokus (vgl. Oerder 2015). Gerade in Zeiten des digitalen Wandels, scheint die Mitbestimmung vor neuen Herausforderungen zu stehen. Denn die Digitalisierung ermöglicht es den Dienstleistungsunternehmen einerseits innovativ zu handeln und ihre Leistungen noch mehr auf den Kunden abzustimmen. Die Digitalisierung impliziert jedoch nicht nur neue Anforderungen an die Gestaltung von sozialen Innovationen (Hilbert 2013: 25 ff.), sie stellt auch neue Herausforderungen an Mitbestimmung und die Gewährleistung „Guter Arbeit“ (Schwemmler/Wedde 2012: 33 ff.).

Die Ausgangsüberlegung dieser Studie ist es, die beiden Forschungsfelder der genossenschaftlichen Organisationsformen und der Mitbestimmung zusammenzubringen. Zentral stellen sich dabei zunächst folgende Fragen: Welche Rolle spielt die Mitbestimmung in einer Organisationsform, der aufgrund ihrer genossenschaftlichen Prinzipien schon eine demokratische Ausrichtung zugesprochen wird? Wofür brauchen Unternehmen neben der genossenschaftlichen überhaupt noch die unternehmerische und die betriebliche Mitbestimmung? In welchem Verhältnis stehen die unterschiedlichen Formen der Mitbestimmung in den Genossenschaften, die aufgrund ihrer Größe unter das Mitbestimmungsgesetz „M76“ fallen und daher einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat haben?

Der Fokus dieses Projektes liegt auf einer explorativen Erfassung der Praxis der Unternehmensmitbestimmung in sechs mitbestimmten Genossenschaften in Deutschland. Im folgenden Kapitel werden dazu zunächst die zentralen Fragestellungen und Forschungsziele des Projektes skizziert, das zwischen Dezember 2014 und März 2017 von den Autoren für die Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wurde (Kapitel 2). Anschließend wird der aktuelle Forschungsstand zur Mitbestimmung in Genossenschaften dargestellt (Kapitel 3), bevor sich die Untersuchung auf die verschiedenen Facetten der eingetragenen Genossenschaften richtet (Kapitel 4). Nach der Erläuterung des theoretischen Ansatzes wird der empirische Teil dieser Studie durch eine kurze Darstellung der Methodik eingeleitet (Kapitel 5). Im Anschluss werden die sechs Fallstudien detailliert dargestellt und in den Untersuchungszusammenhang eingeordnet (Kapitel 6), bevor in einem abschließenden Fazit (Kapitel 7) die zentralen Ergebnisse fallübergreifend zusammengefasst und diskutiert werden.



## 2 FRAGESTELLUNGEN UND FORSCHUNGSZIELE

---

Die in dieser Studie relevanten Fragestellungen und Forschungsziele lassen sich in vier Themenkomplexe unterteilen, die als Ausgangspunkt für die Kategorisierung und Systematisierung des empirischen Datenmaterials dienen. Im Einzelnen konzentrierten sich die Forschungsfragen dabei auf Aussagen zur Genossenschaftlichkeit der Unternehmen (Kapitel 2.1), auf die Umsetzung der Mitbestimmung (Kapitel 2.2), auf die Frage der Nachhaltigkeit der Unternehmen (Kapitel 2.3) sowie auf den betriebswirtschaftlichen Status quo und die Rolle der Finanz- und Wirtschaftskrise für die untersuchten Genossenschaften (Kapitel 2.4).

### 2.1 Aussagen zur Genossenschaftlichkeit

Entscheidenden Einfluss auf die Mitbestimmungspraxis hat – so die Ausgangsüberlegung – die Frage, inwiefern die untersuchten Genossenschaften auch genossenschaftlich agieren, sodass im ersten Schritt Aussagen über die Genossenschaftlichkeit generiert werden sollen. Was ist dabei mit „Genossenschaftlichkeit“ gemeint? Entscheidend ist hier zunächst die analytische Unterscheidung zwischen der rechtlichen und der sozialen Organisationform der Genossenschaft. So ist nicht jede eingetragene Genossenschaft auch von ihrer sozialen Ausgestaltung als genossenschaftlich zu charakterisieren. Umgekehrt gibt es zahlreiche Unternehmen, die genossenschaftlichen Prinzipien folgen, auch wenn sie nicht die eingetragene Genossenschaft als Rechtsform gewählt haben. Einfach gesagt: Nicht überall da, wo Genossenschaft draufsteht, steckt auch Genossenschaft drin (vgl. Klemisch/Boddenberg 2012). Häufig wird in der Frage, was die Organisationsform der eingetragenen Genossenschaft ausmacht und wie sie sich von renditeorientierten Unternehmen abgrenzen lässt, auf die Heterogenität des Genossenschaftssektors hingewiesen (vgl. z.B. Flieger 2006; Kerber-Clasen 2012; Klemisch/Boddenberg 2012). Große Genossenschaftsbanken mit insgesamt mehr als 18 Millionen Mitgliedern und 190.000 Beschäftigten auf der einen, kleine Bürgerenergie-, Dorfladen- oder Schülergenossenschaften auf der anderen Seite – je nach Größe, Branchenzugehörigkeit und Unternehmensphilosophie ergeben sich daraus ganz unterschiedliche Konsequenzen für die Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien von Solidarität und Demokratie, Identität und Mitgliederförderung.

So stellt sich für das Projekt unter anderem die Frage, welche Bedeutung dem Demokratieprinzip heute noch zugeschrieben werden kann, steht dieses doch – insbesondere bei größeren Genossenschaften – zunehmend zur Disposition. Gleichen sich die Entscheidungsstrukturen aufgrund der Größe der Genossenschaften sukzessive denen kapitalorientierter Mitbewerber an, so verfolgen die Vorstände, Aufsichtsräte und Vertreterversammlungen in Genossenschaften kaum noch das Ziel einer demokratischen Aktivierung der Mitglieder (Reichel 2012: 7; Klemisch/Vogt 2012: 24). Bei großen Genossenschaften mit über 2.000 Beschäftigten kommt es zudem zu einem speziellen Ineinandergreifen von genossenschaftlichen und mitbestimmungsrechtlichen Praktiken, das interessante Forschungsfragen eröffnet. So gelten für diese Genossenschaften nicht nur das Demokratieprinzip in seiner Wirksamkeit als „gesetzte Ordnung“ (Max Weber), die das Mitbestimmungsrecht jedes einzelnen Mitglieds sicherstellt, sondern auch die Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (M76), das die Rechte der Arbeitnehmer auf eine gesetzliche Grundlage stellt.

In den Interviews wurde daher nach der Bedeutsamkeit der Rechtsform und der Interpretation der genossenschaftlichen Prinzipien gefragt, um sich der Frage zu nähern, wie sich der „genossenschaftliche Kooperationsgeist“ (Hettlage 1979) in der Unternehmensphilosophie niederschlägt. Neben den genossenschaftlichen Prinzipien sollten hier mögliche Deutungsmuster genossenschaftsspezifischer Zielvorstellungen, wie die Orientierung am Allgemeinwohl, das Regionalitätsprinzip oder eine besondere Firmenkultur herausgearbeitet werden.

## 2.2 Analyse der Mitbestimmungspraxis

Den zentralen Untersuchungsgegenstand dieser Studie stellt die Mitbestimmungspraxis dar. Im Fokus steht daher die Betrachtung der Unternehmensmitbestimmung, die durch die Akteurskonstellation im Spannungsverhältnis zwischen Genossenschaftsmitglied, Betriebsrat und Aufsichtsrat in den Genossenschaften eine spezifische Rollenausprägung erfährt. Konkret geht es dabei um die Frage, inwiefern sich Besonderheiten der Unternehmensmitbestimmung für die untersuchten Genossenschaften feststellen lassen. Hier galt es insbesondere zwei Aspekte zu untersuchen, die für das Selbstverständnis der Genossenschaft charakteristisch sind und die Mitbestimmungspraxis prägen: Die genossenschaftliche Selbstorganschaft und die mögliche Doppelrolle der Betriebsräte und der Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat als

Mandatsträger und Genossenschaftsmitglied sowie die sich daraus ergebenden Rollenkonflikte.

Die Besonderheit in der Unternehmensmitbestimmung von Genossenschaften liegt darin, dass die Mitglieder der Arbeitnehmerbank zugleich die Seite der Anteilseigner und die der Beschäftigten repräsentieren können, wenn sie selbst Mitglieder der Genossenschaft sind. Diese genossenschaftliche Selbstorganschaft wird ggf. dann durchbrochen, wenn Arbeitnehmervertreter nach den Regeln der Mitbestimmungsgesetze dem Aufsichtsrat angehören. Ein zentrales Erkenntnisinteresse war es, zu prüfen, welche Auswirkungen diese Konstellation auf die laufende Aufsichtsratsstätigkeit hat, wenn z. B. externe Interessen in die Meinungsbildung einfließen. Die möglichen Interessenkonstellationen sollten daher eruiert und evtl. auftretende Brüche und Diskontinuitäten dargestellt werden.

Die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten erfüllen zudem teilweise auch eine Rolle in der Funktion von Betriebsräten oder Gesamtbetriebsräten. In einigen Fällen sind Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten gleichzeitig Mitglieder der Genossenschaft und dadurch mit dem jeweiligen genossenschaftlichen Förderauftrag verbunden. Eine wichtige Fragestellung in diesem Zusammenhang war daher, inwiefern die Wahrung der Belegschaftsinteressen konträr zum Förderauftrag stehen könnte und wie unterschiedliche Interessenlagen in Einklang gebracht werden. In der Rolle als Aufsichtsrat dominiert hingegen der Förderauftrag, der wiederum dem gleichzeitigen Anspruch auf Wahrung der Interessen der Belegschaft gegenläufig sein kann. Spätestens im Rahmen von Umstrukturierungen und Unternehmenskrisen sind – so die Ausgangsüberlegung – in der Praxis Interessenkonflikte möglich, die auf dieser Ebene dargestellt und bewertet werden sollen.

Besondere Beachtung fanden hier die Einflussfaktoren der Mitbestimmung: Demokratie in Genossenschaften umfasst grundsätzlich die Partizipation im Sinne gleichberechtigter Mitsprache bei der Ausgestaltung des Förderauftrags und damit des jeweiligen unternehmerischen Ziels und seiner operativen Umsetzung – im Idealfall getragen mittels basisdemokratischer Elemente. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit unter anderem Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten ihre Interessen als Arbeitnehmervertreter auch in andere Gremien der Genossenschaft, wie die Generalversammlung einbringen, und damit zusätzlich Einfluss auf die Ausrichtung der Genossenschaft nehmen.

Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist das Thema der Vorstandsbesetzung. Dem Grundsatz der Selbstorganschaft folgend, ist zu kons-

tatieren, dass die Mitglieder des Managements zugleich Mitglieder der Genossenschaft sind. Demnach kennen sie die Ziele und Wünsche ihrer Mitglieder und identifizieren sich idealiter persönlich mit diesen. Festzustellen ist aber auch, dass sich gerade die großen Marktgenossenschaften heute kaum noch von ihren Wettbewerbern in anderer Rechtsform unterscheiden. In der Praxis werden Manager auch in Genossenschaften nach Shareholder-Gesichtspunkten von außen rekrutiert und haben in ihrer Ausbildung und Karriere keine genossenschaftliche Prägung erfahren. Somit ergeben sich folgende Fragen: Inwieweit lässt sich der Aufsichtsrat bei der Besetzung des Vorstands noch von genossenschaftlichen Motiven leiten? Welche Kriterien werden an Vorstandsmitglieder gestellt? Welche Aspekte spielen speziell für die Arbeitnehmerbank bei der Vorstandsbesetzung eine Rolle?

### 2.3 Verständnis und Umsetzung von Nachhaltigkeit

Die demokratische Ausrichtung einer Genossenschaft, die sich auch auf die Mitbestimmungspraxis auswirkt, legt es nahe, die Unternehmen in einem dritten Schritt unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit zu betrachten. Der Begriff der Nachhaltigkeit ist inzwischen zu einem gesellschaftlichen Leitbild avanciert, das unterschiedlich interpretiert und umgesetzt werden kann. In der sozialwissenschaftlichen Forschung weist der Diskurs um das gesellschaftliche Verständnis von Nachhaltigkeit häufig eine theoretische Unschärfe auf, die der Dominanz anderer Wissenschaftsdisziplinen geschuldet ist, weshalb das Verständnis von Nachhaltigkeit hier induktiv aus den Aussagen der Interviewpartner gewonnen werden soll. Die Analyse der nachhaltigen Ausrichtung der untersuchten Unternehmen orientiert sich zunächst am klassischen Drei-Säulen-Modell – Ökologie, Ökonomie und Soziales – ist in ihrem Fokus jedoch in erster Linie auf die Ebene der Beschäftigten ausgerichtet. Zentral sind daher die Aspekte der Ausgestaltung und der Grad der Mitbestimmung, die Arbeitsorganisation und Arbeitszeitregelungen, das Verständnis von „Guter Arbeit“, Arbeitsplatzbedingungen, Beschäftigungs- und Standortsicherheit, Entlohnung, Tarifgebundenheit, soziale Beziehungen und Weiterbildung sowie Anpassungsstrategien an sich verändernde Märkte und soziale Leistungen des Unternehmens. In welchem Verhältnis stehen ökonomische, ökologische und soziale Perspektiven auf Nachhaltigkeit. Können Maßnahmen zur Steigerung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit unter den sich zunehmend verschärfenden Wettbewerbsbedingungen überhaupt eine Wirkung entfalten? Erfasst wurden neben diesem Aspekt jedoch

auch das Verständnis ökologischer Nachhaltigkeit sowie mögliche Instrumente, die für die Dokumentation einer nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens genutzt werden können.

## **2.4 Untersuchung des betriebswirtschaftlichen Status quo**

Genossenschaften gelten gemeinhin als krisensichere Organisationsformen. Um sich ein Gesamtbild des untersuchten Unternehmens machen zu können, wurde in einem vierten Schritt der ökonomischen Status quo analysiert. Hier stellt sich im Wesentlichen die Frage, wie leistungsfähig die untersuchten Genossenschaften sind und wie sie mit Krisensituationen umgehen. Dazu wurden im Rahmen des Projektes Bilanzanalysen durchgeführt, die aussagekräftige Kennzahlen für den Zeitraum 2009–2013 ermittelt haben. Mit dem Ziel, einen Überblick der Geschäftsentwicklung der Unternehmen zu erlangen, stellt sich die Frage, ob sich hier ein verallgemeinerbares Bild hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der untersuchten Genossenschaften ableiten lässt. Zentral erscheint hier zudem, wie die untersuchten Genossenschaften die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 bewältigt haben und ob es in der Aufarbeitung der Krise zu strukturellen und oder personellen Konsequenzen gekommen ist. Mit der Perspektive auf die Mitbestimmungspraxis wurden die Jahresabschlüsse der Konzerne zudem auf genossenschaftsspezifische Besonderheiten untersucht, um sich hier ein kohärentes Bild auch hinsichtlich der oben beschriebenen Teilforschungsfragen bilden zu können.

## 3 FORSCHUNGSSTAND ZUR MITBESTIMMUNG IN GENOSSENSCHAFTEN

---

Der zentrale Gegenstand dieser Untersuchung ist die Umsetzung der Mitbestimmung in genossenschaftlich organisierten Unternehmen. Von der Praxis der Mitbestimmung aus gedacht, lassen sich drei Typen der Mitbestimmung unterscheiden: Die *überbetriebliche Mitbestimmung*, die Unternehmensmitbestimmung und die betriebliche Mitbestimmung und Partizipation mit dem Betriebsrat als zentralem Organ mit der Aufgabe der Vertretung der Beschäftigten. In dieser Untersuchung geht es zentral um den zweiten Typus, also um die Unternehmensmitbestimmung. Hier können nach Müller-Jentsch (2014: 511) drei Formen unterschieden werden: Die *paritätische Mitbestimmung* in der Montanindustrie, die *unterparitätische Mitbestimmung* nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 „M76“ und die auf ein Drittel der Sitze *begrenzte Mitbestimmung* nach dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004 (ebd.).

### 3.1 Grundlagen der Mitbestimmung in Genossenschaften

Auch für die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) gelten mit den Gesetzen zur Unternehmensmitbestimmung (Mitbestimmungsgesetz 1976: „M76“, Drittelbeteiligungsgesetz: DrittelbG) und auf der betrieblichen Ebene mit dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) die einschlägigen mitbestimmungsrechtlichen Grundlagen; zumindest immer dann, wenn die jeweils maßgebenden Beschäftigtenzahlen erreicht werden. Aufgrund ihrer mittelständischen Struktur fallen jedoch nur wenige Genossenschaften unter die Vorgaben der Unternehmensmitbestimmung. So fand das Mitbestimmungsgesetz M76 in 2016 gerade einmal in neun Genossenschaften Anwendung (Böckler Impuls 1/2017: 1). Sechs dieser Genossenschaften werden in dieser Studie in den Blick genommen.

Im Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (vgl. Köstler 2013) wird auf wenige Besonderheiten hingewiesen, was die Aufsichtsrats-tätigkeit in Genossenschaften betrifft. Zu beachten ist in diesem Fall, dass die Aufsichtsratsmitglieder nur Genossen, d.h. Anteilseigner sein können (§ 9 GenG). Dies gilt jedoch explizit nicht für die Arbeitnehmervertreter (§ 6 Abs. 3 Satz 3 MitbestG). Es wird darauf aufmerksam gemacht, dass häufig der Fall eintrete, dass die Arbeitnehmer des Unternehmens gleichzeitig Ge-

nossen sind. Dies ist jedoch nicht obligatorisch. Die Genossenschaftseigenschaft hindere aber weder die Wählbarkeit eines Arbeitnehmers, noch führe sie zu einer generellen Ausschaltung der Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat (vgl. Köstler 2013: 97). Als Besonderheit für Genossenschaften wird festgestellt, dass durch die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes 2006 (GenG) die Informationsrechte des einzelnen Aufsichtsrates gestärkt wurden, denn nach § 38 Abs. 1 GenG hat der Aufsichtsrat den Vorstand bei dessen Geschäftsführung zu überwachen. Weiterhin wurde jedem Mitglied des Aufsichtsrats das Recht zugesprochen, den Inhalt des Prüfungsberichts zur Kenntnis zu nehmen (§ 58 Abs. 3 GenG). Dabei handelt es sich explizit nicht nur um ein Informationsrecht, sondern um eine Pflicht. Bis zur Novellierung des GenG war lediglich ein Recht auf Einsichtnahme formuliert (Köstler 2013: 277). Ebenso gestärkt wurde die Personalkompetenz des Aufsichtsrates (Weitling 2012: 39). Allerdings ist der Jahresabschluss kleinerer Genossenschaften, mit einer Bilanzsumme von weniger als einer Millionen Euro und einem Umsatzerlös von weniger als zwei Millionen Euro nicht mehr in die Prüfung einzubeziehen (Köstler 2013: 277). Dies trifft jedoch auf die großen mitbestimmungspflichtigen Genossenschaften nicht zu. Über das Ergebnis der Abschlussprüfung hat der Aufsichtsrat mit dem Vorstand in einer gemeinsamen Sitzung zu beraten. Verband und Prüfer sind berechtigt an dieser Sitzung teilzunehmen, was die starke Stellung der genossenschaftlichen Prüfverbände manifestiert. Neben der Kontrolle der wirtschaftlichen Tätigkeit, kann als eine Hauptaufgabe des Aufsichtsrates in einer Genossenschaft die Überwachung des Vorstands bei der Einhaltung des Förderzwecks angesehen werden (Weitling 2012: 40; mit Verweis auf Beuthien 2008).

### 3.2 Forschungsstand zur Mitbestimmung in Genossenschaften

Obwohl die Mitbestimmungsforschung boomt (Greifenstein/Kißler 2010), gibt es bisher keine empirischen Untersuchungen zum Thema Mitbestimmung in Genossenschaften. Dies gilt sowohl für die betriebliche Mitbestimmung als auch für die Unternehmensmitbestimmung und damit die Rolle der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten. Detaillierte Untersuchungen mit einer breiteren empirischen Basis fehlen bisher. Empirische Arbeiten, die sich mit der Rolle der Mitbestimmung im Aufsichtsrat generell beschäftigen, basieren in der Regel auf Fallstudien und greifen den Spezialfall Genossenschaft nicht explizit auf (Raabe 2010; Debus 2010; Mielke 2005). Von genos-

senschaftswissenschaftlicher Seite haben wir es eher mit theoretischen, rechtswissenschaftlichen Abhandlungen zum Thema zu tun, die sich jedoch einerseits als wenig praxistauglich erweisen (Schlickmann 2007), andererseits Spezialfälle wie die Produktivgenossenschaft zum Gegenstand haben (Heublein 2007). Aus sozialwissenschaftlicher Sicht, allerdings ohne empirische Basis, wurde das Verhältnis von Arbeitnehmer-Mitbestimmung und Mitgliederförderung in Genossenschaften bereits 1978 beleuchtet, also zwei Jahre nach dem Inkrafttreten von M76 (Niessler 1978). Ein aktueller Versuch, das Thema Mitbestimmung und Unternehmensperformance am Beispiel von Kreditgenossenschaften zu untersuchen, verfolgte einen institutionen-ökonomischen Ansatz. Dieser führte letztlich zu keinem befriedigenden oder gar handlungsrelevanten Ergebnis und bestätigt selbst die Notwendigkeit weiterer Forschung unter Nutzung anderer methodischer Ansätze. Der Autor kommt in seinem Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung zu dem Schluss:

„Auch wenn diese Befunde bei vordergründiger Betrachtung den Schluss nahelegen scheinen, dass Arbeitnehmervertretungen bei fehlender Gewinnorientierung zumindest verzichtbar, möglicherweise sogar schädlich sind, können angesichts der offenkundig erheblichen Heterogenität der wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten gerade im genossenschaftlichen Bereich nur detaillierte Fallstudien Aufschluss über die Bedingungen geben, unter denen eine gewählte Arbeitnehmervertretung der Unternehmensperformance zu bzw. abträglich ist“ (Frick 2012).

Berührungspunkte zur Genossenschaftsthematik ergeben sich im Rahmen einer Studie, die die betriebliche Mitbestimmung in Genossenschaften am Beispiel von sechs ehemals regiegeführten EDEKA Lebensmittelmärkten im Zuge der Übertragung an selbstständige Kaufleute untersucht (Warich/Neumann 2014). Für den Zugang zu den Unternehmen haben die Begleitforscher leider einer von EDEKA redigierten und kommentierten Berichtsfassung zustimmen müssen. Die empirischen Ergebnisse fokussieren auf die wirtschaftliche und mitbestimmungsrechtliche Dimension, weisen aber ausdrücklich auf die begrenzte Verallgemeinerungsfähigkeit hin. Dies betrifft unter anderem die Frage der Genossenschaftlichkeit. Ein ausdrücklicher Unterschied in der Bewertung wird an der Frage der Zukunftsfähigkeit der Genossenschaft festgemacht. Dieser wird von den Autoren der Studie in Frage gestellt, vom Unternehmen dagegen als wesentliche Säule der wirtschaftlichen Stabilität herausgestellt (Warich/Neumann 2014: 149).

Grundsätzlich haben Betriebsräte und Aufsichtsräte in Genossenschaften den gleichen Stellenwert und das gleiche Selbstverständnis wie in Unterneh-



men anderer Rechtsform auch. In den nach M76 mitbestimmten Genossenschaften besteht allerdings die aus der Rechtsform abgeleitete inhärente Besonderheit, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats auch gleichzeitig Mitglieder der Genossenschaft sind. Auch die Mitglieder der Arbeitnehmerbank können Mitglied der Genossenschaft sein. Dies ist allerdings keine zwingende Voraussetzung für ihre Mitgliedschaft im Aufsichtsrat (vgl. Kötler 2013: 97). Damit repräsentieren sie letztlich auch die Kapitalseite, obwohl sie als von der Belegschaft legitimierte Vertreter gleichzeitig deren Interessen wahrzunehmen haben. Dieses Spannungsverhältnis und die mögliche Durchbrechung des Grundsatzes der Selbstorganschaft soll auf Ebene der Unternehmensmitbestimmung näher beleuchtet und kritisch reflektiert werden. Ein vermeintlicher Interessenkonflikt zwischen Beschäftigten- und Mitgliederinteressen – so die spärlich vorliegende Empirie – wird eher kooperativ, denn konfliktorisch behandelt. Trotzdem halten die Betriebsräte in Genossenschaften das Handwerkszeug der Mitbestimmung unter anderem über das BetrVG als Ergänzung zum Genossenschaftsgesetz für zwingend erforderlich, denn die Zielrichtung von Geschäftsführung und Betriebsrat sind auch in einer Genossenschaft partiell andere, so die Ergebnisse einer ersten Fallstudie (Klemisch/Flieger 2007). Hieran wird mit dem Projektvorhaben angeknüpft, und die spezifischen Bedürfnisse (z. B. veränderte Aufgaben, rechtsformspezifische Herausforderungen, weitere, der Rechtsform inhärente Arbeitsschwerpunkte) von Betriebsräten in Genossenschaften herausgearbeitet.

### **3.3 Mitbestimmung im Aufsichtsrat als Weg zum demokratischen Unternehmen?**

Wie oben angedeutet, unterscheidet man in Deutschland im Wesentlichen drei verschiedene Systeme der Unternehmensmitbestimmung: die Drittelmitbestimmung in Unternehmen mit mindestens 500 Beschäftigten nach dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004, die paritätische Mitbestimmung nach dem Montan – Mitbestimmungsgesetz für die Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie aus dem Jahr 1951 und die quasi paritätische Mitbestimmung (M76) nach dem entsprechenden Gesetz von 1976 für Unternehmen mit mindestens 2.000 Beschäftigten. Von Drittelmitbestimmung wird gesprochen, wenn die Arbeitnehmervertreter ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat erhalten und demzufolge auch nur begrenzten Einfluss auf die Unternehmenspolitik haben. Parität liegt vor, wenn beide Seiten über die gleiche Anzahl an Mandaten verfügen.

Forschung zu Fragen der Unternehmensmitbestimmung hat in der Bundesrepublik Deutschland eine relativ lange Tradition. Einige Studien entstanden im Zusammenhang mit der Tätigkeit der Kommission Mitbestimmung, die von der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung eingerichtet wurde (Kommission Mitbestimmung 1998). In diesem Diskussionszusammenhang wurden unter anderem die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung und die Rolle der Mitbestimmung in Aufsichtsräten ausgeleuchtet (Frick et al. 1999; Streeck/Kluge 1999). Die Herausgeber (Frick et al. 1999: 15) kommen zu dem Befund, dass die Mitbestimmungsforschung lückenhaft, von schlechter Qualität und vielfach ohne empirische Basis sei. Seitdem wurde das Feld der Forschung zur Mitbestimmung weiter bearbeitet, zumal neue Ansätze wie Corporate Governance und Corporate Social Responsibility Eingang in die Diskussion fanden und diese beförderten (unter anderem Müller/Schaltegger 2008; Burckhardt 2011).

Diese Zielstellungen finden unter anderem Berücksichtigung in Konzepten des nachhaltigen Wirtschaftens oder einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung, die in unternehmerischer Nachhaltigkeitsberichterstattung (oekom research 2013), Corporate Social Responsibility (Müller/Schaltegger 2008) ISO 26.000 (Burckhardt 2011) oder einer Gemeinwohlbilanz (Felber 2012) ihren Ausdruck findet; die jedoch bislang nur bei wenigen Unternehmen Anwendung finden. Je mehr sich die Ökonomie mit diesen Zielen beschäftigt, desto stärker gerät allerdings die zentrale Prämisse ins Wanken, dass die Unternehmen sich primär an der Gewinnmaximierung orientieren. Ein Lösungsansatz liegt darin, dass Demokratie nicht vor den Werkstufen halt machen darf. Brinkmann und Nachtwey (2013) diskutieren die Mitbestimmung unter dem Gesichtspunkt postdemokratischer Entwicklungen in Unternehmen und kritisieren die Erosion wirtschaftlicher Bürgerrechte vor dem Hintergrund der zunehmenden Prekarisierung von Beschäftigung (Nachtwey 2016: 101).

Kann das demokratische Unternehmen ein Gegenmodell zum angelsächsischen Shareholder Value darstellen und welche Rolle spielt die Mitbestimmung in diesem Zusammenhang? Die ehemalige Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Andrea Nahles, konstatiert, dass die Mitbestimmung nachweislich Erfolge für alle Beteiligten bringt und formuliert in diesem Zusammenhang: „Deutsche Unternehmen sind nicht trotz, sondern wegen der Mitwirkung von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten und Betriebsräten so erfolgreich. Gerade in der Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich die Tradition des kooperativen Miteinanders einmal mehr eindrucksvoll bewährt“ (Nahles 2015: 24). Dahinter steht letztlich die Frage nach dem

Verhältnis von Kapitalismus und Demokratie (Streeck 2013: 90 ff.; Dörre 2009: 80 f.). Hier kommen die positiven Ansätze der Mitbestimmung, aber auch die Möglichkeiten der an Demokratie und Mitbestimmung orientierten Unternehmensform der Genossenschaft ins Spiel. Gerade die Mitbestimmung leistet einen grundlegenden Beitrag, um mutmaßliche Fehlsteuerungen des gegenwärtigen *Shareholder-Value*-Modells der *Corporate Governance* in Richtung einer nachhaltigen Unternehmensführung zu korrigieren. Nachhaltige Unternehmensführung bzw. die *Sustainable Company* (Vitols/Kluge 2011) bezieht sich in diesem Zusammenhang auf das Zusammenspiel der drei Erfolgsdimensionen: sozial, ökologisch und ökonomisch. Erkenntnisse über dieses Zusammenspiel zu ermitteln, ist auch Ziel des sogenannten Mitbestimmungsindex, der für die Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen eines Projektes vom Wissenschaftszentrum Berlin aktuell entwickelt wird (Scholz/Vitols 2016). Allerdings findet im Handlungsfeld der Mitbestimmung im Aufsichtsrat kein Klassenkampf und vermutlich auch nicht der Kampf um die Verankerung neuer Werte in Unternehmen statt. Der Aufsichtsrat wird vielfach als Gentleman-Gremium dargestellt, in dem Interessengegensätze kaum ausgetragen werden. Der Arbeitsstil sei weniger durch Konflikte als durch Arrangements gekennzeichnet, die häufig im Vorfeld von Sitzungen und Abstimmungen zustande kommen (Kißler et al. 2011: 91). Die Ergebnisse der Mitbestimmungsforschung im Aufsichtsrat zeigen, dass auch noch andere Merkmale für den Erfolg der Arbeit ausschlaggebend sind. So kann das Verhältnis des Aufsichtsrats zu Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat genauso prägend sein, wie die gewerkschaftliche Verankerung in den Unternehmen etc. Im Wesentlichen können bisher vor allem zwei Ergebnisse herausgearbeitet werden (ebd.: 104): Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat hat eine „dienende“ bzw. unterstützende Funktion für die Mitbestimmung des Betriebsrates und sie hat eine Sozialisationsaufgabe für die Herausbildung einer Dialogkultur im Unternehmen. Es besteht aber die Gefahr, dass „klassische“ Arbeitnehmerthemen durch die vorwiegend ökonomischen Aufgabenstellungen im Aufsichtsrat überlagert werden. Dies kann nur durch die Verknüpfung von ökonomischen Fragen mit denen der Mitbestimmung und der Schaffung von Beteiligungsstrukturen für die Beschäftigten gelöst werden. Denn die Ziele der Wirtschaftsdemokratie und Gemeinwohlorientierung sind es auch, die ihren Ausdruck im Konzept der Genossenschaften finden, indem genossenschaftliche organisierte Unternehmen dem Shareholder-Value Prinzip ein „Member-Value-Prinzip“ im Sinne eines Förderauftrags für Mitglieder der Genossenschaft entgegen setzen (Klemisch/Vogt 2012: 26 f.).

## 4 DIE EINGETRAGENE GENOSSENSCHAFT

---

### 4.1 Entwicklung und Status quo genossenschaftlicher Unternehmen in Deutschland

Genossenschaften erleben seit der Wirtschafts- und Finanzkrise eine Renaissance und rücken zunehmend in den Mittelpunkt der öffentlichen Debatte über alternative Unternehmen. Im Jahr 2012 zählte man in Deutschland 7.881 Genossenschaften, eine deutliche Steigerung gegenüber den 7.618 Genossenschaften, die 2010 eingetragen waren. Gewaltig muten die Mitgliederzahlen an: Ende 2012 registrierten die deutschen Genossenschaften 21,459 Millionen Mitglieder, ein Plus von 715.000 Mitgliedern gegenüber 2010. In Deutschland ist damit etwa jeder vierte Einwohner auch Mitglied in mindestens einer Genossenschaft. Zudem sind die deutschen Genossenschaften in 2012 Arbeitgeber für 906.700 Menschen (862.500 in 2010) und gaben zuletzt rund 46.700 Berufsanfängern einen Ausbildungsplatz (Stappel 2013: 23). Um plakativ zu dokumentieren, was als Wirtschaftsfaktor in Deutschland hinter den Genossenschaften steht: Jeder dritte Geldautomat gehört zu einer Genossenschaftsbank. Zwei Drittel der Milch, die Hälfte der Getreideernte und ein Drittel des Marktanteils der Viehvermarktung und Fleischverarbeitung wird von Genossenschaften erfasst und verarbeitet. Edeka und die REWE Group, teilweise genossenschaftlich organisiert, sind die beiden größten Unternehmen des Lebensmittelhandels in Deutschland (Blome-Drees 2016: 41 f.).

Genossenschaften haben der Finanz- und Wirtschaftskrise weitestgehend erfolgreich standgehalten. Ihre soliden und seriösen Geschäftsmodelle machten sie weniger anfällig für Konjunkturschwankungen und Krisen (Vogt 2011: 4; Hofmann 2013: 95 ff.). Dabei sind die Mitglieder in Genossenschaften stabile Ankerinvestoren; eine Genossenschaft ist eben keine Geldanlage, die einfach verkauft oder übernommen werden kann. Dennoch: Gegenüber anderen Unternehmensformen mutet die Rechtsform noch immer als unwesentlich an, obwohl der Trend zu Neugründungen im Genossenschaftssektor anhält. In den letzten fünf Jahren sind über 1.000 Genossenschaften mit mehr als 100.000 Mitgliedern gegründet worden. Seit 2007 liegen die Gründungszahlen konstant im dreistelligen Bereich. In den Jahren 2011, 2012 und 2013 wurden jeweils über 300 neue Genossenschaften gegründet (Kienbaum/Blome-Drees 2016: 97). Für 2014 und 2015 lag die Gründungszahl immer noch über 200 (Stappel 2016: 66 f.). Die Branchenschwerpunkte der Neugründungen liegen im Bereich der gewerblichen Genossenschaften und hier insbesondere bei

den Erneuerbaren Energien. Etwa zwei Drittel der Neugründungen in den letzten fünf Jahren sind diesem Bereich zuzuordnen (Stromproduktion mit PV und Wind, aber auch Nahwärme aus Biomasse). Mit der Prokon Regenerative Energie eG ist in 2015 aus der Insolvenz der Prokon GmbH die größte deutsche Energiegenossenschaft entstanden mit 37.000 Mitgliedern und etwa 600 Beschäftigten. Aber auch im Bereich der Dienstleistungen sowie bei den Sozialgenossenschaften kann ein stabiles Gründungsverhalten festgestellt werden (ebd.). Damit spricht Einiges für die angekündigte Renaissance der Genossenschaften (Klemisch/Boddenberg 2012).

Aktuell finden anhand von Novellierungen und Gesetzesvorhaben mehrere Auseinandersetzungen zu juristischen Fragen statt, die Auswirkungen auf rechtliche Entwicklung und das genossenschaftliche Verbands- und Prüfungswesen haben. Gemeint ist damit zum einen die Diskussion zum Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB), die zeigt, dass es wichtig ist, den Nachweis zu führen, dass die genossenschaftlichen Geschäftsmodelle keine Investmentfonds in der Rechtsform der eG sind. Bei der Novellierung des Kleinanlegererschutzgesetz (Klein-AnlSchG) kam vor allem aus dem Bereich der Verbraucherverbände die Forderung nach der Einführung einer Prospektpflicht für Genossenschaften auf. Und ein Referentenentwurf zur Einführung einer Kooperationsgesellschaft (KoopG) kann als Reflex auf die Diskussion um zu hohe Bürokratie- und Finanzaufwendungen bei Genossenschaftsgründungen eingeschätzt werden.

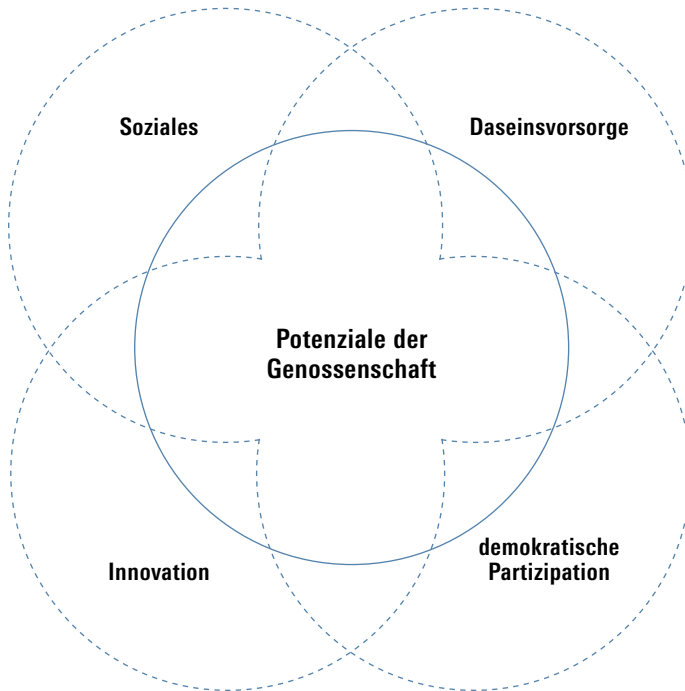
Die vom Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) in Auftrag gegebene Studie „Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft“ (vorgelegt von Kienbaum Consulting und dem Genossenschaftsseminar der Uni Köln) attestiert zwar einerseits den genossenschaftlichen Prüfverbänden gute Arbeit und plädiert für die Beibehaltung des Prüfsystems (Kienbaum/Blome-Drees 2016: 297f.), konstatiert aber auf der anderen Seite, dass für viele kleine Gründungsvorhaben – trotz der Erleichterung durch die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes – nur die Flucht in andere Rechtsformen wie den Verein bleibt, obwohl dieser ausdrücklich nicht für wirtschaftliche Zwecke geschaffen wurde (Kienbaum/Blome-Drees 2016: 330).

## 4.2 Prinzipien und Potenziale von Genossenschaften

Genossenschaften gelten in einer vom Shareholder-Value geprägten Gesellschaft als überholt und wirklichkeitsfremd. Doch ihr Image scheint sich lang-

Abbildung 1

---

**Potenziale von Genossenschaften**

---

Quelle: eigene Darstellung

sam zu wandeln. Bestes Beispiel dafür sind die Kreditgenossenschaften: Noch vor der Finanzkrise vielfach als altbacken belächelt, scheint ihr eher bodenständiges Geschäftsmodell heute wieder attraktiv. Auch die Neugründungen außerhalb der traditionellen Sektoren, oft getragen von bürgerschaftlichem Engagement, bestätigen diesen Imagewandel.

Worin unterscheiden sich Genossenschaften nun aber genau von anderen Unternehmensformen? Und was hat es mit den genossenschaftlichen Werten und Idealen tatsächlich auf sich?

### 4.2.1 Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung

Hermann Schulze-Delitzsch, einer der Gründerväter des Genossenschaftsgedankens in Deutschland, assoziierte seine Idee der Genossenschaft mit den „Grundregeln genossenschaftlichen Verhaltens“, basierend auf den Werten von *Selbsthilfe*, *Selbstverwaltung* und *Selbstverantwortung* (Eichwald/Lutz 2011: 44). Der genossenschaftliche Grundgedanke der Selbsthilfe meint den Zusammenschluss von Personen, die gemeinsam solche Aufgaben übernehmen, die der Einzelne in seinem Umfeld nicht für sich alleine bewerkstelligen kann (Klemisch/Vogt 2012: 21 ff.). Das bedeutet aber auch, dass der Selbsthilfegedanke zunächst in deutlichem Gegensatz zu Gemeinnutzen und Gemeinwirtschaft steht. Genossenschaften sind dem Wohl ihrer Mitglieder verpflichtet, nicht den Interessen der Allgemeinheit. Nach Schulze-Delitzschs Verständnis kann die Situation des Einzelnen verbessert werden, indem die Kräfte der Gemeinschaft mobilisiert werden und das Mitgliederwirtschaften gefördert wird. Im Laufe der Zeit wurde das Prinzip der Selbsthilfe allerdings zunehmend aufgeweicht. Spätestens mit der Öffnung des Förderauftrags in der Novelle des GenG 2006 auf soziale und kulturelle Belange bewegt sich eine Genossenschaft mit einem solchem Förderauftrag, sobald sie Leistungen nicht mehr ausschließlich für die Mitglieder anbietet, in einem auf das Gemeinwohl orientierten Bereich der Daseinsvorsorge.

Der Grundsatz der *Selbstverwaltung* meint, dass die Mitglieder ihre Genossenschaft in Eigenregie leiten und damit der genossenschaftliche Erfolg oder Misserfolg letztlich vom eigenen Geschick abhängt. Erkennbar wird das durch die Stellung der Organe der Genossenschaft basierend auf dem Prinzip der Selbstorganschaft: Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats müssen als natürliche Person zugleich Mitglieder der Genossenschaft sein. Kritisch ist anzumerken, dass insbesondere in größeren Genossenschaften aus betriebswirtschaftlichen Gründen diese Selbstorganschaft häufig ausgehoben wird: Fachkundige Personen werden zunächst zu Mitgliedern gemacht, um sie dann in entsprechende Ämter heben zu können, weil sich, vielleicht auch nur vorgeschoben, scheinbar keine fachlich geeigneten Personen aus den eigenen Reihen finden lassen. So ist zu beobachten, dass in Anlehnung an die Kapitalgesellschaften auch in Genossenschaften immer weiter professionelle Strukturen geschaffen und genossenschaftliche Führungspositionen vielfach mit Externen, also Genossenschaftsfremden besetzt werden (Klemisch/Vogt 2012: 24).

Selbstverwaltung meint jedoch auch die *demokratische Willensbildung* in der Generalversammlung, in der Abstimmungen regelmäßig nach dem Kopf-

prinzip, also unabhängig von der Zahl der vom Mitglied übernommenen Anteile, vollzogen werden. Das macht Genossenschaften zwar nicht unabhängig vom Kapital, schützt sie aber vor kapitalistischer Einflussnahme (Gellenbeck 2012: 12). Da jedes Mitglied nur eine Stimme hat, egal wie viel es in die Genossenschaft investiert, ist es finanzstarken Teilhaberinnen und Teilhabern nicht möglich, sich der Kontrolle zu bemächtigen oder gar die Genossenschaft feindlich zu übernehmen. Die demokratische Selbstverwaltung ist ein Wesenskern von Genossenschaften und eng verwandt mit den genossenschaftlichen Idealen von Solidarität und Zusammenhalt unter den Mitgliedern. Beides steht im Widerspruch zu „kapitalistischen“ Verhaltensweisen wie Profitmaximierung und Übervorteilung wirtschaftlich Schwächerer.

Die dritte Grundregel, die der Selbstverantwortung, knüpft letztlich an den Gedanken der *Solidarhaftung* an. Die Mitglieder stehen, so die Intention der Gründerväter, für die Verbindlichkeiten ihrer Genossenschaft persönlich ein. Die gesetzliche Regelung der unbeschränkten Haftung der Mitglieder im Falle der Insolvenz der Genossenschaft ist allerdings abdingbar; die sogenannte Nachschusspflicht wird heute in der Praxis in den Satzungen zumeist ausgeschlossen. Auch die vom Gesetz vorgesehene beschränkte Nachschusspflicht ist praktisch unbedeutend. Insofern hat sich dieser Grundsatz heute sicherlich relativiert.

#### 4.2.2 Genossenschaftliche Prinzipien

Der Dreiklang von Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung gilt heute im Grundsatz noch immer. Dennoch: Bedürfnisse haben sich gewandelt – und mit ihnen auch die Werte und Ideale der Rechtsform. Idealtypisch funktionieren Genossenschaften jedoch weiterhin entlang der folgenden Prinzipien:

##### **Förderprinzip und Identitätsprinzip**

Betrachtet man Genossenschaften in ihrer historischen Perspektive, dann ist in Deutschland, im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern wie England oder Frankreich, seit jeher eine eher liberale Ausrichtung prägend. Genossenschaften sehen sich in Deutschland nicht als Elemente eines alternativen Wirtschaftssystems. So verwundert es nicht, dass es sich auch bei der weit überwiegenden Anzahl der deutschen Genossenschaften um sogenannte Fördergenossenschaften handelt, bei denen die wirtschaftliche Förderung auch den wesentlichen Förderzweck darstellt. Dieses Genossenschaftsmodell ist



außerhalb Deutschlands wenig bekannt (Reichel 2012: 4, 8). Es lässt sich aus der doppelten Identität der Genossenschaften ableiten und stellt bis heute die oberste Leitmaxime dar; eine wirtschaftliche Förderung ist quasi ihr unveränderliches und absolutes Wesensprinzip (Grosskopf et al. 2012: 18f.). Förder- und Identitätsprinzip müssen insofern auch immer gemeinsam betrachtet werden.

Der Förderauftrag der Genossenschaften geht vom Grundgedanken des Mitgliederwirtschaftens aus. Die Mitglieder der Genossenschaft sind zugleich die Kunden ihrer Genossenschaft. Eine Mitgliedschaft soll demzufolge gerade nicht als Kapitalanlage dienen, sondern erst die Geschäftsbeziehung ermöglichen.

Dabei bündeln Genossenschaften das, was vorher auf zwei Marktparteien aufgeteilt und von divergierenden Interessen geprägt war, auf eine Partei. Träger und Nutzer, Inhaber und Kunde der genossenschaftlichen Leistung sind damit – im Idealfall – identisch. Gerade diese doppelte Identität ist ein wesentliches Kriterium zur Abgrenzung der Genossenschaft gegenüber anderen Rechtsformen. In konkreter Ausgestaltung heißt das beispielsweise, dass Kreditnachfrager zu ihren eigenen Kreditgebern oder Mieter zu ihrem eigenen Vermieter werden. Durch diese doppelte Identität lassen sich in der Gemeinschaft gerade solche Kostenvorteile erlangen, die der Einzelne für sich allein nicht realisieren kann. Zudem fördert sie Qualitätsbewusstsein und wirtschaftliches Handeln (Klemisch/Vogt 2012: 23). Eine Besonderheit stellt die sogenannte Produktivgenossenschaft dar, in der das Identitätsprinzip in ganz besonderer Weise ausgeprägt ist: Die Mitglieder sind zugleich Eigentümer und Beschäftigte des von ihnen gegründeten oder gemeinsam betriebenen Unternehmens.

Die Besonderheit der deutschen Genossenschaften ist, dass sie als Fördergenossenschaften einzig ihren Mitgliedern verpflichtet sind. Dieser Förderauftrag wird von wirtschaftlichen Zielen dominiert. Eine Genossenschaft kann sich jedoch (und mit der Gesetzesnovelle 2006 sogar ausdrücklich) sozialen oder kulturellen Zwecken verpflichten. Folglich wird die Rechtsform gerade auch für solche Kooperationen möglich, deren Mitglieder nicht ökonomisch, sondern sozial oder kulturell gefördert werden sollen. Und gerade dadurch erlangen solche Genossenschaften häufig eine über den Mitgliederutzen hinausgehende, gesamtgesellschaftliche Ausstrahlung.

### **Demokratieprinzip und Solidaritätsprinzip**

Demokratie und Solidarität sind zwei weitere Prinzipien, die Genossenschaften auszeichnen und von Unternehmen mit ausschließlichem Profitstreben

sowie anderen Rechtsformen unterscheiden. Basierend auf dem Grundsatz der Selbstverwaltung zeigt sich das Demokratieprinzip insbesondere darin, dass für die Mitglieder in Genossenschaften gerade nicht die Höhe der Kapitalbeteiligung und die mit ihr in anderen Unternehmensformen verbundenen Kontrollrechte im Vordergrund stehen. Stattdessen erfolgt die demokratische Entscheidungsfindung in der Generalversammlung grundsätzlich nach dem Kopfprinzip, also nach dem Grundsatz des gleichen Stimmrechts für alle, unabhängig von der Höhe der vom Mitglied übernommenen Geschäftsanteile. Kontroll- und Entscheidungsrechte, die nicht von der Höhe der Kapitalbeteiligung abhängen sowie die Willensbildung und Kontrolle durch die genossenschaftliche Selbstverwaltung verkörpern damit die wesentlichen Elemente einer demokratischen Ausrichtung. Zudem sichern lange Kündigungsfristen den Zusammenhalt und unterbinden von Beginn an die Gefahr einer kurzfristig motivierten Kapitalverwertung (Vogt 2010: 29 f.).

Dennoch ist das Demokratieprinzip bei Genossenschaften, die im marktwirtschaftlichen Wettbewerb stehen, erheblich unter Druck geraten. Reichel (2012: 7) verweist darauf, dass gerade größere Genossenschaften eine verminderte demokratische Mitbestimmung und sinkende Partizipation zeigen. So nähern sich Entscheidungsstrukturen, gerade in großen Genossenschaften, immer mehr denen ihrer kapitalorientierten Wettbewerber an. Führungskräfte stammen oft nicht mehr aus dem Genossenschaftsumfeld und Mitgliederversammlungen werden als Vertreterversammlungen abgehalten und verfolgen nicht mehr das Ziel der Aktivierung der Mitglieder. Daneben höhlen Mehrstimmrechte, auch wenn sie nur unter strikten Voraussetzungen in der Satzung vereinbart werden können, tendenziell das Demokratieprinzip aus (Vogt 2010: 32).

Genossenschaften verlieren durch diese Entwicklung ihren spezifischen Charakter und ökonomisch gesehen auch die komparativen Vorteile, die die Rechtsform gegenüber anderen Unternehmensformen bietet. Eine der aktuellen Herausforderungen gerade für die großen, vielfach am Benchmark des Kapitalmarkts orientierten Marktgenossenschaften lautet demnach – sofern sie den Weg etablierter Organisationen gegangen und dieses Interesse sukzessive über das ihrer Mitglieder gestellt haben –, die demokratische Partizipation zu revitalisieren und die Mitglieder wieder unmittelbar, nicht nur repräsentativ, zu beteiligen (Reichel 2012: 11).

Am vierten genossenschaftlichen Prinzip, dem *Solidaritätsprinzip*, lassen sich die genossenschaftlichen Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen am deutlichsten erkennen. Basierend auf dem Grundgedanken der genossenschaftlichen Selbstverantwortung meint Solidarität in erster Linie die schon

angesprochene Solidarhaftung im Falle der Insolvenz über die Nachschusspflicht der Mitglieder (die freilich in den Satzungen häufig ausgeschlossen wird). Mit dem Solidaritätsprinzip eng verknüpft sind aber auch weitere Merkmale genossenschaftlichen Wirtschaftens, die den „Genossenschaftsgeist“ und die Unverwechselbarkeit des Genossenschaftswesens ausmachen.

Dazu zählen

- der jederzeit mögliche freiwillige Ein- und Austritt der Mitglieder;
- die freiwillige Bindung an selbst gesetzte Regeln;
- die Gleichheit der Mitglieder, unabhängig von der Höhe ihrer Kapitalbeteiligung;
- der Eigennutzen, der jedoch nur gemeinschaftlich und im Einklang mit dem gemeinsamen Nutzen aller Mitglieder verfolgt werden kann;
- die sogenannte genossenschaftliche Rückvergütung als die der Rechtsform explizit innewohnende Besonderheit einer möglichen Verteilung der Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit im Verhältnis zum Umfang der Leistungsbeziehungen mit dem Gemeinschaftsbetrieb (Grosskopf et al. 2012: 39).

Kommt das Solidaritätsprinzip nicht zum Tragen, besteht die Gefahr, dass die Gründung einer Genossenschaft entweder erst gar nicht zustande kommt oder, sofern sie bereits am Markt etabliert ist, die Genossenschaft in Krisenzeiten relativ schnell auseinanderzufallen droht (Klemisch/Flieger 2007: 4). Genossenschaften benötigen also für ihr Zustandekommen, genauso wie für ihre dauerhafte Existenz, einen Kernbestand an Gemeinsamkeiten ihrer Mitglieder (oder wie die Managementlehre sagen würde, eine Corporate Identity).

#### **4.2.3 Mitglied: Genosse, Anteilseigner oder Kunde? Ein Interessenkonflikt**

Wie oben dargestellt, handelt es sich bei der weitaus überwiegenden Zahl der deutschen Genossenschaften um sogenannte Hilfs- oder Fördergenossenschaften, die dadurch gekennzeichnet sind, dass ihre Mitglieder über die Genossenschaft Leistungen beziehen oder einbringen, die der ergänzenden Unterstützung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit dienen. Damit grenzen sie sich von den Voll- oder Produktivgenossenschaften ab, deren Ziel die direkte und unmittelbare Förderung der Mitglieder selbst ist und somit primär in der Beschaffung und dem Erhalt von Arbeitsplätzen und bezahlter Arbeit liegt (Klemisch/Vogt 2012: 24f.).

Ausgehend vom Identitätsprinzip sind die Mitglieder zugleich auch die Nutzer der genossenschaftlichen Leistung und damit aktive Mitglieder. Darüber hinaus kann die Satzung bestimmen, dass Personen, die für eine Nutzung der Dienste der Genossenschaft nicht infrage kommen, als „reine Geldgeber“, sogenannte investierende Mitglieder, in begrenzter Anzahl zugelassen werden können. Sie dürfen dann aber weder im Aufsichtsrat noch in der Generalversammlung eine dominierende Rolle einnehmen (folgerichtig können sie die aktiven Mitglieder nicht überstimmen). Der Grund für diese Beschränkung der Rechte der investierenden Mitglieder besteht darin, dass die Interessen von aktiven Mitgliedern und investierenden Mitgliedern auseinanderdriften können, mit der Folge, dass die Identität von Mitglied und quasi Geschäftspartner zunehmend verwässert würde. Dennoch stellen investierende Mitglieder eine Möglichkeit dar, um die gerade in neu gegründeten, kapitalintensiven Genossenschaften (beispielsweise im Energiebereich) vielfach bestehenden Finanzierungsprobleme zu mildern. Ihre Erwartungshaltung ist indes häufig von kapitalverwertenden Interessen, und nicht von dem einer tatsächlichen Leistungsbeziehung geprägt.

Eine weitere Mitgliedergruppe stellen die passiven Mitglieder dar, welche kaum noch Leistungskontakte zum genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten, da sie entweder reine Kapitalinteressen zeigen, oder aber ihre Bindung an die Genossenschaft sukzessive aufgegeben haben. Vielfach haben sie sich nach einer Zeit aktiver Mitgliedschaft zunehmend entfremdet und stehen jetzt dem genossenschaftlichen Förderzweck eher indifferent gegenüber. Zwar sind sie noch immer Mitglied, haben aber ihre Verbindung zum Gemeinschaftsbetrieb und die Partizipation an Willensbildung und Kontrolle sukzessive eingestellt (Grosskopf et al. 2012: 50).

Von den passiven Mitgliedern strikt abzugrenzen sind die Kunden, also Personen, welche die genossenschaftliche Leistung zwar in Anspruch nehmen, aber bislang (noch) nicht Mitglied geworden sind. Heute betreiben gerade Marktgenossenschaften häufig dieses „Nichtmitgliedergeschäft“ oder „Nur-Kundengeschäft“. Man kann beobachten, dass bei einer Reihe von Genossenschaften, vor allem im kreditgenossenschaftlichen Sektor, das eigentlich ergänzende Nichtmitgliedergeschäft gegenüber dem Mitgliedergeschäft mittlerweile sogar überwiegt (ebd.: 171). Das Kerngeschäft hingegen, die Förderung der Mitglieder, spielt dann nur noch eine untergeordnete Rolle.

Die Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts ist aus mehreren Gründen eine problematische Entwicklung: Rechtlich betrachtet ist eine Genossenschaft mitgliedernützlich, ihr Zweck darf nicht darauf gerichtet sein, anstelle der Mitglieder Dritte zu fördern. Ein ergänzendes Nicht-Mitgliedergeschäft

darf daher nur betrieben werden, um dadurch die Mitglieder entweder besser oder überhaupt erst fördern zu können (Beuthien et al. 2008: 3, 172). Außerdem besteht konkret die Gefahr, dass nicht mehr der Fördererfolg, sondern die kapitalbegleitende Rendite sich als primäre Zielgröße genossenschaftlichen Wirtschaftens etabliert. Anstatt ökonomischer Nutzenmaximierung für die Mitglieder stehen dann Gewinnmaximierung und Kapitalrendite im Vordergrund. Verbunden mit professionellen Managementstrukturen und immer komplexerer Geschäftstätigkeit verfallen solche Genossenschaften dann zu beliebigen, „normalen“ Unternehmen.

Nicht mit dem eigentlichen Förderzweck zu verwechseln sind neuere, häufig von den Kreditgenossenschaften aufgelegte Mitglieder-Mehrwert-Programme, welche den Mitgliedern diverse Vergünstigungen bieten sollen (z. B. Sonderkonditionen bei Mobilfunktarifen, Angebote im Bereich Freizeit oder Urlaub). Diese basieren nicht auf den Leistungsbeziehungen aus und mit dem gemeinsamen Geschäftsbetrieb, sondern existieren von diesen völlig getrennt. Hier fördert die Genossenschaft nicht selbst, sondern lässt ihren Mitgliedern fremd – durch externe Leistungsanbieter – Nutzen stiften, in der Erwartung, dass die Mitglieder diesen Zusatznutzen auch dem genossenschaftlichen Förderzweck zuschreiben (Ringle 2010: 17, 25).

Es ist also kritisch zu sehen, wenn Genossenschaften Mitglieder und Kunden nahezu gleich behandeln und sich die Abgrenzung der beiden Gruppen zuletzt nur noch über die Dividende zeigt. Wenn die Ausschüttung einer konstanten Dividende, unabhängig von der wirtschaftlichen Situation oder der konjunkturellen Lage, die einzige Förderleistung an die Mitglieder darstellt, dann wird damit nicht nur das Identitätsprinzip ausgehöhlt, sondern dann verkommt auch die genossenschaftliche Rechtsform zur Beliebigkeit (Vogt 2010: 27).

#### **4.2.4 Member-Value versus Shareholder-Value**

Primäres Ziel für die Genossenschaft muss es sein, Kundinnen und Kunden zu Inhabern und passive zu aktiven Mitgliedern werden zu lassen. Dieses Ziel erreicht die Genossenschaft am besten, wenn es ihr gelingt, die Exklusivvorteile der Mitgliedschaft, den sogenannten Member-Value, klar erkennbar herauszustellen. Worum handelt es dabei und wie unterscheidet sich der Member-Value vom Shareholder-Value?

Bei der börsennotierten AG ist der erwirtschaftete Shareholder-Value ausschlaggebend dafür, ob die Aktionäre und Investoren entweder zusätzliches

Kapital bereitstellen oder ihre Aktien wieder verkaufen. Wesentlicher Entscheidungsmaßstab dafür ist die Höhe der Dividende sowie ein möglichst früher Zeitpunkt ihres Zuflusses beim Anteilseigner. Das rein auf Kapitalmehrung ausgerichtete Ziel des Anteilseigners begründet sein Verhältnis zum Unternehmen, das tendenziell anonym ist. Das Unternehmen wird aufgrund der Dominanz anonymer Kapitalinteressen und der Unvollkommenheit der Kapitalmärkte wiederum dazu getrieben, eher kurzfristige Ertragssteigerungen statt langfristigem Erfolg anzustreben.

Anders bei Genossenschaften: Eine Genossenschaft kann zwar grundsätzlich jeden Unternehmensgegenstand verfolgen, allerdings nicht ausschließlich, um einen durch Geschäftsabschlüsse mit beliebigen Dritten erwirtschafteten Überschuss rein als Dividende wieder an die Mitglieder auszuschütten. Genossenschaften sind keine Handelsgesellschaften. Eine Verzinsung der Geschäftsguthaben (im Sinne einer Eigenkapitalverzinsung) ist laut Gesetz grundsätzlich verboten, es sei denn, eine Öffnungsklausel in der Satzung lässt eine solche ausdrücklich zu. Aus dem erwirtschafteten Gewinn Dividenden auszuschütten, ist der Genossenschaft grundsätzlich möglich, wobei hier aber wiederum § 20 GenG zu beachten ist: Eine Gewinnverteilung kann in der Satzung ganz oder teilweise zu Gunsten einer Thesaurierung, also zur Stärkung des Eigenkapitals, ausgeschlossen werden. Für Genossenschaftsanteile gibt es auch keinen Kapitalmarkt und somit können kurzfristige Renditeinteressen hier keine Rolle spielen. Stattdessen kommen anstelle kurzfristiger Shareholder-Value-Orientierung langfristige und nachhaltige, nutzerorientierte Geschäftsmodelle auf Grundlage der Identität von Träger und Nutzer zum Tragen, was wiederum für eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit förderlich ist. Entscheidend ist: Ein Anspruch auf Dividende oder Verzinsung des Anteils ergibt sich selbst bei wirtschaftlich erfolgreicher Geschäftstätigkeit der Genossenschaft per se für das Mitglied erst mal nicht. Der konkrete Nutzen einer Mitgliedschaft in einer Genossenschaft bestimmt sich aus anderen Faktoren.

Der Nutzen für die Mitglieder einer Genossenschaft, also der Mitgliederwert oder Member-Value, ist genau der Exklusivvorteil einer Mitgliedschaft, der daraus resultiert, die gemeinschaftliche Förderung der Genossenschaft in Anspruch nehmen zu dürfen. Dabei ist dieser Exklusivvorteil nicht statisch, vielmehr muss er, basierend auf dem jeweiligen Förderauftrag und bei sich stetig ändernden Rahmenbedingungen, immer wieder aufs Neue gefunden werden (was die wesentliche Aufgabe des Vorstands ist). Der Member-Value ist also genau der Wert, der für das einzelne Mitglied durch die Zusammenarbeit in der Genossenschaft entsteht. Zwar könnte man ihn auch als den „ge-

nossenschaftlichen Shareholder-Value“ bezeichnen (Theurl 2012: 14). Er beinhaltet aber gerade nicht die kapitalmäßige Besserstellung des Anteilseigners, sondern eine leistungsmäßige Förderung durch die Genossenschaft. Der genossenschaftliche Member-Value lässt sich letztlich an drei Bestimmungsfaktoren festmachen: erstens unmittelbar aus der konkreten Leistungsbeziehung, also den Vorteilen aus der genossenschaftlichen Kooperation; zweitens mittelbar aus der Ausübung der Eigentümerrechte durch Rückvergütung oder Dividende; und drittens aus der Nachhaltigkeit und der damit erwarteten Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, beispielsweise durch gezielte Rücklagenbildung für künftige Investitionen (ebd.: 15).

Natürlich ist die Voraussetzung zur Erreichung eines jeden Förderzwecks, dass auch ein wirtschaftlich auskömmliches, „fördernotwendiges“ Jahresergebnis erzielt wird. Der Fördererfolg setzt also Markterfolg voraus. Eine fragwürdige Gewinnmaximierung, wie es sie bei kapitalmarktabhängigen Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit gegeben hat, ist bei Genossenschaften allerdings nicht zu beobachten und aufgrund der besonderen genossenschaftlichen Strukturmerkmale und Werte auch so gut wie ausgeschlossen (Vogt 2010: 29).

Durch die Betonung und konsequente Anwendung bestimmter Werte und der damit verbundenen Verhaltensweisen kann in genossenschaftlichen Unternehmen letztlich eine höhere Stabilität erreicht werden. Das gilt vor allem für die Zeiten der Gründung aber auch für Zeiten intensiver sozialer Konflikte oder wirtschaftlicher Turbulenzen. Positiv unterscheiden sich die Genossenschaften von anderen Unternehmensformen dadurch, dass die Insolvenzquote, gemessen an der Summe aller Unternehmensinsolvenzen, mit 0,1 Prozent die niedrigste aller Unternehmensformen darstellt, und das nun schon über Jahre hinweg (Blome-Drees u. a. 2016: 47). Dies ist unter anderem einer ausgeprägten Verbandsstruktur und einem hohen Prüfungsaufwand geschuldet. Gleichwohl lässt sich daraus mit Recht die Frage ableiten: Was machen Genossenschaften anders?

### 4.3 Soziologie der Genossenschaftsidee

Werden Genossenschaften in der Literatur häufig aus einer juristischen oder aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet, so bleibt eine spezifisch soziologische Perspektive auf die Wirksamkeit genossenschaftlicher Prinzipien zumeist unterbelichtet. Dabei erlebt die Rechtsform der Genossenschaft zurzeit eine kleine Renaissance, die eine intensivere sozialwissenschaftliche Be-

trachtungswise als lohnenswert erachten lässt. Vermehrt entwickeln sich Diskussionen um gesellschaftliche Konzepte, die auf die sozialen und ökologischen Herausforderungen der modernen Gesellschaften mit alternativen Geschäfts-, Wirtschafts- und Gesellschaftsmodellen zu reagieren versuchen. Gemeint sind beispielsweise die Diskussionen um „Postwachstumsgesellschaft“ (vgl. z. B. Paech 2012) oder die „Gemeinwohlökonomie“ (vgl. Felber 2012), die die derzeitige Wirtschaftsweise und Gesellschaftsordnung in Frage stellen. Genossenschaften lassen sich z. T. als Akteure einer solidarischen Ökonomie verorten (vgl. Kerber-Clasen 2012: 83), subsumiert diese doch eine Form des Wirtschaftens, die auf freiwilliger Kooperation, demokratischer Selbstorganisation basiert und starres Konkurrenzbewusstsein ablehnt (vgl. Giegold/Embshoff 2008: 12).

Das Wesensmerkmal einer Genossenschaft besteht – wie bereits beschrieben – in der Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien der *Mitgliederförderung*, der *Identität*, der *Solidarität* und der *Demokratie*. Beschreibt das Förderprinzip die Unterordnung des Gewinnstrebens unter die Interessenförderung der Mitglieder, ermöglicht das Identitätsprinzip, die für den Kapitalismus charakteristische Rollenteilung von Produzentinnen und Konsumentinnen aufzuheben. Das Solidaritätsprinzip bezeichnet hingegen den „genossenschaftlichen Geist“ (Hettlage 1990: 123 f.), der sich in einer besonderen Werteverbundenheit der Mitglieder ausdrückt (vgl. Klemisch/Boddenberg 2016: 157 f.). Von entscheidender Bedeutung für die Organisationsform der Genossenschaft ist zudem das Prinzip ihrer demokratischen Grundstruktur.

Gunter Runkel (2003) nähert sich einer Genossenschaftssoziologie, indem er Genossenschaften als soziale und wirtschaftliche Gebilde entlang des von Talcott Parsons entwickelten AGIL-Schemas zu analysieren versucht. Hierbei handelt es sich um ein theoretisches Modell von Verhaltensorganismen, die ein System erfüllen muss, um sich selbst zu erhalten. Parsons unterscheidet hier die *Adaption* (*Adaption*), die *Zielorientierung* (*Goal Attainment*), die *Eingliederung* (*Integration*) und die *Aufrechterhaltung* (*Latency*). Bezogen auf Genossenschaften ist die Anpassung der Organisationsform an das ökonomische System demnach durch die Zahlung von Geld, in Form der Dividende gewährleistet, während die am politischen System orientierte Zielorientierung durch den Einsatz von Macht gelingt. Zu deren Kontrolle besteht nach Runkel auf der Ebene der Eingliederung eine Wertbindung zur Erreichung der gemeinsamen Ziele, die wiederum durch die Aufrechterhaltung universaler Normen von Gleichheit und Gerechtigkeit gesichert werden (Runkel 2003: 11). Runkels systemtheoretische Perspektive bietet zwar die Möglichkeit, die Anpassungsfähigkeit von Genossenschaften an die kapitalistische



Verwertungslogik zu beschreiben, scheint hinsichtlich der Frage nach der Qualität von Demokratie und Mitbestimmung jedoch nur wenige Anknüpfungspunkte zu bieten.

Einen schon einige Jahre zurückliegenden und für diese Studie anschlussfähigeren Ansatz für eine soziologische Betrachtung des Demokratieprinzips bieten Robert Hettlages Überlegungen zur „Genossenschaftssoziologie“ (1981), die sich auf die Bedeutung des Demokratieprinzips konzentrieren. Das genossenschaftliche Demokratieprinzip garantiert jedem Mitglied in einer Genossenschaft das gleiche Stimmrecht. So ist in einer Genossenschaft nicht die Höhe der Kapitalbeteiligung für den Grad der Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder entscheidend – das Stimmrecht in der General- oder Vertreterversammlung ist unabhängig von der Anzahl der übernommenen Geschäftsanteile (vgl. Klemisch/Vogt 2012: 23). Hettlage setzt dieses demokratische Prinzip nun in ein Verhältnis zu Max Webers herrschaftssoziologischer Perspektive auf die Funktionsprinzipien der kapitalistisch geprägten Gesellschaft.

Beschreibt Weber hier die Rationalisierung der gesamten Lebensführung im Zuge der Ausbreitung der kapitalistischen Gesellschaftsform, so schlägt sich diese Entwicklung in einem bestimmten Herrschaftstyp, der Form der *rationalen Herrschaft* nieder (vgl. Weber 2010; 1976). Als kennzeichnend für die kapitalistische Privatwirtschaft tritt die „auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen“ (Weber 1976: 124) basierende *rationale Herrschaft*, an die Stelle der *traditionellen Herrschaftsform*, die ihre Legitimität durch den Glauben an die Heiligkeit geltender Traditionen schöpfte. Doch handelt sich hier weniger um eine Aufhebung als vielmehr um eine Verschiebung von Herrschaft, so steht auch beim Idealtyp der *rationalen Herrschaft* der Gehorsam im Mittelpunkt (vgl. ebd.; Hettlage 1981: 281).

Weber gesteht den von ihm in *Wirtschaft und Gesellschaft* beschriebenen Verbänden nun das Potenzial einer stärkeren Kontrolle einseitiger Machtstrukturen in Organisationen zu, die er als „Minisierung der Herrschaft“ (Weber 1976: 169) beschreibt. Möglich wird diese Art der Kontrolle, wenn sich die Mitglieder sozial gleichen, untereinander kennen und ihr Versammlungsrecht ausüben – insofern also genossenschaftlichen Prinzipien folgen. So verstehen sich Genossenschaften traditionell als Selbsthilfeeinrichtungen, die solidarisch agieren und ihre Mitglieder in demokratische Entscheidungsprozesse einbeziehen (vgl. Klemisch/Boddenberg 2016: 157 f.). Von ihrer Idee her sind Genossenschaften somit demokratische Gebilde, in der die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder ausgeprägter sind als in anderen Organisationen (vgl. Runkel 2003: 91).

Nun steht das Demokratieprinzip in der heutigen Genossenschaftslandschaft jedoch schnell zur Disposition, da sich die Entscheidungsstrukturen bei größeren Genossenschaften häufig denen kapitalorientierter Mitbewerber angleichen (vgl. Reichel 2012: 7; Klemisch/Vogt 2012: 24). In der Realität – so wird es in der Empirie deutlich – schrumpft die demokratische Stellung der Mitglieder schnell zu einer symbolischen Möglichkeit, den vom Vorstand vorgeschlagenen Geschäftsbericht anzunehmen (vgl. Blanckenburg, von 2014: 261).

Franz Oppenheimer (1896) folgerte hieraus schon früh das „eherne Transformationsgesetz der Genossenschaften“, nach dem Genossenschaften entweder scheitern oder sich in kapitalistische Unternehmen verwandeln, die sich sukzessive von den genossenschaftlichen Prinzipien entfernen. Scheint diese Vermutung für große Genossenschaften nahliegend, kann insbesondere in kleineren Genossenschaften jedoch nach wie vor eine grundsätzliche Schwächung der herrschaftlichen Grundform durch genossenschaftliche Strukturen beobachtet werden, da Herrschaftsfaktoren durch das Demokratieprinzip zumindest unter Kontrolle gehalten werden können (vgl. Hettlage 1981: 286). So wird durch das Demokratieprinzip verhindert, dass sich Mitglieder kraft ihrer wirtschaftlichen Potenz über die Interessen anderer Mitglieder stellen. Feindliche Übernahmen kapitalmächtiger Akteure sind ausgeschlossen und Kontroll- und Leitungsbefugnisse von Vorstand und Aufsichtsrat müssen sich stets an den demokratischen Entscheidungen der Mitglieder orientieren (vgl. Klemisch/Boddenberg 2016: 158).

„Was die Genossenschaften angeht [...] so stellen sie ihrem inneren Wesen nach inmitten der kapitalistischen Wirtschaft ein *Zwitterding* dar: eine im kleinen sozialisierte Produktion im kapitalistischem Austausch“ (Luxemburg 1987, Hervorhebung im Original). Bezog Rosa Luxemburg ihre Einschätzung der genossenschaftlichen Idee in erster Linie auf Produktionsgenossenschaften, so ist jenes „*Zwitterding*“, von dem sie sprach, auch heute noch eine treffende Bezeichnung für viele Genossenschaften – Wettbewerbsorientierung auf der einen, Mitgliederförderung auf der anderen Seite. Die Gleichzeitigkeit einer an den Prinzipien von Solidarität und Demokratie orientierten Unternehmensphilosophie und der Anspruch, die eigene Mitgliederzahl zu erhöhen und mitunter überregional tätig zu werden, stellen das genossenschaftliche Fundament häufig auf eine harte Probe und lassen die Frage zu, inwiefern sich Genossenschaften von anderen Unternehmen unterscheiden. Eine Frage, die sich für diese Studie als zentral darstellt und der sich im Folgenden genähert werden soll.

## 5 METHODIK

---

### 5.1 Begründung und Darstellung des qualitativen Untersuchungsdesigns

Die vorliegende Studie zur Mitbestimmungspraxis in Genossenschaften basiert auf einem qualitativen Forschungsdesign. Ziel der qualitativen Sozialforschung ist es, durch unterschiedliche Methoden Strukturmerkmale, Abläufe und Deutungsmuster handelnder Akteure zu erfassen und damit soziale Wirklichkeit abzubilden (Flick et al. 2000: 14). Dabei wird der untersuchte soziale Sachverhalt rekonstruiert und dessen Komplexität durch ein methodengeleitetes Erhebungs- und Auswertungsverfahren reduziert (Gläser/Laudel 2009: 23 f.). Unter dem Begriff der qualitativen Sozialforschung, die die „Entdeckung (Generierung) von Theorieaussagen“ zum Ziel hat (Brüsemeister 2008: 9), werden unterschiedliche Forschungsansätze subsumiert, die in ihren theoretischen Annahmen und methodischen Fokussierungen variieren. Der Vorteil eines qualitativen Forschungsdesigns liegt in der Möglichkeit, zentrale Fragestellungen, Konzepte und Instrumente in der Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld zu überprüfen und anpassen zu können (Przyborski/Wahlrab-Sahar 2009: 17). Dies ist im vorliegenden Fall von besonderer Bedeutung, da empirische Untersuchungen zu Genossenschaften, die unter das Mitbestimmungsgesetz M76 fallen, bisher nicht vorliegen. Im Gegensatz zu einem quantitativen Verfahren werden daher nicht bereits vorhandene Hypothesen überprüft, sondern entlang der qualitativen Daten generiert.

Die Studie orientiert sich an den Methoden der Organisationsforschung (vgl. Kühl/Strodtholz 2002) und nähert sich dem oben beschriebenen Erkenntnisinteresse durch insgesamt sechs Fallstudien. Die Fallstudie dient in den Sozialwissenschaften als übergreifende Untersuchungsstrategie, die ein zeitgenössisches Phänomen beschreibt und in der Organisationsforschung häufig Anwendung findet, da der Forscher auf diesem Weg direkten Kontakt zu den relevanten Akteuren aufnehmen und somit realweltliche Erfahrungen der jeweiligen Organisation sammeln kann (vgl. Minzberg 1979: 586).

### 5.2 Sampling

Im Zusammenhang mit der Frage nach der Verallgemeinerungsmöglichkeit qualitativer Fallstudien nimmt das Sampling eine zentrale Bedeutung ein.

Dennoch wird die Auswahl der Untersuchungsgruppe in der Forschungspraxis häufig vernachlässigt (Przyborski/Wahlrab-Sahr 2009: 172). Obwohl die Repräsentativität qualitativer Forschung von ihren Gegnern häufig bestritten wird, stehen die ausgewählten Fälle in der folgenden Analyse nicht allein für sich. Denn „der Einzelfall – so faszinierend er auch sein mag – wird erst dadurch für die Sozialwissenschaften interessant, dass er für „etwas steht, d. h. etwas repräsentiert“ (ebd.: 174). Dabei können unterschiedliche Formen des Samplings Anwendung finden, die im vorliegenden Fall miteinander kombiniert wurden. So richtete sich das Sampling in dieser Untersuchung nach bestimmten vorab festgelegten Kriterien, während die Interviewpartner innerhalb der einzelnen Organisationen in erster Linie durch das Verfahren des „Snowball-Samplings“ (ebd.: 180 f.) rekrutiert wurden. Als zentrale Kriterien dienten a) die Organisationsform eingetragene Genossenschaft und b) die bestimmungsrechtliche Grundlage des Mitbestimmungsgesetzes 1976, die grundsätzlich eine paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat vorsieht.<sup>2</sup>

Auf Grundlage der Statistik der Hans-Böckler-Stiftung (HBS 2013) fand das M76 im Jahr 2012 auf acht Genossenschaften Anwendung, wodurch sich das Sampling zunächst auf acht Organisationen konzentrierte. Im Zuge der Recherche vor dem Beginn der Erhebungsphase erweiterte sich dann das Sampling auf insgesamt zehn Genossenschaften. Die Kerndaten der betrachteten Genossenschaften sind in der Tabelle Eins dargestellt:

Der Feldzugang gelang jedoch nur bei sieben Unternehmen. In einem dieser Unternehmen, erwiesen sich die durchgeführten Interviews als der Stellung der Genossenschaft in einer komplexen Konzernstruktur nicht angemessen, sodass sich die vorliegende Studie auf sechs vergleichbare Fallstudien konzentriert:

- Fall 1: Deutsche Ärzte- und Apothekerbank e.G (kurz apoBank)
- Fall 2: Berliner Volksbank eG
- Fall 3: Datev eG
- Fall 4: Coop eG
- Fall 5: Sanacorp eG
- Fall 6: Deutsches Michkontor

Die einzelnen Fallanalysen basieren erstens auf einer vor Beginn der Erhebungsphase durchgeführten Untersuchung der Selbstdarstellung, die an ein diskursanalytisches Verfahren angelehnt ist, zweitens auf einer bilanzanalyti-

---

<sup>2</sup> Müller-Jentsch (2014: 511) spricht in seiner Typologie von Unterparität, da der Aufsichtsratsvorsitzende von der Kapitalseite kommt und ein doppeltes Stimmrecht wahrnehmen kann.

## Übersichtstabelle Genossenschaften mit M76 für 2013

Genossenschaft	Sektor	Beschäftigte	Mitglieder	Bilanzsumme in Mio. Euro	Größe Aufsichtsrat	Gewerkschafts- vertreter
Berliner Volksbank eG	Banken	2.063	132.330	9.852	16	2; davon 1 ver.di; 1 DBV
Deutsche Apotheker und Ärztebank eG	Banken	2.387	104.000	38.840	20	3; davon 1 ver.di; 2 DBV
co op eG, Kiel	Lebens- mittel	9.076	53.973	1.278	12	2 Ver.di
Deutsches Milchkontor eG, Zeven	Lebens- mittel	7.200	8.900	5.300	12	2 NGG
DATEV eG, Nürnberg	IT- Steuer- berater	6.515	40.274	803	12	2; davon 1 ver.di
GAD eG, Münster	IT Banken	1.712	616	321	12	2 ver.di
Raiffeisen Warenhandelszentrale Rhein Main eG	Dienst- leistung	2740	158	490	20	3; davon 1 ver.di
Sanacorp eG, Planegg	Dienst- leistung	2.200	8200	3.800	16	2 ver.di

Quelle: Eigene Zusammenstellung

schen Auswertung der Geschäftsberichte der einzelnen Unternehmen für den Zeitraum 2009–2013 und drittens auf leitfadengestützte Interviews mit unterschiedlichen Akteuren der einzelnen Genossenschaften. In den oben genannten Unternehmen wurden alle Elemente der Fallanalyse umgesetzt.

Darüber hinaus wurde ein Einzelinterview mit dem Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats und stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden der Raiffeisen-Warenzentrale Rhein-Main eG (RWZ) durchgeführt und eine Bilanzanalyse erstellt. In der RWZ, die ebenfalls unter das M76 fällt, konnten jedoch

keine weiteren Interviewpartner gewonnen werden. Für die GAD eG, wurde zwar ebenfalls eine Bilanzanalyse erstellt, ein Feldzugang kam jedoch nicht zustande, da das Unternehmen in der Projektlaufzeit mit der Fiducia fusionierte und dabei die Rechtsform wechselte. Auch für die REWE Zentralfinanzen eG wurde eine Bilanzanalyse erstellt sowie drei Interviews mit vier Gesprächspartnern geführt. Aufgrund der komplexen Konzernstruktur der REWE Group erwiesen sich die Interviews jedoch für die Fragestellungen als nur begrenzt nutzbar, sodass wir von der Erstellung einer eigenständigen Fallstudie Abstand genommen haben.

Eine weitere etwas abgespeckte Fallanalyse wurde für die GLS Bank auf Basis eines Interviews angefertigt, obwohl bei dem Unternehmen keine M76 Voraussetzungen gegeben sind, sondern lediglich die Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) stattfindet. Die GLS Bank wurde in die Analyse einbezogen, da es sich hier um eine ethische Bank handelt, die dem Idealtypus einer sozialreformerischen Genossenschaften sehr nahe kommt. Das Interview verfolgte das Ziel, das Verständnis und die Umsetzung genossenschaftlicher Prinzipien der GLS Bank mit den anderen untersuchten Genossenschaften zu kontrastieren. Die Methodologie der einzelnen Verfahren soll im Folgenden näher betrachtet werden.

### 5.3 Analyse der Selbstdarstellung

Nach einer kurzen Darstellung der Kerndaten der jeweiligen Genossenschaft beginnt jede Fallstudie mit einer kurzen Beschreibung der Selbstdarstellung. Die Analyse der Selbstdarstellung betrachtet die untersuchten Genossenschaften unter der Fragestellung, wie sich die Genossenschaften nach außen darstellen und inwieweit und wodurch konkret der Genossenschaftsgedanke artikuliert und präsentiert wird. Dem empirischen Material wurde sich auf dieser Ebene durch die Auswahl von Dokumenten genähert, die auf das Erkenntnisinteresse zugeschnitten sind. Der Zugang zu diesen „Narrationen“ erfolgte durch eine erste grobstrukturierte Analyse der Selbstdarstellungen auf den Internetseiten der entsprechenden Unternehmen. Gefolgt wurde in diesem Zusammenhang der diskursanalytischen Grundannahme, dass die Akteure in Sprachform mitteilen, die soziale Umwelt deuten und Objekten und Handlungen einen subjektiv gemeinten Sinn verleihen (Viehöver 2011). Auf der Basis dieser Selbstdarstellungen wurde dann der Frage nachgegangen, inwieweit diese sich in ihrer kommunikativen Außendarstellung als genossenschaftlich agierende Organisationen bezeichnen. Die Beschreibung

„genossenschaftlich“ wurde hierbei nicht auf Basis der gewählten Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) untersucht, sondern orientierte sich an den vier genossenschaftlichen Prinzipien: Mitgliederförderung, Solidarität, Demokratie und Identität sowie den daraus abgeleiteten Kriterien Gleichheit, Selbsthilfe und Regionalität. Von besonderer Bedeutung waren hierbei des Weiteren die Narrationen hinsichtlich der Mitbestimmung der Mitglieder und der partizipativen Grundausrichtung der Genossenschaft.

Die Analyse der Internetseite erfolgte mit Hilfe des digitalen Softwareprogramms MaxQda, das die Codierung einzelner Textpassagen und die Entwicklung eines Kategoriensystems ermöglicht. Das Kategoriensystem bestand aus den oben genannten Hauptcodes, wurde während der Analyse gemäß den Prinzipien der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel (2010) jedoch im Prozess der Auswertung offengehalten, sodass neue Codes generiert werden konnten.

#### 5.4 Vergleichende Jahresabschlussanalysen

Zur Erfassung der wirtschaftlichen Entwicklung der untersuchten Genossenschaften während der Hochzeit der Wirtschafts- und Finanzkrise wurden im Rahmen dieser Studie Bilanzanalysen erstellt. Ziel der Bilanzanalysen war es, einen Überblick der Geschäftsentwicklung der Unternehmen in den Jahren 2009 bis 2013 zu erlangen. Dabei standen die folgenden Fragen im Vordergrund:

Lässt sich aus der Analyse der Jahresabschlüsse ein verallgemeinerndes Bild hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit und der Krisenfestigkeit von Genossenschaften ableiten?

Wie haben die betrachteten Genossenschaften die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 bewältigt, d. h. sind sie gut durch die Krise gekommen?

Gegenstand der Untersuchung waren die Jahresabschlüsse von acht Unternehmen mit nach Mitbestimmungsgesetz 76 paritätisch besetzten Aufsichtsräten.

In einem ersten Schritt wurde die Verfügbarkeit der Jahresabschlüsse gesichtet und entschieden, welche Unterlagen zur Analyse verwendet werden. Aufgrund unterschiedlicher Datenlage kam es dabei zu divergierenden Ergebnissen. Bei der überwiegenden Zahl der Fälle wurde auf Veröffentlichungen im elektronischen Bundesanzeiger ([www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de)) zurückgegriffen. Bei der Deutsches Milchkontor eG (DMK) wurde insofern davon abgewichen, als hier nur drei Konzernabschlüsse vorlagen. Hier wurden zu-

sätzlich die auf der Homepage veröffentlichten „integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte“ mit in die Analyse einbezogen, um eine einheitliche Datenbasis zu gewährleisten, allerdings konnten hier nur vier statt fünf Jahre berücksichtigt werden.

Im nächsten Schritt wurde versucht, die Unternehmens- bzw. Konzernstrukturen einzuordnen. Gleichzeitig wurde damit begonnen, den Unternehmensgegenstand und das Geschäftsmodell zu verstehen und erste Entwicklungstendenzen zu erkennen. Dies geschah in erster Linie mittels einer kritischen Durchsicht der Lageberichte.

Parallel dazu wurden zur Kennzahlenanalyse die Daten – wo nötig – bereinigt, in Tabellenkalkulationssoftware erfasst, bedarfsgerecht aufbereitet und strukturiert. In weitgehend standardisierten Verfahren wurden Kennzahlen zur weiteren Interpretation und Analyse gebildet. Da Branchenvergleiche weder vorgesehen noch möglich waren, wurden nur die Kennzahlen mehrere aufeinanderfolgender Jahre in der Kennzahlauswertung interpretiert.

Neben einigen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (Anlagenintensität, Investitionsquote, Eigenkapitalquote, Selbstfinanzierungsquote, Sachanlagedeckung, Cash-Flow) wurden erfolgswirtschaftliche Kennzahlen (Materialaufwandsquote, Personalaufwandsquote, Umsatzrendite, Gesamtkapitalrendite und Eigenkapitalrendite) sowie soziale (Beschäftigtenentwicklung, Umsatz und Produktivität je Mitarbeiter) und genossenschaftsspezifische Kennzahlen (Mitgliederentwicklung, Entwicklung der Geschäftsguthaben, Rückvergütungsquote und Dividendenrendite) abgeleitet, dokumentiert und interpretiert. Die Ergebnisse der Kennzahlenanalyse bildeten dann einen Schwerpunkt der Auswertung.

Der zweite Schwerpunkt ergab sich aus der Aufbereitung der einzelnen Lageberichte in den Geschäftsberichten. Zum einen wurden die wesentlichen Ereignisse der jeweiligen Geschäftsjahre aufgezeigt und in den Gesamtkontext eingebettet. Zum anderen wurde versucht, anhand der Ausführungen in den Lageberichten die strategische Ausrichtung der Unternehmen, ihre Steuerung, Handlungsoptionen und langfristige Geschäftspolitik zu verstehen.

Unter dem Aspekt der Mitgliederförderung wurden im Weiteren die Jahresabschlüsse auf genossenschaftsspezifische Besonderheiten hin untersucht.

Hinsichtlich der technischen Unterstützung erfolgten dazu mehrere Suchläufe in den Texten der Lageberichte nach bestimmten Schlüsselwörtern:

- Mitglieder
- Mitarbeiter, Beschäftigte, Arbeitnehmer
- Strategie
- Nachhaltigkeit



- Risiko
- Energie
- Umwelt

Wo es für die Untersuchung zielführend war, wurden diese in der Auswertung zitiert und interpretiert. Als zusammenfassende Interpretation wurden jeder Analyse die wichtigsten Ergebnisse vorangestellt und wesentliche Kennzahlen grafisch aufbereitet.

Darüber hinaus wurden manuell die geschlechterspezifische Zusammensetzung der einzelnen Organe Vorstand, Aufsichtsrat und, wo möglich, Beirat oder Vertreterversammlung erfasst und dokumentiert.

## 5.5 Qualitative Interviews

Die Interviews mit unterschiedlichen Akteuren der untersuchten Fälle wurden teilnarrativ und leitfadengestützt durchgeführt. Interviewleitfäden dienen in der qualitativen Sozialforschung dazu, die Fragen an die Gesprächspartner zu strukturieren und zu systematisieren. Ziel hierbei war es, Narrationsimpulse für forschungsrelevante Inhalte zu generieren (Helfferich 2005: 36). Für die Erstellung der Interviewleitfäden kam die SPSS-Methode nach Cornelia Helfferich (ebd.: 182f.) zur Anwendung, die auf vier zentralen Schritten basiert:

- Sammlung allgemeiner Fragen in einem offenen Brainstorming (S)
- Prüfung der gesammelten Fragen auf ihre Geeignetheit und Streichung ungeeigneter Fragen (P)
- Sortierung der Fragen nach Inhalt, Steuerung und Aufrechterhaltung der Interviews (S)
- Subsumtion der Fragen durch Unterordnung in verschiedene Kategorien und Übertragung in Leitfragen (S)

Die Kontaktaufnahme zu den Interviewpartnern in den einzelnen Unternehmen erfolgte in der Regel über die gewerkschaftlichen Vertreter in den Aufsichtsräten der einzelnen Genossenschaften. Die Interviewtermine wurden schriftlich vereinbart und in der Regel vor Ort in den jeweiligen Zentralstellen der Genossenschaften durchgeführt.<sup>3</sup> Die Länge der Interviews variierte

---

3 Zwei der Interviews wurden telefonisch durchgeführt, zwei fanden in Gewerkschaftshäusern und zwei weitere in den Räumlichkeiten des Wissenschaftsladens in Bonn statt.

hierbei zwischen 30 und 120 Minuten und wurde von den Autoren einzeln oder zu zweit durchgeführt. Die Interviews wurden hierbei digital aufgezeichnet und anschließend entlang eines einfachen Transkriptionssystems nach Dressing/Pehl (2012: 27f.) verschriftlicht. Der Erhebungszeitraum konzentrierte sich auf die zweite Jahreshälfte 2015.

Die Auswertung der Interviewtranskripte erfolgte mittels der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2010). Im Kern geht es hierbei darum, die vorliegenden Daten kategoriengeleitet zu untersuchen. Die Vorteile der Methode liegen in ihrer Systematik und Regelgeleitetheit, die eine Referenz auf die oben beschriebenen theoretischen Vorüberlegungen ermöglichen (ebd.: 13). Hierbei wurde das Ziel verfolgt, aus dem Interviewmaterial gezielte Informationen hinsichtlich der Forschungsfragen des Gesamtprojektes zu gewinnen. Die qualitative Inhaltsanalyse eignet sich dazu, da sie ein Verfahren darstellt „das sich frühzeitig und konsequent vom Ursprungstext trennt und versucht, die Informationsfülle systematisch zu reduzieren sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren“ (Gläser/Laudel 2009: 200). Bei der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Entwicklung eines Kategoriensystems entscheidend, das es ermöglicht, Textbestandteile zu extrahieren und auszuwerten. Nach Gläser/Laudel wurde das Kategoriensystem während des Auswertungsverfahrens offen gehalten und an die bearbeiteten Daten angepasst (2009: 197). Dies ermöglichte die Extraktion relevanter Informationen, die im Falle eines geschlossenen Kategoriensystems verloren gehen würden.

## 6 ERGEBNISSE DER FALLSTUDIEN

---

Nach der Beschreibung der methodischen Arbeitsweise der Untersuchung folgt im Weiteren die Darstellung der Ergebnisse der Fallanalysen. Hierbei wird nach einem einheitlichen Schema vorgegangen: Zunächst wird der untersuchte Fall porträtiert und innerhalb der Branche verortet, in der die Genossenschaft tätig ist. Anschließend folgt eine kurze Erläuterung zu den Mitgliedern und Beschäftigten der Genossenschaft. Im nächsten Schritt wird die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat skizziert, ehe die Interviewpartner vorgestellt werden. Aus Gründen der Anonymisierung differenzieren wir hier nur zwischen Mitgliedern des Vorstandes und des Aufsichtsrates sowie zwischen Arbeitnehmern (AN), Arbeitnehmervertretern, die für eine Gewerkschaft im Aufsichtsrat sitzen (ANG) und Arbeitgebern im Aufsichtsrat (AG). Die Darstellung der Unternehmen und ihrer Rolle in der jeweiligen Branche basiert in erster Linie auf der bilanzanalytischen Auswertung der Unternehmen sowie auf Informationen aus den Geschäftsberichten und Satzungen, die uns von der untersuchten Unternehmen zur Verfügung gestellt worden sind. Zudem fließen hier die Informationen über die Unternehmensausrichtung und Branchenverortung, die in den Interviews mit Vorständen und Aufsichtsräten gesammelt worden sind, mit ein.

Im Anschluss an die Kurzportraits erfolgt ein Überblick über die Außen- darstellung der Genossenschaft auf der Grundlage ihrer Internetpräsenz. Diese Darstellung basiert auf der oben skizzierten grobstrukturierten Analyse der einzelnen Homepages, die Aufschluss über die Narrationen der einzelnen Genossenschaften gibt.

Die Ergebnisse der Interviews werden im Anschluss entlang der in der qualitativen Inhaltsanalyse generierten zentralen Kategorien vorgestellt. Die Unterüberschriften, die sich an den in der Extraktion und der Aufarbeitung der Daten generierten Subcodes orientieren, sind inhaltlicher Natur. Die in diesem Teil zitierten Passagen stammen aus den transkribierten Interviews, die wir in separater digitaler Form als Anhang zu dieser Studie zur Verfügung stellen. Die Transkripte sind nach den einzelnen Fällen sortiert und durchnummeriert. F steht hierbei für den Fall, T für die Nummer des Transkriptes. Eine Liste der untersuchten Fälle und der dazugehörigen Transkripte findet sich im Anhang.

Bevor die Studie sich nun den einzelnen Fallanalysen widmet, sollen im Folgenden die zentralen Kategorien vorgestellt werden, die mittels der Qualitativen Inhaltsanalyse generiert worden sind.

## 6.1 Zentrale Kategorien der Qualitativen Inhaltsanalyse

Im Folgenden werden die in der Qualitativen Inhaltsanalyse generierten Hauptkategorien sowie die erste Ebene der Subcodes vorgestellt. Während die Hauptcodes deduktiv an das Material herangetragen worden sind, beruht die Bildung der Subcodes auf einem induktiven Verfahren.

### **Kategorie 1: Soziodemographie der Interviewpartner**

In dieser Kategorie werden die zu Beginn des Interviews erfragten sozio-ökonomischen Kerndaten (Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss) sowie der berufliche Werdegang und die derzeitige Funktion im Unternehmen erfasst. Zudem wurden hier Hinweise auf die bisherigen Erfahrungen mit Genossenschaften ebenso wie die Frage, ob die Interviewpartner selbst Mitglied in der Genossenschaft sind, codiert. Die Kategorie dient als Möglichkeit sich einen Überblick der interviewten Person zu verschaffen und die Interviewpartner besser kennenzulernen.

Subcodes:

- Schulabschluss und beruflicher Werdegang
- Derzeitiges Mandat und Mandat vor jetzigem Mandat
- Erfahrung mit Genossenschaften
- Mitglied/Nicht-Mitglied in Genossenschaft

### **Kategorie 2: Selbstverortung des Unternehmens**

Diese Kategorie beschreibt die Selbstverortung der Interviewpartner auf zwei verschiedenen Ebenen: Codiert werden zum einen Aussagen zur Selbstverortung des Unternehmens innerhalb des genossenschaftlichen Sektors und zum anderen Aussagen zur Selbstverortung des Unternehmens innerhalb der untersuchten Branche. Die Kategorie stellt eine Ergänzung zur Analyse der Selbstdarstellung auf den Internetseiten der jeweiligen Genossenschaften dar. Codiert wurden hier zudem Aussagen über mögliche Strategien zur Attraktivitätssteigerung der genossenschaftlichen Idee, die von den Interviewpartnern auf Nachfrage entwickelt wurden.

Subcodes:

- Innerhalb des Genossenschaftswesen
- Innerhalb der Branche

### **Kategorie 3: Genossenschaftlichkeit**

Unter dieser Kategorie fallen alle Textstellen, die Aussagen über die Interpretation und Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien und Werte bein-

halten. Neben den klassischen genossenschaftlichen Prinzipien (Förderprinzip, Demokratieprinzip, Solidaritätsprinzip und Identitätsprinzip) wurden sich z. T. aus diesen Prinzipien ableitende Wertevorstellungen und Praktiken codiert sowie Narrative der Abgrenzung zu anderen Organisationsformen oder der Einordnung der Genossenschaft als Wirtschaftsunternehmen.

Subcodes:

- Genossenschaftstypische Ziele
- Identität durch Abgrenzung zu anderen Unternehmen
- Genossenschaft als Wirtschaftsform
- Genossenschaftliche Prinzipien

#### **Kategorie 4: Mitbestimmungspraxis**

In dieser Kategorie geht es zentral um die betriebliche Mitbestimmungspraxis in den Genossenschaften im Kontext der Bestimmungen von M76. Die Mitbestimmungspraxis wird hier differenziert für die einzelnen Gremien und Akteure.

Subcodes:

- Betriebsrat
- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Weitere Akteure
- Verhältnis betriebliche und genossenschaftliche Mitbestimmung

#### **Kategorie 5: Verständnis und Umsetzung von Nachhaltigkeit**

Ziel dieser Kategorie ist es, die Interpretation und Umsetzung von Nachhaltigkeit in den einzelnen Genossenschaften zu erfassen. Neben den aus der Literatur abgeleiteten drei Dimensionen von Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial) werden die Externalisierung von Nachhaltigkeitsprojekten sowie konkrete Instrumente zur Sicherung von Nachhaltigkeit erfasst. Auf der Ebene der sozialen Nachhaltigkeit liegt – aufgrund des Forschungsinteresses – eine besondere Aufmerksamkeit auf dem Verständnis von Nachhaltigkeit gegenüber den Beschäftigten (Vergütung, Verständnis von „Guter Arbeit“, Beschäftigungssicherung).

Subcodes:

- Ökologische Nachhaltigkeit
- Ökonomische Nachhaltigkeit
- Soziale Nachhaltigkeit
- Externalisierung von Nachhaltigkeit
- Instrumente zur Sicherung von Nachhaltigkeit

### **Kategorie 6: Auswirkungen der Wirtschaftskrise**

In dieser Kategorie geht es darum, die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die untersuchten Genossenschaften zu analysieren. Codiert wurden hier zudem die gezogenen Konsequenzen auf den unterschiedlichen Ebenen sowie die Vorteile von Genossenschaften gegenüber anderen Unternehmen, die aus den Erfahrungen mit der Krise deutlich wurden.

Subcodes:

- Vor der Krise
- Auswirkungen
- Vorteile von Genossenschaften
- Konsequenzen

### **6.2 Fall 1: Die Deutsche Apotheker und Ärztebank eG**

#### **Unternehmensbeschreibung**

Die Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG (im folgenden apoBank) ist eine Genossenschaftsbank mit Hauptsitz in Düsseldorf. Die Bank ist bundesweit tätig und betreibt 79 Filialen. Sie steht in erster Linie den akademischen Heilberufen, also Ärzten, Zahnärzten und Apothekern, deren Familienangehörigen sowie den Standesorganisationen der akademischen Heilberufe offen. Die apoBank kann auf eine langjährige Geschichte zurückblicken: Im Jahr 1902 wurde in Danzig der Kredit-Verein Deutscher Apotheker (KREDA) durch 18 Apotheker gegründet, der 1938 in Deutsche Apothekerbank e.G.m.b.H. umbenannt und ein Jahr später mit dem Spar- und Kreditverein Deutscher Apotheker m.b.H. (SPARDA) fusioniert wurde. Nach der Schließung der Bank 1945 kam es 1948 zur Neugründung als Westdeutsche Apothekerbank e.G.m.b.H. in Düsseldorf.

Nach der Bilanzsumme ist die apoBank mit Abstand die größte deutsche Genossenschaftsbank. Der Unternehmenszweck ist die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder, insbesondere der Heilberufsangehörigen, ihrer Organisationen und Einrichtungen. Gegenstand des Unternehmens ist die Durchführung aller banküblichen und ergänzenden Geschäfte im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen. Der Geschäftsbetrieb wird auf Nichtmitglieder ausgedehnt. Der Umfang geschäftlicher Risiken wird begrenzt durch die Geschäfts- und Risikostrategie der Bank, die jährlich mit dem Aufsichtsrat erörtert wird.

## Mitglieder und Beschäftigte

Die Mitglieder der apoBank rekrutieren sich folgerichtig zum Großteil aus dem Gesundheitssektor. Es handelt sich hierbei in erster Linie um Ärzte, Apotheker und Zahnärzte sowie weitere Interessengruppen aus dem Gesundheitssektor wie beispielsweise dem Hartmannbund und dem deutschen Dentistenverband. Neben diesen Akteuren können auch Personen, die nicht im Gesundheitssektor tätig sind, Mitglied bei der apoBank werden. Zum Stichtag 31.12.2013 hatte die apoBank 104.000 Mitglieder, im Jahr 2015 waren es 105.864. Die Mitgliederbewegung zwischen 2009–2013 gestaltet sich wie folgt:

Die an die Mitglieder ausgezahlte Dividende lag 2015 bei vier Prozent. Insgesamt betreute die apoBank 2015 382.000 Kunden. Mehr als ein Drittel der betreuten Kunden sind demnach nicht Mitglieder der Genossenschaftsbank.

Die apoBank beschäftigte 2013 im Jahresdurchschnitt 2.387 Mitarbeiter. Die Beschäftigten sind nicht automatisch Mitglied der Genossenschaft. Die Mitgliedschaft steht ihnen jedoch offen. Im Zeitraum der bilanzanalytischen Betrachtung zwischen 2009–2013 erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter um 5,5 Prozent. Die Geschäftsführung betont in jedem Jahr die hohe Bedeutung der Beschäftigten für das Unternehmen. Regelmäßig wird die apoBank als Arbeitgeber des Jahres ausgezeichnet. Eine Auszeichnung, die allerdings von privater Seite vergeben wird und kostenpflichtig ist.<sup>4</sup> Die Beschäftigtenentwicklung gestaltete sich zwischen 2009–2013 wie folgt:

**Tabelle 2**

### Mitgliederbewegungen apoBank

	2009	2010	2011	2012	2013
Jahresende	101.176	99.915	99.759	100.332	104.092
Zugänge	2.796	714	2.461	3.905	6.226
Abgänge	1.998	1.975	2.617	3.332	2.466

Quelle: eigene Darstellung, Bilanzanalyse

<sup>4</sup> Die Auszeichnung wird vom internationalen Researchunternehmen „Top Employers Institute“ vergeben.

Tabelle 3

**Produktivität und Beschäftigung apoBank**

	2009	2010	2011	2012	2013
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt	2.263	2.419	2.470	2.360	2.387
Bezüge je Vorstandsmitglied in Tsd.€	1.064	847	603	662	878
Gesamtvolumen je Beschäftigten (Tsd. €)	11.313	10.863	10.862	11.490	11.225
Gesamtertrag je Beschäftigten (Tsd. €)	333,5	341,1	328,3	364,7	345,3
Zinsüberschuss je Beschäftigten (Tsd.€)	257,9	275,1	240,8	284,4	279,9
Verwaltungsaufwand je Beschäftigten (Tsd. €)	176,1	177,2	186,0	196,0	187,3
Personalaufwand je Beschäftigten (Tsd. €)	96,1	85,6	87,7	99,2	94,6
Konzernjahresüberschuss je Beschäftigten (Tsd. €)	-125,1	22,1	17,5	19,2	19,8

Quelle: eigene Darstellung

Das verwaltete Gesamtvolumen liegt bei 11.225 Euro je Beschäftigten und damit knapp 100.000 Euro unter dem des Jahres 2009. Die Gesamterträge je Beschäftigten lagen bei 345.300 Euro in 2013 und schwankten immer um die 340.000 Euro, mit einem Ausreißer in 2012. Davon entfielen jeweils rund 260.000 Euro auf den Zinsüberschuss. Der Verwaltungsaufwand je Mitarbeiter erhöhte sich kontinuierlich von 176.100 Euro in 2009 auf knapp 190.000 in 2013, wohingegen der Personalaufwand für sich betrachtet mit 94.600 Euro je Beschäftigten unter der Marke von 2009 (96.100 Euro) liegt.

Den Erfolg der letzten Jahre zeigt das normale Geschäftsergebnis je Beschäftigten. Beginnend mit dem Ausreißer von 2009 (-119.600 Euro) verbesserte es sich kontinuierlich bis auf 138.300 Euro in 2013. Das bedeutet, dass jeder Beschäftigte ein Ergebnis von 138.300 Euro erzielt.

**Vorstand und Aufsichtsrat**

Der Vorstand der apoBank besteht aus fünf Personen, alle männlichen Geschlechts. Jedes Vorstandsmitglied leitet ein eigenes Ressort. Im Einzelnen sind dies das Ressort des Vorstandssprechers, daneben das Vorstandressort



Privatkunden, das Ressort Standesorganisationen, Großkunden und Märkte, das Ressort für Finanzen und Controlling sowie das Ressort für Risiko und Bankenbetrieb. Die Aufgaben des Vorstandes liegen satzungsgemäß in der Führung der Geschäfte und der Vertretung der Genossenschaft nach außen. Der Vorstand wird von einem 136-köpfigen nichtbeschlussfähigen Beirat beraten.<sup>5</sup>

Der Aufsichtsrat der apoBank besteht aus 20 Personen, davon vier Frauen und 16 Männer. Alle vier Frauen sind von den Arbeitnehmern gewählt, sodass die Anteilseignerseite rein männlich besetzt ist. Gemäß M76 ist der Aufsichtsrat paritätisch besetzt. Der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats ist zugleich Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates. Von den drei für gewerkschaftliche Vertreter vorgesehenen Plätzen auf der Arbeitnehmerbank wird einer durch ein ver.di Mitglied und zwei durch Vertreter der Gewerkschaft „Deutscher Bankangestellter Verband“ (DBV) besetzt. Während ver.di als DGB-Gewerkschaft der Maxime folgt, die ihr zustehenden Sitze im Aufsichtsrat mit einem hauptamtlichen Funktionär, also mit einer Person zu besetzen, die nicht im jeweiligen Unternehmen tätig ist, rekrutiert der DBV seine beiden Vertreter aus dem Kreis der Beschäftigten der Bank.

Auf der Anteilseignerseite besteht der Aufsichtsrat derzeit aus drei Ärzten, drei Zahnärzten, drei Apothekern sowie einem Steuerberater. Die apoBank bemüht sich hier um eine austarierte Beteiligungskonstruktion, in der sich die Interessen der drei wesentlichen Heilberufgruppen widerspiegeln. Der Aufsichtsrat der apoBank arbeitet mit fünf verschiedenen Ausschüssen. Dies sind der Nominierungsausschuss, der Vergütungskontrollausschuss, der Personalausschuss, der Risikoausschuss sowie der Vermittlungsausschuss. In jedem Ausschuss sitzt mindestens ein Arbeitnehmervertreter, wobei versucht wird, die Ausschüsse möglichst klein zu halten. Der Personalausschuss, in dem die allgemeinen Personalthemen in der apoBank diskutiert werden, ist paritätisch besetzt.

### **Interviewpartner**

In der apoBank konnten insgesamt sechs Interviews durchgeführt werden. Interview wurden ein Mitglied des Vorstandes sowie fünf Mitglieder des Aufsichtsrates. Davon zwei von den Arbeitnehmern gewählte Vertreter, ein Gewerkschaftssekretär sowie zwei Vertreter der Anteilseignerseite.

---

5 Eine genauere Beschreibung der Rolle des beratenden Beirats erfolgt in Kapitel 6.2.3

### 6.2.1 Selbstdarstellung der Genossenschaft im Internet

Die Deutsche Apotheker- und Ärztebank setzt im Rahmen ihrer Internetpräsenz auf zwei zentrale Narrationen: Zum einen wird die Spezialisierung der Bank auf die Heilberufsgruppen betont. Diese Spezialisierung wirkt als Alleinstellungsmerkmal der apoBank identitätsstiftend. Mit dem Werbeslogan „Mehr als eine Bank“ soll die Abgrenzung zu „normalen“ Geschäftsbanken verdeutlicht werden. In diesem Zusammenhang betont die apoBank ihr Bekenntnis zu den Werten der Selbsthilfe, der Selbstverantwortung und Selbstverwaltung und rekurriert somit indirekt auf das genossenschaftliche Prinzip der Identität, das die zwei sich am Markt sonst diametral gegenüberliegenden Rollen des Geldgebers und des Geldnehmers miteinander vereint (vgl. dazu Klemisch/Boddenberg 2012: 571). Die Orientierung an den genossenschaftlichen Prinzipien wird hierbei als „solides Wertegerüst“ beschrieben, wodurch das ebenfalls erwähnte Traditionsbewusstsein der Bank hervorgehoben werden soll.

Zum anderen prägt die Bezeichnung „Vertrauensbank“ die Homepage der apoBank. Neben der Präsentation wird die Konzentration auf die Narration des Vertrauens auch durch das eigene Magazin „Vertrauen“ manifestiert, das im Jahr 2012 erschien und auf der Homepage der Bank abrufbar ist (apoBank 2012). Der folgende Auszug aus der Selbstdarstellung der apoBank macht die besondere Darstellung als Vertrauensbank deutlich:

„Vertrauen ist dabei die Grundlage unseres Handelns. Unsere Kunden dürfen darauf vertrauen, dass sie bei uns in guten Händen sind. Jeden Tag aufs Neue werden wir dieses Leistungsversprechen einlösen – das ist unser Anspruch. Für jeden Einzelnen von uns. Bei allem, was wir tun. Unser Ziel – ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Bank und Kunde.“ ([www.apobank.de/ueber-uns/die-apobank/unternehmensportraet/vertrauensbank.html](http://www.apobank.de/ueber-uns/die-apobank/unternehmensportraet/vertrauensbank.html), Abruf am 02.08.2018])

Die Betonung des Vertrauens ist nach dem Reputationsverlust etlicher Banken im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise eine zentrale Narration vieler Finanzdienstleister. So wird das Vertrauen häufig als der zentrale Wert des Bankenwesens genannt, den zurückzugewinnen sich viele auf die Fahne geschrieben haben (Honegger 2010: 164). Die apoBank sieht sich hierbei selbst als die Vertrauensbank der Heilberufe und verfügt in diesem Marktbereich in Deutschland über eine hervorgehobene Stellung.

## 6.2.2 Verständnis und Umsetzung genossenschaftlicher Prinzipien

### Das Prinzip der Mitgliederförderung als oberste Maxime

Das Wesen von Genossenschaften beruht auf den Prinzipien von Identität, Solidarität, Demokratie und Mitgliederförderung. Das genossenschaftliche Förderprinzip ist dabei gesetzlich verankert und besagt, dass nicht die Akkumulation von Kapital und das Erwirtschaften von Gewinn, sondern die Förderung der Mitglieder in ihrem Geschäftsfeld den Hauptzweck der Genossenschaft darstellt (Klemisch/Boddenberg 2012: 571). Aus den Antworten der Interviewpartner auf die Frage nach ihrem Verständnis der genossenschaftlichen Prinzipien lässt sich das Förderprinzip als oberste Maxime der Unternehmensphilosophie herauslesen. Die Förderung der Mitglieder (in diesem Fall der Ärzte und Apotheker) findet hier auf einer breiten Ebene statt und umfasst unter anderem die Kreditvergabe zur Gründung eigener Existenzen, die Bereitstellung der notwendigen Expertise zur Erstellung von Businessplänen und Risikoabschätzungen, die Unterstützung der beteiligten Organisationen durch Schulungen und Seminare sowie die Beratung von Studierenden, also angehenden Beschäftigten der Heilberufe. Die Auszahlung einer vierprozentigen Dividende ist, wie es ein Mitglied des Vorstandes ausdrückt, nur „der kleine Teil des Spiels.“ (Vorstand, F1T1: 6)

Die Konzentration auf die Förderung der Mitglieder wird von den Interviewpartnern als zentrales Merkmal einer Genossenschaftsbank in der Abgrenzung zu anderen Privatbanken genannt und bietet eine erste Antwort auf die Frage, was Genossenschaften „anders“ machen:

„Die Interessen der Mitglieder der Genossenschaft sollen vertreten werden und nicht kapitalistische sonstige Großflüge.“ (AR-Mitglied, AN, F1T2: 6)

Das Spezifische am Förderauftrag der apoBank ist, dass sie nicht regional tätig ist, sondern branchenkonzentriert agiert. Für die Mitglieder der Genossenschaft hat dies den großen Vorteil, dass die unternehmerische Ausrichtung immer an den Bedürfnissen der Mitglieder ausgerichtet und über die Beteiligung im Aufsichtsrat und an der Vertreterversammlung auch maßgeblich von diesen kontrolliert wird:

„Auf der anderen Seite sind aber die Akteure, die wir dann wiederum mit Finanzdienstleistungsprodukten bedienen, auch diejenigen, die als Mitglied oder auch als Beirat oder als Aufsichtsrat eben auch wiederum auf die Geschichte der Bank wiederum Einfluss nehmen. Und es sind eben auch genau DIE. Es ist niemand anders. Es ist kein Vorstandsvorsitzender eines Mitbewerbers, es ist auch niemand aus dem Versicherungsbereich oder aus irgendeiner ganz

anderen Branche. Es sind immer die Akteure, um die wir uns – unseren Namen zum Ausdruck bringend – kümmern.“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 16).

Standespolitische Fragen, die insbesondere von den Organisationen aus dem Gesundheitssektor in die Arbeit des Aufsichtsrates mit eingebracht werden, sind aufgrund dieser Konstellation daher häufig kongruent zu den Interessen der einfachen Mitglieder. Die oben beschriebene austarierte Beteiligungskonstruktion im Aufsichtsrat durch die zahlenmäßig gleiche Besetzung von Ärzten, Apothekern und Zahnärzten sorgt dafür, dass die Interessen aller Berufsgruppen angemessen vertreten werden. Die Konzentration auf den Gesundheitssektor hat zudem einen weiteren Effekt:

„Also da sieht man wieder, würden wir diese Verbindung nicht haben, würden vielleicht sehr viel aggressiver neue Märkte aufmachen. Wir machen es aber auch immer im Versuch in einem Gleichschritt das hinzubekommen, dass wir sozusagen unsere Mitglieder da mitnehmen.“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 4)

Wie hier sichtbar wird, „hindert“ bzw. „schützt“ die Fokussierung auf eine bestimmte Klientel bis zu einem gewissen Grad vor einem aggressiveren Geschäftsmodell. Als Bankdienstleister muss die apoBank zwar die Marktgegebenheiten und Veränderungen im Gesundheitssektor – wie den Rückgang niedergelassener Ärzte – berücksichtigen, zugleich muss sie aber auch darum bemüht sein, die Interessen ihrer Mitglieder nicht zu vernachlässigen. Das genossenschaftliche Prinzip der Mitgliederförderung tritt in ein spezifisches Verhältnis zur kapitalistischen Logik<sup>6</sup>, die stets mit der Erschließung neuer Märkte verbunden ist.

### **Genossenschaftliche Prinzipien im Verhältnis zur kapitalistischen Verwertungslogik**

Als Bank arbeitet auch die apoBank nach dem kapitalistischen Prinzip, um durch den Verkauf von Dienstleistungen Gewinne zu erzielen, also Kapital zu akkumulieren. Voraussetzung dafür ist das Eigentum von Kapital, welches durch den Kauf von Genossenschaftsanteilen der Mitglieder gesichert wird (vgl. Füllberth 2015: 79). Die Interviewpartner bekennen sich in diesem Zusammenhang zu den Prinzipien von Markt und Wettbewerb, versuchen sich jedoch vom Prinzip der reinen Gewinnmaximierung abzugrenzen:

---

<sup>6</sup> Vgl. zur kapitalistischen Logik Jürgen Kocka (2014: 20 ff.); der einen Einstieg in unterschiedliche Kapitalismusbegriffe gibt (Marx, Weber, Schumpeter), die in einer eigenen Arbeitsdefinition münden.

„Die Bank muss erfolgreich, leistungsfähig, ertragreich sein, um ihrem genossenschaftlichen Auftrag nachzukommen. Aber nicht umgekehrt wir haben die Genossen und die Kunden um möglichst viel Geld zu verdienen. Das wäre die falsche Herangehensweise.“ (Vorstand, FIT1: 2)

„Der große Unterschied auf der unternehmerischen Ebene ist, dass eben nicht die Gewinnoptimierung im Vordergrund steht. Gewinn ist Mittel zum Zweck, aber Gewinn ist nicht der Zweck.“ (ebd.: 5)

Die „Genossenschaftlichkeit“ der apoBank wird hier in erster Linie über die Abgrenzung zu anderen Banken interpretiert, bei denen die Generierung von Gewinn mehr als Zweck, denn als Mittel erscheint. Die Beschreibung der eigenen Ausrichtung erfolgt hier also *ex negativo* über die Abgrenzungen zu anderen Banken. Betont wird die genossenschaftliche Ausrichtung, die einer anderen Wertelogik folgt.

Doch stoßen die Interviewpartner in ihrer Argumentation an enge Grenzen, unterschied sich doch die unternehmerische Ausrichtung der Bank vor dem Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise nicht maßgeblich von denen anderer Banken. So kann konstatiert werden, dass die Rechtsform der Genossenschaften nicht per se davor schützt, nach rein kapitalistischen Prinzipien zu arbeiten und die Generierung von Gewinn zum zentralen Unternehmenszweck zu machen. Wie lässt sich die apoBank nun im Hinblick auf die Oszillation zwischen Mitglieder- und Gewinnorientierung in ihrer aktuellen Situation soziologisch einordnen?

Genossenschaftlich organisierte Unternehmen stehen im Allgemeinen stets vor der Herausforderung, ihre wirtschaftlichen Interessen, mit den Interessen ihrer Mitglieder zu vereinbaren (Thürling 2014: 3). Für eine genauere Kategorisierung schlägt Thürling (ebd.: 5) in Anlehnung an Mersmann und Novy (1991) die Unterscheidung zwischen *mittelständischen* und *sozialreformerischen* Genossenschaften vor. Während mittelständische Genossenschaften auf die Besserstellung einer spezifischen Gruppe abzielen, stellen sozialreformerische Genossenschaften durch ihre verallgemeinerungsfähigen Ziele „Substitute zu Privateigentum und Marktwirtschaft dar“ (Mersmann/Novy 1991: 30) und bilden somit ein Korrektiv zur neoliberalen Wirtschaftslogik (vgl. auch Kerber-Clasen 2012: 283; Klemisch/Boddenberg 2012: 572). Entlang dieser Kategorisierung ist die apoBank auch in ihrer eigenen Wahrnehmung als eine marktorientierte mittelständische Genossenschaft zu bezeichnen, was sich ebenso in der Ausgestaltung des Solidaritätsprinzips zeigt. Während sich dieses bei sozialreformerischen Genossenschaften nicht nur nach innen (Verpflichtung gegenüber den eigenen Mitglieder), sondern auch nach außen (Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft) richtet, drückt sich das Solidari-

tätsprinzip bei mittelständischen Genossenschaften in erster Linie als Grundsatz der wirtschaftlichen Selbsthilfe aus (Thürling 2014: 5). Dies ist auch bei der apoBank der Fall:

„Wir sind ja auch als Selbsthilfeeinrichtung der Apotheker 1902 gegründet worden. Also insofern, da war der Gedanke auch eine Kapitalform zu schaffen, die einem durch Solidarität und durch Beteiligung hilft auch über bestimmte eigene finanzielle Phasen hinwegzukommen oder sie aufzubauen, die Statuten überhaupt zu schaffen.“ (AR-Mitglied, ANG, F1T5: 5)

Solidarität wird hier in erster Linie nach innen, also in Bezug auf die Mitglieder umgesetzt. Während dies im alltäglichen Umgang mit den Beschäftigten kaum eine Rolle zu spielen scheint („ein besonderes Solidaritätsprinzip würde ich, stell ich nicht fest“, AR-Mitglied, F1T3: 3), nimmt das Solidaritätsprinzip eine zentrale Rolle für die Funktionsfähigkeit des Aufsichtsrates ein. Aufgrund der besonderen Struktur der apoBank kommt es auf Seiten der Anteilseigner häufig zu heterogenen Interessenlagen der einzelnen Berufsgruppen, auch wenn betont wird, dass diese im Aufsichtsrat die Interessen der Bank in den Mittelpunkt stellen. Dies gelingt durch interne Abstimmung der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat, um gegenüber der Arbeitnehmerseite mit einer Stimme sprechen zu können. Dazu werden im Vorfeld von Aufsichtsratssitzungen eigene interne Abstimmungsrunden der Anteilseignerseite durchgeführt. Auch die Arbeitnehmerbank führt interne Vorbereitungen durch, die im Vorfeld der Aufsichtsratssitzungen angesetzt werden. Standespolitische Auseinandersetzungen finden jedoch in erster Linie in den Vertreterversammlungen statt, deren „verlängerter Arm“ idealtypisch der Aufsichtsrat darstellt. Auch in der Vertreterversammlung ist die apoBank um ein gerechtes Austarieren der Anliegen einzelner Interessengruppen bemüht. So wird darauf geachtet, dass in der Vertreterversammlung dieselbe Anzahl an Apothekern, Ärzten und Zahnärzten agieren. Von einem Interviewpartner wird dies als „*lex apoBank*“ bezeichnet (AR-Mitglied, AN, F1T3: 6).

Für die Arbeitnehmerseite spielen die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Berufsgruppen im Aufsichtsrat eher eine untergeordnete Rolle. Die Unternehmensmitbestimmung „zwingt“ die Anteilseigner, sich auf eine gemeinsame Position zu einigen, um ihre Interessen im Aufsichtsrat durchsetzen zu können. Verbunden mit dem Solidaritätsprinzip in Form der austarieren Partizipationsmöglichkeiten der einzelnen Heilberufsgruppen wirkt das Mitbestimmungsgesetz somit als ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Zusammenarbeit von Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat.

### **Das Demokratieprinzip – demokratisch oder postdemokratisch?**

Neben dem Förderprinzip, dem Identitätsprinzip und dem Solidaritätsprinzip stellt das Demokratieprinzip ein viertes wichtiges Element genossenschaftlichen Handelns dar, mit dem Genossenschaften am stärksten verbunden werden (Winter/Mändle 1980: 256). Das Demokratieprinzip besagt zunächst, dass jedes Mitglied in einer Genossenschaft das gleiche Stimmrecht hat – ein Mensch, eine Stimme (Klemisch/Boddenberg 2012:571 f.). Somit ist nicht die Höhe der Kapitalbeteiligung für den Grad der Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder von Bedeutung; das Stimmrecht in der General- oder Vertreterversammlung ist unabhängig von der Anzahl der übernommenen Geschäftsanteile (Klemisch/Vogt 2012: 23).

Das Demokratieprinzip steht insbesondere in größeren Genossenschaften jedoch mehr und mehr zur Disposition (Reichel 2012: 7). Dies ist dann der Fall, wenn sich die Entscheidungsstrukturen aufgrund der Größe der Genossenschaften sukzessive denen kapitalorientierter Mitbewerber angleichen und die Vertreterversammlungen weniger das Ziel einer Aktivierung der Mitglieder verfolgen, als eine Begründung der Geschäftspolitik durch den Vorstand (Klemisch/Vogt 2012: 24). Das Demokratieprinzip in Genossenschaften unterliegt somit der Gefahr der kapitalistischen Vereinnahmung im Zuge der Ökonomisierung gesellschaftlicher Funktionsbereiche, wie sie in den Sozialwissenschaften von unterschiedlichen Autoren beschrieben wird.<sup>7</sup> Welche Umsetzung findet das Demokratieprinzip in der apoBank?

Von den Interviewpartnern wird der demokratischen Ausrichtung der Bank zunächst eine besondere Stellung zugesprochen:

„Aber alle haben in diesem Konzert der Beteiligung und der Machtverhältnisse über die Regelung der einheitlichen genossenschaftlichen Stimmrechte – eine Stimme ein Mitglied –, egal wie viel Geld du hast, uns in die Lage versetzt, eine Parität darüber hinaus zu schaffen, die es allen Gruppen gleichberechtigt in der Beteiligung ermöglicht, die Dinge, die die Bank hier zu bewegen will, mitzubestimmen.“ (AR-Mitglied, AN, FIT4: 2).

Aufgrund der Größe der Bank funktioniert die demokratische Mitbestimmung des einzelnen Mitgliedes in erster Linie über die Möglichkeit, einen Vertreter zu wählen, der in der jährlich einmal stattfindenden Vertreter-

---

7 So beschreiben beispielsweise Schimank und Volkmann (2008) wie in der modernen kapitalistischen Gesellschaft soziale Felder, die ursprünglich nicht ökonomischen Handlungslogiken unterlagen, fortschreitend diesen Prinzipien unterworfen werden.

versammlung die Interessen der Mitglieder vertreten soll. Die Wahl der Vertreterversammlung findet satzungsgemäß alle vier Jahr statt. Laut Satzung entfällt auf 450 Mitglieder je ein Vertreter; die apoBank hat derzeit 105.864 Mitglieder. An der Vertreterversammlung nehmen somit 236 Vertreter teil. Maßgeblich für den Mitgliederstand ist hierbei der 30. Juni des jeweiligen Jahres. Die Wahl der Vertreter erfolgt über Wahllisten. Jedes Mitglied, das in die Vertreterversammlung gewählt werden möchte, kann sich darum bemühen, einen Listenplatz zu bekommen. Die Liste wird von einem Wahlausschuss zusammengestellt, der wiederum von der Vertreterversammlung gewählt wird. In der Vergangenheit gab es nach Angaben des Vorstandes stets nur eine Liste. Die Liste mit den zu wählenden Vertretern wird an alle Mitglieder auf dem Postweg verschickt. Über die Wahlbeteiligung der Mitglieder konnten die Interviewpartner keine genaueren Angaben machen. Die Liste mit den gewählten Vertretern muss laut Satzung zwei Wochen in den Geschäftsräumen und Niederlassungen der Genossenschaft ausliegen. Auf der Vertreterversammlung sind die Vertreter nicht an Weisungen ihrer Wähler gebunden. Teilnahmeberechtigt sind neben gewählten Vertretern auch alle anderen Mitglieder, diese jedoch ohne Stimm- und Rederecht. Ohne Stimmrecht sind auch die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates, diese können jedoch jederzeit das Wort ergreifen und Anträge stellen. Zu den wichtigsten Gegenständen der Beschlussfassung in der Vertreterversammlung zählen die Wahl der Mitglieder des Aufsichtsrates, die Feststellung des Jahresüberschusses sowie Änderungen der Satzung.

Durch das Verfahren der Vertreterversammlung erfüllt die apoBank zunächst das demokratische Prinzip einer Genossenschaft. Aufgrund der Größe der Bank hat das Demokratieprinzip jedoch eine andere Ausprägung als bei einer kleinen Genossenschaft, in der die Partizipationsmöglichkeiten der einzelnen Mitglieder unmittelbar und nicht über die Wahl eines Vertreters erfolgen. Die fehlende Einflussnahme des einzelnen Mitglieds auf die Ausrichtung der Genossenschaft wird auch von einem interviewten Mitglied des Vorstandes thematisiert. So antwortet dieser auf die Frage nach den Einflussmöglichkeiten des einzelnen Mitgliedes wie folgt:

„Keine. Ja gut, er ist natürlich der Souverän, es ist granularisiert auf über 100.000 Mitglieder. Die können sich einen Vertreter wählen und der Vertreter wählt den Aufsichtsrat, das ist eben dieses demokratische Prinzip. Aber der Einzelnen für sich, hat natürlich kaum eine Möglichkeit, was zu tun.“ (Vorstand, F1T1: 14)



Wie oben beschrieben ist die Entscheidungsfindung auf der Vertreterversammlung und im Aufsichtsrat zwar demokratisch legitimiert, aufgrund der Größe der Bank bleibt der Einfluss des einzelnen Mitgliedes jedoch eher marginal. Der persönliche Einfluss bezieht sich eher auf den Bereich der Beschwerdeführung. So können sich die Mitglieder im Falle einer Beschwerde direkt an Aufsichtsrat oder Vorstand wenden. Die apoBank hat dazu ein eigenes Beschwerdemanagement eingerichtet, welches die Beschwerdebriefe bearbeitet und an die zuständigen Gremien weiterleitet. Im Regelfall – so die Aussagen von Vorstand und Aufsichtsratsmitgliedern – wird versucht, das Problem durch telefonische oder persönliche Gespräche zu klären. Zur Verbesserung der Transparenz und Kommunikation mit den Mitgliedern versendet die apoBank zudem zweimal im Jahr einen Mitgliederbrief. Auf der Internetseite wurde ein Portal für Mitglieder eingerichtet, in dem die Mitglieder informiert werden und auch die Möglichkeit haben, einzelne Beiträge zu kommentieren.

Eine echte Partizipationsmöglichkeit für das einzelne Mitglied ergibt sich jedoch erst, wenn es diesem gelingt, sich als Vertreter aufstellen zu lassen. Die Wahllisten werden, wie beschrieben, von einem eigenen Wahlgremium erstellt, wobei hier – gemäß dem Solidaritätsprinzips – darauf geachtet wird, diese gleichmäßig mit Vertretern der Ärzte, der Apotheker und Zahnärzten und deren Interessenverbände zu besetzen. Dies hat jedoch einen weiteren Effekt, der von einem Mitglied des Aufsichtsrates wie folgt beschrieben wird:

„Also wenn man so will, da hat man natürlich seine Stimme, weil man den Vertreter wählen kann. Allerdings wenn man, ich sag mal wenig oder keinen Einfluss im Rahmen der Interessenverbände der Heilberufsangehörigen hat, dann spielt man a) selber kaum eine Rolle bzw. hat auch die Stimme wahrscheinlich kaum eine Rolle, die sie spielt. Weil ich sag mal, diejenigen, die als Vertreter gewählt werden, die bestimmen sich halt aus diesen drei Hauptgruppen Ärzte, Zahnärzte und Apotheker. Und das sind in der Regel aber auch alles Akteure, die in irgendeiner Form in den Interessen in den Verbänden der Heilberufsgruppen eine Rolle spielen. Also gerade die in irgendwelchen Kassenärztlichen Vereinigungen entweder auf Länder- oder auf Bundesebene sind, die in irgendwelchen Ärzteversorgungswerken tätig sind und und und.“  
(AR-Mitglied, AN, F1T3: 13)

Wenn die gewählten Vertreter sich in erster Linie aus den Interessenvertretungen der einzelnen Berufsgruppen rekrutieren und die Stimme des Einzelnen, der kein Mandat in einer solchen innehat, ohne Einfluss bleibt, wird hier ein Prinzip wirksam, das Colin Crouch (2008) in ähnlicher Weise mit dem Begriff der „Postdemokratie“ beschrieben hat. Postdemokratie bedeutet

bei Crouch nicht per se, dass Entscheidungsfindungsprozesse undemokratisch werden. In seiner parabelförmigen Beschreibung demokratischer Prozesse meint „Postdemokratie“ vielmehr den Status „in denen Repräsentanten mächtiger Interessengruppen, die nur für eine kleine Minderheit sprechen, weit aktiver sind als die Mehrheit der Bürger“ (ebd.: 30). Nun handelt es sich bei den Mitgliedern der apoBank nicht im Sinne Crouchs um frustrierte und desillusionierte Bürger, sondern um eine relativ homogene Interessengruppe die durchaus Interesse daran hat, dass ihre Standesorganisationen ihre Anliegen vertreten. An den Reaktionen der Mitglieder während der Bankenkrise zeigt sich jedoch, dass die Mitglieder das Agieren ihrer Genossenschaft als postdemokratisch wahrnahmen. So musste die apoBank zur damaligen Zeit Kündigungen von Genossenschaftsanteilen in Höhe von 80 bis 90 Millionen Euro verkraften. Einher gingen diese mit einer großen Zahl von Beschwerden und Klagen, die alle einem zentralen Narrativ folgten:

„Wir sind enttäuscht! Das ist unsere Standesbank, das unsere Standesbank so etwas macht! Also das war schon auch eine Vertrauenskrise, die wir aber auch voll überwunden haben. Also grade wenn sie Genossenschaft sind, Standesbank und machen dann so etwas, dann ist das natürlich noch viel schlimmer. Wenn sie jemanden vertraut haben und der enttäuscht sie, dann sind sie stimungsmäßig mehr aufgeladen, als enttäuscht sie jemand von dem sie sowieso nichts anderes erwartet haben. Und dementsprechend haben wir schon harsche Reaktionen gekriegt.“ (Vorstand, F1T1: 12)

In diesem Zitat wird zum einen die Wichtigkeit des genossenschaftlichen Identitätsprinzips – „unsere Standesbank“ – in Verbindung mit dem Demokratieprinzip deutlich. Entfernt sich eine Bank zu weit vom Prinzip der Identität, indem die Mitbestimmungsrechte der Mitglieder marginalisiert werden, so wird der genossenschaftliche Gedanke der Identität verwässert. Zum anderen zeigt sich hier die Enttäuschung über leitende Personen in der Geschäftsführung und mittelbar auch über die eigenen Vertreter, die Arbeit des Aufsichtsrates als verlängerter Arm der Vertreterversammlung und damit jedes einzelnen Mitgliedes.<sup>8</sup> Die angesprochene Vertrauenskrise basiert auch auf der Ausbebelung des Demokratieprinzips und der Institutionalisierung postdemokratischer Strukturen. Eine große Genossenschaft wie die apoBank steht daher vor der besonderen Herausforderung die demokratischen Partizipationsmöglichkeiten ihrer Mitglieder zu revitalisieren, um das verlorene Vertrauen zurückzugewinnen.

---

<sup>8</sup> Hier kommen zudem Kommunikationsschwierigkeiten in der Arbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand vor dem Beginn der Krise hinzu, auf die weiter unten noch näher eingegangen werden soll.

Das Demokratieprinzip steht in engem Zusammenhang mit der Mitbestimmungspraxis der Genossenschaft. Gewährleistet das eine die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder, zielt das andere auf die Mitbestimmung der Beschäftigten ab. Im Folgenden geht es daher um die Frage, wie genossenschaftliche und betriebliche Mitbestimmung ineinandergreifen.

### 6.2.3 Die Rolle der Mitbestimmung in der apoBank

#### Mitbestimmung der Beschäftigten im Aufsichtsrat

Seit die Beschäftigtenzahl der apoBank 1998 die 2000er Marke überschritten hat, ist die apoBank ein mitbestimmtes Unternehmen nach Maßgabe des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (M76) (BGBl. I: 1153). Zuvor unterlag die apoBank den Bestimmungen der Drittelparität nach dem Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (DrittelbG) (BGBl. I: 974). Die Hälfte der Mitglieder des 20-köpfigen Aufsichtsrats sind Vertreter der Arbeitnehmerseite, die von den Beschäftigten der apoBank gewählt werden. Zwei dieser Vertreter werden von den Gewerkschaften DBV und einer von der Gewerkschaft ver.di repräsentiert. Die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite erfolgt alle fünf Jahre nach den Maßgaben des Mitbestimmungsgesetzes unmittelbar. Wie wird die Mitbestimmungspraxis im Aufsichtsrat von den Interviewpartnern eingeordnet?

Sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Anteilseignerseite wird die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat als sehr positiv und konstruktiv bewertet:

„Im Aufsichtsrat erlebe ich zehn Arbeitnehmervertreter, also neun Arbeitnehmervertreter und einen leitenden Angestelltenvertreter, und halte deren Agieren und Tätigkeit für ausgesprochen konstruktiv und produktiv [...] Ich empfinde die nicht als lästig, sondern als ausgesprochen dienlich, wenn man unter dem Ziele gemeinsam erreichen will.“ (AR-Mitglied, AG, F1T6: 3)

„Es dominiert die Harmonie, dafür kommt man viel zu selten zusammen und dafür gibt es auch zu wenig Reibungspunkte. Definitiv.“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 10)

Die als „apoBank spezifische Kultur“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 7) bezeichnete harmonische Zusammenarbeit und gute Kommunikationskultur kann vor allem auf zwei Gründe zurückgeführt werden: Erstens haben sowohl die Anteilseigner – als verlängerter Arm der Vertreterversammlung – als auch die Arbeitnehmervertreter das gemeinsame Ziel, dass es der Bank wirtschaftlich gut geht. Der eigentliche Interessenkonflikt – „der eine denkt an seinen Ar-

beitsplatz, der andere an sein Kapital“ (AR-Mitglied, AG, F1T6: 7) – wird hier zugunsten eines gemeinsamen Ziels, nämlich des Unternehmenserfolgs, nivelliert. Besonderheit bei der apoBank ist die Tatsache, dass einige Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zugleich Mitglieder der Genossenschaft sind. Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft ist für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat jedoch gesetzlich nicht verpflichtend. Aufgrund dieser Konstellation repräsentieren einige Mitglieder der Arbeitnehmerbank in Genossenschaften letztlich auch die Kapitalseite, obwohl sie als von der Belegschaft legitimierte Vertreter auch gleichzeitig deren Interessen wahrzunehmen haben. Hieraus könnte sich, so unsere erste Annahme, ein Interessenkonflikt ergeben.

Die guten Wahlergebnisse der Arbeitnehmervertreter lassen jedoch darauf schließen, dass diese die Interessen der Beschäftigten in angemessener Form vertreten. Das Ineinandergreifen von betrieblicher und genossenschaftlicher Mitbestimmung, das an dieser Stelle festgestellt werden kann, scheint sich im Gegenteil eher positiv auf die Zusammenarbeit zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern auszuwirken. Durch ihre Mitgliedschaft in der Genossenschaft kennen die Arbeitnehmervertreter die Interessen der Kapitalseite. Dass die Interessen der Beschäftigten bei der Arbeit im Aufsichtsrat dadurch aber nicht per se geschwächt werden, zeigt sich in der Initiative der Arbeitnehmerseite, dem Vorstand Zielvorgaben zu machen. In Zusammenarbeit mit der Hans-Böckler-Stiftung erarbeitet der Aufsichtsrat der apoBank arbeitnehmerorientierte Zielvorgaben für den Vorstand, die zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit führen sollen. Durch diese Maßnahme gewinnt die Mitbestimmungspraxis eine neue Qualität, da die Beschäftigten über ihre Vertreter im Aufsichtsrat mittelbar auf die Unternehmensphilosophie Einfluss nehmen können. Da es in der apoBank, anders als beispielsweise bei der Sanacorp eG (siehe Fallstudie 4, Kapitel 6.7), auch für die Beschäftigten möglich ist, Mitglied in der Genossenschaft zu werden, stehen die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten somit auf zwei Beinen: zum einen auf einer betrieblichen und zum anderen auf einer genossenschaftlichen Basis.

Aufgrund des oben geschilderten möglichen Interessenkonflikts von Arbeitnehmervertretern, die gleichzeitig Mitglieder sind, kommt den gewerkschaftlichen Vertretern im Aufsichtsrat eine besondere Rolle zu, die im Folgenden beleuchtet werden soll.

### **Die Rolle der gewerkschaftlichen Vertreter**

Nach Maßgabe des M76 § 7 Abs. 3 Satz 3 sind in einem Aufsichtsrat, in dem zehn Mitglieder der Arbeitnehmerseite vertreten sind, drei dieser Plätze

durch Vertreter von Gewerkschaften zu besetzen. Bei der apoBank werden zwei von Vertretern des DBV<sup>9</sup> und eine durch einen ver.di-Vertreter besetzt. Diese Konstellation birgt Konfliktpotenzial, da der DBV seine Vertreter aus den Beschäftigten des Unternehmens rekrutiert, während ver.di stets einen externen Vertreter in den Aufsichtsrat schickt. Diese Vorgehensweise des DBV führt zu folgendem Effekt:

„Aber der Aspekt des Blickes von außen ist damit natürlich nicht gegeben. Weil das sind eigene Kollegen. Das ist im Prinzip genauso, als würden sie mich wählen als Betriebsratsvertreter, als zusätzlicher Mitarbeiter, der zwar die Bank gut kennt aber der eben nicht viel von außen mit einbringen kann. Ist so. [...] Der ver.di Vertreter ist immer ein Externer. Weil ver.di eben als DGB-Gewerkschaft gesagt hat, wir nehmen keinen aus dem Betrieb. Insofern ist er sozusagen der einzige unabhängige Experte, den wir dann im Aufsichtsrat haben.“ (AR-Mitglied, AN, FIT3: 10)

Der externe Blick auf die Arbeit des Vorstandes durch die gewerkschaftlichen Vertreter im Aufsichtsrat wird durch diese Vorgehensweise konterkariert. So kandidieren die Mitglieder des DBV zwar über die Liste der Gewerkschaft, werden von den Beschäftigten aber nicht als gewerkschaftliche Akteure wahrgenommen und vertreten im Aufsichtsrat keine eigenen gewerkschaftlichen Positionen. Für ver.di ist das Vorgehen des DBV daher ein Dorn im Auge. Während man auf der einen Seite darum bemüht ist, den geringen Organisationsgrad im Bankenwesen zu erhöhen, soll auf der anderen Seite die externe Perspektive in Aufsichtsräten nicht aufgeben werden. Würde die Maxime des externen Blickes aufgegeben werden, könnte sich die Möglichkeit, einen weiteren ver.di-Vertreter im Aufsichtsrat zu stellen, erhöhen, da die Beschäftigten in der Regel eher bekanntere als unbekanntere Gesichter wählen. Der ver.di-Vertreter aus dem Kreis der Beschäftigten würde dann mit einem DBV-Kandidaten um einen Platz im Aufsichtsrat konkurrieren. Die externe Perspektive ginge jedoch verloren. Diese aber ist gerade aufgrund des oben angesprochenen potenziellen Interessenkonflikts zwischen Beschäftigten- und Mitgliederinteressen bei Arbeitnehmervertretern von besonderer Bedeutung. Den externen Vertretern kommt im Aufsichtsrat nämlich eine besondere Rolle zu:

---

9 Der Deutsche Bankangestellten-Verband (DBV) ist eine verbandsunabhängige Gewerkschaft für Angestellte von Finanzdienstleistern mit Sitz in Düsseldorf. Er hat 20.400 Mitglieder (Stand: Ende 2005) und ist damit die zweitgrößte Gewerkschaft in der Bankenbranche. Der DBV versteht sich als unabhängige Alternative zu den DGB-Gewerkschaften. Er ist Tarifpartner des privaten Bankgewerbes, der Genossenschaftsbanken, des privaten Versicherungsgewerbes und in zahlreichen Haustarifen.

„Oder wir haben die externen Gewerkschaftler genutzt, um vielleicht mal an der ein oder anderen Stelle eine Frage zu stellen und Themen mal thematisieren, wo wir von außen das einfach besser kann, weil wir sind als Arbeitnehmervertreter am Ende einer Aufsichtsratssitzung auch immer irgendwo wie der Mitarbeiter. Und es gibt manchmal Situationen, in denen es vielleicht sinnvoller ist, wenn vielleicht jemand von außen mal eine Frage stellt. Weil dann sozusagen der Frust der Geschäftsführung sich an einer Stelle entlädt, die das besser abkann und auch immer besser abpuffern kann. Also auch einen strategischen Zugang so einer Position.“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 11)

Dem externen Vertreter wird eine strategische Rolle zugesprochen, die darin besteht, den Interessenkonflikt der Arbeitnehmervertreter, die zugleich Mitarbeiter und Mitglieder der Genossenschaft sind, aus dem Weg zu gehen. Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist dies von besonderer Wichtigkeit, um die Interessen der Arbeitnehmer den Interessen der Kapitalseite nicht völlig unterzuordnen. In der Situation, in der sich die apoBank nach dem Austausch der Vorstandsebene im Zuge der Aufarbeitung der Finanzkrise mittlerweile wieder befindet, scheint diese Rolle einen geringeren Stellenwert einzunehmen, wird der Ver.di-Vertreter von den Anteilseigner derzeit weniger als harter Vertreter gewerkschaftspolitischer Positionen wahrgenommen. In schwierigen wirtschaftlichen Situationen ist dies für die Mitbestimmungspraxis jedoch essentiell.

### **Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Betriebsrat**

Der Aufsichtsrat gibt dem Vorstand verbindliche Ziele auf den Weg und verleiht der Mitbestimmungspraxis somit eine neue Qualität. Dies bringt in der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand gewisse Reibungspunkte mit sich, da der Aufsichtsrat seine Kontrollfunktion neu interpretiert. So attestiert sich der Aufsichtsrat nun selbst eine besondere Art des Selbstbewusstseins und Selbstverständnisses in seinem Auftreten gegenüber der Geschäftsführung. Sowohl vom Vorstand, der Anteilseigner- als auch der Arbeitnehmerseite wird die Zusammenarbeit zwischen den Gremien jedoch insgesamt als sehr positiv eingeschätzt. So betonen alle Seiten die gute Kommunikation und Gesprächsbereitschaft der jeweiligen Vertreter. Die Kommunikation und Transparenz wurde hierbei kontinuierlich verbessert und hat nach Einschätzung der Interviewpartner maßgeblich zur fortschreitenden Gesundung der apoBank beigetragen:

„Ja. Also auch das hat sich über die Jahre verbessert. Also ich war so als ich angefangen habe, naja kann doch alles nicht wahr sein, ich soll hier über Dinge

entscheiden und kriege eine Tischvorlage drei Minuten bevor ich die Hand heben soll. Das wird jetzt deutlich besser vorbereitet.“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 9)

Die Erfahrungen vor dem Austausch der Führungsriege der apoBank scheinen eine Art kathartische Wirkung auf die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand generiert zu haben. Fühlten sich die Aufsichtsräte lange Zeit über die Arbeit des Vorstandes schlecht informiert, so hat sich die Kommunikationspolitik unter dem neuen Vorstand offenbar gewandelt. Dieser weist im Interview jedoch auch darauf hin, dass sich die Haltung des Aufsichtsrates gegenüber dem Vorstand verändert habe:

„Also somit haben wir ein sehr vertrauensvolles Verhältnis. Allerdings im kollektiven Gedächtnis des Aufsichtsrates ist natürlich immer noch verhaftet, dass sie auch mal über den Tisch gezogen, sag ich jetzt mal so locker, über den Tisch gezogen worden. Also ich glaube beim geringsten Anzeichen, dass hier irgendetwas sein könnte, würde das System sofort wieder anspringen, momentmal so was haben wir doch schon mal gehört (lacht). Also sie sind alert, aber vertrauensvoll. Aber nicht blind, vertrauensvoll, weil dazu gibt es eine Geschichte.“ (Vorstand, F1T1: 12)

Die Erfahrungen der Finanzkrise führten dazu, dass der Aufsichtsrat seiner Kontrollfunktion wieder stärker nachkommt. Statt als verlängerter Arm der Geschäftsführung, agiert er nun wieder selbstbewusster.

Aufgrund der z.T. unterschiedlichen Interessenslagen kommt es zwischen Vorstand und Aufsichtsrat auch zu Konflikten. Die Aufsichtsratssitzungen gestalten sich jedoch in der Regel weniger diskursiv denn zielorientiert. Als einer der Gründe wird von Anteilseignerseite angeführt, dass die Arbeitnehmervertreter darum bemüht sind, die Arbeit des Betriebsrates und des Aufsichtsrates nicht miteinander zu vermischen. Die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Filialen der apoBank müssen vom Gesamtbetriebsrat in Einklang gebracht werden und diese im Sinne der Gesamtbelegschaft gegenüber dem Vorstand vertreten werden. Kleinere Probleme der Arbeitnehmer werden hierbei nicht in die Arbeit des Aufsichtsrates hineingetragen, sondern im Betriebsrat diskutiert und hinsichtlich der Interessen der Gesamtbelegschaft eingeordnet.

### **Zusammensetzung des Aufsichtsrates unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten**

Sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat sind sehr stark männlich dominiert. Während der Vorstand derzeit komplett aus Männern besteht, sitzen

im Aufsichtsrat vier Frauen. Diese sind jedoch alle von Seiten der Arbeitnehmer gewählt, sodass auf der Seite der Anteilseigner keine Frau ein Aufsichtsratsmandat innehat. Dies entspricht dem Trend bei der Entwicklung von Aufsichtsratsmandaten (Weckes 2016). Für den Bankensektor ist die geringe Gremienpräsenz von Frauen eher Normalfall als Ausnahme. „Die Beschäftigungsstruktur der Banken gleicht allerdings einer Pyramide mit einem breitem weiblichen Unterbau, wenigen Frauen in der Mitte und null Weiblichkeit an der Spitze“ (Honegger 2012: 160). Während die Arbeitnehmerseite versucht, dieser Entwicklung entgegen zu wirken, ist bei den Anteilseignern hier offenbar noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten:

„Bei uns Arbeitnehmervertreten sag ich mal, wir liefern bisher die Frauenquote. Auf Anteilseignerseite ist das noch ein bisschen ausbaufähig, da bin ich auch mal sehr gespannt. Aber auch da merkt man schon, wie so ein Thema eben diskutiert wird, das ist immer nicht so einfach, wird auch schnell mal so ins Lächerliche gezogen. Und da muss man ziemlich viel Überzeugungsarbeit leisten.“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 15)

Gelingt es der Anteilseignerseite auch in Zukunft nicht, von sich aus den Anteil von Frauen zu erhöhen, werden diese durch gesetzliche Maßnahmen dazu gezwungen. Von Vorstandsseite wird versucht, der von Honegger beschriebenen Entwicklung hinsichtlich der wenigen weiblichen Führungskräfte in Banken durch verschiedene Maßnahmen entgegenzuwirken. So wird angestrebt, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch verschiedene Teilzeitmodelle zu fördern und Führungspositionen somit auch für Frauen attraktiver zu machen.

### **Zur Rolle des Beirates**

Der Aufsichtsrat setzt bei seiner Arbeit auf externen Sachverstand unterschiedlicher Experten. Auch der Vorstand nutzt ein Gremium, das ihn in seiner konzeptionellen Planung der Geschäftsphilosophie berät. So lässt sich der Vorstand einmal jährlich von einem 136-köpfigen Beirat beraten. Neben einer Reihe von Ärzten, Apothekern und Zahnärzten zählen zu den Mitgliedern des Beirates Vertreter von Versorgungswerken und Medizintechnikfirmen, aber auch Steuerberater und Rechtsanwälte. Der Beirat fungiert als informelles Beratungsgremium, das keine eigenen Beschlüsse fassen kann. Die Beiratsmitglieder werden vom Vorstand ernannt, haben also keine demokratische Legitimation. Der Vorstand nutzt den Beirat zu verschiedenen Zwecken: zunächst um unmittelbar vor der Vertreterversammlung Feedback von den Akteuren aus dem Gesundheitssektor zu bekommen. Der Beirat dient



für den Vorstand als „Generalprobe zur Vertreterversammlung“ (Vorstand, FIT1: 10). Zum anderen soll der Beirat zur Vernetzung der unterschiedlichen Heilberufsgruppen beitragen, die hier in einen gegenseitigen Austausch treten. Teilnahmeberechtigt sind neben dem Vorstand auch der Aufsichtsrat, allerdings nur die Anteilseignerseite sowie der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, der von der Arbeitnehmerseite gestellt wird.

Aus der Perspektive der Mitbestimmung stellt sich hier die Frage, inwiefern ein demokratisch nicht legitimiertes Gremium Einfluss auf die Unternehmensphilosophie nimmt, ohne dass die Arbeitnehmerseite in ausreichendem Maße eingebunden wird. Zwar ist das Gremium nicht beschlussfähig, doch spielt es für Entscheidungen des Vorstandes eine maßgebliche Rolle. Das fehlende demokratische Verfahren zur Bestimmung der Beiratsmitglieder steht zudem im Widerspruch zum genossenschaftlichen Demokratieprinzip und läuft konträr zur Revitalisierung der demokratischen Ausgestaltung in großen Genossenschaften.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Mitbestimmung durch die Anwendung von M76 in der apoBank eine neue Qualität gewonnen hat, die auch von der Anteilseignerseite als positiv wahrgenommen wird. Neben den Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten über den Betriebsrat und der Möglichkeit, Mitglied der Genossenschaft zu werden, kann durch das M76 eine Verschiebung des machtpolitischen Gewichts konstatiert werden. Die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat nutzt dies z. B. um dem Vorstand an den Interessen der Arbeitnehmer orientierte Ziele aufzugeben. Darunter finden sich auch Anregungen über die nachhaltige Ausrichtung der Bank.

## 6.2.4 Nachhaltigkeit

### **Zum Verhältnis von ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit**

Die Umsetzung genossenschaftlicher Prinzipien ist eng verbunden mit einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung, die in unternehmerischer Nachhaltigkeitsberichterstattung wie Corporate Social Responsibility (Müller/Schaltegger 2008), ISO 26000 (Burckhardt 2011) oder einer Gemeinwohlbilanz (Felber 2012) ihren Ausdruck findet. Diese findet jedoch bislang nur bei wenigen Unternehmen Anwendung. Im Zusammenhang mit der zentralen Forschungsfrage, inwiefern sich Genossenschaften in ihrer Unternehmensphilosophie von anderen Geschäftsmodellen abgrenzen lassen, steht daher im Folgenden die Frage im Mittelpunkt, was die Interviewpartner unter Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen verstehen.

Der Begriff der Nachhaltigkeit basiert traditionell auf dem Drei-Säulenmodell, das Ökonomie, Ökologie und Soziales beinhaltet.<sup>10</sup> Die drei Bereiche sind hierbei eng miteinander verflochten. Im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit steht für die apoBank die Sicherung von Beschäftigung durch die Steigerung der Effizienz der geschäftlichen Abläufe im Vordergrund. Es gilt hier also die Formel: je höher die ökonomische Nachhaltigkeit der Bank ist, desto größer sind die Chancen, langfristig Beschäftigung zu sichern, also sozial nachhaltig zu agieren:

„Das ist meine persönliche Philosophie und die Kollegen denken genauso, wir sollten uns immer um eine gute Ökonomie und eine hohe Effizienz kümmern, um nicht Probleme immer mehr akkumulieren zu lassen und dann wieder im großen Schlag, jetzt müssen 200 Leute abgebaut werden, wir müssen wieder mal Methode Rasenmäher machen. Sondern, da sehe ich den Auftrag an Vorstand und Führungskräfte, durch kontinuierliche Verbesserung die Bank immer weiter effizient zu machen, um auch im Konkurrenzkampf bestehen zu können.“ (Vorstand, F1T1: 18)

Ökonomische Nachhaltigkeit wird hier als Effizienzsteigerung interpretiert, die verhindern soll, dass Personal abgebaut wird. In der Tat konnte der Abbau von Arbeitsplätzen in der apoBank in den letzten Jahren weitestgehend verhindert werden, wie die Beschäftigungsentwicklung zwischen 2009 und 2013 verdeutlicht (vgl. Tabelle 3).

Neben der Steigerung von Effizienz setzt die apoBank bei der Sicherung von Beschäftigung auf die folgenden Faktoren:

- Konzentration auf den Förderauftrag, die Heilberufsgruppen zu unterstützen
- Anpassung der angebotenen Finanzdienstleistungen an die Entwicklungen des Gesundheitsmarktes
- Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten im Bereich der Digitalisierung und Technisierung von Finanzdienstleistungen
- Stärkung der apoBank als Ausbildungsbetrieb
- Verbesserung des Betriebsklimas z. B. durch unterschiedliche Maßnahmen des Betriebsrates im Bereich der Gesundheitsförderung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

---

<sup>10</sup> Vergleiche grundlegendes zum Nachhaltigkeitsbegriff und seinen verschiedenen Dimensionen (Linne/Schwarz 2003).

Der erste Punkt rekurriert in seiner Schwerpunktsetzung auf das Förderprinzip der Genossenschaft. Die weiteren Maßnahmen sind eng miteinander verzahnt. So geht die Steigerung der Effizienz in den einzelnen Filialen einher mit einer besseren Nutzung von IT-Angeboten, was wiederum eine Reaktion auf die Veränderungen im Bankensektor darstellt und eine Umschulung und/oder Weiterbildung der Beschäftigten erforderlich macht. Von den Interviewpartner wird darauf hingewiesen, dass die erforderliche Digitalisierung zwar in der Breite nicht per se mit einem Abbau von Arbeitsplätzen einhergehen muss, die Anforderungen an die Mitarbeiter aber deutlich höher werden und nicht für jeden Mitarbeiter im Erhalt seines Arbeitsplatzes münden wird:

„Man wird nicht jeden zu jeder anderen Tätigkeit umqualifizieren können. Da wird es natürlich an uns Betriebsräten liegen, da so viel wie möglich unserer Kolleginnen und Kollegen mitzunehmen und dafür Sorge zu tragen, dass die Bank da auch ihrer Fürsorge entsprechen gerecht wird. Aber mir ist auch bewusst, dass es den ein oder anderen gibt, wo es nicht gelingen wird. Und dafür wird es neue Kolleginnen und Kollegen geben.“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 17)

Hier wird deutlich, dass die Steigerung von Effizienz durch die Digitalisierung mit erhöhten Anforderungen an den Betriebsrat und die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat einhergehen. Die Mitbestimmung wird aufgrund der potenziellen Interessenheterogenität zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite auf eine Bewährungsprobe gestellt. Im Jahr 2000 wurde die Wichtigkeit der Mitbestimmung für eine arbeitnehmerfreundliche Ausgestaltung von Effizienzsteigerungsstrategien im besonderen Maße deutlich. Der damalige Vorstand strebte hier die Auslagerung von 230 Beschäftigten in eine eigene Gesellschaft an, ohne sich vorher mit dem Betriebsrat über die für diese Mitarbeiter geltenden Regelungen auseinanderzusetzen. Die Arbeitnehmerseite nutzte die Mitbestimmungsmöglichkeiten im Aufsichtsrat um gegenzusteuern, die Aufsichtsratssitzung zu verlassen und eigene Regularien für den Umgang mit diesen Mitarbeitern zu entwickeln. Ökonomische und soziale Nachhaltigkeit standen in diesem Fall in einem Widerspruch, der durch die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer abgefedert werden konnte.

Ein weiterer wesentlicher Punkt zur langfristigen Sicherung von Beschäftigung, die mit der zunehmenden Digitalisierung einhergeht, ist die Stärkung der apoBank als Ausbildungsbetrieb. Aufgrund der speziellen Ausrichtung der Bank auf die akademischen Heilberufsgruppen ist die interne Ausbildung von Nachwuchskräften in der Kooperation mit dualen Hoch-

schulen erforderlich. Die apoBank beschäftigte zum Zeitpunkt der Interviews Mitte des Jahres 2015 nach Angaben des Vorstandes rund 50 Auszubildende. Der letztgenannte Punkt der Verbesserung des Betriebsklimas verweist auf die Frage nach der Mitarbeiterzufriedenheit und die Frage, was „Gute Arbeit“ in der apoBank ausmacht.

### **Mitarbeiterzufriedenheit und Verständnis von „Guter Arbeit“ in der apoBank**

Zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit der Beschäftigten der apoBank führt der Gesamtbetriebsrat seit drei Jahren jährlich eine Mitarbeiterumfrage durch. Hierbei zeigt sich, dass die Mitarbeiterzufriedenheit insgesamt als hoch eingeschätzt wird und in den letzten Jahren eine Steigerung erfahren hat. Die grundsätzliche Zufriedenheit der Mitarbeiter manifestiert sich auch in der überdurchschnittlichen Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten. Festgestellte Probleme liegen jedoch insbesondere im Bereich der Arbeitsverdichtung und Arbeitszeiten:

„Wir stellen in diesem Bereich ja eine zunehmende Arbeitsverdichtung, fest. Wir sehen, dass die zeitliche Taktung eine andere wird, dass zunehmend die Autonomie bei der Bearbeitung verloren geht, dass viele Dienstleistungen, die früher eine Abteilung gemacht hat in die Eigenverantwortung des Mitarbeiters gelegt wird. Morgens fängt es damit an, dass ich mich an meinem Gerät anmelden muss, dass an meinem Gerät die Termine aufploppen, dass ich an meinem Gerät sofort dahinter die noch offenen Bearbeitungsrückstände, dass ich dahinter die noch zu bearbeitende Mails und und und und [...] Bis übermorgen müssen Sie die Geldwäschegrundsätze im elektronischen Weiterbildungsprogramm bearbeitet haben, reservieren Sie sich eine Stunde, um das zu bearbeiten. Also diese Bedingungen schaffen ja einen Druck auf den Mitarbeiter, der immer größer und immer schwieriger wird.“ (AR-Mitglied, AN, F1T4: 20)

Die hier beschriebene elektronisch vorgeschriebene Taktung des Arbeitsablaufes hat Auswirkungen auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, eine Kategorie, die nach dem DGB-Index Report (2013) eine zentrale Rolle bei der Bewertung der Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz spielt. Die oben angesprochene Technisierung und Digitalisierung hat unmittelbare Auswirkungen auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten, wenn Arbeitsprozesse zunehmend standardisiert werden. Die Gestaltungsmöglichkeiten werden von den Interviewpartnern auf Basis der Ergebnisse der Mitarbeiterumfragen daher als eher gering eingeschätzt, wobei die Spielräume für eigene Kreativität und Gestaltungsmöglichkeit je nach Aufgabenbereich in der Bank sehr unterschiedlich ausfallen.

Hinsichtlich der Bewertung der Arbeitszeiten ergeben sich aus den Interviews unterschiedliche Deutungsmuster. Sowohl von Seiten des Vorstandes als auch von Seiten der Anteilseigner im Aufsichtsrat wird betont, dass die apoBank grundsätzlich nicht die Arbeitszeiten, sondern die Erfüllung von Leistungen kontrollieren möchte. Soziologisch gesehen verweist die Umstellung von Arbeitszeitkontrolle auf Leistungskontrolle auf einen tief greifenden Wandel der Arbeitswelt, der unter dem Stichwort der Entwicklung vom fordistischen zum flexiblen Kapitalismus diskutiert wird (vgl. dazu z. B. Senghaas-Knobloch 2008; Voßwinkel/Kocyba 2005).<sup>11</sup> Der Abbau der Kontrolle der Arbeitszeit soll dazu dienen, die Arbeitszeiten der Mitarbeiter zu flexibilisieren, was aus der Perspektive der Arbeitnehmer ambivalente Effekte hervorbringen kann. Nicht mehr täglich von morgens acht bis abends um 18 Uhr am Arbeitsplatz sein zu müssen, kann für die Mitarbeiter in der Tat zunächst einen Zuwachs von Autonomie hervorbringen und eine freiere Einteilung der Arbeits- und Lebenszeit ermöglichen. Doch birgt dies auch die Gefahr, dass die Arbeitnehmer nicht mehr in der Lage sind, klare Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre ziehen zu können. Geht der Abbau von Arbeitszeit-Kontrolle einher mit der ständigen Erreichbarkeit, der Beantwortung von Emails auch außerhalb der Arbeitszeit, wird die Trennung von Arbeitszeit und Freizeit aufgehoben. Diese Entwicklung kann zu dem stetigen Gefühl führen, zu wenig geleistet zu haben (Voßwinkel/Kocyba 2005: 76). Das Subjekt wird durch die Auflösung strikter Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre zunehmend gedrängt, sich selbst zu organisieren und sämtliche Lebensbereiche zu optimieren (ebd.). Ihren Ausdruck findet eine entsprechende Kritik unter anderem in Analysen zum „Arbeitskraftunternehmen“ (Voß/Pongratz 1998), der in der postfordistischen Arbeitsorganisation dazu angehalten ist, stets unternehmerisch zu handeln. Dies geht einher mit dem Zwang der Ökonomisierung der eigenen Fähigkeiten sowie einer Gestaltung der Lebensführung nach betrieblichen Mustern. Diese Gefahr begünstigt eine Steigerung des gesundheitlichen Gefährdungspotenzials, wie sie auch bei der apoBank festzustellen ist:

„Grade im letzten Jahr hatten wir mal so eine Zusatzbefragung zur Gefährdungsbeurteilung, so psychischen Belastungselementen. Und da ist schon rausgekommen, dass es zumindest, wenn mir mal von zwei, zweieinhalb Tau-

---

11 Der Fordismus zeichnete sich in erster Linie durch eine standardisierte und rationalisierte Produktionsweise aus, deren Triebkräfte in einem hohen Maß an Disziplin, Leistungsbereitschaft und Kontrolle zu finden war. Im flexiblen Kapitalismus sind die Arbeitsabläufe zunehmend flexibel gestaltet und weniger stark kontrolliert (vgl. Voßwinkel/Kocyba 2005).

send Mitarbeitern ausgehen, zehn Prozent, also irgendwo zwischen 200 und 250 Mitarbeitern gibt, teilweise kann man die zumindest in die Richtung lokalisieren. Wir haben ja die Auswertung so gemacht, dass sie eben nicht personenbeziehbar ist. Aber, dass es 200–250 Mitarbeiter in der Bank gibt, die mit diesen typischen Vorläufern eines möglichen Burnouts zu kämpfen haben. Ich kann nachts nicht schlafen, ich nehme die Arbeit mit nach Hause, das erste, wo ich morgens dran denke, ist morgens an die Arbeit. Ich kann keinen vernünftigen Urlaub machen, meine Überstunden explodieren und und und. Das ist schon etwas was besorgniserregend ist vor allem, wenn man sich anguckt, dass eben da ja noch eine große graue Masse ist, von der man nicht weiß, wie schnelle die auch noch da noch rein fallen.“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 20)

Die steigenden psychischen Belastungen sind für jedes Unternehmen und insbesondere für die Arbeitnehmervertreter ein ernst zu nehmendes Thema. Will sich eine Genossenschaft ihre genossenschaftlichen Wertvorstellungen auf die Fahne schreiben, so muss die Umsetzung des Solidaritätsprinzips auch bedeuten, die psychischen Belastungen der Beschäftigten ernst zu nehmen und möglichen psychischen Überlastungen der Beschäftigten, die bis zum Burnout führen können, vorzubeugen. Dazu gehört nicht nur die anständige – bei der apoBank überdurchschnittlich gute – Vergütung der Mitarbeiter, sondern auch der Abbau von Leistungsdruck und die Schaffung eigener Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Zweiteres steht bei der apoBank bisher noch am Anfang. So wird versucht, durch die Erschließung von innerbetrieblichen Fachkarrieren die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu fördern. Dies setzt aufgrund der bundesweiten Ausrichtung der Bank mit entsprechenden Filialen jedoch große Flexibilität der Beschäftigten voraus, weshalb die Entwicklungsmöglichkeiten zwar theoretisch gegeben, allerdings praktisch schwierig umzusetzen sind.

Zur Sicherstellung eines guten Betriebsklimas setzt die apoBank neben der übertariflichen Bezahlung auch auf soziale Leistungen, wie einen Sozialfond, der Mitarbeiter, die in finanzielle und oder soziale Notsituationen geraten, unterstützen soll. Daneben gibt es Bonuszahlungen für alle Mitarbeiter sowie Treueprämien für langjährige Betriebszugehörigkeit.

### **Verständnis und Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit**

Für eine Bank steht die Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit nicht ganz oben auf der Liste der Prioritäten zur Steigerung von Nachhaltigkeit. Dennoch gibt es einige Maßnahmen der apoBank, die nicht unerwähnt bleiben sollen. Dazu gehört die Anschaffung einer Elektrotankstelle in der Zentrale in Düsseldorf und die Umstellung des Fuhrparks auf Mietwagen, die einen bestimmten Wert beim Ausstoß von Kohlendioxid nicht überschreiten dür-

fen. Durch die verstärkte Nutzung von Online-Portalen und Videokonferenzen sollen zudem die Reistätigkeiten für die Teilnahme an Seminaren eingeschränkt und der Papierverbrauch gesenkt werden. Die Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit ist eine erklärte Zielvorstellung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat.

## 6.2.5 Die apoBank in der Finanz- und Wirtschaftskrise

### Abkehr von genossenschaftlichen Prinzipien

Die internationale Bankenkrise, deren Ausbruch häufig auf den 15. September 2008, also dem Tag als Lehmann Brothers Insolvenz anmeldete, datiert wird, führte in der Deutschen Apotheker- und Ärztebank zu erheblichen Folgewirkungen auf unterschiedlichen Ebenen. Während andere Genossenschaftsbanken auf das Spiel im „Casino Capitalis“ (Strange 1986) verzichteten, handelte die apoBank wie viele Privatbanken vor der Bankenkrise mit sogenannten strukturierten Produkten. Hierbei handelt es sich um Anlageinstrumente, bei der klassische Anlageprodukte mit derivativen, also abgeleiteten Finanzinstrumenten zusammengesetzt werden und die Erstellung eines gewünschten Risikoprofils ermöglichen (Honegger et al. 2010: 379). Von den 5,5 Milliarden Euro dieser strukturierten Papiere, die sich in der Finanzkrise als toxisch erwiesen hatten, waren im Jahr 2012 immer noch drei Milliarden übrig (Reuters 2012). Der Handel mit „gefährlichen Papieren“ (F1T2: 6) hatte „unvorhersehbare Effektakkumulationen, Schwellenüberschreitungen und plötzliche Irreversibilitäten“ zur Folge, wie sie bereits von Niklas Luhmann (1991: 199) in seiner Analyse ökonomischer Risiken finanztechnischer Innovationen beschrieben wurden. In ihrer Analyse dieser „Strukturierten Verantwortungslosigkeit“ und der Frage, wer für diese verantwortlich sei, nennen Honegger et al. (2010: 302 f.) drei zentrale Deutungsmuster der Schuldzuweisung von den in der Finanzbranche tätigen Akteuren: Erstens die menschliche Gier als anthropologische Konstante, die den Menschen zu immer größerer Gewinnmaximierung treibe. Zweitens die stark durch Delegation geprägten Arbeitsabläufe, durch die niemand mehr wirklich wisse, was der andere tue. Und drittens die scheinbar unüberwindbare Macht des Marktes, die den Akteuren ihr Handeln gewissermaßen aufoktroziere. Alle drei Deutungsmuster verfolgen in erster Linie das Ziel, das eigene Handeln von Schuld freizusprechen, indem die Determinanten auf menschliche Pathologien oder systemische Dysfunktionalitäten ausgelagert werden.

Die Erklärungsmuster der interviewten Akteure der apoBank gehen hingegen in eine andere Richtung. Hier wird in erster Linie von einer Abkehr von dem zentralen genossenschaftlichen Prinzip der Mitgliederförderung gesprochen:

„Wir haben insbesondere diese Schräglage bekommen, weil wir uns von unserem angestammten Geschäftsmodell so ein bisschen wegbewegt haben, sprich der Förderung der Heilberufsangehörigen. Und damalige Vorstände der Ansicht waren, dass es sinnvoller oder ja kann man ruhig sagen sinnvoller wäre, auch mal ein verstärktes Auge auf im weitesten Sinne die Kapitalanlage an den Kapitalmärkten zu gehen. Das muss eine Bank natürlich vom Grundsatz her, um eben auch Liquidität irgendwo gewinnbringend anzubringen, aber es wurde eben absolut übertrieben, wie bei vielen anderen Banken. Man hat eben letztlich im Verhältnis zu der Größe unserer Bank eine Größenordnung dann gehabt, die eben gefährlich wurde. Und das war aber auch vielleicht ein Zeitgeist. Wie gesagt, da ist die apoBank ja nicht die einzige Bank gewesen. Es gibt ja auch die ein oder andere Bank heute nicht mehr, die da mitgemacht hat.“ (AR-Mitglied, AN, F1T3: 12–13)

In dieser Abkehr vom Förderprinzip hat sich die apoBank lange Zeit so verhalten wie eine normale Privatbank, in der die Rechtsform für die Unternehmensphilosophie keine Rolle spielt (F1T6: 6). Die Argumentation, vom Förderprinzip der Genossenschaft abgewichen zu sein, ist jedoch in den Interviews nicht ganz konsistent. So argumentiert ein Mitglied des Aufsichtsrates, dass der Entschluss „gefährliche Papiere in den Bestand zu nehmen“ auch auf die Forderung der drei Heilberufsgruppen zurückzuführen sei, höhere Renditen zu erzielen (F1T2: 6), die bekanntermaßen höhere Risiken mit sich bringen. Formal gesehen könnte also argumentiert werden, dass dem Förderauftrag insofern Rechnung getragen worden ist, als die Förderung der Mitglieder eben auch darin besteht, die Renditeerwartungen zu fördern, wurde hier doch erhofft, eine Rendite von bis zu acht Prozent zu erzielen. Das genossenschaftliche Prinzip der Mitgliederförderung wird in dieser Interpretation jedoch untergraben, schreibt das Genossenschaftsgesetz doch vor, dass nicht das Erwirtschaften von Kapital den Hauptzweck darstellen darf. Eine Genossenschaft dient den Mitgliedern nicht als reine Kapitalanlage, sondern soll die Geschäftsbeziehungen ermöglichen (Klemisch/Flieger 2007: 5, 23).

### **Konsequenzen aus der Krise**

Die Bankenkrise führte bei der apoBank zu unterschiedlichen Konsequenzen, die sich auf der personellen Ebene äußerten. So wurden die verantwortlichen Akteure auf Seiten des Vorstandes und der Managementebene in der Aufarbeitung der Krise im großen Stil ausgetauscht:



„Also das, was man der Deutschen Bank jetzt vorwirft, dass sie immer nur das reguliert hat, wo sie grade mal erwischt worden und dementsprechend immer noch nicht die Übeltäter alle beseitigt haben, das haben wir relativ konsequent durchgezogen. Wir haben gesagt, wir müssen das tun. Dann kam leider ein Jahr später, irgendwann im Oktober 2010 noch mal eine Sache hoch, wo zwei Vorstandsmitglieder und eine Reihe von Führungskräften in einen Bestechungsskandal verwickelt worden. Dann haben wir noch mal brutal durchgebürstet, die BaFin hat uns ein externes Institut geschickt, das eine forensische Untersuchung hier gemacht hat. Wir haben extra eine Anwaltskanzlei beauftragt, die bestimmt 50 oder 60 Interviews geführt hat, de facto waren es Verhöre, um endlich rauszukriegen, wer war da beteiligt? Und wir haben rigoros die Leute alle rausgeschmissen und haben es drauf ankommen lassen. Manche haben uns verklagt, die Prozesse haben wir alle gewonnen.“ (Vorstand, FIT1: 13)

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen Deutungsmustern zahlreicher Investmentbanker wurde die Schuld hier also auch personalisiert. Als einer der ersten in Deutschland verklagte der Aufsichtsrat die suspendierten Vorstandsmitglieder auf Rückerstattung der Fehlbeträge und Verluste, was dazu führte, dass ein Aufsichtsratsmitglied persönlich über vier Jahre bedroht wurde. Beim angesprochenen Bestechungsskandal handelte es sich um einen Sachverhalt, der der apoBank in der Wirtschaftswoche die Bezeichnung einer „Skandalbank“ einhandelte (Osman 2010). Nach Bestechungsvorwürfen mussten zwei Vorstandsmitglieder und eine zweistellige Zahl von Mitarbeitern die Bank verlassen.

Als Reaktion auf die Krise erfolgte bei der apoBank auf mehreren Ebenen ein Umdenken, die ein „Weiter so!“ ausschließen sollen. Neben personellen Konsequenzen wurden unterschiedliche Umstrukturierungsmaßnahmen vorgenommen. Die einzelnen bilanzanalytisch ausgewerteten Konsequenzen sollen im Folgenden näher dargestellt werden.

### **Unternehmerische Konsequenzen – bilanzanalytische Betrachtung der Jahre 2009–2013**

#### **Geschäftsjahr 2009**

Das Geschäftsjahr 2009 war geprägt von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise mit mehr als 100 Bankenpleiten in den Vereinigten Staaten. Für die apoBank bedeutete 2009 insofern ein schwieriges Jahr, als mit den strukturierten Finanzprodukten ein wesentliches Element der bisherigen Geschäftspolitik in Frage gestellt werden musste. Von einem Volumen über 5,5 Milliarden Euro dieser Produkte sollten bis 2014 mehr als zwei Drittel wertschonend abgebaut werden. Dies wollte man vor allem durch eine Kon-

zentration auf das Kerngeschäft erreichen. 1,1 Milliarden der strukturierten Produkte wurden bis zum Stichtag 31.12.2009 tatsächlich zurückgeführt. Die Neuausleihungen im Darlehensbereich lagen mit über vier Milliarden Euro über den Vorjahren, der Zinsüberschuss verbesserte sich ebenfalls. Mit einer Vertrieboffensive, die unter anderem mit 90 zusätzlichen Mitarbeitern in der Kundenbetreuung unterstützt wurde, sollte für die kommenden Jahre eine weitere Weichenstellung in diese Richtung erfolgen (GB 2009). Das Geschäftsjahr wurde mit einem deutlichen Verlust abgeschlossen, da zahlreiche Forderungspositionen abgeschrieben wurden. Eine Dividendenzahlung erfolgte nicht.

### **Geschäftsjahr 2010**

Auch das folgende Jahr war für die apoBank geprägt von der Bewältigung der Altlasten aus der Vorkrisenzeit. Nachdem im Vorjahr bereits der Altvorstand ausgetauscht worden war, mussten zwei weitere Vorstandsmitglieder gehen. Grund waren Ermittlungen im Zuge des Kaufs von strukturierten Finanzprodukten im Jahr 2007. Daneben wurde die Bank von der sogenannten LiCon Affäre getroffen, in deren Rahmen sich einige Mitarbeiter persönliche Vorteile verschafft haben sollten.

Operativ zeigt sich eine weitgehend zufriedenstellende Entwicklung, so konnten Neuausleihungen in Höhe von vier Milliarden Euro realisiert werden. Der Abbau der strukturierten Produkte wurde fortgeführt und eigenkapitalstärkende Maßnahmen eingeleitet, um sich auf die zukünftigen Herausforderungen von Basel III vorzubereiten. In diesem Zusammenhang wurde eine stille Beteiligung in Höhe von 200 Millionen Euro platziert, die vor allem von berufsständischen Versorgungswerken gezeichnet wurde. Die Maßnahmen führten in Verbindung mit einer deutlich reduzierten Risikovor-sorge zu einem positiven Nachsteuerergebnis und der Möglichkeit, eine vierprozentige Dividende auszuschütten.

### **Geschäftsjahr 2011**

2011 war nach Aussage des Vorstands geprägt vom weiteren Abbau der Altlasten, einem positiven Ergebnis, das zur Zahlung einer angemessenen Dividende geeignet war und der Implementierung des Zukunftsprogramms „VorWERTs“ zur zukünftigen Positionierung und Weichenstellung. Das Kerngeschäft konnte trotz einer nochmaligen Zuspitzung der EU-Schuldenkrise im zweiten Halbjahr 2011 weiter ausgebaut werden. Das Kredit- und das Einlagengeschäft wuchsen auf hohem Niveau weiter, sogar vor dem Hintergrund einer aufkeimenden Kreditklemme. Mit dem steigenden Einlagen-

volumen sollte die Abhängigkeit vom Kapitalmarkt reduziert und die zukünftig aus Basel III steigenden Refinanzierungskosten abgedeckt werden. Die strukturierten Produkte konnten um eine weitere Milliarden Euro abgebaut werden. Die Eigenkapitalquoten verbesserten sich ebenfalls spürbar.

### Geschäftsjahr 2012

Nachdem die vergangenen Jahre dazu genutzt worden waren, die Bank zu stabilisieren, sah die Geschäftsführung beim Rückblick auf 2012 die Weichenstellung für die kommenden Jahre als maßgeblich an. Mit dem Projekt VorWERTs etablierte man ein neues Betreuungskonzept, das zur Leistungsfähigkeit und dem Ausbau der Marktposition hinführen sollte. „Begleiten der Heilberufler“ hieß die neue „alte“ Devise. Dabei standen Optimierung der Kostenstruktur, Verschanken der internen Prozesse und Effizienzsteigerungen im Fokus. Die in 2010 begonnene IT-Auslagerung zur GAD eG konnte abgeschlossen werden. Insgesamt entwickelte sich das Geschäft 2012 positiv. Die Reservebildung konnte erhöht werden, ein Jahresüberschuss von 45,4 Millionen Euro ermöglichte wiederum eine Dividendenzahlung in Höhe von vier Prozent. Ein konstantes Neugeschäft, von dem etwa die Hälfte auf Existenzgründungen und Investitionen im ambulanten Sektor entfiel, unterstützte die Geschäftslage. Die Eigenkapitalquote wurde über den weiteren Abbau der strukturierten Produkte gestärkt (GB 2012).

### Geschäftsjahr 2013

Das Jahr 2013 brachte für die apoBank die Fortsetzung der bisherigen Trends. Zum einen konnte die Bilanzsumme nochmals deutlich zurückgefahren werden (-8,4 Prozent auf 34,7 Milliarden Euro). Maßgeblichen Einfluss dafür hatte wiederum ein starker Rückgang der strukturierten Produkte, womit die Risikopositionen weiter reduziert wurden. Erstmals wurden wieder Zuschreibungen auf sonstige Aktiva vorgenommen. Zum anderen konnte die Anzahl der Mitglieder markant erhöht werden von 100.300 auf 104.100. Damit verbunden kletterte das Geschäftsguthaben auf 943 Millionen Euro und das bilanzielle Eigenkapital auf 1,8 Milliarden Euro. Die Kernkapitalquote erreichte mit 17 Prozent ein historisches Hoch und lag damit weit über den von der EZB geforderten Normen. Die Anzahl der Kunden konnte um 8.500 auf 373.000 gesteigert werden. Die Dividende lag wieder bei vier Prozent.

Seit der Finanzkrise 2008/2009 befindet sich die apoBank also auf einem Weg der moderaten Neuorientierung. Die vergangenen Jahre waren für die apoBank vor allem gekennzeichnet durch die Abkehr von ihrer vormaligen Geschäftspolitik und der Rückbesinnung auf die alten Stärken. Damit ver-

bunden waren der Austausch der Altvorstände, das Führen von Prozessen gegen etliche ehemalige Mitarbeiter. Als weitere strategische Besonderheit ist die Ausrichtung auf die bevorstehenden Herausforderungen aus Basel III und MaRisk<sup>12</sup> zu sehen. Die wichtigsten strategischen Elemente waren die Erhöhung der Kernkapitalquote und die Reduzierung der Risikopositionen. Damit einher geht eine Konsolidierung der Bilanzsumme (-15,9 Prozent) verbunden mit einem leichten Wachstum bei den Kundenkrediten sowie einer Konstanz auf der Ergebnisseite. Die Dividendenausschüttung liegt mit Ausnahme des Krisenjahres 2009 konstant bei vier Prozent. Diese Konstanz in der Dividendenausschüttung bildet für die apoBank auch ein wesentliches Element für die Mitgliederorientierung.

### 6.2.6 Fazit

Die Interviews mit den Akteuren der Deutschen Apotheker- und Ärztebank brachten ein umfassendes Datenmaterial hervor, die Antworten auf die Fragen nach den Umsetzungen genossenschaftlicher Prinzipien (1), der Rolle der Mitbestimmung (2), dem Verständnis von Nachhaltigkeit (3) sowie dem Umgang mit der Wirtschafts- und Finanzkrise (4) generieren konnten.

#### (1) Genossenschaftlichkeit

Die genossenschaftliche Unternehmensform der apoBank findet ihren Ausdruck in der Umsetzung des Förderprinzips. In der Verbindung mit dem Identitätsprinzip besteht der identitätsstiftende Charakter der apoBank in der Konzentration auf die Förderung der Heilberufsgruppen. Das Demokratieprinzip wird satzungsgemäß durch die Durchführung von transparenten Wahlen umgesetzt, leidet jedoch unter der Größe der Bank, die den Einfluss des einzelnen Mitgliedes marginalisiert. Das Solidaritätsprinzip spielt in der täglichen Wahrnehmung nur eine geringe Rolle, findet seinen Ausdruck aber in der austarierten Beteiligungsstruktur im Aufsichtsrat sowie in der Verpflichtung der apoBank gegenüber ihren Mitgliedern.

#### (2) Mitbestimmung

Die Mitbestimmung nach M76 wird in der apoBank konsequent umgesetzt und findet sowohl auf der Anteilseigner-, der Arbeitnehmer- und der Vorstandseite große Zustimmung. Insbesondere in der schwierigen Phase nach

---

12 Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement, abgekürzt MaRisk sind Verwaltungsanweisungen, die mit einem Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) für die Ausgestaltung des Risikomanagements in deutschen Kreditinstituten veröffentlicht wurden.

dem Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich die Mitbestimmung als hilfreich erwiesen, um die Interessen der Arbeitnehmer in Zeiten erheblicher Umstrukturierungsmaßnahmen zu schützen. Die Tatsache, dass die Arbeitnehmervertreter zugleich Mitglieder der Genossenschaft sind und daher auch partiell die Kapitelseite repräsentieren, wirkt sich auf die Arbeit des Aufsichtsrats positiv aus und bringt für die Arbeitnehmervertreter offenbar keine Interessenkonflikte mit sich. Durch die Formulierung von arbeitnehmerfreundlichen Zielvorgaben an den Vorstand gibt der Aufsichtsrat der apoBank der Mitbestimmung eine neue Qualität.

### (3) Nachhaltigkeit

Für die Bank steht die ökonomische Säule von Nachhaltigkeit im Mittelpunkt der Interpretation einer nachhaltigen Geschäftsstrategie. Diese soll durch eine Steigerung der Effizienz in den Arbeitsabläufen der Bank ermöglicht werden, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu garantieren. Nachhaltigkeit und Wettbewerbssituation stehen hier in einem Widerspruch. Die steigenden Anforderungen von Kunden (z. B. die Erwartung höherer Renditen) haben in der Vergangenheit die Unternehmensstrategie bestimmt und standen somit einer nachhaltigen Entwicklung entgegen. Nach der Finanzkrise wurde dieser Kurs z. T. korrigiert. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist recht hoch, einige Mitarbeiter haben jedoch mit einer zunehmenden Arbeitszeitverdichtung zu kämpfen, wodurch sich das Burnout-Risiko erhöht.

### (4) Umgang mit Krise

Die Krise hat die apoBank hart getroffen, sodass kurzzeitig sogar eine Schließung der Bank zur Disposition stand. Das Handeln mit strukturierten Produkten hat deutlich gemacht, dass Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer Prinzipien zwar tendenziell ethisch orientiert, vor bad-banking jedoch nicht geschützt sind. Die Interviewpartner zeigten jedoch ein kritisches Bewusstsein gegenüber der eigenen Zukunft und die apoBank zog aus der Krise eine Reihe unterschiedlicher Konsequenzen, die insgesamt eher auf eine „langweiligere“ Geschäftsstrategie hinauslaufen als dies vor der Krise der Fall war.

## 6.3 Fall 2: Die Berliner Volksbank eG

### Unternehmensbeschreibung

Die Berliner Volksbank eG ist die größte regional tätige Kreditgenossenschaft in Deutschland. Sie wurde 1946 in Berlin gegründet und betreibt in Berlin

und Brandenburg 104 Zweigstellen (Stand 2014). Sie ist im Gegensatz zur apoBank regional begrenzt tätig. Der Geschäftsbetrieb der Bank umfasst Bankgeschäfte auf Grundlage von § 32 KWG. Sie orientiert sich mit ihrem Marktauftritt an der Werbelinie des Bundesverbandes der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) und nutzt die Leistungen der genossenschaftlichen Verbundunternehmen. Die Vertriebsaktivitäten werden untergliedert in die strategischen Geschäftsfelder private Kunden, Firmenkunden, zentrale private Kunden und zentrale gewerbliche Kunden. Die Berliner Volksbank eG ist Muttergesellschaft und zentrale Einheit des Berliner Volksbank Konzerns, der 19 Tochter- und Enkelunternehmen konsolidiert.

Zweck der Genossenschaftsbank ist die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder, ihr Gegenstand die Durchführung aller banküblichen und ergänzenden Geschäfte im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen. Der Geschäftsbetrieb wird auch auf Nichtmitglieder ausgedehnt. Die Genossenschaft kann Zweigstellen errichten und sich an Unternehmen beteiligen.

In ihrer Präambel beschreibt die Berliner Volksbank, dass die Interessen der Mitglieder vor der Gewinnmaximierung des Unternehmens rangieren. Die Genossenschaft versteht sich demnach als Wertegemeinschaft, deren Ziele über diejenigen reiner Wirtschaftsbetriebe hinausgehen: Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit, Zusammenhalt, Partnerschaft, Vertrauen, Fairness und Verantwortung. Als besonderes Anliegen der Berliner Volksbank wird genannt, dass ein möglichst hoher Teil der Kunden dem Mitgliederkreis angehört.

### **Mitglieder und Beschäftigte**

Die Berliner Volksbank (VB) hatte in 2013 rund 132.000 Mitglieder und beschäftigte 2.063 Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt. Die Bank bezeichnet sich als „Mitgliederbank“ und versucht daher verstärkt ihre Kunden als Mitglieder zu gewinnen. Der Mitglieder- und Kundenstamm kommt hauptsächlich aus der Region Berlin-Brandenburg. In 2014 konzentrierte sich die Berliner Volksbank im besonderen Maße auf die Förderung der Wohnungswirtschaft in der Region. Während sich die Anzahl der Mitglieder in den Jahren 2009–2011 leicht rückläufig entwickelte, konnte die Berliner VB ab 2012 einen deutlichen Schub bei den Mitgliederzahlen verzeichnen. Unterstützt durch die Zinsentwicklung und getrieben von den anstehenden Herausforderungen hinsichtlich Kernkapitalausstattung, rückte die Gewinnung von Mitgliedern und entsprechend gezeichnetem Kapital immer mehr in den Fokus.

Tabelle 4

**Mitgliederbewegung Berliner Volksbank**

	2009	2010	2011	2012	2013
Mitglieder zum Jahresende	105.003	103.442	102.207	106.333	131.951
Zugänge	2.658	3.550	3.262	8.417	29.956
Abgänge	6.071	5.111	4.497	4.291	4.338

Quelle: eigene Darstellung

Die Dividendenausschüttung lag 2009–2012 bei vier Prozent. 2013 bildet insofern eine Ausnahme als hier ein weit überdurchschnittlicher Mitgliederzuwachs gelang und die Dividende auf drei Prozent herabgesetzt wurde. Die Bank trug damit nach eigenen Aussagen der zinspolitischen Entwicklung Rechnung. Die Konstanz in der Dividendenausschüttung bildet für die Berliner VB ein wesentliches Element der Mitgliederorientierung.

Die Berliner Volksbank hat in den vergangenen Jahren gleichmäßig Personal und Stellen abgebaut und will dies auch weiterhin sozial verträglich tun. Die Anzahl der Mitarbeiter lag 2013 um zwölf Prozent unter der von 2009. Der Personalabbau setzte sich auch in 2014 fort auf 1.986 Beschäftigte im Jahresdurchschnitt. Dies hat Auswirkungen auf die Unternehmensmitbestimmung, die aufgrund der geringeren Beschäftigtenzahl dann wieder dem DrittelbG unterliegt. Für die Jahre 2019 bis 2022 sieht die Geschäftsführung einen hohen Anteil von Mitarbeitern, die das Rentenalter erreichen. In diesem Zusammenhang zeigt [Tabelle 5](#) für die Jahre 2009–2013 fünf wichtige Kennzahlen.

Tabelle 5

**Kennzahlen Berliner Volksbank**

	2009	2010	2011	2012	2013
Rohüberschuss je Besch. (in Tsd. €)	131,9	148,2	153,1	154,0	166,3
Verwaltungsaufwand je Besch. (in Tsd. €)	106,2	111,2	114,0	130,9	138,2
Personalaufwand je Besch. (in Tsd. €)	70,6	62,9	62,2	78,0	83,5
Geschäftsergebnis je Besch. (in Tsd. €)	4,7	11,3	12,6	12,5	13,7

Quelle: eigene Darstellung

Die Anzahl der Beschäftigten verringerte sich planmäßig über die Jahre von 2.310 auf 2.063. Dabei setzt sich der Abbau mittlerweile seit 2002 fort. Im Gegenzug kann man von einer Verdichtung der Leistungen und Ergebnisse bezogen auf die durchschnittlich Beschäftigten sprechen. Das Gesamtvolumen, also das Volumen der pro Mitarbeiter verwalteten Kundenkredite, kletterte von 2.396.000 auf 3.259.000 Euro, ein Anstieg von 36 Prozent, also mehr als einem Drittel.

### **Vorstand und Aufsichtsrat**

Die Berliner Volksbank hat einen vierköpfigen Vorstand, der komplett aus Männern besteht und jeweils einzelne Ressorts leitet. Die Geschäftsleitung wird von einem Beirat beraten. Dieser besteht aus 80 Personen und setzt sich aus Vertretern der Bau- und Immobilienwirtschaft, des Dienstleistungsgewerbes, sowie Unternehmern aus dem Bereich Industrie, Handel und Handwerk zusammen.

Der Aufsichtsrat hat 16 Mitglieder, davon sind drei weiblichen Geschlechts. Eine Frau ist Vertreterin der Arbeitnehmerseite, zwei sind Vertreterinnen der Kapitaleseite. Der stellvertretende Vorsitzende ist zugleich Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates und ver.di Mitglied. Auf der Arbeitnehmerseite werden zwei Plätze durch Gewerkschaftsvertreter besetzt. Einer ist Gewerkschaftssekretär von ver.di, der andere ist als Angestellter der Bank gewählt und Mitglied beim DBV.

Der Aufsichtsrat hat fünf verschiedenen Ausschüsse. Dabei handelt es sich um: einen Kreditausschuss, der sich als Gremium alle zwei Wochen trifft, einen Risiko- und Kontrollausschuss, einen Nominierungsausschuss, einen Normkontrollausschuss sowie einen Personalausschuss. In jedem Ausschuss sitzt mindestens ein Arbeitnehmervertreter. Der Personalausschuss ist paritätisch besetzt.

### **Interviewpartner**

In der Berliner Volksbank konnten drei Interviews vereinbart und geführt werden. Interviewt wurden ein Vorstandsmitglied, ein Aufsichtsratsmitglied sowie ein Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat.

### **6.3.1 Selbstdarstellung der Genossenschaft im Internet**

Auf ihrer Internetseite verweist die Berliner Volksbank selbstbewusst auf die Umsetzung des Corporate Governance-Kodex, den die Bank entlang des



DGRV-Kodexes bereits 2005 entwickelt und umgesetzt hat.<sup>13</sup> Betont wird, dass der Kodex verbindlich die genossenschaftlichen Leitideen der Bank vorgibt. Mit dem berühmten Zitat „Was dem einzelnen nicht möglich, das vermögen Viele“ von Friedrich Wilhelm Raiffeisen, wird auf die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung verwiesen und die eigene Wertgebundenheit betont. Auf diese Weise bekennt sich die Bank zu ihrer genossenschaftlichen Organisationsform. Die Berliner Volksbank betont besonders ihre enge Verbundenheit zu den eigenen Mitgliedern, indem sie nicht nur die eigene Verpflichtung gegenüber den Interessen der Mitglieder hervorhebt, sondern auch deren demokratischen Rechte betont. Im Unterschied zur apoBank wird hier also ein weitaus höherer Wert auf die Darstellung des Demokratieprinzips gelegt. In der Beschreibung der Vorteile für Mitglieder gegenüber einfachen Kunden sind drei unterschiedliche Narrative sichtbar:

Das *ethische* Narrativ beschreibt die Möglichkeit, Teil einer Gemeinschaft zu werden, was Verlässlichkeit und Partnerschaft indiziert. Es rekurriert somit auf das Identitäts- und Solidaritätsprinzip. Das *demokratische* Narrativ besteht in der Betonung der Mitgliederrechte, wobei auf die Institutionen der Vertreterversammlung und des Vertrauensbeirats verwiesen wird. Das *funktional-ökonomische* Narrativ hebt die ökonomischen Mitgliedervorteile hervor und orientiert sich damit an kapitalistischen Prinzipien.

Neben der genossenschaftlichen Verwurzelung wird des Weiteren die regionale Ausrichtung der Berliner Volksbank betont. Die Förderung von Projekten in der eigenen Region stellt das zentrale Ziel der Bank dar:

„Alles, was von der Berliner Volksbank erwirtschaftet wird, bleibt in der Region und fließt gezielt in den heimischen Wirtschaftskreislauf.“<sup>14</sup>

Die Betonung der regionalen Verbundenheit findet sich als zentrales Deutungsmuster der genossenschaftlichen Idee auch in den Interviews, wie im Folgenden ausgeführt werden soll.

---

13 Der Kodex des DGRV richtet sich in erster Linie an kapitalmarktorientierte Genossenschaften. Er unterscheidet sich in einigen Punkten vom Deutschen Corporate-Governance-Kodex für börsennotierte Unternehmen, denn viele Regelungen gelten für die Genossenschaften bereits aufgrund des Genossenschaftsgesetzes. Der Kodex vom 20.11.2013 findet sich auf der Homepage der Bank (Berliner Volksbank 2013).

14 [www.berliner-volksbank.de/mitglieder/miteinander.html](http://www.berliner-volksbank.de/mitglieder/miteinander.html) (Abruf am 02.08.2018).

### 6.3.2 Verständnis und Umsetzung der genossenschaftlichen Idee

#### Regionalitätsprinzip und Mitgliederorientierung

Im Mittelpunkt des Verständnisses der genossenschaftlichen Ausrichtung der Berliner Volksbank steht das Prinzip der Regionalität, das in der Genossenschaftsidee fest verankert ist. Im Bankenwesen soll es dazu dienen, die Aktivität lokaler Genossenschaften auf einen begrenzten Wirtschaftsraum zu beschränken (Theurl/Kring 2002: 13). Das Regionalitätsprinzip leitet ein Interviewpartner zugleich aus der Entstehung und dem Zukunftsbewusstsein der Berliner Volksbank ab:

„Daraus schöpfen wir, ich sage mal die Wirtschaftskraft, mit der wir die Zukunft organisieren können. Haben gleichzeitig darin aber auch unsere Daseinsberechtigung, weil genau zu dem Zweck, sind wir auch mal gegründet worden. So und Regionalität denken wir in der Tat bis in sehr kleine Einheiten runter.“ (Vorstand, F2T7: 4)

Die Berliner Volksbank konzentriert sich auf die Region Berlin/Brandenburg verbunden mit dem Ziel, den Mittelstand in dieser Region zu fördern. Die Konzentration auf das Regionalitätsprinzip stellte sich in der Wirtschafts- und Finanzkrise als Vorteil heraus, da Spekulation abseits des Kerngeschäftes weitestgehend vermieden werden konnten. Das Prinzip der Regionalität korrespondiert bei Genossenschaften grundsätzlich mit dem Identitätsprinzip, kann die Verbundenheit der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft doch insbesondere durch die örtliche Verbundenheit generiert werden. Die regionale Verbundenheit ist im Genossenschaftswesen bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts fest verankert, sollte doch der Aktionsradius nach Auffassung von Friedrich Wilhelm Raiffeisen auf ein überschaubares Tätigkeitsfeld reduziert sein (Rösner 2013: 10).

Die Berliner Volksbank setzt diese Idee konsequent um, indem regionale Projekte gefördert und mit dem Label „Regionalbank“ beworben werden. Anders als bei der apoBank ist das Einzugsgebiet der Mitglieder und Kunden der Berliner Volksbank lokal begrenzt. Während die apoBank auf ein spezifisches Kundenklientel setzt, versteht sich die Berliner Volksbank als Fördererin des gesamten Mittelstandes und konzentriert sich nicht auf die Förderung einer spezifischen Branche. Der identitätsstiftende Charakter der genossenschaftlichen Gemeinschaft ergibt sich demnach weniger aus dem gemeinsamen Interesse der Mitglieder an der Förderung einer Berufsbranche als vielmehr aus dem gemeinsamen Interesse, die eigene Region zu stärken. Die Konzentration auf den Mittelstand wird dabei direkt aus dem historisch gewachsenen genossenschaftlichen Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ abgeleitet:

„Der zweite Teil ist die Historie, die die genossenschaftliche Entwicklung in Deutschland hat. Sie war halt in der Tat die Kernchance für den Mittelstand sich überhaupt entwickeln zu können, weil für insbesondere bezogen auf Genossenschaftsbanken Mittelstand bis zum Zeitpunkt der Gründung von Genossenschaftsbanken keine andere/also eigentlich faktisch keine Chance hatte, Fremdfinanzierung zu erreichen. Und über diese Selbsthilfeaktion konnte es dann gehen.“ (Vorstand, F2T7: 2)

Der Förderauftrag der Berliner Volksbank konzentriert sich insbesondere auf die Förderung von Unternehmensgründungen. Ziel ist es hierbei, einen Dialog unter den einzelnen und „grenzüberschreitende Gesprächspartner“ herzustellen.

Wie bei der apoBank wird der Geschäftsbetrieb auch auf Nichtmitglieder ausgedehnt. Die Bank ist jedoch darum bemüht, die Kunden als Mitglieder zu gewinnen, indem sie ihren Mitgliedern Gebührenvorteile einräumt:

„Wir bemühen uns schon, dass wir unseren Mitgliedern ein bisschen sozusagen diese i-Tüpfelchen mehr bieten als den Nicht-Mitgliedern. Du kannst ja bei uns auch Kunde sein und bist kein Mitglied selbstverständlich. Aber da gibt es ein paar Gimmicks. Mal eine Veranstaltungskarte oder Rabatt bei Händlern, die auch Mitglieder sind. Bis hin zu der Idee, dass wir die Kontoführungsgebühren für Mitglieder und Nicht-Mitglieder unterschiedlich handhaben.“ (AR-Mitglied, AN, F2T9: 2)

Auch bei den Mitarbeitern wird eine möglichst hohe Mitgliederquote angestrebt. Diese liegt derzeit um die 80 Prozent. Die Mitgliedschaft der Beschäftigten soll zum einen die Solidarität und Identifikation mit dem eigenen Arbeitgeber stärken, sie zielt zum anderen strategisch auch darauf ab, die Mitarbeiter zur Rekrutierung neuer Mitglieder zu motivieren:

„Richtig. Ja und das ist natürlich auch so, wenn der Mitarbeiter selber Mitglied ist, dann verkauft er eine Mitgliedschaft viel besser, als wenn er nicht Mitglied ist. Das ist so. Wenn Du bei Mercedes bist und kommst fährst immer noch mit Deinem Fahrrad, dann kannst Du nicht so gut den Mercedes verkaufen, als wenn Du selber einen fährst. Selbst wenn es nur ein kleiner ist.“ (AR-Mitglied, AN, F2T9: 9)

Während das Regionalitäts- und das Förderprinzip klar definiert scheinen, stößt das Verständnis einer solidarischen Ausgestaltung des Unternehmens auf unterschiedliche Interpretationen und Bewertungen.

### **Verständnis und Umsetzung des Solidaritätsprinzips**

Die Interpretation des Solidaritätsprinzips als Form der wirtschaftlichen Selbsthilfe wird auch in der Berliner Volksbank wirksam. Eine solidarische

Ausgestaltung der Berliner Volksbank wird von einem Mitglied des Vorstandes zudem in einen engen Zusammenhang mit dem Identitätsprinzip gebracht. So soll bei Entscheidungen über die Kreditvergabe an Mitglieder stets darüber ein Bewusstsein herrschen, dass das zur Verfügung gestellte Kapital, das Kapital der Mitglieder ist. Hieraus ergibt sich „eine gewisse Neigung eher den Kunden retten zu wollen, als den Kredit einfach auszusteuern“ (F2T7: 2). Identität und Solidarität greifen hier ineinander und geben den ethischen Rahmen für die unternehmerische Ausrichtung vor. So soll die Kasse der Genossenschaft nicht belastet werden, um die Möglichkeit der Fremdfinanzierung anderer Projekte nicht zu gefährden.

Solidarität wird zum zweiten als eine Solidarität zwischen Genossenschaften verstanden. Auf der Mesoebene ergibt sich somit eine *horizontale Solidarität*, die sich in der Zusammenarbeit verschiedener Genossenschaften ausdrückt. Konkret äußert sich dies im engen Austausch von Mitgliedern unterschiedlicher Genossenschaften. In der Berliner Volksbank sitzt im Aufsichtsrat beispielsweise immer ein Mitglied einer Wohnungsgenossenschaft. Dieses Deutungsmuster von Solidarität wurde auch an anderen Stellen in den Interviews sichtbar und soll später noch näher ausgeführt werden. In den Grundsätzen der Bank scheint das Solidaritätsprinzip demnach fest verankert. In der Verbindung der Mitglieder untereinander wird seine Wirksamkeit von einem der Interviewpartner jedoch in Frage gestellt:

„Naja. Das alte genossenschaftliche Prinzip gilt sicherlich in diesem Sinne so nicht mehr [...] Die Kunden untereinander haben sicherlich nicht mehr diese genossenschaftliche Bindung, wie es sie früher mal gab. Die ist glaube ich schon lange vorbei. Also dieses Genossenschaftsprinzip wirkt in den Grundsätzen der Bank, habe ich den Eindruck, immer noch, das schon.“ (Vorstand, F2T8: 2)

Eine abnehmende solidarische Bindung zwischen den Mitgliedern ist – so eine mögliche Deutung – in erster Linie auf den fehlenden gemeinsamen ethischen und funktionalen Bezugsrahmen zurückzuführen. Während die Narration der Selbsthilfe insbesondere dann an Wirkmächtigkeit gewinnt, wenn – wie zu Beginn der Genossenschaftsbewegung – eine gemeinsame Krisensituation bewältigt werden muss, stößt dieser Bezugsrahmen im Rahmen einer hohen Heterogenität in der Mitgliederzusammensetzung an Grenzen. So haben die Mitglieder, abgesehen von der Förderung der eigenen Region, kein gemeinschaftliches Ziel, wie es z. B. häufig bei Produktivgenossenschaften der Fall ist. Die Solidarität zwischen den Mitgliedern ist dementsprechend weniger stark ausgeprägt als beispielsweise in einer kleinen Genossenschaft, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet (z. B. Dorfladengenossen-

schaften, Energiegenossenschaften oder genossenschaftlich organisierte Belegschaftsinitiativen (vgl. Klemisch/Boddenberg 2012: 572).

Im Zusammenhang mit dem Solidaritätsprinzip scheint es interessant zu sein, der Frage nachzugehen, wie sich die Berliner Volksbank im Kontext genossenschaftlicher und kapitalistischer Prinzipien einzuordnen weiß.

„Allerdings, eins da lege ich Wert drauf. Die Genossenschaft ist nicht unbedingt auf Gewinnmaximierung aus. Der Genossenschaft reicht es auch, wenn es einen Gewinn gibt. Ja. Das unterscheidet uns eben, sagen wir jetzt bei unseren Bankschubladen, von den Großbanken. Wir müssen nicht sonst welches Investmentbanking machen, um fünfundzwanzig Prozent zu machen. Wir versuchen wirklich das Geld, was wir alleine bekommen, auszuleihen und ein paar Eigengeschäfte machen wir auch, aber nicht in der Dimension, in der es die Großbanken machen und auch da bleiben wir immer in der Region, die uns bestimmt ist sozusagen.“(Vorstand, F2T9: 3)

Ähnlich wie die apoBank bekennt sich die Bank klar zu den kapitalistischen Prinzipien der Markt- und Wettbewerbsorientierung, versucht sich jedoch durch die Betonung des Förderauftrags von der reinen Orientierung an der Maximierung von Gewinn abzugrenzen. Gewinnerorientierung ja – aber nicht um jeden Preis und ohne Investmentbanking, so lässt sich diese Aussage paraphrasieren. Solidaritätsprinzip und die Orientierung an Markt und Wettbewerb müssen hier austariert und vom Aufsichtsrat als verlängerter Arm der Vertreterversammlung kontrolliert werden.

### **Umsetzung des Demokratieprinzips**

Wie bereits in der Beschreibung der zentralen Narrationen beschrieben, betont die Berliner Volksbank in ihrer Außendarstellung die demokratische Ausrichtung der Genossenschaft. Auch in den Interviews wurde deutlich, dass das Demokratieprinzip in der Bank eine wichtige Rolle spielt. Wie bei der apoBank funktioniert die demokratische Mitbestimmung des einzelnen Mitgliedes in einer repräsentativen Form über eine Vertreterversammlung. Jedes Mitglied der Genossenschaft kann sich hier zur Wahl stellen, hat also passives und aktives Wahlrecht. Die Wahl der Mitglieder findet alle fünf Jahre statt. Die Wahl der Vertreter läuft wie bei der apoBank über eine Wahlliste. Bei der letzten Vertreterwahl 2012 lag die Wahlbeteiligung bei 25 Prozent, was 26.000 abgegebenen Stimmen entspricht. Die Bank hat derzeit über 150.000 Mitglieder. Laut der Satzung werden je 400 Mitglieder von einem Vertreter repräsentiert. In der Vertreterversammlung sitzen zurzeit 531 Vertreter (Stand 2015). Nach den Aussagen der Interviewpartnern nutzen die Vertreter die Versammlungen, um ganz unterschiedliche Themenfelder zur

Sprache zur bringen und gestalten die Vertreterversammlungen somit sehr diskursiv. Neben Fragen zu den einzelnen Bilanzpositionen der Bank werden hier auch kleinere Themenfelder wie Probleme mit den Tan-Generatoren für Online-Überweisungen oder die Verfügbarkeit von Münzrollen in einzelnen Filialen angesprochen. Die Mitglieder werden aufgefordert, sich jederzeit an ihren zuständigen Vertreter zu wenden, um die Fragen und Probleme der Basis an Vorstand und Aufsichtsrat heranzutragen. Der Vorteil gegenüber einer Aktionärsversammlung liegt in der regionalen Verbundenheit der Mitglieder, die dazu führt, dass sich die Vertreter, Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder häufig untereinander kennen. Durch das Gremium der Vertreterversammlung haben die Mitglieder die Möglichkeit, Einfluss auf das Wirken des Vorstandes zu nehmen. Das interviewte Vorstandsmitglied betont jedoch zugleich, dass die Vertreterversammlung nicht das Gremium sein soll, welches die Geschäftspolitik bestimme. Dies sei die Aufgabe des Vorstandes. So sei es in der Vergangenheit zu beobachten gewesen, dass die Vertreterversammlung den Versuch unternommen habe, die Arbeit des Vorstandes zu übernehmen, was auf Seiten des Vorstandes auf Ablehnung stöße:

„Was wir allerdings nicht zulassen, das wäre offen gesagt auch nicht besonders sinnvoll, in diesem Gefüge zwischen Vertreterversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand hat jeder seine Aufgaben. Die haben wir vorsichtshalber auch in die Geschäftsordnung niedergeschrieben. Und wir würden uns von der Vertreterversammlung nicht die Geschäftspolitik bestimmen lassen. Die in der Aufgabe des Vorstandes liegt. Wir würden allerdings auch nicht versuchen, auf die Gremien in der Form einzuwirken, dass die ihre Aufgaben nicht mehr wahrnehmen können. Also diese Form von gegenseitigem Respekt ist notwendig, sonst funktioniert es nicht. Wenn die Vertreterversammlung, kann man hin und wieder mal beobachten, den Versuch unternimmt, selber die Arbeit des Vorstandes zu machen, dann fängt es an schwierig zu werden.“  
(Vorstand, F2T7: 7)

Deutlich werden hier die Schwierigkeiten, die die demokratische Ausgestaltung eines Unternehmens für den Machterhalt eines geschäftsführenden Gremiums mit sich bringen kann. Aus einer machttheoretischen Perspektive muss es der Geschäftsleitung gelingen, ein hohes Maß an Arbeitsteilung zu generieren und klare Zuständigkeitsbereiche abzustecken. Sichtbar wird hier zudem eine Perspektivendifferenz der einzelnen Interviewpartner: Während der Vorstandsvertreter vor einem zu starken Einfluss der Mitglieder auf das operative Geschäft warnt, lässt sich aus der Aussage eines Arbeitnehmervertreters herauslesen, dass die Anteilseigner ihre Interessen noch deutlicher zum Ausdruck bringen könnten.

„Naja, es gibt natürlich Satzungsbestimmungen, die am Ende dazu führen, dass immer noch die Anteilseigner eine relativ starke Stellung haben. Das erkennt man, wenn man auf die Generalversammlung geht der Berliner Volksbank. Dann stellt man fest, dass der Vorstand schon alles tut, um seine Ideen und Anträge durchzusetzen und sich nicht in jedem Falle immer sicher ist, dass er auch die Mehrheit der Anteilseigner hinter sich hat. Also man stellt schon fest, dass es hier eine sicherlich stärkere Einflussmöglichkeit auf das Geschehen des Vorstandes oder auf das Wirken des Vorstandes geben könnte, wenn die Anteilseignern dies wollten. Insofern haben wir eine demokratische Verfasstheit in Genossenschaften, die sich bei der Berliner Volksbank durchaus auch zeigt.“ (AR-Mitglied, ANG, F2T8: 2–3)

Gerät die Vertreterversammlung zu einer reinen „Abnick-Veranstaltung“ wird das Demokratieprinzip verwässert. Die erhobenen Daten lassen ein Resümee in die eine oder andere Richtung an dieser Stelle jedoch nicht zu. Für eine demokratietheoretische Analyse wäre hier die teilnehmende Beobachtung einer Vertreterversammlung sowie Interviews mit Vertretern notwendig, was im Untersuchungsdesign dieser Studie jedoch nicht angelegt war.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass das Grundprinzip der Demokratie unter der Größe der Bank leidet, da der Einfluss der Mitglieder über die Vertreter eher gering ist. Anders als bei der apoBank scheint die Möglichkeit, sich als Vertreter aufstellen zu lassen für das einzelne Mitglied jedoch einfacher, da die Zugehörigkeit zu einer Interessengruppe nicht obligatorisch ist. Ein postdemokratischer Charakter des demokratischen Prinzips wird daher vermieden. So betont ein Mitglied des Vorstandes, dass bisher noch nie ein Vertreter, der sich zur Wahl stellen wollte, abgelehnt worden ist, was deutlich macht, dass die demokratischen Grundsätze gewahrt werden. Wie im Falle der apoBank steht das Demokratieprinzip in einem engen Zusammenhang mit den mitbestimmungsrechtlichen Regelungen.

### **6.3.3 Die Rolle der Mitbestimmung in der Berliner Volksbank**

#### **Mitbestimmung der Beschäftigten im Aufsichtsrat**

Zum Zeitpunkt der Untersuchung lag die Mitarbeiterzahl der Berliner Volksbank über der 2000er Grenze, wodurch die Berliner Volksbank unter die Regelungen des MB76 fällt.

Der Aufsichtsrat besteht derzeit aus 16 Personen, acht davon repräsentieren die Anteilseigner- die anderen acht die Arbeitnehmerseite. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Parteien scheint auch bei der Berliner Volksbank sehr konstruktiv. Aufkommende Interessenkonflikte zwischen den

einzelnen Gruppen werden versucht, bereits in den einzelnen Ausschüssen zu entschärfen. Hinzu kommt nach Aussage eines Vorstandsmitgliedes, dass die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sich ihrer Rolle im Aufsichtsrat bewusst sind und die Betriebsratsarbeit nicht in den Aufsichtsrat verlagern. Unter Umständen sei es für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat geboten, anders zu entscheiden, als in der Rolle eines Betriebsrates. Soziologisch gesehen kann es somit zu Rollenkonflikten kommen, die sich aus dem Interviewmaterial jedoch nicht herauslesen lassen. Wie bei der apoBank besteht ein grundsätzlicher Konflikt zwischen den Vorgehensweisen von ver.di und DBV bei der Besetzung der beiden Gewerkschaftsposten im Aufsichtsrat, da der DBV auf den externen Blick verzichtet und seinen Vertreter aus den Reihen der Angestellten rekrutiert. Obwohl diese Regelung von ver.di bedauert und insbesondere mit Bezugnahme auf Tarifverhandlungen kritisiert wird, einigen sich die gewerkschaftlichen Vertreter in der Regel auf eine gemeinsame Position im Aufsichtsrat.

„Wenn es z. B. um Tarifbindung geht, da ist der Vorstand im Moment etwas hartleibig. Da stellen wir fest, ist es so, dass sie sich einer Tarifbindung mit ver. di verweigern. Lieber einen Billigtarif mit dem DBV abschließen, mit diesem [...] angeblichen Konkurrenzverband von uns. Da merkt man das schon. Also das ist schon themenbezogen, aber insgesamt kann man sagen, machen die eine Arbeit, die schon die Interessen der Beschäftigten schon weitgehend versucht zu berücksichtigen.“ (AR-Mitglied, ANG, F2T8: 7)

Die Tarifhoheit liegt beim DBV, was von ver.di verständlicherweise kritisiert wird. Auch hier wirkt das Mitbestimmungsgesetz als institutionalisierte Notwendigkeit, um sicherzustellen, dass die Arbeitnehmerseite mit einer Zunge spricht.

Ähnlich wie bei der apoBank steht ein gemeinsames Ziel im Mittelpunkt der Aufsichtsratsarbeit. Die Wichtigkeit der aktiven Mitbestimmung zeigt sich, wenn die Anteilseigner im Aufsichtsrat die Geschäftsphilosophie aus einer rein unternehmerischen Perspektive zu betrachten versuchen.

„Es ist natürlich klar. Die Anteilseigner sind meist selber Unternehmer. Und wenn es darum geht, die Personalkosten zu begrenzen, dann sind die natürlich von ihren Unternehmen manchmal ein ganz anders Prozedere gewöhnt, als bei uns. Wir haben ja eine Betriebsvereinbarung zur Stellenbewertung. Wir haben ganz klar die Stellen definiert, die Tätigkeitsmerkmale und dann wird auch nicht dran gerührt. Da hätten manchmal die Anteilseigner gerne etwas straffere Sachen, ja. Aber es eskaliert nie. Also ich muss sagen, ich bin schon so lange da drin. Es wird schon mit gegenseitigem Respekt gearbeitet.“ (AR-Mitglied, AN; F2T9: 6)



Durch die Mitbestimmung werden die Interessen der Arbeitnehmer aktiv geschützt. Wie bei der apoBank sind auch die Mitglieder der Arbeitnehmerseite zugleich Mitglieder der Genossenschaft und auch in diesem Fall lässt sich ein zunächst vermuteter Interessenkonflikt nicht erkennen. Anders als bei der apoBank scheint der Aufsichtsrat jedoch nicht das direkte Ziel zu verfolgen, seinen Einfluss auf die unternehmerische Strategie ausbauen zu wollen, verzichtet er doch auf die Formulierung konkreter Vorstandsziele. Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand wird von beiden Seiten jedoch als sehr konstruktiv und harmonisch dargestellt.

### **Mitbestimmungspraxis und Demokratie**

Wie greifen das Demokratieprinzip und die Mitbestimmungspraxis ineinander? Eine interessante Antwort auf diese Frage ergibt sich, wenn man sich erneut die Rolle der Vertreterversammlung und der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vor Augen führt. Ein Interviewpartner versucht die gegenseitige Ergänzung dieser Prinzipien mit dem folgenden Beispiel zu verdeutlichen:

„Die gewerkschaftliche Mitbestimmung oder die betriebsrätliche Mitbestimmung spielt immer mit in die Aufsichtsratsarbeit hinein, weil wir uns natürlich manchmal auch auf bestehende Regelungen beziehen. Also wenn jetzt [...] mal ein fiktives Beispiel. Wenn jetzt der/die Anteilseigner sagen würden, können wir nicht einfach um die Kosten zu senken alle Mitarbeiter jetzt mal für zwei Jahre eine Tarifgruppe runtersetzen, wäre rein rechnerisch interessant. Dann würden wir sagen, tut uns leid, wir haben die Betriebsvereinbarung Stellenbewertung, Stellenausschreibung und außerdem gilt bei uns der Tarifvertrag. Tätigkeitsmerkmale zählen. Und dann wäre dieser Antrag weg.“  
(AR-Mitglied, AN, F2T9: 7)

Das demokratische Prinzip der genossenschaftlichen Organisationsform erfährt somit eine Art Ergänzung durch die mitbestimmungsrechtlichen Grundlagen von M76. In großen Genossenschaften, die auf eine repräsentative Umsetzung des Demokratieprinzips setzen (müssen), wirkt das Mitbestimmungsgesetz als Korrektiv, um die Interessen der Beschäftigten zu schützen. Dies ist aus einer gewerkschaftspolitischen Perspektive insbesondere dann entscheidend, wenn die Mitarbeiter nicht automatisch Mitglieder der Genossenschaft sind, was in den untersuchten Kreditgenossenschaften der Fall ist.<sup>15</sup>

---

15 Bei der apoBank sind etwa 50 Prozent, bei der Berliner Volksbank etwa 80 Prozent der Beschäftigten auch Mitglieder der Genossenschaften. Bei der hier nicht näher beleuchteten, jedoch auch im Sample der Gesamtuntersuchung betrachteten Genossenschaft Sanacorp eG ist die Mitgliedschaft für Mitarbeiter ausgeschlossen.

In diesem Fall kann es auch zu Konflikten zwischen Mitarbeiter- und Mitgliederinteressen kommen. Sind die Mitglieder beispielsweise in erster Linie an der Auszahlung einer konstanten Rendite interessiert, so kann dies in eine Forderung nach Rationalisierungs- und Personaleinsparungsmaßnahmen münden und somit konträr zu den Interessen der Mitarbeiter liegen. In diesem Fall sorgt die Praxis der Mitbestimmung für den Schutz der Beschäftigten.

### 6.3.4 Nachhaltigkeit

#### **Nachhaltigkeit als Orientierung an Mitgliederförderung und Regionalität**

Unter einer nachhaltigen Geschäftsstrategie verstehen die Interviewpartner der Berliner Volksbank in erster Linie eine kundenorientierte Angebotsstruktur, die entlang des Förderprinzips in erster Linie an den Interessen der Mitglieder ausgerichtet ist. Dieses Verständnis hat auch mit Lehren aus den Krisenzeiten zu tun, die bei der Berliner Volksbank schon vor Beginn der Finanzkrise begann und zu einem Wandel der Geschäftsstrategie führte:

„Wir haben das mal Produktklopperei genannt. Also nach dem Motto in diesem Monat verkaufen wir nur Lebensversicherungen oder nur Bausparverträge. So was darf nicht mehr sein. Es ist tatsächlich. Wir sind angehalten, wir machen das auch, dem Kunden nach seinen Bedürfnissen was zu verkaufen. Also die berühmte Oma die kriegt keinen zwanzigjährigen Fondvertrag mehr oder eine Lebensversicherung bis zum neunzigsten oder Bausparvertrag, sondern die kriegt etwas, was sie wirklich gebrauchen kann. Und da wird auch von außen schwer drauf geguckt. Also wir müssen unsere Produkte nicht nur nachhaltig sondern auch wirklich dem Kunden entsprechend verkaufen und wir dürfen nicht etwas den Kunden sozusagen andrehen nur weil es gerade den meisten Profit bringt oder weil wir das am meisten loswerden müssen.“  
(AR-Mitglied, AN, F2T9: 9)

Nachhaltigkeit orientiert sich in dieser Lesart als Orientierung am Förderprinzip, wobei deutlich wird, wie unterschiedlich der Begriff ausgelegt werden kann. Denn während Nachhaltigkeit bei der apoBank als Strategie beschrieben wird, um umfassende Personaleinsparungen zu verhindern, wird Nachhaltigkeit hier eher als eine Rückkehr zu genossenschaftlichen Prinzipien verstanden. Dies bezieht sich zum einen auf das Prinzip der Mitgliederförderung, zum anderen auf das mit diesem Prinzip zusammenhängende Regionalitätsprinzip. So wird Nachhaltigkeit in einem zweiten Deutungsmuster als eine Strategie verstanden, die gewährleistet, dass Investitionen nur in der

eigenen Region getätigt werden sollen. Die Idee dahinter ist zum einen die Förderung der Region Berlin/Brandenburg zum anderen jedoch auch die Einsicht, damit die eigenen Finanzierungen besser kontrollieren zu können:

„So der zweite Teil ist, wir waren alle in keiner Finanzierung, die wir nicht beurteilen konnten. Also darüber ist diese Finanzmarktkrise am Ende ja zustande gekommen. Also da haben Banken zu Instrumenten gegriffen, die ernsthaft keiner mehr verstanden hat. Und das Geld das war an Orten investiert worden, die mit dem Einzugsgebiet und dem Gebiet, wo man normalerweise die Kunden sucht, auch nichts mehr zu tun hatten. Und wenn wir jetzt anfangen würden in Malaysia irgendeine Brücke zu finanzieren, dann wäre das offen gesagt keine gute Idee, ja weil wir nicht mal feststellen könnten, ob die Planung planmäßig mit ihrem Brückenbau vorankommt. Ich glaube, so ein Beispiel übersetzt es einem eigentlich recht gut. Warum es mit Genossenschaftsbanken funktioniert. Also ich kann jeden unserer Kreditnehmer innerhalb von einer Stunde erreichen, wenn ich ins Auto springe ja und nachsehen, steht die Fabrik noch, fährt vorne Ware rein, also Material rein und hinten Ware raus, Ja, wie viele Leute beschäftigt der. Also ein Gefühl dafür bekommen, ob die Finanzierung, die wir da rausgelegt haben, immer noch an der richtigen Stelle ist.“ (Vorstand, F2T7:10)

Nachhaltigkeit wird hier als Kontrollinstanz verstanden, um die Fehler aus der Bankenkrise nicht zu wiederholen. Durch die Möglichkeit, die geförderten und finanzierten Projekte selbst aussuchen zu können, schützt sich die Berliner Volksbank selbst vor der Abkehr von genossenschaftlichen Prinzipien. Die Konzentration auf ein klar abgestecktes Einzugsgebiet bildet die Grundlage für eine als nachhaltig empfundene Ausrichtung der Genossenschaft. Mit der Hervorhebung der regionalen Strategie der Genossenschaft trifft die Berliner Volksbank offenbar den Nabel der Zeit. Insbesondere im Bereich der Nahrungsmittelproduktion ist Regionalität ein wichtiger Faktor der Ansprüche von Verbrauchern, wie eine Studie der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft (2014) hervorhebt. Soziologisch gesehen kann die Fokussierung auf das Regionalitätsprinzip als eine Strategie verstanden werden, Vertrauen zurück zu gewinnen und Loyalität der Mitglieder zu generieren. In Organisationen ist Loyalität ein zentraler Faktor, um die Abwanderung von Mitgliedern zu verhindern (Hirschmann 1989: 207). Dies gilt nicht nur für den Verbleib in Familien oder Glaubenseinheiten (vgl. dazu Dowding et al. 2000), sondern auch für den Verbleib von Mitgliedern in ihrer Genossenschaft. Nachhaltigkeit wird über das Erklärungsmuster des Regionalitätsprinzips somit zu einer Strategie zur Steigerung der Loyalität, die das dauerhafte Bestehen der Bank sichern soll.

### **Nachhaltigkeit als ethisches Leitbild**

Eine weitere Interpretation von Nachhaltigkeit besteht in der Ablehnung von Investitionen in Branchen, die moralisch als „schwierig“ eingestuft werden. So wird die Finanzierung von Waffengeschäften ebenso abgelehnt, wie die Unterstützung von Spielbanken, Bordellen und „alles was irgendwie in die Nähe von Rauschgift geht“ (F2T7: 8). Die Bank wolle zwar keine Gesellschaftspolitik betreiben, man sehe jedoch den gesellschaftlichen Auftrag, der sich aus den genossenschaftlichen Prinzipien ergebe. Die Bank setzt im Bereich eines ökologischen Nachhaltigkeitsverständnisses stattdessen auf die Förderung Erneuerbarer Energien. Finanziert werden insbesondere Solarparks und Windkraftanlagen, um einerseits das ökologische Profil der Bank zu schärfen und andererseits Arbeitsplätze in der Region zu fördern. Es wird jedoch kein Nachhaltigkeitsbericht oder eine Förderbilanz erstellt. Dennoch strebt die Berliner VB nach eigenen Aussagen eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmenspolitik an und fördert verstärkt nachhaltige Projekte. Im Herbst 2010 wurde z. B. ein Konzept für ein Beratungscenter erarbeitet, das sich auf Investitionen in erneuerbare Energien spezialisiert.

### **Mitarbeiterzufriedenheit und Beschäftigungssicherung**

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird von der Berliner Volksbank regelmäßig erhoben und liegt laut Aussage des Vorstandes im Durchschnitt. Als typisches Monitum wird die Unzufriedenheit mit der höchsten Hierarchieebene der Bank genannt, was auf eine unzureichende Kommunikation schließen lässt, da die direkten Vorgesetzten in der Regel positiv bewertet werden:

„Es zeigt einfach nur, dass es uns, wenn wir solche Ergebnisse bekommen, noch nicht gelungen ist, tatsächlich genau zu vermitteln, warum wir welche Schritte gehen. Ich glaube fest, dass die Werte noch besser sein könnten, wenn wir in den letzten Jahren mehr Kontinuität hätten halten können, bezogen auf die Frage, wo und in welchen Aufgaben die Menschen arbeiten.“ (Vorstand, F2T7: 14)

Als Grund für die Kommunikationsschwierigkeiten wird die fehlende Kontinuität im Zuge des dauerhaften Umgestaltungsprozesses des Unternehmens angeführt. Die Berliner Volksbank betreibt seit 2008 einen kontinuierlichen Stellenabbau. Dies führt zu einer großen Verunsicherung der Mitarbeiter. Der Abbau von Stellen wird in erster Linie mit der Umstellung auf Online-Banking begründet, wodurch in vielen Bereichen Arbeitsschritte wegfallen, die früher von einem Mitarbeiter getätigt wurden. So verliert die Bank jedes Jahr rund eine Millionen Euro an Zahlungsverkehrsabtrag, da die Transaktionsgebühren bei Online-Überweisungen wegfallen. Als nachhaltige Strategie

verstehen die Berliner Volksbank vor allem die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter, um diese für neue Aufgaben in den Bereichen der digitalen Datenverarbeitung zu schulen. Beschäftigungssicherung wird somit in erster Linie als Anpassung an die Modernisierung verstanden. Die Umstellung auf Internetbanking wird von den Interviewpartnern selbst nicht unbedingt als „arbeitsplatzschaffend“ bezeichnet, „kann aber evtl. mehr Arbeitsplätze erhalten, als wenn wir es nicht machen würden“ (F2T9: 12). Auch hier zeigt sich, dass Nachhaltigkeit und Wettbewerbsdruck in einem Dualismus zueinander stehen. Mag das Förderprinzip Genossenschaften zwar erlauben, die Gewinnorientierung nicht als oberste Maxime zu setzen, so ist eine nachhaltige Strategie im Sinne der Sicherung von Beschäftigung in hohem Maße determiniert von der Konkurrenzsituation zu den Mitbewerbern, in der sich die jeweilige Genossenschaft befindet.

Dennoch wird die Lage der Beschäftigten vom interviewten Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat mit einem vergleichsweise hohen Maß an Arbeitsplatzsicherheit charakterisiert, die dieser in erster Linie auf gesetzliche und tarifliche Regelungen sowie Betriebsvereinbarungen zurückführt:

„Und hier stellen wir fest, dass es durchaus einen hohen Grad an Sicherheit gibt, aufgrund der verschiedenen Regelungen, die wir haben, und natürlich aufgrund der wirtschaftlichen Erfolge, die die Bank vorzeigen kann. Und insofern kann man davon ausgehen, dass die Beschäftigten bei der Berliner Volksbank einen überdurchschnittlich sicheren Arbeitsplatz in der Privatwirtschaft haben.“ (AR-Mitglied, ANG, F2T8: 8)

Der angesprochene wirtschaftliche Erfolg wird mit der zentralen Konzentration auf die Gewinnung regionaler Kunden verbunden. Die Konzentration auf die eigene Region soll dazu dienen, das Identitätsgefühl von Bank und Kunden zu stärken.

### **6.3.5 Die Berliner Volksbank vor und nach der Bankenkrise**

Die Berliner Volksbank war bereits lange vor dem Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise im Jahr 1999 ein Sanierungsfall und wurde von der Sicherheitseinrichtung des Bundesverbandes der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) mit 1,7 Milliarden Euro gestützt. Daraus bestand per 31.12.2013 noch eine Verpflichtung aus einem Besserungsschein in Höhe von 219 Millionen Euro. Im Zuge der Sanierung halbierte sich die Anzahl der Beschäftigten.

Die Finanzkrise konnte die Berliner Volksbank hingegen recht gut bewältigen, da sie auf „windige Geschäfte“ (F2T8: 8) größtenteils verzichtet hatte und dementsprechend später keine hohen Abschreibungen vornehmen musste. Der allgemeine Vertrauensverlust unter den Banken ging jedoch auch an der Berliner Volksbank nicht spurlos vorbei:

„Der Nachteil ist aber, die Finanzkrise war ja so extrem, dass keine Bank der anderen traute. Also unsere alten Kontrahenten, mit denen wir auch die ganz normalen Geschäfte gemacht haben, die anderen Banken, denen haben wir nichts mehr geliehen und von denen haben wir uns nichts mehr geliehen. Es lief z.T. nur noch über die EZB. Das ist ganz schwierig gewesen.“ (AR-Mitglied, AN, F2T9: 11)

Nachdem Lehmann Brothers im September 2008 Insolvenz angemeldet hatte, verbreitete sich der allgemeine Vertrauensverlust zwischen den Banken weltweit wie ein Lauffeuer (vgl. Magnin 2010). Gegenseitiges Vertrauen stellt in Interaktionsbeziehungen jedoch grundsätzlich eine nicht kontraktuelle Grundlage eines Vertrages dar (vgl. grundlegend Durkheim 1992: 272). Da niemand wusste, wie viel Risiken der andere besaß, Kunden das Vertrauen in ihre Bank und Banker das Vertrauen in ihre Modelle verloren, wurde aus der Finanzkrise eine Vertrauenskrise (Magnin 2010: 236). Auch die Berliner Volksbank bekam dies zu spüren, jedoch in viel geringerem Maße als große Privatbanken, da die Geschäfte der Berliner Volksbank aufgrund des Regionalitätsprinzips keine globale Ausrichtung hatten. Den Aussagen der Interviewpartner folgend, hatte die Finanzkrise neben dem allgemeinen Vertrauensverlust für die Bank auch positive Konsequenzen. Zum einen wurde das gute Abschneiden der Berliner Volksbank in der Krise in der Gesamtgesellschaft positiv aufgenommen, wodurch sich die Attraktivität einer Genossenschaftsbank insgesamt erhöhte. Auch die Beschäftigten der Berliner Volksbank litten in geringerem Maße an dem allgemeinen Ansehensverlust ihres Berufsstandes. Zum anderen führte die Finanzkrise bei der Berliner Volksbank zu einer stärkeren Fokussierung auf die Ziele einer Regionalbank:

„Eine eindeutig viel schärfere Fokussierung auf das Kerngeschäft. Und ein deutlich spürbaren Ruck auch innerhalb der Belegschaft. Zusammenstehen zu wollen. Ich sage mal, alleine um zu beweisen, dass das Geschäftsmodell funktioniert [...] Würde heute bewerten, dass die Finanzmarktkrise für uns, aber wahrscheinlich auch für viele andere Kreditgenossenschaften, eigentlich ein positiver Bringer war, um das mal so zu formulieren. Eine stärkere Fokussierung auf das, wofür wir eigentlich da sind.“ (AR-Mitglied, AN, F2T7: 9)

Die Finanzkrise hatte für die Berliner Volksbank den positiven Effekt, sich selbst über die Stärken des eigenen Geschäftsmodells bewusst zu werden. Für eine detaillierte Betrachtung der Krisenjahre sollen im Folgenden die bilanzanalytischen Daten betrachtet werden:

## **Unternehmensentwicklung 2009–2013**

### **Geschäftsjahr 2009**

Obwohl die Bank relativ unbeschadet durch die Krise kam, war das Geschäftsjahr 2009 doch von der Krise geprägt. Da der Wirtschaftsraum Berlin-Brandenburg kaum von den Ereignissen getroffen wurde, verlief das Geschäftsjahr für die Berliner Volksbank erfolgreich. Die Erträge konnten gesteigert, die Risikovorsorge erhöht und die Substanz der Bank gestärkt werden. Bereits im Geschäftsjahr 2008 hatte die Berliner VB zusammen mit der DZ Bank AG und der Fiducia IT AG (24,5 Prozent) die VR Finanzdienstleistung GmbH mit gegründet, um Marktfolgetätigkeiten zu übertragen und rund 370 Arbeitsplätze per Betriebsübergang am 04. Mai 2009 ausgelagert. Die Berliner VB hält 75,5 Prozent der Anteile. Aufgrund der wesentlichen Bedeutung der VR Finanzdienstleistungen wurde ab 2009 ein Konzernabschluss erstellt.

Weitere markante Neuerungen in 2009 waren die Übertragung der Vertriebsstruktur aus dem Firmenkundengeschäft auf das Privatkundengeschäft. Außerdem wurde ein leistungsorientiertes Vergütungssystem im Vertrieb und für die AT-Mitarbeiter eingeführt. Die hausinterne Immobilienvermittlung wurde zum 30.06.2009 eingestellt und von nun an von der hundertprozentigen Tochter Berliner Volksbank Immobilien GmbH verantwortet. Zudem beteiligte sich die Berliner VB an verschiedenen Kapitalerhöhungen von Unternehmen der VR Gruppe. Die Kundenkredite konnten um fünf Prozent ausgeweitet werden, das Geschäftsjahr wurde mit einem operativen Ergebnis (Gesamtüberschuss minus Verwaltungsaufwand und Abschreibungen auf Anlagevermögen) von 45,8 Millionen Euro und einem Nachsteuergewinn von 12,3 Millionen Euro abgeschlossen. Eine Dividendenzahlung erfolgte in Höhe von vier Prozent.

### **Geschäftsjahr 2010**

Das Jahr 2010 war für die Berliner VB von der Vertriebsseite her von drei Kampagnen geprägt, unter der die Schwerpunkte Hausbank, Vorsorge und genossenschaftliches Verbundgeschäft fielen. Die aufsichtsrechtlichen Mindestanforderungen wurden erhöht und erstmals wurde das Bilanzmoderni-

sierungsgesetz BilMoG angewendet. Das Geschäftsjahr konnte mit einem Ergebnis abgeschlossen werden, das über den Erwartungen lag. Die Maßnahmen führten in Verbindung mit einer deutlich reduzierten Risikovorsorge zu einem positiven Nachsteuerergebnis und der Möglichkeit, eine vierprozentige Dividende auszuschütten. Nach der Auslagerung und der Veräußerung von 24,5 Prozent der VR FDL an die Fiducia wurden im Frühjahr 2010 weitere 24,5 Prozent an die DZ Bank verkauft. Für die VR FDL selbst begann nach der Auslagerung der Marktfolgetätigkeiten die Konsolidierung und Optimierung bestehender Leitungsprozesse.

### **Geschäftsjahr 2011**

2011 verlief trotz einer Konjunkturabschwächung und einer Zuspitzung der EU-Schuldenkrise im zweiten Halbjahr insgesamt erfolgreich. Das Jahr war aus Sicht der Berliner VB unter anderem geprägt von der Umsetzung neuer Anlegerschutzregelungen im Wertpapiergeschäft. Das operative Ergebnis konnte die Erwartungen übertreffen, so wurden unter anderem mit den Verbundpartnern BS Schwäbisch Hall und R+V das beste Ergebnis der Geschichte erzielt. Das Rating für die genossenschaftliche Bankengruppe wurde erhöht. Unter dem Strich stand ein Gewinn von 14 Millionen Euro, der eine Dividende von vier Prozent erlaubte und es konnten weitere Vorsorgereserven nach § 340f. HGB gebildet werden (GB 2011).

### **Geschäftsjahr 2012**

Die Berliner VB setzte in 2012 ihren strategisch eingeschlagenen Weg der Vorjahre fort: die Verbesserung der Beratungs- und Servicequalität, Optimierung der Vertriebs- und Geschäftsprozesse und die weitere Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Das Jahr 2012 brachte für die Bank ein erneutes Wachstum des Kredit- und Einlagegeschäftes bei einer wiederum unterdurchschnittlichen Risikovorsorge. Das anhaltend niedrige Zinsniveau zwang den Banken niedrigere Zinsmargen auf, forcierte aber gleichzeitig das Immobilienkreditgeschäft. Deutliche Einmalaufwendungen aus dem Sozialplan erhöhten den Personalaufwand. Unter dem Strich stand ein Nachsteuerüberschuss von 13,4 Millionen Euro, der einen Dividendenvorschlag von vier Prozent ermöglichte. Der Rückgang der Mitgliederzahlen wurde gestoppt und erstmals ein Zuwachs um 4.100 Mitglieder erreicht. (GB 2012).

### **Geschäftsjahr 2013**

Das Jahr 2013 brachte für die Berliner VB operativ eine deutliche Verbesserung gegenüber dem Vorjahr. Das operative Ergebnis kletterte um 12,9 Milli-



onen Euro auf 49,2 Millionen Euro, was im Wesentlichen durch das verbesserte Zinsergebnis verursacht war. Unter dem Strich stand ein leicht gesunkenes Jahresergebnis von 13,9 Millionen Euro. Die Dividende lag erstmals niedriger bei drei Prozent. Die Geschäftsführung begründet die Reduzierung damit, dass damit die andauernde Niedrigzinssituation an den Finanz- und Kapitalmärkten berücksichtigt werde. Das bilanzielle Eigenkapital konnte deutlich erhöht, die Eigenkapitalquoten stark verbessert werden. Markant in 2013 war der Anstieg an neuen Mitgliedern, deren Anzahl um 25.600 anstieg. Das Gesamtvolumen an Geschäftsguthaben erhöhte sich um 68 Millionen Euro. In 2013 wurden zudem neue Girokonto-Modelle eingeführt, die für Mitglieder zu vergünstigten Konditionen angeboten werden. Damit verfolgt die Bank den Ansatz, ausgewählte Produkte für ihre Mitglieder durch besondere Vergünstigungen attraktiver zu gestalten. Nach Aussagen im Lagebericht befinden sich weitere Produkte in Planung.

Als Fokusbranchen, in denen die Aktivitäten zur Neukundenakquise intensiviert wurden, definiert die Berliner VB das Gesundheits- und Sozialwesen, Dienstleistungen, die Kreativwirtschaft, Bau- und Immobilienwirtschaft, Erneuerbare Energien sowie Tourismus und Verkehr.

### **6.3.6 Fazit zur Analyse der Berliner Volksbank eG**

Die Interviews mit der Berliner Volksbank waren auf drei Akteure beschränkt, weshalb die auszuwertende Datenmenge geringer ausfiel als bei der apoBank. Analog zu den Ergebnissen der apoBank lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

#### **(1) Genossenschaftlichkeit**

Im Unterschied zur apoBank kommen die einzelnen Mitglieder der Berliner Volksbank nicht aus derselben Branche, wodurch dieser solidaritätsstiftende Faktor unter den Mitgliedern wegfällt. Das genossenschaftliche Prinzip der Berliner Volksbank findet ihren Ausdruck in einer konsequenten Umsetzung des Regionalitätsprinzips. Der identitätsstiftende Charakter der genossenschaftlichen Gemeinschaft ergibt sich demnach weniger aus dem gemeinsamen Interesse der Mitglieder an der Förderung einer Berufsbranche als vielmehr aus dem Interesse, die eigene Region zu stärken. Solidarität wird zudem als eine *horizontale* Solidarität zwischen Genossenschaften verstanden. Konkret bedeutet dies, dass die Mitglieder verschiedener Genossenschaften einen engen Austausch untereinander pflegen. Anders als bei der apoBank

scheint die Möglichkeit, sich bei der Berliner Volksbank als Vertreter aufstellen zu lassen für das einzelne Mitglied einfacher, da die Zugehörigkeit zu einer Interessengruppe nicht obligatorisch ist. Ein *postdemokratischer* Charakter des demokratischen Prinzips wird daher vermieden.

## (2) Mitbestimmung

Auch in der Berliner Volksbank wird die Mitbestimmung nach M76 umgesetzt und findet akteursübergreifend große Zustimmung. Das demokratische Prinzip erfährt in der Berliner Volksbank eine Art Ergänzung und Kontrolle durch die mitbestimmungsrechtlichen Grundlagen des M76. In großen Genossenschaften, die auf eine repräsentative Umsetzung des Demokratieprinzips setzen (müssen), wirkt das Mitbestimmungsgesetz somit als Korrektiv, um die Interessen der Beschäftigten zu schützen. Dies ist aus einer gewerkschaftspolitischen Perspektive insbesondere dann entscheidend, wenn die Mitarbeiter nicht automatisch Mitglieder der Genossenschaft sind. Die Interessen der Arbeitnehmer werden durch das M76 aktiv geschützt. Im Unterschied zur apoBank verfolgt der Aufsichtsrat jedoch nicht das direkte Ziel, seinen Einfluss auf den Vorstand durch die Formulierung konkreter Vorstandsziele zu manifestieren. Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand wird von beiden Seiten jedoch als sehr konstruktiv und harmonisch dargestellt.

## (3) Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird in der Berliner Volksbank als Festhalten an den Prinzipien der Mitgliederförderung und der Umsetzung des Regionalitätsprinzips verstanden. Als eine Strategie soll sie dazu dienen, dass Investitionen nur in der eigenen Region getätigt werden. Dies soll die Bank weiterhin davor schützen, die Kontrolle über die eigenen Investitionen zu verlieren und andererseits dazu beitragen, das Vertrauen der Kunden zu erhalten. Verstanden als ein ethisches Leitbild besteht eine nachhaltige Entwicklung der Berliner Volksbank im Ausbau der Förderung zukunftsorientierter Bereiche wie Erneuerbarer Energien und in der Ablehnung von illegalen Geschäften. Die Mitarbeiterzufriedenheit als Indikator einer nach innen gerichteten sozialen Nachhaltigkeit liegt bei der Berliner Volksbank im Durchschnitt. Der kontinuierliche Abbau von Arbeitsplätzen führt in der Belegschaft zu Verunsicherung. Die Bank hat hierzu einen Sozialplan entwickelt und investiert relativ viel Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, um die Anforderungen an die Digitalisierung zu bewältigen. Betriebsbedingte Kündigungen konnten bisher vermieden werden.

#### (4) Umgang mit Krise

Bereits vor dem Ausbruch der Bankenkrise im Jahr 2008 fuhr die Berliner Volksbank in sehr unruhigem Gewässer. Nachdem sie sich stabilisiert hatte, bekam die Bank insbesondere die Vertrauenskrise zu spüren, während der Wirtschaftsraum Berlin/Brandenburg von den Auswirkungen der Krise weitgehend verschont blieb. Die genossenschaftliche Ausrichtung der Bank führte dazu, dass sich die Bank schnell von den negativen Folgen der Bankenkrise erholen konnte. Die positiven Effekte der Bankenkrise lagen in der gesamtgesellschaftlichen Aufwertung von Genossenschaftsbanken sowie in der Bestärkung der genossenschaftlichen Prinzipien. Diese positiven Effekte der Bankenkrise und die Strategie einer stark ethisch geprägte Genossenschaftsbank wollen wir durch die folgende Fallanalyse zur GLS Bank beleuchten; vor diesem Hintergrund ist es eher unerheblich, dass die Bank nicht unter den Rahmen der M76 fällt, sondern unter das Drittelbeteiligungsgesetz.

### 6.4 Exkurs: Die GLS Bank

#### Unternehmensbeschreibung

Die GLS Gemeinschaftsbank eG (die Abkürzung „GLS“ steht für „Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken“) ist eine Genossenschaftsbank mit Hauptsitz in Bochum. Die GLS Gemeinschaftsbank gehört dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) und dessen Sicherungseinrichtung an. Die Bank ist bundesweit tätig und betreibt neben dem Hauptsitz sechs Niederlassungen. Die GLS Bank wurde 1974 gegründet und war die erste Bank, die nach sozial-ökologischen Grundsätzen arbeitet.

Der Jahresabschluss und Lagebericht weist folgende Geschäftsdaten für 2015 aus: Bilanzsumme 4,174 (3,638) Milliarden Euro; Einlagen 3,617 (3,138) Milliarden Euro Kundenkredite 2,129 (1,919) Milliarden Euro; Mitarbeiter 527 (519); Mitglieder 41.982 (37.293).<sup>16</sup>

Die Bank finanziert mehr als 11.000 Unternehmen und Projekte pro Jahr, die in Bereichen wie freie Schulen, Kindergärten, regenerative Energien, Wohnen, Nachhaltiges Bauen, Leben im Alter tätig sind. Nicht finanziert werden unter anderem Alkohol, Atomenergie, Gentechnik, Rüstung, Tabak, Kinderarbeit und Tierversuche.

---

<sup>16</sup> In Klammern die Zahlen für 2014.

Gegenstand des Unternehmens ist die Durchführung von banküblichen und ergänzenden Geschäften bzw. Dienstleistungen. Die Ausdehnung des Geschäftsbetriebs auf Nichtmitglieder ist zugelassen. Der Umfang geschäftlicher Risiken wird begrenzt durch die Geschäfts- und Risikostrategie der Bank, die jährlich mit dem Aufsichtsrat erörtert wird.

Zweck der Genossenschaft ist nach Satzung § 2 die Förderung der Mitglieder und ihre Zusammenarbeit auf wirtschaftlichem, rechtlichem, sozialem und kulturellem Gebiet. Dort heißt es weiter: „Das Ziel des Zusammenschlusses ist gegenseitige Hilfe, nicht Gewinnerzielung für das einzelne Mitglied oder die Genossenschaft“.

### **Mitglieder und Beschäftigte**

Die Mitglieder der GLS Bank rekrutieren sich schwerpunktmäßig aus einem ethisch motivierten, gesellschaftlich gut situierten Bildungsbürgertum. Die Kunden sind jung (50 Prozent unter 35 Jahre) und gut gebildet. Die Zahl der Mitglieder, der Beschäftigten und der Kunden hat sich von 2010 bis 2015 jeweils mehr als verdoppelt.

Die an die Mitglieder ausgezahlte Dividende lag 2014 bei drei Prozent. Insgesamt betreute die GLS Bank 2014 188.000 Kunden. Die Mitglieder stellen also maximal ein Fünftel der betreuten Kunden. Die GLS Bank beschäftigte 2015 im Jahresdurchschnitt 527 Mitarbeiter.

### **Vorstand und Aufsichtsrat**

Der Vorstand der GLS Bank besteht aus zwei Personen, beide männlichen Geschlechts. Jedes Vorstandsmitglied leitet mehrere Ressorts.

Der Aufsichtsrat der GLS Bank besteht aus neun Personen, von denen sechs von der Generalversammlung gewählt werden (Mitgliedervertreter) und drei von den Beschäftigten (Mitarbeitervertreter). Die Mitarbeitervertreter sind Arbeitnehmervertreter im Sinne von § 4 Abs. 1 des Drittelbeteiligungsgesetzes. Im Aufsichtsrat sitzen drei Frauen und sechs Männer, davon eine Frau als Arbeitnehmervertreterin und zwei als Mitgliedervertreterinnen. Ein gewerkschaftliches Mitglied ist ebenso wenig im Aufsichtsrat vertreten, wie der Vorsitzende des sogenannten Vertrauenskreises. Die Arbeitnehmervertreter rekrutieren sich aus dem Kreis der Beschäftigten der Bank.

### **Interviewpartner**

In der GLS Bank wurde ein Interview durchgeführt und zwar mit dem Vorsitzenden des Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Vertrauenskreises. Hierbei handelt es sich um ein Gremium, das im weitesten Sinne mit einem Gesamt-

betriebsrat zu vergleichen ist, ohne eine betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung installiert zu haben. Die Rechte und Pflichten sind in einem Dokument vom 17.09.2013 zur „Beauftragung der Vertreter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von GLS Gemeinschaftsbank eG und GLS Beteiligungs AG“ manifestiert.

### 6.4.1 Selbstdarstellung der Genossenschaft im Internet

Die GLS Bank stellt sich auf der Startseite ihrer Homepage als Finanzierungsinstitut für sinnvolle Projekte dar. Dies geschieht mit dem Slogan „Mehr als grün, fair und transparent“. Dabei werden unmittelbar die ökologische Landwirtschaft, erneuerbare Energien, gemeinschaftliches Wohnen und die Förderung von sozialen Einrichtungen, Schulen und Kindergärten als zentrale Förderschwerpunkte benannt.

Um sich von anderen Banken abzugrenzen und das eigene Profil zu stärken, wird gegenübergestellt, was über die Bank nicht finanziert wird, nämlich Atomkraft, Rüstung, Kinderarbeit, Agrogentechnik und Ideen ohne Zukunft. Zur Unternehmensphilosophie der Bank gehören folgenden Essentials:

„Geld ist für die Menschen da“, davon sind wir überzeugt. Seit mehr als 40 Jahren zielen wir deshalb mit allem was wir tun darauf ab, nachhaltige, individuelle und gesellschaftliche Entwicklung zu ermöglichen. Als Vorreiter sozial-ökologischer Bankarbeit investieren wir das bei uns angelegte Geld sinnstiftend und transparent.

Nachhaltig: Unter dem gemeinsamen Nenner der Nachhaltigkeit bringen wir Menschen, die Geld anlegen wollen, zusammen mit Menschen, die Geld für die Umsetzung ihrer Ideen und Unternehmungen benötigen. Unseren Kundinnen und Kunden bieten wir von der rentablen Geldanlage bis zur Schenkung ein breites und attraktives Spektrum aus einer Hand. Kredite vergeben wir insbesondere in den Bereichen Energie, Wohnen, Ernährung, Bildung und Gesundheit.

Transparent: Wir geben regelmäßig Einblick, was wir finanzieren und wie wir unsere Eigenanlagen investieren. Denn nur wenn Sie wissen, was mit Ihrem Geld geschieht, können Sie es verantwortungsvoll und bewusst einsetzen und sicher sein, dass es in Ihrem Sinne wirkt.

Die Mitgliederbank – Gemeinschaft mit Sinn: Die GLS Bank gehört über 40.000 Mitgliedern (Stand 01.10.2015). Jedes Mitglied hat in der jährlichen Generalversammlung der Genossenschaft eine Stimme, unabhängig von der Zahl der Anteile.“ ([www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/](http://www.gls.de/privatkunden/ueber-die-gls-bank/), Abruf am 02.08.2018)

Neben dem Aspekt der Sinnstiftung wird der Mehrwert an Zielen einer vorwiegend ökologischen Nachhaltigkeit festgemacht. Auch das genossenschaftliche Demokratieprinzip mit einer jährlichen stattfindenden Mitgliederversammlung wird in den Vordergrund gestellt.

#### 6.4.2 Verständnis und Umsetzung der genossenschaftlichen Idee

##### **Gesellschaftlicher Veränderungsanspruch als oberste Prämisse**

Das zentrale Motiv zur Gründung der GLS Bank ist das Ziel, mit Hilfe einer Bankeinrichtung gesellschaftliche Veränderungen anzustoßen.

„Wir wären allerdings nichts ohne diesen sozialreformerischen Anspruch. Also die Menschen, die zu uns kommen, kommen nicht zu uns weil wir das beste Girokonto haben oder den besten Standort.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 4)

Im Unterschied zur apoBank und der Berliner Volksbank wird hier explizit der sozialreformerische Anspruch der Bank formuliert und der Förder- und Geschäftszweck von der reinen Gewinnorientierung abgegrenzt. Der Erfolg der Bank wird aus dem eigenen ethischen Anspruch und aus der damit verbundenen Glaubwürdigkeit abgeleitet, die das Vertrauen der Kunden bewirkt und gerade in Zeiten der Finanz- und Bankenkrise der GLS Bank einen großen Zulauf neuer Kunden einbrachte.

„Also wir können technisch so gut sein, wir können wirtschaftlich so gut sein, wie wir wollen, wir sind es nur, weil die Menschen zu uns kommen. 2.000 Neukunden pro Monat kommen nur zu uns, weil sie an das, was wir als Markenversprechen haben, weil wir authentisch als Marke auftreten, weil sie uns das abnehmen, dass wir wertorientierte Bankarbeit leisten und das Vertrauen entgegenbringen. Das ist der einzige Grund, warum wir wachsen.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 4)

Die Rechtsform der Genossenschaft wird zur Verwirklichung dieser Ziele als adäquate Unternehmensform immer wieder herausgehoben. Neben dem oben schon angedeuteten sozialreformerischen Ansatz, der auf eine Verbesserung der Gesellschaft in zentralen Handlungsfeldern abzielt, die den Förderbereichen der Bank entsprechen, wird der klassische genossenschaftliche Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe als konstituierendes Motiv angeführt:

„Also für mich ist das in der Tat noch eine Selbsthilfeeinrichtung. Dieses dass man sozusagen sich gegenseitig hilft. Ich finde auch diese genossenschaftliche Idee zeitlos gut. Natürlich kommt sie eher aus der wahren Genossenschaft

vom Lande, wo man auch dieses Prinzip und auch die gegenseitige Unterstützung am erfahrbarsten hat, finde ich. Als GLS-Bank haben wir aber ganz bewusst uns entschieden weiterhin auch eine Genossenschaft zu sein.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 2)

Das genossenschaftliche Prinzip der Selbsthilfe wird hier mit einem ethischen Leitprinzip und dem Anspruch als sozialreformerische Genossenschaft verbunden. Die GLS Bank positioniert sich als ein Unternehmen, deren Mitgliedervorteile prinzipiell und verallgemeinerungsfähig sind und nicht nur auf die Besserstellung einer spezifischen Gruppe abzielen, wodurch sich die Genossenschaft am Idealtyp eines gemeinwirtschaftlichen Unternehmen orientiert (vgl. Thürling 2014: 5).

### **Das genossenschaftliche Förderprinzip als Wertorientierung und Umsetzung des Solidaritätsprinzips**

Das genossenschaftliche Förderprinzip ist eng verwoben mit der Idee, Geld für gesellschaftlich sinnvolle Projekte anzulegen und bereit zu stellen. So lautete der Slogan einer zentralen Selbstdarstellungsbroschüre, in der die Förderbereiche dargestellt und die Kriterien erläutert werden „Geld ist für den Menschen da“ (GLS Bank o. J.). Die Förderziele im Detail werden darin aus der Sicht der fördernden Mitglieder beschrieben: „Sie wecken neuen Energien, sie lassen Gesundes wachsen, sie geben Menschen ein Zuhause, sie ermöglichen Bildung, sie sorgen für Soziales“ (ebd.). Dabei spielt die Werteorientierung und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sowohl bei den Mitgliedern und Förderern als auch bei den Kunden und nicht zuletzt bei den Beschäftigten eine zentrale Rolle:

„Also ich glaube, dass die Menschen die zu uns kommen, egal ob sie Genosse sind oder Kunde, mit ihren Werten zu uns kommen. Also sie suchen nach einer wertorientierten Bank. Und sie erleben hier halt, dass sie entsprechend der Werte, die sie auch im Privatleben antreibt, die Möglichkeit haben auf gesellschaftliche Entwicklungen, in welcher Form auch immer, Einfluss zu nehmen. Das heißt ich komme zur GLS-Bank weil ich weiß, die machen mit meinem Geld über Kredite, über Beteiligung Dinge, die gesellschaftlich sinnvoll sind. Im Sozialen, im Ökologischen und die sich ökonomisch rechnen. Und der Förderauftrag ist eben damit – im weitesten Sinne finde ich – ja wie soll ich sagen, gedeckt, weil das ja dann durchaus auch einen fördernden Charakter hat. Also wir suchen ja gezielt Initiativen, Kunden, die was bewegen wollen. Ob sie ein Altenheim bauen. Ob sie eine Schule betreiben, eine freie Schule betreiben. Ob sie ökologische Landwirtschaft betreiben oder eben im Bereich Wohnen aktiv sind. Oder im erneuerbaren Energiebereich. Das sind ja alles Dinge, wo die Werte unserer Kunden sich widerspiegeln.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29:3)

Die Förderbereiche der GLS erstrecken sich im Wesentlichen auf die oben angedeuteten fünf Bereiche, die aber für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft von zentraler Bedeutung sind: Gesundheit, Wohnen, erneuerbare Energien, Landwirtschaft und Bildung. In einer Untersuchung der ethischen Banken kommt eine Gruppe Frankfurter Soziologinnen zu dem Schluss, dass die Ethik ethischer Banken sich nicht aus den Praktiken des Bankwesens ergibt (Herzog 2015: 93). Verlässliche Anknüpfungspunkte sind dabei neben den Ausschlusskriterien vor allem die Ausrichtung an Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Andere ethische Prinzipien finden dagegen nur in bestimmten Milieus Zustimmung. Es wird aber auch immer wieder betont, dass es bei der Entscheidung und Auswahl von Projekten und Fördermaßnahmen keinen Primat des Kapitals gibt:

„Wer sinnvolle Projekte sucht und die wirklich ernsthaft prüft und unterstützt, wenn er seinen Job gut macht, kommt dabei auch eine ökonomische Rendite raus, die man braucht, um das Unternehmen am Leben zu erhalten. Wir sind nicht gewinnorientiert, aber wir brauchen natürlich im Ergebnis Gewinn, auch im klassischen Handelsgesetzbuchsinne, weil wir daraus Risikorücklage bilden für die weitere Arbeit und auch gegen sozusagen Schwankungen im Geschäftsbetrieb gewappnet sind.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 4)

Wie die anderen Banken, so ist sich auch die GLS Bank darüber bewusst, dass sie in einem kapitalistischen System Gewinne erwirtschaften muss, um langfristig bestehen zu können. Die unterstützten Projekte werden jedoch nicht nur unter ökonomischen, sondern auch unter ethischen Gesichtspunkten geprüft, die wesentlich strenger sind als die selbstaufgelegten ethischen Zielvorgaben anderer Banken. Die Orientierung an einem reinen Gewinnstreben wird abgelehnt. Dies impliziert auch die Ablehnung des neoklassischen Paradigmas des homo oeconomicus, der stets aus reinem Eigeninteresse handelt (vgl. Herzog et al. 2015: 89).

### **Das Demokratieprinzip als oberste Prämisse**

Im Interview werden immer wieder die demokratische Struktur und die Abkehr vom Delegationsprinzip betont, wodurch sich die GLS Bank von den oben untersuchten Banken abgrenzt. Bezeichnet wird die Genossenschaft als „Mitmachunternehmen“, wodurch dem Demokratieprinzip in besonderer Weise Rechnung getragen wird.

„Ich glaube die GLS Bank macht vor, dass man eine Genossenschaft auch mit Sinn füllt. [...] Das heißt, ich glaube der Begriff Genosse hat etwas Antiquiertes. Wenn man sich von dem Begriff lösen würde und sagt, das ist ein Mit-



machunternehmen, hier bist Du Eigentümer und hast über Dein Kapitalinteresse hinaus ein Interesse. Das ist das, was für mich eine Genossenschaft ausmacht. Ich bin zwar Kapitaleigentümer, aber das ist nicht das, warum ich es tue, sondern ich tue es, weil ich sozusagen wirklich etwas unterstützen will und auch mitmachen will. Nur dann macht es ja Sinn, dass jeder eine Stimme hat, egal wie viel er daran beteiligt ist.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 15)

Um dies umzusetzen, ist nach Auffassung des Interviewpartners auch kein Regionalitätsprinzip erforderlich, sondern im Fall der GLS Bank Transparenz und die Möglichkeit einer breiten Beteiligung der Gesellschafter:

„Also diese räumliche Nähe nicht gegeben ist und trotz dessen, dass wir natürlich bei einer Gesellschafterversammlung uns über 1.000, 2.000 Genossen freuen. Auch wohlwissend, dass es nicht mal ein Zehntel unserer gesamten Genossenschaft ist, die dann hier ist. Wir haben uns zudem auch gegen Vertreterversammlung entschieden. Wir wollen, dass jedes Genossenschaftsmitglied die Möglichkeit hat, sich sozusagen mit einzubringen. Die Genossenschaftsversammlung oder die Gesellschafterversammlung einmal jährlich zelebrieren wir groß.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 2 f.)

Herausgestellt wird in unterschiedlichen Facetten das Demokratieprinzip als Spezifikum, aber auch als entscheidender Vorteil der genossenschaftlichen Organisationsform mit dem Schlagwort „one man, one vote“. Dieses Prinzip wird in einem breiten Kommunikationsprozess partizipativ umgesetzt, z. B. durch einen intensiven Kontakt zwischen Beschäftigten und Kunden, aber auch im Austausch mit den Mitgliedern der Genossenschaft:

„Dieses ‚One man, one vote‘, also jeder Genosse hat eine Stimme und alle, die sich beteiligen möchten, haben die Gelegenheit, sich einzubringen. Das finde ich, das entspricht glaube ich unserem Selbstbild und das wie wir uns verstehen besonders gut. Wir sind gerne im Austausch mit unseren Mitgliedern. Wir hören zu. Wir interessieren uns dafür, was die wollen. Die sind nicht nur Eigenkapitalgeber und Eigentümer sondern sie sind auch Mitgestalter. Und das können wir über eine Genossenschaft, finde ich, auch am besten mit Leben füllen.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 3)

An dieser Struktur partizipieren nicht nur die Mitglieder, also die Genossen, sondern auch die Beschäftigten. Dies wird beschrieben für das Prozedere der jährlichen Mitgliederversammlung und hebt sich stark ab von den Delegiertenversammlungen, die ansonsten für Genossenschaften dieser Größe üblich sind. Umgesetzt wird also direkte statt einer repräsentativen Demokratie, statt des Delegationsprinzips erfolgt die Einbeziehung von Beschäftigten, Genossen und Kunden:

„Bei uns ist es so, dass viele Mitarbeiter da sind. Dass wir ins Gespräch kommen wollen mit unseren Mitgliedern. Dass wir uns präsentieren wollen und auch unseren Mitgliedern und Kunden die Gelegenheit geben, sich zu präsentieren. Insofern sind das bunte, spannende Veranstaltungen, wo viele Genossen auch von weit her anreisen. Auch eine Nacht hier übernachten. Und dann haben wir natürlich auch den formellen Teil für Entlastung des Vorstandes etc.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 3)

### 6.4.3 Die Rolle der Mitbestimmung in der GLS Bank

#### Eine andere Ausrichtung der betrieblichen Mitbestimmung

Die zweite Säule der Demokratie findet sich auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung. So wurde im Vorgriff auf das Erreichen der Schwelle von 500 Beschäftigten und damit zur Drittelbeteiligung im Sommer 2013 die Satzung in § 24 geändert, die die Zusammensetzung des Aufsichtsrats regelt. Dort heißt es in Abs. 3: „Für Wahl und Amtszeit von Mitarbeitervertretern im Aufsichtsrat gilt: Die Mitarbeitervertreter werden regelmäßig alle drei Jahre im Unternehmen gewählt. Es gilt das Drittelbeteiligungsgesetz sowie die Wahlordnung zum Drittelbeteiligungsgesetz.“

Die Wahlen der Mitarbeitervertreter zum Aufsichtsrat und die Wahlen der Mitarbeitervertreter in den Vertrauenskreis, also quasi in den Gesamtbetriebsrat, erfolgten parallel. Allerdings ist in der heutigen Konstellation kein Mitglied des Vertrauenskreises im Aufsichtsrat als Mitarbeitervertreter vertreten. Für den Vorsitzenden des Vertrauenskreises wäre dies im Nachhinein eine sinnvolle Lösung gewesen:

„Damals war ich noch nicht Sprecher oder Vorsitzender des Vertrauenskreises. Und habe mich damals dagegen entschieden, auch für den Aufsichtsrat zu kandidieren. Heute muss ich sagen – also die Wahl steht bei uns alle drei Jahre an – also heute ein Jahr vor der nächsten Wahl, bin ich noch nicht fest entschieden, aber ich glaube, es macht viel Sinn, wenn man die Rolle des Vertrauenskreissprechers inne hat, dass man dann auch sich bemüht um das Mandat für den Aufsichtsrat. Ich löse das so, dass ich zu den drei Kolleginnen und Kollegen im Aufsichtsrat, die aus der Mitarbeiterschaft kommen, ein sehr enges, sehr enges Verhältnis habe. Wir stimmen uns in vielen Fragen vorher ab. Aber das ist natürlich informell. Formell sind wir zwei unterschiedliche Institutionen.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 2)

Die Notwendigkeit einer institutionalisierten Form der Mitbestimmung wird vor allem begründet mit dem Größenwachstum des Unternehmens. Die spezifische Form in der GLS ist der sogenannte Vertrauenskreis, an den

sich die Mitarbeiter mit ihren Problemen wenden konnten. Neu ist daran seit 2013 seine satzungsmäßige Verankerung und Absicherung.

„Also früher war Mitbestimmung quasi von jedem verinnerlicht. Das brauchte gar nicht große institutionalisierte Gremien. Jetzt sind wir ja deutlich gewachsen und wir haben heute die Notwendigkeit aus meiner Sicht, dass wir so was auch institutionalisiert machen. Ganz klar. Traditionell gab es in der GLS-Bank schon seit ganz langem einen Vertrauenskreis. Vertrauenskreis klingt im ersten Moment ein bisschen merkwürdig. Aber es war der Kreis, an den man sich vertrauensvoll wenden konnte, wenn man irgendein Problem hatte.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 5)

Kontakte in die Gewerkschaften existierten von Seiten der GLS Bank und auch von Seiten des Vertrauenskreises nicht. Es sei zwar der ein oder andere Kollege auch Mitglied von ver.di, erfasst oder im Vertrauenskreis thematisiert wird dies jedoch nicht. Dagegen wird sich regelmäßig die Frage gestellt, ob man auch formal ein Betriebsrat sein müsste:

„Die Frage [...] haben wir immer beantwortet mit: Es ist gut, dass wir das ganz schnell auch werden könnten. Wir sind ja sehr gut organisiert. Das heißt, wenn wir wollen, können wir ganz schnell eine Wahl organisieren und hätten diesen Schlupfmantel sage ich mal des Betriebsverfassungsgesetzes oder den Schutzmantel des Betriebsverfassungsgesetzes auch formal. Wir haben aber das Gefühl, dass hier im Hause eine Kultur des Miteinanders ist [...].“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 5)

Der GLS Bank verzichtet also auf einen formalen Betriebsrat, da die Unternehmenskultur eine institutionelle Trennung der Interessen der Kapitaleite und der Beschäftigten bisher nicht erforderte. Bezogen auf Personalangelegenheiten werden die Kompetenzen von Vertrauenskreis und Aufsichtsrat jedoch ganz eindeutig abgegrenzt:

„Personalangelegenheiten, die die GLS-Bank intern betreffen, werden ausschließlich im Vertrauenskreis besprochen. Personalangelegenheiten des Aufsichtsrates ist lediglich die Vorstandsbesetzung und die Ernennung von Generalbevollmächtigten.“ (ebd.)

Damit wird deutlich, wie sich die beiden Stränge von Demokratie und Mitbestimmung in einer Genossenschaft über die Gremien Betriebsrat (hier Vertrauenskreis) und Aufsichtsrat darstellen lassen.

„Also unser Selbstverständnis ist, dass die Mitbestimmung im Betrieb über den Vertrauenskreis funktioniert und dass wir die wahrnehmen und dass die Mitbestimmung in der Genossenschaft, also wie sich sozusagen strategisch die Genossenschaft entwickelt, eher bei den Kollegen im Aufsichtsrat ist.“ (ebd.)

Der klassischen Idee des Aufsichtsrates als verlängerter Arm der Genossenschaft folgend, wird die innerbetriebliche Mitbestimmung vom genossenschaftlichen Demokratieprinzip dem jeweiligen Gremium zugeordnet. Wie viele Beschäftigte wiederum Mitglied der GLS Bank sind, konnte nicht präzise beantwortet werden. „Gefühl“ seien aber dreiviertel der Beschäftigten auch Genossen, denen vergünstigte Angebote zur Zeichnung von Genossenschaftsanteilen gemacht werden (F8T29: 9). Damit liegt der Anteil deutlich höher als bei der apoBank und erreicht in etwa das Niveau der Berliner Volksbank.

#### 6.4.4 Nachhaltigkeit

Die GLS Bank könnte auch als Nachhaltigkeitsbank beschrieben werden. Erstellt und für die Öffentlichkeit dokumentiert wird jährlich ein sogenannter Nachhaltigkeitsbericht, der den GRI Standards entspricht (GLS Bank 2014). Auch die Nachhaltigkeitsorientierung ist ein Alleinstellungsmerkmal der GLS Bank, weil die Anforderungen deutlich über das im Bankenbereich verbreitete CSR-Reporting hinausgehen. Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes gehört nach Einschätzung unseres Interviewpartners auch zu den Kundenerwartungen an die Bank und zu deren Transparenzverpflichtungen.

„Bei dem Nachhaltigkeitsreporting sind wir ein bisschen in der Situation, das wird von uns erwartet. Wir wollen uns auch eigentlich ein bisschen abgrenzen, weil wir ja grundsätzlich sehr nachhaltig aufgestellt sind. Zum Beispiel keine Autos, also das man sagt, wir gucken eben wie die Menschen zu uns kommen und wieder wegfahren. Wir haben komplett Ökostrom im Haus. Wir gleichen CO<sub>2</sub>-Emissionen, die notwendigerweise entstehen durch den Bezug von Fernwärme und so gleichen wir durch Klimaschutzprojekte aus. Also CO<sub>2</sub>-neutral. Das heißt, das sind alles so kleine Bausteine, wo wir auf Nachhaltigkeit achten. Wir haben ein Jobfahrradsystem, wo Mitarbeiter quasi ein Rad lasen können von der Bank.“ (AR-Mitglied, AN, F11T1: 12)

Mit dem Nachhaltigkeitsreporting bedient sich das Unternehmen eines zuverlässigen Erfassungs- und Steuerungsinstruments. Es werden Standardangaben für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die ökologischen Auswirkungen, aber auch die gesellschaftlichen Faktoren ermittelt. Darunter wird z. B. Mitarbeiterfluktuation ebenso erfasst wie Elternzeit oder betriebliche Leistungen, die nur Vollzeitbeschäftigten gewährt werden. Zu den ökonomischen Leistungsindikatoren gehört z. B. der Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen, aber auch die finanziellen Zuwendungen der

öffentlichen Hand. Ein wesentlicher ökologischer Faktor ist der Energieverbrauch. Es werden aber auch Ausführungen zum Schutz der Kundendaten gemacht. Diese umfangreiche Expertise kann im direkten Kundenkontakt heruntergebrochen werden auf die Bewertung der beantragten Förderprojekte.

„Bei den Negativkriterien haben wir Ausschlusskriterien, wie z. B. Atomkraft, Waffen, Kinderarbeit usw. [...] Aber wir haben auch noch wirklich explizit Positivkriterien und im Grunde genommen kann man die Positivkriterien zusammenfassen mit ‚Macht das gesellschaftlich Sinn?‘. Also wenn jemand mit einem Kreditantrag zu uns kommt, dann fragen wir uns: Ist das ein sinnvolles Projekt? Das kann mal mehr sozial Sinn machen, das kann mal mehr ökologisch Sinn machen.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 11)

#### 6.4.5 Fazit

Die Darstellung der GLS Bank als Exkurs im Bankensektor beruht vor allem auf einem Interview mit dem Vorsitzenden des Mitarbeiter-Vertrauenskreises und einer Durchsicht der zur Verfügung gestellten Materialien. Obwohl die GLS Bank nicht dem M76, sondern dem Drittelbeteiligungsgesetz unterliegt, schien es uns interessant, sie zumindest im Rahmen eines Exkurses in die Bankenanalyse einzubeziehen, stellt sie doch den Prototyp einer ethisch orientierten, an gesellschaftlichen Werten ausgerichteten Bank dar, die stark an den Zielen der Nachhaltigkeit orientiert ist, aber auch eigene Formen der Demokratie und Mitbestimmung praktiziert.

Eins lässt sich mit Sicherheit feststellen: Die GLS Bank gehört zu den Gewinnern der Bankenkrise. Seit 2008 sind sowohl die Zahl der Kunden und Mitglieder als auch Umsatz, Eigenkapitalquote und Beschäftigung rasant gewachsen. Sie gehört zwar in der Bundesrepublik damit immer noch zu den eher kleineren Banken, was Umsatz und Beschäftigung angeht. Die GLS Bank ist allerdings bundesweit und international tätig und im ethisch orientierten Milieu des Bildungsbürgertums durchaus bekannt.

„Also wir haben eine Bilanzsumme von vier Milliarden, das ist für eine Genossenschaftsbank schon ganz stattlich, aber für eine überregionale Bank ist das einfach sehr wenig. Wir haben etwa 200.000 Kunden, etwa 40.000 Mitglieder. Das ist für sich genommen eine große Zahl, wenn Sie auf ganz Deutschland gucken, eine kleine Zahl.“ (AR-Mitglied, AN, F8T29: 9)

Zu dieser Besonderheit der GLS Gemeinschaftsbank gehört auch die Abgrenzung zum Geschäftsverhalten normaler Geschäftsbanken als konstitutives

Merkmal. Zu dieser Sonderrolle gehören sowohl die Vorstandsvergütung als auch die Bezahlung der Beschäftigten. Es werden z. B. keine Boni bezahlt, weder an den Vorstand noch an die Beschäftigten.

Der ethische Ansatz war zunächst Gründungsimpuls mit dem Motiv einer Verbesserung der Gesellschaft also einer Gemeinwohlorientierung. Dieser Ansatz wurde kontinuierlich zu einer Unternehmensphilosophie weiterentwickelt und stellt in der bundesdeutschen Bankenlandschaft heute ein Alleinstellungsmerkmal dar. Die Standardleistungen der Bank müssen sich nicht mit denen anderer Geschäftsbanken messen lassen, weil die Bank für ihre Kunden einen Vorsprung in Bezug auf Werteorientierung und Vertrauen hat:

„Die Bankgründung ist nur daraus erfolgt, weil man gesellschaftlich etwas verändern wollte und dafür sozusagen eine Bankeinrichtung brauchte. [...] 2.000 Neukunden pro Monat kommen nur zu uns, weil sie an das, was wir als Markenversprechen haben, weil wir authentisch als Marke auftreten, weil sie uns das abnehmen, dass wir wertorientierte Bankarbeit leisten und das Vertrauen entgegen bringen. Das ist der einzige Grund, warum wir wachsen.“ (AR-Mitglied, AN, F11 T1: 4)

Dies schlägt sich auch in externen Bewertungen und einer Reihe von Auszeichnungen nieder. So wurde die GLS Bank durch ein neues Verbraucherportal (Fair Finance Guide Deutschland) unter Gesichtspunkten des Fairen Handel als eindeutiger Spitzenreiter bewertet, gefolgt von der Triodos Bank und mit deutlichem Abstand zu allen anderen Geschäftsbanken, auch der genossenschaftlichen DZ Bank und kirchlichen Banken (Dohmen 2016 und [www.fairfinanceguide.de](http://www.fairfinanceguide.de)).

Die Unternehmensform der Genossenschaft wird für das eigene Geschäftsverhalten als adäquat bezeichnet und ist ein weiteres Element der Abgrenzung zu den normalen Geschäftsbanken.

„Wenn Sie Crowdfunding, Crowdfounding nehmen. Für viele Banken eine Bedrohung, weil da baut sich ein Kreditgeschäft außerhalb des Bankbereichs auf. [...] Das war schon immer unser Ansatz. Wir wollten eine Community sein zwischen Menschen, die Geld anlegen wollen, Geld investieren wollen und Menschen, die gerade Geld brauchen. Und auch da ist die Sinnfrage, was will ich damit erreichen? Und insofern glaube ich, das einzig verstaubte an Genossenschaften ist der Begriff Genossenschaft.“ (AR-Mitglied, AN, F11, T1: 16)

## 6.5 Zwischenfazit: Bankensektor

Nach der Analyse der ersten beiden Fälle sowie der ethischen GLS Bank lässt sich ein erstes Zwischenfazit ziehen. Bezüglich der Frage, was Genossenschaften gegenüber Unternehmen mit anderen Rechtsformen konkret *anders* machen, lag ein Schwerpunkt der Analyse auf der Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien. Während die apoBank sich in erster Linie über das Prinzip der Mitgliederförderung definiert, steht bei der Berliner Volksbank das Regionalitätsprinzip im Mittelpunkt. Die GLS sieht sich hingegen als eine sozialreformerische Genossenschaft, die sich von der kapitalistischen Funktionslogik deutlicher abzugrenzen versucht als die anderen beiden Banken.

Unterschiede in der Interpretation und Umsetzung konnten auch bezogen auf das genossenschaftliche Prinzip der Solidarität festgestellt werden. In der Literatur wird Solidarität als „Genossenschaftsgeist“ (Hettlage 1990) beschrieben, der auf einen spezifischen Wertehorizont einer Genossenschaft abzielt und der Organisationsform somit Stabilität verleiht (Klemisch/Boddenberg 2012: 572 f.). In der Praxis kann sich solidarisches Handeln unter den Mitgliedern einer Genossenschaft auf unterschiedlichen Ebenen ausdrücken: So unterstützen sich die Mitglieder in kleineren Genossenschaften beispielsweise durch die gemeinsame Nutzung und Investition in Autos, Büromaterialien und notwendigen Maschinen. In anderen Genossenschaften zeigt sich das Solidaritätsprinzip in der sozialen Unterstützung in Form von Nachbarschaftshilfe, Wohnungstausch oder der Vermittlung von Arbeitsplätzen (Schröder 2014: 78 f.). Doch handelt es sich hier vor allen Dingen um kleine Genossenschaften. Wie aber wird das Solidaritätsprinzip bei großen Genossenschaften umgesetzt, bei denen sich die Mitglieder nicht untereinander kennen und die oftmals kein gemeinsames Ziel verfolgen?

In ihrer bereits 1991 vorgenommenen Einordnung der Genossenschaftsidee in eine „Ökonomie der Solidarität“ unterschied Arno Mersmann und Klaus Novy (1991: 30) zwischen zwei Genossenschaftstypen, die im Wesentlichen die Debatten über das Genossenschaftswesen prägten. Zum einen die mittelständischen (heute als marktorientiert bezeichnet) Genossenschaften, die die „Verbesserung der Marktausgangslage ihrer Mitglieder an[streben]“ und zum anderen Genossenschaften, die einen sozialreformerischen Anspruch aufweisen, sich also als „Substitute zu Privateigentum und Marktwirtschaft“ verstehen.

Die Klassifizierung der untersuchten Genossenschaftsbanken scheint hier nicht schwer zu fallen, gelten Banken doch heute als Speerspitze des interna-

tionalen Finanzkapitalismus. Als mittelständische Genossenschaften richtet sich das Solidaritätsverständnis der beiden Banken daher auf die Förderung der Mitglieder, eine Interpretation, die wir als *Solidarität nach Innen* bezeichnen. Bei den untersuchten Banken geht das Solidaritätsprinzip in erster Linie in der Verpflichtung der Unternehmensführung gegenüber den Interessen der Mitglieder, also dem genossenschaftlichen Förderprinzip auf. Solidarität wird hier als eine Art Binnenmoral wirksam, die Vorstände und Aufsichtsräte gegenüber den Mitgliedern entwickeln. In der Narration wirkt das Solidaritätsverständnis hier als Abgrenzungskriterium zum obersten Ziel der Gewinnsteigerung, für dessen Erreichen die eingesetzten Mittel im Finanzkapitalismus schon lange eine ungeordnete Rolle spielen (vgl. Neckel 2010: 74).

Doch bedeutet *Solidarität nach Innen* nicht nur die Einhaltung des Förderprinzips, sondern auch ein spezifisches Solidaritätsbewusstsein unter den Mitgliedern. Dieses kann sich jedoch nur dann entwickeln, wenn diese ein gemeinsames Ziel verfolgen, das für die Genossenschaft einen identitätsstiftenden Charakter hat.

Bei der apoBank besteht dieses gemeinsame Ziel der Mitglieder in der Förderung der Heilberufsgruppen, während bei der Berliner Volksbank ein gemeinsames Ziel der Mitglieder weniger stark ausgeprägt ist. Doch wird die schwache *Solidarität nach Innen* hier substituiert durch eine besondere Form der *Solidarität nach Außen*. Beschreibt die erste Form der Solidarität eine Gemeinschaft der Mitglieder, so bedeutet *Solidarität nach Außen* das Bewusstsein über die gleichzeitige Verantwortung und Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft. Den daraus resultierenden Anspruch, sich von kapitalistischen Unternehmen abzugrenzen und gesellschaftliche Verhältnisse zu transformieren, lässt sich vor allen bei der GLS Bank feststellen, die sich als sozial-reformerisches Unternehmen positioniert. Bei der Berliner Volksbank kommen die einzelnen Mitglieder nicht aus derselben Branche, wodurch dieser solidaritätsstiftende Faktor unter den Mitgliedern wegfällt. Diese findet ihren Ausdruck in der Fokussierung auf das Regionalitätsprinzip. Die regionale Verbundenheit reduziert die Aktivitäten der Genossenschaft auf ein überschaubares Tätigkeitsfeld. Die Berliner Volksbank setzt diese Idee durch die Förderung regionaler Projekte um. Das Einzugsgebiet der Mitglieder und Kunden der Berliner Volksbank ist also lokal beschränkt. Der identitätsstiftende Charakter der genossenschaftlichen Gemeinschaft ergibt aus dem gemeinsamen Interesse, die eigene Region zu stärken.

Zeigt sich an dieser Stelle, dass die Interpretation des Solidaritätsprinzips sehr unterschiedlich ausfallen kann, so scheint das Demokratieprinzip in Genossenschaften recht klar formuliert – ein Mitglied eine Stimme. Von ihrer



Idee her sind Genossenschaften demokratische Gebilde, in der die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder ausgeprägter sind als in anderen Organisationen (vgl. Runkel 2003: 91), wodurch ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zu anderen Unternehmensformen genannt ist.

### **Das Demokratieprinzip**

Steht das Demokratieprinzip in kleineren Genossenschaften aufgrund der kurzen Wege bei Entscheidungsfindungsprozessen kaum zur Disposition, zeigte die Analyse, dass das Demokratieprinzip hier vor einem funktionalen Umsetzungsproblem der erwünschten Unternehmensdemokratie als zentrale Säule der genossenschaftlichen Wirtschaftsweise steht. Während die GLS Bank von einem Delegiertenprinzip Abstand nimmt, setzen apoBank und Berliner Volksbank auf Vertreterversammlungen. Statt einer direkten Demokratie, wird eine Kultur der repräsentativen Demokratie institutionalisiert. Da sich in der apoBank die gewählten Vertreter jedoch in erster Linie aus Mitgliedern in den Interessenvertretungen des Gesundheitssektors rekrutieren, bleibt die Stimme der einzelnen Mitglieder marginalisiert. Dieses Prinzip wurde unter Rückgriff auf Colin Crouch als *postdemokratisch* bezeichnet, da dies an einen von Crouch beschriebenen Status parlamentarischer Demokratien erinnert, „in denen Repräsentanten mächtiger Interessengruppen, die nur für eine kleine Minderheit sprechen, weit aktiver sind als die Mehrheit der Bürger“ (Crouch 2008: 30). Die GLS Bank setzt hingegen auf die Einbeziehung ihrer Mitglieder bei einer jährlich stattfindenden Generalversammlung, bei der jedes Mitglied dasselbe Stimmrecht hat. Einer postdemokratischen Struktur wird somit entgegengewirkt, da die Mitglieder keine Delegierten wählen müssen, die ihre Interessen vertreten und darüber hinaus die Möglichkeit haben, Anregungen und Kritik zu äußern.

In den Interviews wurde stets der Stellenwert des Demokratieprinzips für das Selbstverständnis der Unternehmen als Genossenschaftsbanken betont. In der Tat kann die aus einer demokratietheoretischen Perspektive wünschenswerte grundsätzliche Schwächung herrschaftlicher Prinzipien durch genossenschaftliche Strukturen beobachtet werden, da Herrschaftsfaktoren durch das Demokratieprinzip zumindest unter Kontrolle gehalten werden könnten (vgl. Hettlage 1979: 286). So wird verhindert, dass sich Mitglieder kraft ihrer wirtschaftlichen Potenz über die Interessen anderer Mitglieder stellen. Um dem Demokratieprinzip Rechnung zu tragen, müssen auch die großen Genossenschaftsbanken die Vertreterversammlungen nicht zu einer rein symbolischen Partizipationsplattform ohne echte Partizipation verkommen lassen. Möglicherweise gibt es hier praktikable Alternativen, die die Par-

tizipationsmöglichkeiten der Mitglieder z.B. mittels Formen des E-Votings verbessern.

Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal der untersuchten Genossenschaften gegenüber kapitalorientierten Banken liegt in der Ablehnung des Shareholder Value-Prinzips, die jedoch auch unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

### **Mitglieder- und Förderprinzip als Gegenmodelle zum Shareholder Value**

Wesentliches Ziel einer Genossenschaft ist es, Kunden zu Inhabern und passive zu aktiven Mitgliedern zu machen. Dies gelingt unter anderem, wenn die Genossenschaft die Vorteile der Mitgliedschaft präzise herausstellen kann. Der Nutzen für die Mitglieder einer Genossenschaft kann als Mitgliederwert oder Member Value beschrieben werden, also als Exklusivvorteile einer Mitgliedschaft, der daraus resultiert die gemeinschaftliche Förderung der Genossenschaft in Anspruch nehmen zu können. Shareholder Value meint im genossenschaftlichen Zusammenhang aber gerade nicht die kapitalmäßige Besserstellung des Anteilseigners, sondern eine leistungsgemäße Förderung durch die Genossenschaft (Klemisch/Vogt 2012: 27). Vor diesem Hintergrund arbeiten beide Genossenschaftsbanken an der Umsetzung des ersten Teils eines Member Values, der zweite Teil die Aktivierung der Mitglieder lässt dagegen zu wünschen übrig und mündet tendenziell zumindest bei der apoBank in postdemokratischen Strukturen. Die kapitalmäßige Besserstellung der Anteilseigner, also die Auszahlung möglichst hoher Renditen, bleibt in den untersuchten Genossenschaften mit Ausnahme der GLS Bank allerdings starkes Motiv, das die Umsetzung des Shareholder Values relativiert.

### **Mitbestimmung als Instrument zur Sicherung der innerbetrieblichen Demokratie**

Der zweite Schwerpunkt der Analyse richtete sich auf die Mitbestimmungspraxis in den untersuchten Banken, die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmern sowie die Rolle von Gewerkschaftsvertretern in den Aufsichtsräten und Beiräten. Beide Banken zeigen sich als Befürworter der Mitbestimmung nach M76. Die Zusammenarbeit zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern und zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand wird als sehr positiv und fruchtbar gewertet. Die gewerkschaftlichen Vertreter nehmen hier häufig die Rolle der externen Beobachter ein, um nach Absprache mit den restlichen Vertretern der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat Fragen einzubringen, die besser von einer Außenperspektive gestellt werden. Während sich ver.di explizit diese Aufgabe zu Eigen macht,

verzichtet der DBV auf den externen Blick. Nicht ganz eindeutig erscheint die Rolle der beratenden Beiräte in den Genossenschaften, da es sich hier zwar um satzungsmäßige Organe der Genossenschaft handelt, denen es aber an einer demokratischen Legitimation fehlt, da sie von den Vorständen ernannt und demokratisch gewählt werden. Zwar sind die Beiräte nicht entscheidungsbefugt, doch nehmen sie für die Strategie der Banken eine wichtige Beratungsfunktion ein, ohne dass Arbeitnehmervertreter hier in ausreichendem Maße eingebunden werden.

Insgesamt erfährt das demokratische Prinzip der genossenschaftlichen Organisationsform durch das M76 eine Art Ergänzung und Kontrolle, da sich die Mitglieder nicht über die Interessen der Beschäftigten hinwegsetzen können. Fordern die Mitglieder beispielsweise die Erhöhung der Rendite auf Grundlage von Einsparungen im Personalbereich, können die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eine Politik zu Lasten der Beschäftigten verhindern. In den untersuchten Genossenschaftsbanken, die auf eine repräsentative Umsetzung des Demokratieprinzips setzen (müssen), wirkt das Mitbestimmungsgesetz als Ergänzung, um die Interessen der Beschäftigten zu schützen. Dies ist dann entscheidend, wenn die Beschäftigten der Banken nicht automatisch Mitglieder der Genossenschaft sind, wodurch sich tendenzielle Divergenzen zwischen Mitarbeiter- und den Mitgliederinteressen ergeben könnten. Die Doppelrolle der Arbeitnehmervertreter als Anteilseigner und Beschäftigte, wird in den untersuchten Banken eher als kooperativ, denn als konfliktorisch wahrgenommen. Das Ineinandergreifen von betrieblicher und genossenschaftlicher Mitbestimmung wirkt sich eher positiv auf die Zusammenarbeit zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern aus. So sind die Arbeitnehmervertreter sehr gut über die internen Prozesse und Strukturen im Unternehmen informiert. In ihrer Rolle als Genossenschaftsmitglieder sind sie gleichzeitig mit den Marktmechanismen vertraut und haben einen viel direkteren Zugang auf die Gestaltung der Unternehmensprozesse als extern tätige und berufene Aktionärsvertreter.

Durch die Formulierung arbeitnehmerorientierter Zielvorgaben für den Vorstand, die zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit führen sollen, kann der Mitbestimmungspraxis eine neue gestalterische Qualität verliehen werden. Über die Vertreter im Aufsichtsrat können die Beschäftigten somit mittelbar auf die Unternehmenspolitik Einfluss nehmen. Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten stehen somit auf zwei Beinen: zum einen auf einer betrieblichen und zum anderen auf einer genossenschaftlichen Basis. Allerdings bleiben sie von der genossenschaftlichen Mitbestimmung ausgeschlossen, wenn sie nicht Mitglied der Genossenschaft sind.

## **Nachhaltigkeit als ökonomische Strategie oder ethisches Leitbild?**

Der dritte Schwerpunkt der Untersuchung befasste sich mit dem Thema Nachhaltigkeit. Bei den untersuchten Banken steht die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit im Vordergrund. Nachhaltigkeit wird als eine ökonomische Strategie interpretiert, bei der die anderen Dimensionen von Nachhaltigkeit eher außen vor bleiben. Hier unterscheiden sich die untersuchten Genossenschaftsbanken in ihrer Interpretation von Nachhaltigkeit nicht von anderen Unternehmen. Durch die Steigerung der Effizienz in den Arbeitsabläufen soll die eigene Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden, um zu verhindern, dass im großen Stil Arbeitsplätze abgebaut werden müssen. Hier zeigt sich, dass Entwicklungen in der ökonomischen Dimension von Nachhaltigkeit Auswirkungen auf die anderen Dimensionen haben können. So führt die Strategie der Effizienzsteigerung zu einer zunehmenden Arbeitszeitverdichtung, wodurch sich das Burnout-Risiko erhöht. Bei der Berliner Volksbank wird zudem seit einigen Jahren kontinuierlich Personal abgebaut, was zur Verunsicherung der Belegschaft führt. Beide Banken versuchen jedoch insbesondere durch Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen die Beschäftigten auf die Herausforderungen der fortschreitenden Digitalisierung vorzubereiten, um somit langfristig Mitarbeiter in anderen Geschäftsbereichen einzusetzen und Beschäftigung zu sichern.

Als Leitbild ist Nachhaltigkeit besonders bei der GLS Bank ausgeprägt, die nach ethischen Prinzipien arbeitet und jede Investition auf ihren Sinngehalt für das gesellschaftliche Gemeinwesen prüft. Auch die Berliner Volksbank interpretiert Nachhaltigkeit als einen Auftrag, in zukunftsorientierte Bereiche wie Erneuerbare Energien zu investieren und die Beteiligung an moralisch fraglichen Geschäften, wie die Investition in die Rüstungsbranche abzulehnen.

## **Binnenwirkung der Finanzkrise**

Der vierte Schwerpunkt befasste sich mit der Frage, wie die untersuchten Genossenschaften durch die Krise gekommen sind. Die apoBank kann als Prototyp eines im Strudel der Bankenkrise schlingernden Bankinstituts beschrieben werden, das erfolgreich eine harte Sanierungsstrategie mit einer Rückbesinnung auf genossenschaftliche Prinzipien umsetzt. Während ein kritisches Bewusstsein unter den Bankern nach der Finanzkrise häufig weiterhin fehlt (vgl. Honegger et al. 2010), hat die apoBank auch auf der personellen Ebene deutliche Konsequenzen gezogen und den kompletten Vorstand ausgetauscht. Obwohl Genossenschaftsbanken tendenziell eher ethische Banken

sind, hat sich gezeigt, dass der Titel „eG“ nicht per se vor bad banking und dem Verlust der gesellschaftlichen Verantwortung schützt.

Dagegen hatte die Berliner Volksbank ihre große Krise schon vor der Finanzkrise und konnte gefestigt durch eine Rückbesinnung auf genossenschaftliche Prinzipien (hier im Wesentlichen die Regionalität) die Krisensituation meistern.

Die GLS Bank ist der eindeutige Nutznießer der Krise des Bankensektors und die dadurch begründete Nachfrage nach nachhaltigen und ehrlichen Produkten. Bei den untersuchten Banken kann vor allem ein höherer Reflektionsgrad und ein stärker ausgeprägtes Problembewusstsein hinsichtlich der Auswirkungen und der eigenen Strategie im Gegensatz zum Mainstream der Banker (Honecker et al. 2010) konstatiert werden. Dies gilt besonders für die apoBank, in der unter den verschärften Krisenbedingungen eine Rückbesinnung auf den eigentlichen Förderzweck erfolgte, aber auch für die Berliner Volksbank, die einen Lernprozess mit einem entsprechenden Strategiewandel schon vor der Bankenkrise bewältigt hatte.

## 6.6 Fall 3: Datev eG

### Kurzportrait

Die DATEV eG wurde 1966 gegründet als Softwarehaus und IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte. Hintergrund für die Gründung waren die damals neuen Einsatzmöglichkeiten der EDV, die Arbeitskräfteknappheit und die für 1968 bevorstehende Einführung der Mehrwertsteuer. Der Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeit liegt heute im Steuerberatermarkt.

DATEV verfügt über 25 Niederlassungen in Deutschland, Informationsbüros in Berlin und Brüssel sowie Beteiligungsunternehmen in Deutschland, Italien, Österreich der Tschechischen Republik und Spanien. Der Umsatz stieg 2009–2013 von 672,4 auf 803 Millionen Euro, also um 19,4 Prozent. 2015 liegt er bei 881 Millionen Euro. Die Eigenkapitalquote liegt regelmäßig bei etwa 50 Prozent.

Die DATEV eG wird der Branche Informationstechnik und Unternehmensberatung zugeordnet und gehört dort zu den zehn größten Unternehmen in Deutschland, jedoch mit deutlichem Abstand zum Branchenprimus T-Systems.

Zweck der Genossenschaft ist die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder (Satzung II 1.). Der Gegenstand ist die Unterstützung der Mitglieder im

Zusammenhang mit deren beruflichen Tätigkeiten, insbesondere durch die Erbringung von Leistungen der Datenverarbeitung und der Telekommunikation, durch die Entwicklung und die Bereitstellung von EDV-Systemen sowie durch die Erbringung von anderen Dienstleistungen. Mitglieder können nur Angehörige der steuerberatenden, wirtschaftsprüfenden und rechtberatenden Berufe werden. Der Geschäftsbetrieb kann seit 2005 auf Nichtmitglieder ausgedehnt werden.

### Mitglieder und Beschäftigte

Die Mitglieder der DATEV eG rekrutieren sich folgerichtig zum Großteil aus dem Bereich der beratenden Dienstleister. Es handelt sich hierbei in erster Linie um Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, aber auch einige Rechtsanwälte sind vertreten. Zum Stichtag 31.12.2013 hatte die DATEV 40.274 Mitglieder, zum 31.12.2014 waren es 40.393 und zum 31.12.2015 40.501 (DATEV GB 2015). Die Mitgliederbewegung zwischen 2009 bis 2103 gestaltet sich wie in [Tabelle 6](#) dargestellt.

In 2009 nahm die Zahl der Mitglieder per Saldo um 332 auf 39.625 Mitglieder zum Stichtag zu. Der Zuwachs schwächte sich 2010 mit plus 131 Mitgliedern etwas ab, um dann mit plus 15 Mitgliedern in 2011 einen Tiefstand im Betrachtungszeitraum zu erreichen. In den folgenden beiden Jahren steigen die Mitgliederzahlen von 39.771 auf 40.274, d. h. jährlich um mehr als 240 Neumitglieder.

Die DATEV eG schüttete zwischen 2009 und 2013 keine Dividenden aus. Sie nutzt vielmehr das Instrument der genossenschaftlichen Rückvergütung. Der Rückvergütungssatz liegt bei fünf Prozent auf den rückvergütungsfähigen Umsatz (das entsprach 2013 rund 4,4 Prozent auf den Gesamtumsatz). Die Rückvergütung ist für die Mitglieder steuerlich attraktiv, da sie vor Ertragsteuern ausgezahlt wird.

**Tabelle 6**

#### Mitgliederbewegungen DATEV

	2009	2010	2011	2012	2013
Mitglieder zum Jahresende	39.625	39.756	39.771	40.013	40.274
Zugänge	1.761	1.794	1.739	1.719	1.712
Abgänge	1.429	1.663	1.724	1.477	1.451

Quelle: eigene Darstellung

## Kennzahlen zu Beschäftigten und Personalentwicklung

DATEV beschäftigte 2013 im Jahresdurchschnitt 6.515 Mitarbeiter. Im Zeitraum der bilanzanalytischen Betrachtung zwischen 2009–2013 erhöhte sich die Anzahl der Beschäftigten um 14,9 Prozent. Diese positive Entwicklung setzte sich fort. 2015 beschäftigte DATEV im Jahresdurchschnitt 6.839 Mitarbeiter. Die Geschäftsführung betont in jedem Jahr die hohe Bedeutung der Beschäftigten und bezeichnet das Unternehmen als *Great place to work*. DATEV gilt in der Tat laut Umfragen von XING und FOCUS als einer der attraktivsten Arbeitgeber in der IT-Branche (Gulden/Brückner 2015: 161).

## Vorstand, Aufsichtsrat und andere Gremien

Neben Vorstand und Aufsichtsrat legt die Satzung die Vertreterversammlung, einen Vertreterrat und einen Beirat als Gremien fest. Der Vorstand der DATEV eG besteht aus fünf Personen, alle männlichen Geschlechts. Die Aufgaben des Vorstandes liegen satzungsgemäß in der Führung der Geschäfte und der Vertretung der Genossenschaft nach außen. Der Vorstand wird von zwei nichtbeschlussfähigen Gremien, dem Beirat und dem Vertreterrat beraten. Dabei beraten der Vertreterrat aus Anwendersicht in produktpolitischer Hinsicht und der Beirat bei berufsständischen Angelegenheiten.

Tabelle 7

### Produktivität und Beschäftigung DATEV

	2009	2010	2011	2012	2013
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt (m. Azubis)	5.669	5.806	5.951	6.310	6.515
Löhne und Gehälter je Besch. (in T€)	62,6	60,0	59,2	57,2	57,5
Personalaufwand je Besch. (in T€)	73,8	71,1	70,1	67,9	68,2
Umsatz je Besch. (in T€)	118,6	120,3	122,8	120,4	123,2
Produktivität (Rohertrag je Besch. in T€)	115,2	116,9	119,0	114,0	116,5
Geschäftsergebnis je Besch. (in T€)	1,1	1,0	0,8	1,1	1,3
Jahresüberschuss je Besch. (in T€)	0,4	0,7	0,6	0,6	0,2

Quelle: eigene Darstellung

Der Aufsichtsrat der DATEV eG wird von der Vertreterversammlung gewählt. Er besteht insgesamt aus zwölf Personen, davon sind zwei Frauen und zehn Männer. Eine Frau rekrutiert sich als Beschäftigte über die Arbeitnehmerseite, die andere Frau über die Anteilseignerseite. Gemäß M76 ist der Aufsichtsrat paritätisch besetzt. Der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats ist zugleich Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates. Von den zwei für gewerkschaftliche Vertreter vorgesehenen Plätzen auf der Arbeitnehmerbank wird lediglich einer durch ein ver.di-Mitglied besetzt. Der zweite Vertreter wird über die Gelbe Gewerkschaft (DHV) aus dem Kreis der Beschäftigten rekrutiert.

Auf der Anteilseignerseite besteht der Aufsichtsrat derzeit aus fünf Steuerberatern und einer Rechtsanwältin. Der Aufsichtsrat der DATEV arbeitet mit vier ständigen Ausschüssen und mit der Möglichkeit, im Bedarfsfall Sonderausschüsse einzurichten. Regelmäßig tagen der Prüfungsausschuss, der Personalausschuss, der Ausschuss zur Anpassung der Geschäftsordnung sowie der Vermittlungsausschuss. Jeder dieser Ausschüsse ist ebenfalls paritätisch besetzt.

### **Interviewpartner und sonstige Quellen**

Bei DATEV konnten vier Interviews durchgeführt werden. Interviewt wurden ein Mitglied des Vorstandes, der Vorsitzende des Aufsichtsrates, der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrates, der gleichzeitig Vorsitzender des GBR ist und das gewerkschaftliche Mitglied im Aufsichtsrat (ver.di). Als wesentliche sonstige Quellen standen nachfolgende zur Verfügung:

- Bilanzanalyse DATEV für den Zeitraum 2009–2013, Geschäftsbericht 2015 und Satzung,
- Gulden, Henning/Brückner, Johanna (2015): Transformation genossenschaftlicher Wertevorstellungen in der Unternehmenspraxis – am Beispiel der DATEV eG, ZfgG S. 155–162.

### **6.6.1 Selbstdarstellung der Genossenschaft im Internet**

Seit der Gründung im Jahr 1966 beschreibt das heutige DATEV-Motto „Zukunft gestalten. Gemeinsam.“ das Ziel der Genossenschaft DATEV. Sie unterstützt in ihrem satzungsgemäßen Förderzweck Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte bei ihrer Berufsausübung und fördert ihren wirtschaftlichen Erfolg. Dabei wird schon auf der Startseite der Homepage auf die Rechtsform der Genossenschaft und ihre Vorteile hingewiesen.



„An Flughäfen, in Zeitschriften oder auf Ihrer Lohnabrechnung ist Ihnen vielleicht das grüne Rechteck oder der Schriftzug DATEV aufgefallen. Aber was steckt hinter dem Logo und dem Kürzel DATEV eG? DATEV steht für ‚Datenverarbeitung‘ und ist eine aus mehr als 40.000 Mitgliedern bestehende Genossenschaft (‚eG‘), bei der rund 6.400 Mitarbeiter beschäftigt sind. [...] Die Rechtsform Genossenschaft steht für Kontinuität, kann doch kein Investor (hier sei das Stichwort ‚Heuschrecke‘ gestattet) DATEV einfach so kaufen.“<sup>17</sup>

Ebenfalls auf der Startseite der Homepage wird der Vorstandsvorsitzende mit einer Aussage zitiert, die den Förderzweck und die Dauerhaftigkeit in den Vordergrund stellt. Sie betont gleichzeitig die Genossenschaft als Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen, auf kurzfristigen Gewinn ausgerichteten, Unternehmensformen:

„Gemeinsam Ziele zu erreichen, das ist der Grundgedanke einer jeden Genossenschaft. Wir sind nicht an einer kurzfristigen Gewinnoptimierung interessiert, sondern fördern die wirtschaftliche Entwicklung unserer Mitglieder dauerhaft. Die genossenschaftliche Aufstellung ist ein wichtiger Differenzierungsfaktor gegenüber anderen Unternehmen, die beispielsweise börsennotiert sind. Wir sind Partner der Kanzleien und des Mittelstands. Uns geht es um die bestmögliche Lösung für unsere Partner und deren Erfolg“ ebd.

Beworben werden die Mitglieder nicht zuletzt mit den genossenschaftlichen Prinzipien unter den Stichworten *Selbsthilfe*, *Selbstverantwortung* und *Selbstverwaltung*. Dabei spielt besonders das Identitätsprinzip von Eigentümern und Nutzern eine zentrale Rolle, das zwei sich am Markt sonst diametral gegenüberliegende Rollen des Eigentümer und des Kunden bzw. Nutzers in einer Organisation miteinander vereint (vgl. dazu Klemisch/Boddenberg 2012: 571). Dabei werden folgende Vorteile der Genossenschaft aufgezählt:

- *„Selbsthilfe* – DATEV-Mitglieder leisten Selbsthilfe durch die Zusammenarbeit und die gemeinsame Abwicklung ihrer Geschäfte mit der Genossenschaft.
- *Selbstverantwortung* – DATEV-Mitglieder handeln in der Genossenschaft selbstverantwortlich, weil sie im Sinne des Identitätsprinzips sowohl Leistungsabnehmer als auch Eigentümer sind. Durch ihre Mitgliedschaft bei DATEV dürfen Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer Software und Dienstleistungen beziehen – und bestimmen, inwieweit sie auch ihren Mandanten diese Lösungen anbieten.

---

17 [www.datev.de/web/de/m/ueber-datev/neu-bei-datev/](http://www.datev.de/web/de/m/ueber-datev/neu-bei-datev/) (Abruf am 02.08.2018).

- *Selbstverwaltung* – DATEV-Mitglieder werden aktiv in die Willensbildung und in die Kontrolle der Genossenschaft durch die Teilnahme an Gremien einbezogen. Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Gremien Vorstand, Aufsichtsrat und General- bzw. Vertreterversammlung, berät der Beirat die DATEV in berufspolitischen Fragestellungen; der Vertreterrat bringt die Anwendersicht ein. Der Berufsstand hat so die Möglichkeit, in den Gremien aktiv die Erfahrungen aus der Praxis zu teilen. Oder anders gesagt: Software von Steuerberatern für Steuerberater!<sup>18</sup>

Im Magazin mit dem Titel TRIALOG, das vom Unternehmen viermal im Jahr für seine Mitglieder herausgegeben wird, spielt die Genossenschaft dann allerdings keine Rolle. So taucht in der 24-seitigen Ausgabe 4/2016 der Begriff Genossenschaft kein einziges Mal auf.

Die Analyse der Selbstdarstellung der DATEV eG auf ihrer Internetseite diente neben der bereits vor Beginn der Empiriephase erstellten Bilanzanalyse zur Vorbereitung der Interviews. Die Ergebnisse der Interviews sollen im Folgenden dargestellt werden.

## 6.6.2 Verständnis und Umsetzung der genossenschaftlichen Idee

### Das Prinzip der Mitgliederförderung als oberste Maxime

Das Wesen von Genossenschaften beruht auf den Prinzipien von Identität, Solidarität, Demokratie und Mitgliederförderung. Aus den Antworten der Interviewpartner nach ihrem Verständnis der genossenschaftlichen Prinzipien, lässt sich das Förderprinzip als oberste Maxime der Unternehmensphilosophie herauslesen. So heißt es in der Satzung der Datev eG:

„Als genossenschaftliches Unternehmen der Angehörigen des steuerberatenden Berufs unterstützt die Datev eG ihre Mitglieder bei deren Berufstätigkeit mit allen Leistungen insbesondere zur Nutzung der Datenverarbeitungs- Informations- und Kommunikationstechnik.“ (Präambel der Satzung)

„Zweck des Unternehmens ist die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder.“ (§ 2 Abs. 1 der Satzung)

Das interviewte Mitglied des Vorstandes der Datev eG geht bei modernen Genossenschaften von einem Drei-Säulen-Modell der Förderung aus:

---

18 Hervorhebungen im Original: [www.datev.de/web/de/m/ueber-datev/das-unternehmen/geschichte/chronologischer-ueberblick-2006-bis-heute/](http://www.datev.de/web/de/m/ueber-datev/das-unternehmen/geschichte/chronologischer-ueberblick-2006-bis-heute/) (Abruf am 02.08.2018).

„1) Unmittelbare Förderung durch Inanspruchnahme von Dienstleistungen  
2) Mittelbare Förderung durch Dividende 3) Stützung der ersten beiden Säulen durch eine Dachkonstruktion zur langfristigen wirtschaftlichen Sicherung des Förderzwecks.“ (Vorstand, F3T12: 1)

Gleichzeitig gelten die Genossenschaftsprinzipien als Abgrenzung zum rein kapitalistischen Handeln, sichern das Unternehmen vor der Übernahme durch fremdes Kapital und ermöglichen eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung.

„Gleichwohl gibt es natürlich durch diese Einbindung in die genossenschaftlichen Prinzipien, insbesondere Förderprinzip, Solidaritätsprinzip [...] Schranken dieses kapitalistischen Handelns.“ (Vorstand, F3T12: 3)

Die Konzentration auf die Förderung der Mitglieder wird nicht nur vom Vorstand, sondern von allen Gesprächspartnern der DATEV als zentrales Merkmal der Genossenschaft in der Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen benannt und bietet eine erste Antwort auf die Frage, was Genossenschaften „anders“ machen.

### **Identitätsprinzip als Prosumentenansatz**

Eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der Mitgliederförderung spielt auch das Identitätsprinzip, das vom Vorstandsvorsitzenden sehr modern als Prosumentenansatz interpretiert wird. Prosuming bedeutet in diesem Zusammenhang die zunehmende Rollenüberschneidung von Produzent und Konsument (Klemisch/Boddenberg 2016; Blättl-Mink 2013). Der Prosument ist also gleichzeitig Produzent und Konsument. Bezogen auf das genossenschaftliche Identitätsprinzip ist damit unter anderem gemeint:

„Die Personenidentität von Gründer und Anteilseigner [...] Ich denke Genossenschaft ist in erster Linie eine Wirtschaftsform. Es ist eine bestimmte Form des Wirtschaftens [...] Die Rechtsform ist aus meiner Sicht nachrangig.“ (Vorstand, F3T12: 2)

Dieser Sachverhalt führt zu einer veränderten Kundenbeziehung, durch die sich eine Genossenschaft von anderen Organisationsformen zu unterscheiden weiß:

„[...] führt dazu, dass die kein deutlich getrenntes Lieferanten-Konsumenten Verhältnis mehr haben, sondern der Mandant immer mehr zum Prosumenten wird. Der liefert zu und konsumiert.“ (ebd.: 3)

Eine langjährige Auseinandersetzung fand bei der DATEV eG unter dem Stichwort „Mandantendirektgeschäft“ statt. Dabei ging es darum, dass die

Mitglieder der Genossenschaft exklusiv in den Genuss der Produkte und Dienstleistungen der Genossenschaften kommen und diese nicht an ihre Kunden bzw. Mandanten weitergeben bzw. verkaufen dürfen. 2005 wurde die Kontroverse durch eine Satzungsänderung beendet, die nunmehr das mitgliedsgebundene Mandantengeschäft erlaubt.

Standespolitische Fragen, die insbesondere von den Organisationen aus dem Berufsfeld der Steuerberater in die Arbeit des Aufsichtsrates und über den Beirat mit eingebracht werden, sind häufig kongruent zu den Interessen der einfachen Mitglieder. Die Fokussierung auf ein bestimmtes Klientel schützt bis zu einem gewissen Grad vor einem aggressiveren Geschäftsmodell (Gulden/Brückner 2015: 158 ff.). Als Dienstleister für die Steuerberater und Wirtschaftsprüfer muss DATEV zwangsläufig die Marktgegebenheiten und Veränderungen im Finanz- und Steuerrecht berücksichtigen, um die Interessen ihrer Mitglieder nicht zu vernachlässigen. Das genossenschaftliche Prinzip der Mitgliederförderung tritt in ein spezifisches Verhältnis zur kapitalistischen Logik, mit der die Erschließung neuer Märkte stets verbunden ist (Kocka 2013), indem sie das Unternehmen ein stückweit vor externen Zugriffsrechten der kapitalistischen Konkurrenz schützt.

### **Genossenschaftliche Prinzipien im Verhältnis zur kapitalistischen Verwertungslogik**

Auch die DATEV eG arbeitet nach dem kapitalistischen Prinzip, um durch den Verkauf von Dienstleistungen Gewinne zu erzielen, also Kapital zu akkumulieren. Voraussetzung dafür ist das Eigentum von Kapital, welches durch den Kauf von Genossenschaftsanteilen der Mitglieder gesichert wird. Die Interviewpartner bekennen sich in diesem Zusammenhang zu den Prinzipien von Markt und Wettbewerb, versuchen sich jedoch vom Prinzip der reinen Gewinnmaximierung abzugrenzen und begründen dies vor allem mit der hohen Eigenkapitalausstattung:

„Weil ja die Genossenschaft im Wesentlichen nicht gewinnorientiert maximierungsmäßig ausgestellt ist [...]. Insbesondere haben wir sehr hohe Entwicklungsaufwendungen [...] und insofern brauchen wir eine gesunde Eigenkapitalstruktur. Natürlich ist Gewinnmaximierung kein Selbstzweck.“ (AR-Mitglied, AG, F3T13: 4)

„Der große Unterschied auf der unternehmerischen Ebene ist, dass eben nicht die Gewinnoptimierung im Vordergrund steht. Gewinn ist Mittel zum Zweck, aber Gewinn ist nicht der Zweck.“ (ebd.: 5)

Entlang der Kategorisierung zwischen *mittelständischen* und *sozialreformerischen* Genossenschaften (in Anlehnung an Mersmann/Novy 1991 und Thürling

2013) ist die DATEV eG als eine marktorientierte mittelständische Genossenschaft zu bezeichnen, was sich besonders in der Ausgestaltung des Solidaritätsprinzips zeigt. Während sich dieses bei sozialreformerischen Genossenschaften nicht nur nach innen (Verpflichtung gegenüber den eigenen Mitglieder), sondern auch nach außen (Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft) richtet, drückt sich das Solidaritätsprinzip bei mittelständischen marktorientierten Genossenschaften in erster Linie als wirtschaftliche Selbsthilfe zugunsten der Mitglieder und ihrer Berufsgruppe aus und kann dabei durchaus selbst die Beschäftigten exkludieren.

Die Einschätzungen zur Verankerung des Solidaritätsprinzips gehen allerdings weit auseinander. Während der Vorstand einen hohen Anspruch formuliert und „ein Stück Solidaritätsprinzip in einer sich entsolidarisierenden Welt“ (Vorstand, F3T12: 2) postuliert, sehen die übrigen Gesprächspartner dies wesentlich skeptischer:

„Also ich bin von Beginn an nicht der Meinung gewesen, dass diese Genossenschaft was solidarisches für die Beschäftigten ist, sondern mir war immer klar, dass ist ein ganz normales Unternehmen für Steuerberater, ja. Und für die Steuerberater selbst ist das auch nur eine Organisationsfrage.“ (AR-Mitglied, AN, F3 T11: 1)

Allerdings werden für die Unternehmensform der Genossenschaft andere Vorteile ausgemacht, die jenseits von kurzfristigem Profit in einer langfristigen Orientierung und einer nachhaltigen Unternehmensstrategie liegen und die auch den Beschäftigten zugutekommen:

„[...] für die Langfristigkeit und Stabilität des Unternehmens ist es nicht nur für den Berufsstand gut, eine Genossenschaft zu haben, weil die sich natürlich auf die Produkt- und Unterstützungsfrage konzentriert und nicht so sehr an der Frage hängt, wie können wir demnächst gut verkaufsfähig sein? Es ist auch für die Belegschaft gut.“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 2)

Als ein zentrales Argument wird hier ins Feld geführt, dass es bei der DATEV eG noch keine Entlassungen, sondern einen kontinuierlichen Beschäftigungsaufbau gab. Diese Entwicklung hat viel damit zu tun, dass das Unternehmen seit seiner Gründung relativ krisensicher in einer Wachstumsbranche tätig ist. Allerdings schreibt der Aufsichtsratsvorsitzende diese Entwicklung auch der genossenschaftlichen Ausrichtung zu, die sich von einer reinen Wachstumsorientierung abhebt:

„Entlassungen gab es bei DATEV noch nicht. Nun ist Wachstum kein Selbstzweck. Gerade bei der Genossenschaft.“ (AR-Mitglied, AG, F3T13: 2)

Solidarität wird hier in erster Linie nach innen in Bezug auf die Mitglieder, also die Steuerberater und Wirtschaftsprüfer gelebt. Allerdings profitieren die Beschäftigten zumindest in Form von sicheren Arbeitsplätzen von dieser Werteorientierung.

### **Das Demokratieprinzip – demokratisch oder postdemokratisch?**

Das Demokratieprinzip, so unsere Ausgangsüberlegung, steht insbesondere in größeren Genossenschaften zur Disposition (Reichel 2012: 7). Dies ist dann der Fall, wenn sich die Entscheidungsstrukturen aufgrund der Größe der Genossenschaften sukzessive denen kapitalorientierter Mitbewerber angleichen und die Vertreterversammlungen weniger das Ziel einer Aktivierung der Mitglieder verfolgen, als einer Absicherung bestimmter Interessenlagen (Klemisch/Vogt 2012: 24).

Wie wird das Demokratieprinzip bei der DATEV eG umgesetzt? Aufgrund der Größe der Organisation funktioniert die demokratische Mitbestimmung des einzelnen Mitgliedes in erster Linie über die Möglichkeit, einen Vertreter zu wählen, der in der jährlich einmal stattfindenden Vertreterversammlung die Interessen der einzelnen Mitglieder vertreten soll. Die Wahl der Vertreterversammlung findet satzungsgemäß alle vier Jahre statt. Die DATEV eG hat derzeit 40.274 Mitglieder. Laut Satzung entfällt auf 180 Mitglieder je ein Vertreter. An der Vertreterversammlung nehmen somit ca. 220 Vertreter teil. Die Wahl der Vertreter erfolgt über Wahllisten. Über die Wahlbeteiligung der Mitglieder konnten die Interviewpartner keine genauen Angaben machen, allerdings über die damit verbundenen Effekte. Insgesamt wird das Prozedere als basisdemokratisch bezeichnet, entspricht aber eher den Mechanismen einer repräsentativen Demokratie:

„Also wir haben, denke ich mal, basisdemokratisch, wie es das Gesetz vorsieht, die erste Konstellation, nämlich dass wir eine Vertreterversammlung haben an Stelle einer Generalversammlung, dass in der Vertreterversammlung [...] – sich eine ganz breite Basis der Kollegen findet, die bereit sind sich auch für die Genossenschaft und für die Belange des Berufsstandes im weitesten Sinne dort zu engagieren und darüber hinaus finde ich ein ganz besonderer, bemerkenswerter Effekt das ist ja eben das System einer Genossenschaft, das eigentlich die Mitglieder gleichzeitig die Kunden sind. Das heißt wir haben, wenn Sie so wollen, eigentlich das, was andere Unternehmen nur mit Mühe machen, nämlich Kundenbefragungen.“ (AR-Mitglied, AG, F3T13: 3)

Durch das Verfahren der Vertreterversammlung erfüllt die DATEV das demokratische Prinzip einer Genossenschaft. Aufgrund der Größe der Organisation hat das Demokratieprinzip jedoch eine andere Ausprägung als bei ei-

ner kleinen Genossenschaft, in der die Partizipation der einzelnen Mitglieder unmittelbar und nicht über die Wahl eines Vertreters erfolgt. Eine Einflussnahme des einzelnen Mitglieds scheint sowohl für die Produktentwicklung als auch im Rahmen der berufsständischen Vertretung möglich zu sein. So antwortet der Vorstand auf die Frage nach den Einflussmöglichkeiten des einzelnen Mitgliedes wie folgt:

„Also auf die Geschäftspolitik nicht, aber auf die Produkte, auf die Funktionalität von Produkten und Dienstleistungen sehr wohl [...] den sogenannten Beirat, der aus den Vertretern der Kammern und Verbände unserer Mitgliedschaft besteht. Und dessen Aufgabe darin besteht, die Brücke zum Berufsrecht und zur berufspolitischen Situation zu spielen.“ (Vorstand, F3T12: 7 f.)

Wie oben beschrieben, ist die Entscheidungsfindung auf der Vertreterversammlung und im Aufsichtsrat zwar demokratisch legitimiert, aufgrund der Größe der Organisation bleibt der Einfluss des einzelnen Mitgliedes jedoch eher marginal. Zur Verbesserung der Transparenz und Kommunikation mit den Mitgliedern versendet die DATEV eG viermal jährlich das Mitgliedermagazin TRIALOG. Auf der Internetseite wurde ein Portal für Mitglieder eingerichtet, in dem die Mitglieder informiert werden und auch die Möglichkeit haben, einzelne Beiträge zu kommentieren. Eine echte Partizipationsmöglichkeit für das einzelne Mitglied ergibt sich jedoch erst, wenn es diesem gelingt, sich als Vertreter aufstellen zu lassen. Hierzu scheint aber eine gute Verankerung in berufsständischen Zusammenhängen eine Grundvoraussetzung zu sein (vgl. AR, F3T13: 3 ff.).

Das Besondere bei DATEV ist die außergewöhnliche Interessenshomogenität der Mitglieder, die auch alle gleichzeitig Berufsträger sein müssen (Gulden/Brückner 2015: 158 f.). Auch zwischen Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern existiert dieser Gegensatz insofern nicht, weil viele diese Mandate in Doppelfunktion wahrnehmen. Gleichwohl versteht sich DATEV schon nach ihrem Förderzweck als berufsständische Organisation. So stellt sich die Frage, wenn die gewählten Vertreter sich in erster Linie aus den Interessenvertretungen einer Berufsgruppe rekrutieren und die Stimme des Einzelnen, der kein Mandat in einer solchen innehat ohne Einfluss bleibt, ob hier das Prinzip der „Postdemokratie“ wirksam wird (Crouch 2008). In seiner Beschreibung demokratischer Prozesse meint „Postdemokratie“ den Status „in denen Repräsentanten mächtiger Interessengruppen, die nur für eine kleine Minderheit sprechen, weit aktiver sind als die Mehrheit der Bürger“ (ebd.: 30). Nun handelt es sich bei den Mitgliedern der DATEV nicht im Sinne Crouchs um frustrierte und desillusionierte Bürger, sondern um gut situierte Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Anwälte, die durchaus Interesse daran haben,

dass ihr Unternehmen und ihre Standesorganisationen ihre Interessen vertreten. Die Historie von DATEV zeigt zudem, dass es auch in einer Großorganisation Verhinderungspotential für eine bestimmte Geschäftspolitik geben kann und somit Demokratie nicht nur als Lobbypolitik, sondern auch von unten nach oben funktionieren kann, um Mitgliederinteressen in einer Genossenschaft durchzusetzen.

„Es gab im Kreis der Anteilseigner eine wirkliche Revolution, also man kann das ganz einfach festmachen, unsere Mitgliedervertretung in der DATEV ist keine Generalversammlung, sondern eine Vertreterversammlung. Also ein Wahlmännnergremium und wir hatten in der Wahl 1991/1992 [...] da wurden 87 Prozent der Mitglieder der Vertreterversammlung nicht mehr wiedergewählt. Das ist für eine Genossenschaft mehr als eine Revolution. Und ein Großteil der neu in die genossenschaftliche Vertreterversammlung kommenden Vertreter hatte das klare Ziel, den Aufsichtsrat abzuwählen und den Vorstand abzuwählen. Der Hintergrund war die Frage, braucht eine DATEV noch ein Rechenzentrum.“ (Vorstand, F3T12: 5)

In diesem Zitat wird deutlich, dass das Genossenschaftsgesetz durchaus demokratische Entscheidungsfindungen der Mitglieder ermöglicht. Eine große Genossenschaft kann unter bestimmten Bedingungen, die demokratischen Partizipationsmöglichkeiten ihrer Mitglieder revitalisieren, ob dies auch für die Beteiligung der Beschäftigten gilt, wird im folgenden Kapitel im Zusammenhang mit der Mitbestimmungspraxis der Genossenschaft dargestellt. Es geht dabei unter anderem um die Frage, wie genossenschaftliche und betriebliche Mitbestimmung ineinandergreifen.

### 6.6.3 Die Rolle der Mitbestimmung bei der DATEV eG

#### Mitbestimmung der Beschäftigten im Aufsichtsrat

DATEV unterliegt schon seit Mitte der 80er Jahre der paritätischen Mitbestimmung (MitBestG). Die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite erfolgt nach der Maßgabe des Mitbestimmungsgesetzes (BGBl. I 1153) unmittelbar alle fünf Jahre. Der paritätisch besetzte Aufsichtsrat besteht aus zwölf Mitgliedern. Einer der beiden gesetzlich vorgesehenen gewerkschaftlichen Mitglieder kommt aus der Gewerkschaft ver.di; dies allerdings erst seit fünf Jahren. Vorher wurden die beiden Plätze für die DHV<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> DHV ist eine sogenannte „gelbe“ Berufsgewerkschaft der Angestellten mit Sitz in Hamburg und ist im Christlichen Gewerkschaftsbund (CGB) organisiert.



von internen Mitgliedern der DATEV besetzt. Mittlerweile besetzt die DHV nur noch einen Platz im Aufsichtsrat.

Sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Anteilseignerseite wird die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat als sehr positiv und konstruktiv bewertet:

„Also ich würde jetzt für die 25 Jahre, die ich jetzt dabei bin [...] für die Arbeitnehmerseite [...] immer in Anspruch nehmen dass es ein sehr positiv-konstruktives, aber durchaus diskursives Verhältnis war, wo aber das Unternehmensinteresse, das Gesamtunternehmensinteresse, immer im Vordergrund stand. Und es gab in der Geschichte der DATEV, in der Geschichte dieser letzten 25 Jahre, durchaus mal eine Situation, wo die Arbeitnehmerseite [...] hätte sehr taktisch handeln können, weil wir da eine sehr revolutionär zerstrittene Arbeitgeberseite hatten.“ (Vorstand, F3T12: 5)

„Wir waren auch mal in der Situation, da war der Vorstand ganz froh, dass er die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat hatte. Weil das ein oder andere schief gelaufen wäre.“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 4)

Die Situation, auf die hier angespielt wird, ist die oben schon angesprochene Konfliktlage auf Seiten der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat. Transparenz und offene Kommunikation werden als prägend für die Arbeit im Aufsichtsrat genannt:

„Wir [...] entscheiden letztendlich die Vorstandsgehälter im Aufsichtsrat in Summe [...]. Und was andere Ausschüsse angeht [...]. Wir haben nur einen Prüfungsausschuss noch als ich sage mal wichtigen Arbeitsausschuss [...]. Auch da sind immer gemischte Prüftrups unterwegs. Ein Arbeitnehmervertreter, ein Arbeitgebervertreter, sodass da auch Transparenz herrscht.“ (ebd.)

Die eigentlichen Themen der Mitbestimmung werden bei DATEV über den jeweiligen Betriebsrat und den Gesamtbetriebsrat ausgehandelt. Dabei kommt dem Betriebsrat der Nürnberger Konzernzentrale eine entscheidende Rolle zu. Ein weiterer wichtiger Akteur ist der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates, der gleichzeitig stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates ist. Seine starke Stellung ergibt sich auch daraus, dass er schon seit über 20 Jahren diese Position bekleidet. Er wird scherzhaft als zum Inventar des Aufsichtsrats gehörig beschrieben (AR-Mitglied, ANG, F3T10: 10). Diese Kontinuität ist bei DATEV ein durch die Satzung vorgegebener struktureller Vorteil der Arbeitnehmerseite. Für die Arbeitgeberseite gilt nach einer Amtsperiode von vier Jahren dagegen das Rotationsprinzip.

Für die Beschäftigten bei DATEV existiert keine Tarifvereinbarung. Es gelten allerdings Haustarifverträge.

„Wir haben ja keinen Branchentarifvertrag im IT-Bereich, sondern wir haben ja nur überall Haustarifverträge.“ (AR-Mitglied, ANG, F3T10: 17)

Maßgeblich für die Regelungen zwischen Vorstand und Arbeitnehmervertretung ist vielmehr ein System von Gesamtbetriebsvereinbarungen. Die Aufsichtsratsarbeit wird begleitet von verschiedenen Ausschüssen und externen Beratern. Durchgängig festzustellen ist eine Dominanz der Berufsgruppe der Steuerberater in den Gremien der DATEV.

Im Selbstverständnis des Aufsichtsratsvorsitzenden hat der Aufsichtsrat aber gerade nicht die Rolle eines verlängerten Arms der Vertreterversammlung:

„Hier wählt die Vertreterversammlung in einer Präsenzversammlung die Aufsichtsräte, die sich dort auch bewerben müssen, und das ist nicht einfach dort Mitglied des Aufsichtsrates zu werden. Und ansonsten hat dann der Aufsichtsrat dann eben die ihm durch Gesetz und Satzung vorgegebenen Aufgaben und er ist nicht etwa ich sage mal das Sprachorgan der Vertreterversammlung. Er ist schon gar kein Nebenvorstand.“ (AR-Mitglied, AG, F3T12: 6)

Bei der DATEV sind die Beschäftigten in der Regel nicht Mitglieder der Genossenschaft. Somit stehen die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten nicht – wie angenommen – auf zwei Beinen, also zum einen auf einer betrieblichen und zum anderen auf einer genossenschaftlichen Basis, wie dies bei den Genossenschaften im Bankensektor der Fall ist. Es kommen auch keine möglichen Interessenskonflikte von Arbeitnehmervertretern auf, die gleichzeitig Mitglieder sind, wie wir dies als Arbeitshypothese zunächst generell angenommen hatten.

Zusammenfassend beurteilt der Aufsichtsratsvorsitzende die Mitbestimmungspraxis bei DATEV als durchaus positiv, wobei er auch die Unternehmensform der Genossenschaft als Erklärung heranzieht:

„Ich habe in meiner Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender den Eindruck, dass die geübte Mitbestimmung, was das Mitbestimmungsgesetz angeht, was das Vertreten von Arbeitnehmerinteressen angeht, bei uns sehr gut funktioniert. Es ist so, dass ich glaube die Arbeitnehmervertreter, das mag in anderen Gesellschaftsformen noch anders sein, aber hier in einer besonderen Konstellation ist, dass es Genossenschaften in der Regel nicht so furchtbar schlecht geht. Das hängt ja auch mit dem Geschäftsmodell zusammen.“ (AR-Mitglied, AG, F3T13: 5)

### **Die Rolle der gewerkschaftlichen Vertreter**

Der gewerkschaftliche Einfluss kann bei DATEV als marginal eingeschätzt werden. Dies liegt unter anderem an dem niedrigen Organisationsgrad, zum

anderen aber sicherlich auch daran, dass das Unternehmen selber in der Region als attraktiver Arbeitgeber gilt und durch angemessenen Regelungen wie die Zahlung eines dreizehnten Monatsgehalts und die Gewährung von etlichen Sozialleistungen vom Mitarbeiterdarlehn bis hin zum Jubiläumsgeld oder durch Maßnahmen zur Umsetzung von Work-Life-Balance etc. wenig Angriffsfläche für gewerkschaftliches Mobilisierungspotential aufweist. Der ver.di-Vertreter im Aufsichtsrat beschreibt den Status quo wie folgt:

„Wir haben eine Betriebsgruppe von ver.di innerhalb der DATEV. Wir haben Betriebsratsmitglieder, auch Freigestellte, von ver.di innerhalb der DATEV [...] Du musst Dir überall die Informationen einsammeln und es ist kein selbstverständlicher Fluss. [...] So, unser Eigenverständnis ist eigentlich als Mitglieder im Aufsichtsrat, dass wir ja nicht eigenständig agieren als ver.di-Vertreter, sondern in enger Kooperation mit den Gremien der Mitbestimmung innerhalb des Unternehmens. So, wenn die aber nicht ver.di-besetzt sind, ist das natürlich ein Problem [...] Weil dann kannst Du ja strategisch irgendwie wenig absprechen [...]“ (AR-Mitglied, ANG, F3T10: 9)

Der Konflikt ergibt sich unter anderem aus dem unterschiedlichen Rollenverständnis im Aufsichtsrat zwischen ver.di und dem Deutschen Handelsgewerkschaftenverband (DHV) als Teil des CGB, die der ver.di-Vertreter im AR wie folgt beschreibt:

„So da das nicht ist, haben wir teilweise dann auch eine Rolle, wo ich sagen wir mal auch ein stückweit anders agiere als ein Teil, sprich die Unorganisierten oder DHV-Leute, der Arbeitnehmervertreter.“ (ebd.: 9)

Die Besetzungspraxis des DHV wird als Schwächung der Arbeit der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat ausgelegt, wodurch die Umsetzung eines externen Blicks von Gewerkschaftsseite auf das Unternehmen schwierig wird. Die Mitglieder des DHV werden zwar über die Liste der Gewerkschaft nominiert, aber von den Beschäftigten nicht als solche wahrgenommen. Erschwerend kommt hinzu, dass sie im Aufsichtsrat keine gewerkschaftlichen Positionen vertreten. Für ver.di ist das Vorgehen des DHV daher ein Dorn im Auge, denn einheitliche Positionen und Strategien der Arbeitnehmerseite lassen sich damit nur schwer organisieren und können auch nicht ins Unternehmen wirken. Hier zeigt sich die Schwäche im Verbund der Arbeit von Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat und Gewerkschaft bei einer schwachen Position der Gewerkschaft im Unternehmen und bei einem relativ geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad in einem nach Wahrnehmung der Beschäftigten gut aufgestellten Unternehmen. Dies versucht der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat durch seine Kompetenz und Erfahrung aus der Arbeit als Aufsichtsrat auszugleichen:

„Aber, ich sage mal, ich habe eine höhere Kompetenz in Allem. Und ich bin rein gekommen, da war ich schon in etlichen anderen Aufsichtsräten. Das hat mir eine relativ hohe Reputation verschafft. Und dadurch habe ich sozusagen momentan eigentlich die Rolle und ja nehme dem Norbert, weil der einfach schon seit, fast schon inventarisiert ist, seit 20 Jahren im Aufsichtsrat so ungefähr, habe ich eigentlich die Rolle sozusagen, des Nestors.“ (AR-Mitglied, ANG, F3T10: 9)

In schwierigen wirtschaftlichen Situationen mag dies für die Mitbestimmungspraxis existenziell sein, bei DATEV erleichtert die gute wirtschaftliche Situation eine Konsensfindung im Dialog.

### **Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Betriebsrat**

Sowohl vom Vorstand, der Anteilseigner- als auch der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat wird die Zusammenarbeit zwischen den Gremien insgesamt als sehr positiv eingeschätzt. So betonen alle Seiten die gute Kommunikation und Gesprächsbereitschaft der jeweiligen Vertreter. Die Kommunikation und Transparenz wurde hierbei kontinuierlich verbessert und trägt nach Einschätzung der Interviewpartner maßgeblich zur ökonomischen Stabilität des Unternehmens bei:

„Wir haben eine vertrauensvolle, konstruktive Zusammenarbeit, die von gegenseitigem Respekt gekennzeichnet ist, aber für keine Seite gewissermaßen ein ich würde sagen Freifahrtschein ist für alle Zukunft.“ (AR-Mitglied, AN, F3T13: nn)

„Unter dem Gesichtspunkt würde ich sagen ist die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat durchaus von Vertrauen gekennzeichnet. Vom Willen das Unternehmen gemeinsam in die richtige Richtung zu bringen. Das schließt natürlich nicht aus, dass auch der Aufsichtsrat sich mit einzelnen Dingen kritisch befasst.“ (ebd.: 9)

„Wir haben uns immer wieder finden können.“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 6)

Die Zusammenarbeit von Anteilseignern und AN-Vertretern wird dabei als sehr sachlich beschrieben:

„Wir bemühen uns um Sachlösungen.“ (AR-Mitglied, AG, F3T13: 7)

Sie verläuft aber nicht immer konfliktfrei:

„Beispiel: Der Personalvorstand, der ja auch im Mitbestimmungsgesetz die Position des Arbeitsdirektors hat, ist nicht der natürliche Freund der Arbeitnehmerseite.“ (AR-Mitglied, AG, F3T13: 9)

Die Erfahrungen seit dem Einzug eines ver.di Funktionärs in den Aufsichtsrat scheinen allerdings eine positive Wirkung auf die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand gehabt zu haben. So geht der ver.di-Vertreter im Aufsichtsrat, wie oben dargestellt, davon aus, als erfahrener kompetenter Aufsichtsrat im Gremium wahrgenommen zu werden.

Aufgrund der z.T. unterschiedlichen Interessenslagen kommt es zwischen Vorstand und Aufsichtsrat auch zu unterschiedlichen Konflikten. Die Aufsichtsratssitzungen und die Arbeit in den Ausschüssen des Aufsichtsrats gestalten sich jedoch in der Regel weniger diskursiv denn zielorientiert.

„Aber man möge sich nur mal vorstellen [...] ein Personalvorstand soll vom Aufsichtsrat eine Zielvorgabe bekommen. Das gehört zu den Aufgaben des Aufsichtsrates. Das ist überhaupt gar keine Frage. Wir halten es übrigens bei der DATEV so, dass wir solche Entscheidungen im Personalausschuss vorbereiten, aber zumindest auch im Gesamtgremium mitteilen.“ (AR-Mitglied, AG, F3T13: 7)

Als einer der Gründe wird von Anteilseignerseite angeführt, dass die Arbeitnehmervertreter darum bemüht sind, die Arbeit des Betriebsrates und des Aufsichtsrates nicht miteinander zu vermischen. Kleinere Probleme der Arbeitnehmer werden hierbei nicht in die Arbeit des Aufsichtsrates hineingetragen, sondern im Betriebsrat diskutiert und einer Lösung auf dieser Ebene zugeführt. Der Aufsichtsratsvorsitzende beschreibt einen solchen klassischen Interessengegensatz:

„Es gibt auch andere Interessenskonflikte, die wir aber dennoch vernünftig ausgleichen, die aber jetzt nicht gewerkschaftstypisch sondern arbeitnehmertypisch sind. Also die Arbeitnehmer haben ein Interesse daran von dem Unternehmensergebnis möglichst viel in Form von Lohn und Gehalt zu bekommen. Die Arbeitgebervertreter haben das Interesse möglichst einen Rund-um-die-Uhr-Telefonservice zu bekommen, während die Arbeitnehmer sagen wir können nicht unsere Mitarbeiter zur Unzeit arbeiten lassen. Das sind Grundkonflikte, die da sind [...] in die mischt sich der Aufsichtsrat kraft seiner Aufgabenstellung in aller Regel nicht ein.“ (AR-Mitglied, AG, F3T13: 7)

Die Erfahrungen bei DATEV sprechen also für den Sachverhalt, dass es sich beim Aufsichtsrat um ein Gentleman-Gremium handelt (Kißler 2011: 91).

### **Zusammensetzung des Aufsichtsrates unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten**

Sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat sind männlich dominiert. Während der Vorstand derzeit komplett aus Männern besteht, sitzen im Auf-

sichtsrat zwei Frauen. Eine Rechtsanwältin, die die Seite der Anteilseigner vertritt und eine Verwaltungsangestellte, die die Arbeitnehmerseite repräsentiert. Für den IT- und Dienstleistungssektor ist diese geringe Gremienpräsenz von Frauen eher erstaunlich, stellen Frauen in der Belegschaft bei DATEV doch immerhin 41 Prozent, wovon 26 Prozent in leitender Funktion tätig sind. Diese mangelnde Gremienvertretung von Frauen wird vom Vorstand zwar erkannt, aber die gesetzliche Quotenregelung für die Besetzung von Aufsichtsräten nicht als die richtige Lösung eingeschätzt:

„Jetzt sind wir natürlich rechtlich auch gezwungen. Das heißt wir haben jetzt auch die Parameter festgelegt für die Frauenquoten. Wobei ich selbst gestehe, dass mir die Frauenquotendiskussion [...] völlig verfehlt erscheint. Also ich glaube wir packen das Thema am falschen Ende an. Gäbe es mehr Unternehmen, die sich frühzeitiger Gedanken darüber gemacht hätten, wem man jenen Teil einer Familie, der sich um die Kindererziehung kümmert Klammer auf, das sind halt in Deutschland nicht der Unternehmen wegen sondern vieler anderer Gründe wegen in der Mehrzahl Frauen Klammer zu, wenn man diesen Familienmitgliedern einen besseren Weg eröffnet, Beruf und Familie in Einklang zu bringen, während der Familienzeit aber auch Wiedereingliederung besser zu schaffen, dann hätten wir die Diskussion heute nicht. Also ob eine Quote im Aufsichtsrat hilft, da kann man sich mit mir trefflich streiten. Ja also das ist für mich ein Thema, das völlig an der Wirklichkeit vorbei geht.“ (Vorstand, F3T12: 17)

Gelingt es auch in Zukunft nicht, den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat zu erhöhen, ist damit zu rechnen, dass DATEV durch gesetzliche Maßnahmen dazu gezwungen sein wird. Andererseits strebt DATEV an, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch verschiedene Teilzeitmodelle zu fördern und Führungspositionen somit auch für Frauen attraktiver zu machen.

### **Zur Rolle des Beirates**

Der Aufsichtsrat setzt bei seiner Arbeit auf den externen Sachverstand unterschiedlicher Experten. Der Vorstand wird von einem nicht beschlussfähigen Beirat und einem Vertreterrat beraten (Satzung § 40 und 41). Der Vorstand nutzt also zwei Gremien, die ihn in seiner konzeptionellen Planung beraten. Geht es beim Vertreterrat eher um Produktentwicklung, die das betriebliche Vorschlagswesen auf die nutzenden Mitglieder der Genossenschaft (Prosumumentenansatz) erweitert, fungiert der Beirat ebenso als informelles Beratungsgremium, das keine eigenen Beschlüsse fassen kann, aber den Vorstand in Berufsverbandsfragen, also sozusagen in der Lobbytätigkeit, unterstützt (Gulden/Brückner 2015: 160). Die Beiratsmitglieder werden vom Vorstand ernannt, haben also keine demokratische Legitimation. Der Vertreterrat wird

dagegen von der Vertreterversammlung gewählt. Der Vorstand beschreibt Funktion und Aufgaben beider Gremien wie folgt:

„Dann gibt es ein genossenschaftliches Gremium, das wir auch in der Satzung verankert haben, den Vertreterrat, der aus den Reihen der gewählten Mitglieder der Vertreterversammlung gebildet wird, aber mit völlig anderer Aufgabenstruktur als die Vertreterversammlung, eben die Beratungsaufgabe in Sachen Produkt, Produktportfolio, Produktfunktionalität, Serviceportfolio hat. Dann gibt es als, wenn Sie so wollen, dritte Institution dieser Art ebenfalls ein in der Satzung geregeltes Gremium, den sogenannten Beirat, der aus den Vertretern der Kammern und Verbände unserer Mitgliedsberufe besteht. Und dessen Aufgabe darin besteht, die Brücke zum Berufsrecht und zur berufspolitischen Situation zu spielen. Deswegen versuchen wir dort möglichst viel Werbung dafür zu betreiben, dass die jeweiligen Kammerpräsidenten in diesen Beirat sich wählen lassen. Sie werden von uns berufen, aber sie müssen sich natürlich melden, wir können keinen zwingen, um diese berufsrechtliche Klammer möglichst eng zu haben.“ (Vorstand, F3T12: 7 f.)

Aus der Perspektive der Mitbestimmung muss die Existenz von Gremien, die zwar durch die Satzung der Genossenschaft legitimiert sind, aber in denen die Arbeitnehmerseite keine Berücksichtigung findet, skeptisch betrachtet werden. Dies gilt bei DATEV zumindest für den Beirat, wogegen der Vertreterrat, der von der Vertreterversammlung gewählt und nicht vom Vorstand bestimmt wird, zumindest den Kriterien der genossenschaftlichen Demokratie entspricht, auch wenn dort keine Beschäftigten Zugang finden können, weil sie nicht Mitglied der Genossenschaft sind.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Mitbestimmung durch die Anwendung des M76 in der DATEV auch von der Anteilseignerseite als positiv wahrgenommen wird. So sorgt die Arbeitnehmerseite für ein hohes Maß an Kontinuität und Sachkompetenz im Aufsichtsrat. Sie ist aber leider nicht in der Lage dem Vorstand an den Interessen der Arbeitnehmer orientierte Ziele aufzugeben, wie dies z.B. bei der apoBank der Fall ist. Gründe hierfür dürften die Zersplitterung der Arbeitnehmervertreter in unterschiedliche Fraktionen und die geringe Bedeutung der Gewerkschaft ver.di in einem florierenden Unternehmen des IT-Dienstleistungsbereichs sein.

## 6.6.4 Nachhaltigkeit

### **Zum Verhältnis von ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit**

Die Umsetzung genossenschaftlicher Prinzipien ist eng verbunden mit einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung. Im Zusammenhang mit der

zentralen Forschungsfrage, inwiefern sich Genossenschaften in ihrer Unternehmensphilosophie von anderen Geschäftsmodellen abgrenzen lassen, steht daher im Folgenden die Frage im Mittelpunkt, was die Interviewpartner unter Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen verstehen. Der Begriff der Nachhaltigkeit basiert traditionell auf einem drei Säulenmodell, das Ökonomie, Ökologie und Soziales beinhaltet. Die drei Bereiche sind hierbei miteinander eng verflochten.

Der Geschäftsbericht der DATEV beinhaltet einen achtseitigen sogenannten Nachhaltigkeitsbericht, der unter dem Titel „Nachhaltigkeit und Genossenschaft“ steht. Darin wird postuliert, dass „wirtschaftliche, ökologische und soziale Nachhaltigkeit zum Selbstverständnis der DATEV“ gehört (GB 2014: 26). Das Vorstandsmitglied für Personal wird im GB mit der Aussage zitiert:

„Gerade als Genossenschaft haben wir den Anspruch Verantwortung zu übernehmen und ökonomische, ökologische sowie soziale Aspekte in Einklang zu bringen.“ (ebd.: 28)

Diese Form der Nachhaltigkeitsberichterstattung findet bei DATEV seit 2005 statt. Thematisiert werden im Nachhaltigkeitsbericht unter ökologischer Nachhaltigkeit der Stromverbrauch (als Effizienzstrategie), der Papierverbrauch sowie Firmenabonnements für den öffentlichen Nahverkehr. Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit werden Weiterbildungstage der Beschäftigten, die Teilzeitquote und der Frauenanteil unter den Beschäftigten insgesamt und in leitenden Positionen als Indikatoren aufgezeigt. Weiterhin wird die Unterstützung des Konzepts der Work-Life-Balance durch unter anderem die Einrichtung einer Kindertagesstätte mit 48 Krippen- und 34 Kindergartenplätzen aufgegriffen.

Dass es dem Unternehmen mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit ernst ist, geht daraus hervor, dass Nachhaltigkeitskriterien als Grundlage für Vorstands- und Aufsichtsratsbeschlüsse gelten, wie der Vorstandsvorsitzende darlegt.

„Aber das ist z. B. so, dass jede Vorstandsentscheidung, jede Entscheidungsvorlage für eine Vorstandsentscheidung muss auch einen Passus zur Nachhaltigkeit enthalten. Das heißt die Entscheidung muss auch darlegen, welche Nachhaltigkeitsaspekte sind betroffen, z. B. Ökologie, und in welcher Form sind sie betroffen.“ (Vorstand, F3T12: 11)

Effizienzsteigerung gilt bei DATEV als ökonomische Strategie, die unter anderem verhindern soll, dass Personal abgebaut wird. Soziale Nachhaltigkeit wird der Sicherung von Beschäftigung zugeordnet. Ein Unternehmensziel, das in der bisherigen Unternehmensgeschichte erfolgreich erreicht wurde,



weil das wirtschaftliche Wachstum auch immer mit einem Aufbau von Beschäftigung einherging.

„Entlassungen gab es bei DATEV noch nicht.“ (AR-Mitglied, AG, F3T12: 2)

„Das Thema Hire und Fire spielt bei uns keine große Rolle. Also man bemüht sich, stabile Verhältnisse zu haben. Und d. h. nicht, dass ständig umorganisiert wird. [...] Personalstabilität ist ein Faktor, wo das sich deutlich zeigt. Die Frage der Produktstabilität ist es auch. Und ich sage mal auch der Anspruch der Unternehmensleitung an die Gestaltung von sozialen Faktoren im Unternehmen lässt das erkennen.“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 6)

Neben der Steigerung von Effizienz setzt DATEV bei der Sicherung von Beschäftigung auf die folgenden Faktoren, die sich unter anderem auf die genossenschaftliche Ausrichtung beziehen:

- Konzentration auf den Förderauftrag die Steuerberatenden Berufe zu unterstützen
- Anpassung der angebotenen Dienstleistungen an die Entwicklungen des Marktes durch Beteiligung der Nutzer (Prosumenten)
- Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten im Bereich der Digitalisierung und Technisierung von Serviceleistungen
- Stärkung der Tätigkeit als Ausbildungsbetrieb
- Verbesserung des Betriebsklimas z. B. durch unterschiedliche Maßnahmen zur Erreichung einer Work-Life-Balance und zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

### **Mitarbeiterzufriedenheit und Verständnis von „Guter Arbeit“ bei DATEV**

Zur Sicherstellung eines guten Betriebsklimas setzt DATEV neben einer guten Bezahlung der Beschäftigten auch auf gute soziale Leistungen für die Beschäftigten. Der Vorstand bezeichnet dies als eine besonders gute Strategie der Personalentwicklung:

„Und Entwickeln hat ja mehrere Komponenten. Natürlich unter anderem auch eine gehaltliche Entwicklung. Ja, es gibt Sozialleistungen. Es gibt, hatte ich vorher schon erwähnt, eine leistungsabhängige Vergütung, an der alle teilhaben können, mittlerweile auch Mitarbeiter.“ (Vorstand, F3T12: 11)

Daneben unterstützt DATEV die Beschäftigten bei der Vermögensbildung in Form einer Vermögensbeteiligung. Hierzu wurden den Mitarbeitern 2,4 Millionen Euro überlassen, die dem Unternehmen als verzinsliche Mitarbeiterdarlehn für sechs Jahre zur Verfügung gestellt wurden. Daneben gibt es Bo-

nuszahlungen für alle Mitarbeiter sowie Treueprämien für langjährige Betriebszugehörigkeit.

Zu den Bonitäten, die den Beschäftigten zugutekommen, gehören im Wesentlichen eine anständige Vergütung und einige weitere soziale Leistungen. Auf die Frage nach den sozialen Leistungen antwortet der Gesamtbetriebsratsvorsitzende:

„Eine ganze Reihe. Ein 13., 14. Monatsgehalt. Es gibt dazu die ergebnisorientierte Vergütung. Es gibt eine ganze Reihe Betriebsvereinbarungen mit Sozialleistungen, Altersvorsorge und andere Dinge.“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 11)

Die Antworten zum Verständnis Guter Arbeit verdeutlichen einerseits eine Beziehung zur Unternehmensphilosophie, andererseits weisen sie auf die Besonderheiten der Branche hin, die ohne Teamwork in einem gewissen hierarchiefreien Raum nicht funktionieren kann.

„Na ja, Gute Arbeit hat viele Facetten. Also zum einen das sie nicht zu stressig ist, dass sie interessant ist, das der Beschäftigte mitgestalten kann an dem, was da produziert wird. Und letzteres gelingt, das bringt – ich sage mal – die IT-Branche einfach mit sich, weil ein Programm was da gemacht wird, wird von den Menschen gemacht und da hat jeder seinen Einfluss entsprechend seinen Fähigkeiten und Ausbildungsstand [...].“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 11)

„Gute Arbeit ist die, die unabhängig von der hierarchischen Ebene und von der inhaltlichen Aufgabe auf der oder in der Weise erbracht wird, den Bestand des Unternehmens auf Dauer sichern hilft.“ (Vorstand, F3T12: 12)

Diese Vorstellungen von Guter Arbeit schützen aber nicht vor Überlastungen von Beschäftigten zu bestimmten Zeiten hohen Arbeitsaufkommens.

„Mit dem Stress ist es leider nicht so einfach bei uns. Das haben wir auch bei der Gefährdungsanalyse wieder festgestellt Wir sind ja bei unseren Produkten sehr abhängig vom Gesetzgeber und ich sage mal, wenn der Gesetzgeber was das Abrechnen von Lohn und Gehalt angeht, Anfang Dezember Entscheidungen trifft, Mitte Dezember nochmal umändert oder noch nicht fertig ist und dann kurz vor Weihnachten die letzten Informationen kommen im Gesetzestext noch gar nicht veröffentlicht sind, dann kommt natürlich bei den Betroffenen schon Stress auf und die Frage von Winterurlaub, Skifahren und sonst irgendwas kann man dann vergessen. Jetzt ist es so, dass der Gesetzgeber uns in den vergangenen Jahren nicht nur zum Jahreswechsel Veränderungen beschert sondern auch oft zwischendurch, sodass wir da schon unter Dauerstress kommen. Wir haben auch eine technische Seite. Wenn Microsoft oder andere da Entscheidungen treffen, dann haut uns das auch ins Kontor. Irgendein Werkzeug zur Erstellung von Produkten namens Silverlight, auf das wir noch vor zwei Jahren groß gesetzt haben, hat Microsoft jetzt angekündigt, dass sie

das aus der Wartung nehmen und dass man sich da umstellen muss. Das heißt natürlich, das alle Dinge, die damit gemacht worden sind auch dann nicht so weiter gemacht werden können, umgestellt werden müssen, zusätzlicher Stress.“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 11)

Die beschriebene elektronisch vorgeschriebene Taktung des Arbeitsablaufes hat Auswirkungen auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, eine Kategorie, die nach dem DGB-Index Report (2013) eine zentrale Rolle bei der Bewertung der Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz spielt. Die oben angesprochene Technisierung und Digitalisierung hat hier unmittelbare Auswirkungen auf die Gestaltungsmöglichkeiten und die Arbeitsbelastung der Beschäftigten. Die Gegenstrategie des Unternehmens bestand phasenweise im Einsatz einer hohen Zahl von Leiharbeitnehmern, die aber durch den Einsatz des Betriebsrates zurückgedreht werden konnte:

„Ich meine, die Arbeitsverdichtung dort wo sie stattfindet, die ist für uns auch planbar und meist auch schnell erkennbar. Da halten wir dann auch dagegen. Auch wenn es nicht immer gelingt. Aber [...] wir haben ja immerhin durch diese Leiharbeitnehmerdebatte in den vergangenen Jahren die Leiharbeitnehmerzahl von 800 auf unter ungefähr 240 oder 250 runter gekriegt.“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 12)

Dies erfordert für die Beschäftigten der DATEV eine hohe Flexibilität bei der eigenen Arbeitsorganisation. Dies kann einerseits für die Mitarbeiter in der Tat zunächst einen Zuwachs von Autonomie und eine freiere Einteilung der Arbeits- und Lebenszeit ermöglichen. Andererseits birgt diese flexible Form der Arbeitsgestaltung auch die Gefahr, dass die Arbeitnehmer dann nicht mehr in Lage sind, klare Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre ziehen zu können, der möglicherweise von Konzepten der Work-Life-Balance oder des familienfreundliche Arbeitsplatzes weich gespült, aber nicht verhindert wird. Ihren Ausdruck findet eine entsprechende Kritik unter anderem in Analysen zum „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998), der in der postfordistischen Arbeitsorganisation dazu angehalten ist, stets unternehmerisch zu handeln. Dies geht einher mit dem Zwang der Ökonomisierung der eigenen Fähigkeiten sowie einer Gestaltung der Lebensführung nach betrieblichen Vorgaben. Diese Gefahr begünstigt eine Steigerung des gesundheitlichen Gefährdungspotenzials, wie sie auch bei DATEV festzustellen ist. Zumal die Tätigkeiten eines Teils der Beschäftigten genauso wie die Tätigkeit der Mitglieder dem Typus des Arbeitskraftunternehmers entsprechen.

„Wir haben von 7.000 Beschäftigten, 1.500 Teilzeitbeschäftigte und wir haben Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsgestaltung. Ob die im Konkreten immer

funktionieren, ist eine andere Frage. Aber da kann man schon viel machen. Also die Regelung zur flexiblen Arbeitszeit gibt das her. Wir haben auch über die Teilzeitgestaltungsmöglichkeiten Gelegenheiten da familiäre Situation anzupassen. Wir haben auch einen betrieblichen Kindergarten.“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 12)

Will sich ein Unternehmen an genossenschaftlichen Wertvorstellungen messen, so muss die Umsetzung des Solidaritätsprinzips auch bedeuten, die psychischen Belastungen der Beschäftigten ernst zu nehmen und möglichen Burnouts der Beschäftigten vorzubeugen. Dazu gehört nicht nur die anständige Vergütung der Mitarbeiter, sondern auch der Abbau von Leistungsdruck und die Schaffung eigener Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Komponente wird bei DATEV unter anderem durch den Ausbau von Weiterbildungsmöglichkeiten im Rahmen der Personalentwicklung gefördert. Neben einem positiven Betriebsklima gehören bei DATEV auch flexible Arbeitszeiten zu diesem Angebot an die Beschäftigten.

### **Verständnis und Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit**

Die Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit ist eine erklärte Zielvorstellung. Für ein IT-Dienstleistungsunternehmen wie DATEV steht die Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit allerdings nicht ganz oben auf der Liste der Prioritäten. Dennoch gibt es einige Maßnahmen, die nicht unerwähnt bleiben sollen. Dazu gehört die Subventionierung des ÖPNV durch ein Firmen-Abonnement, das von einer zunehmenden Zahl von Beschäftigten genutzt wird. Die Reduzierung des Papierverbrauchs durch die verstärkte Nutzung von Online-Portalen ist ein Ziel, das offensichtlich nicht marginal ist.

„Also die Frage muss ich auf gebleichtes Papier drucken oder kann ich nicht auch auf Recyclingpapier drucken, die mag jetzt prima facie ein bisschen arg profan erscheinen, aber in Hochzeiten haben wir jeden Tag 42 Tonnen Papier bedruckt. Da ist es schon ein signifikanter Unterschied, ja. Bis hin zu einer Frage, welche Regeln stellen wir denn auf für unsere Fahrzeugflotte im Außendienst. Darf jeder fahren, was er will? Wir haben halt/Bei uns sind Emissionsregeln, die müssen wir wahrscheinlich seit letzter Woche ein bisschen überdenken, aber (lacht) bei uns sind halt die Emissionsregeln diejenigen, die eine sehr starke Rolle spielen.“ (Vorstand, F3T12: 10)

Laut Nachhaltigkeitsbericht gelingt die Umsetzung dieses Ziels bisher nur ansatzweise, denn der Papierverbrauch hält sich eher auf dem gleichen hohen Niveau.

Eine andere Interpretation, jenseits der eingangs dargestellten Kategorien von Nachhaltigkeit, geben alle Interviewpartner. Für sie kommt durch die

Kontinuität der Vorstandsvorsitzenden Nachhaltigkeit zum Ausdruck. Seit der Gründung 1966 wurde DATEV bis zum Zeitpunkt der Interviews in der Tat von zwei Vorstandsvorsitzenden geführt:

„Also ich kenne kein Unternehmen [...] die fünfzig Jahre von zwei Vorstandsvorsitzenden bestritten wurden.“ (AR-Mitglied, AN, F3T11: 8)

Nachhaltigkeit verstanden als Langfristigkeit und Stabilität des Unternehmens sind in diesem Zusammenhang übereinstimmend kommunizierte Einstellungen aus den Interviews, die die These einer langsameren und geschützteren Entwicklung der genossenschaftlichen Unternehmen gegenüber ihrer kapitalmarktgetriebenen Konkurrenz ausmachen.

### **6.6.5 Die DATEV eG in der Finanz- und Wirtschaftskrise**

#### **Unternehmerische Konsequenzen–bilanzanalytische Betrachtung der Jahre 2009–2013**

Während die Wirtschaft- und Finanzkrise insbesondere im Bankensektor, aber auch in vielen anderen Branchen starke Wirkungen zeigte, waren die Auswirkungen auf die DATEV eG als Unternehmen der Wirtschafts- und Steuerberater nicht wahrnehmbar. Im Gegenteil: die Geschäfte entwickelten sich gut, so die Ergebnisse der Unternehmensentwicklung für die Jahre 2009–2013.

#### **Unternehmensentwicklung 2009–2013**

##### **2009**

Aufgrund der bereits im Jahr 2008 beschlossenen strategischen Neuausrichtung erfolgte eine Konzentration und Vereinheitlichung der Produktlinien im Hinblick auf internationale Kooperationen und Netzwerke, insbesondere für Dienstleistungen und Produkte im Bereich der Wirtschaftsprüfung (DATEV eG 2010). Der Jahresabschluss 2009 vermeldet acht Produktgruppen: Paketlösung Steuerberaterpraxis, IT-Management, Personalwirtschaft, Eigenorganisation, Rechnungswesen, Seminare/Beratung, IT-Sourcing.

##### **2010**

Das Geschäftsjahr 2010 stand ganz im Zeichen der Markteinführung von DATEV pro. Ein im Vergleich zum Vorjahr erneut gestiegenes Umsatzwachstum führte trotz temporär höherer Aufwendungen für DATEV pro zu einem

für DATEV erfolgreichen Geschäftsjahr: „Mit DATEV pro wurde ein Technologiesprung vollzogen, dem eine mehrjährige Planungs- und Entwicklungsphase voran gegangen war. Die Arbeitsabläufe einer Kanzlei stärker in den Programmen abzubilden und damit prozessorientierter zu gestalten, ohne auf die gewohnten Funktionen verzichten zu müssen, war der Anspruch für die Entwicklung von DATEV pro. Der DATEV Arbeitsplatz pro ist das Herzstück für das Arbeiten mit der neuen Software und ermöglicht den zentralen Einstieg in alle DATEV Programme. Er bietet alle Informationen auf einen Blick, die für die Beratung der Mandate benötigt werden. Dabei passt sich der Arbeitsplatz pro an die Abläufe in der Kanzlei an. In einer ersten Stufe wurden Kanzleirechnungswesen pro, Produkte und Komponenten der Eigenorganisation sowie Produkte zur Wissensvermittlung freigegeben. In einer weiteren Stufe folgen die Programme der Personalwirtschaft, der Steuern und der Wirtschaftsberatung.“ (DATEV eG 2011)

„Die Auslandsengagements der DATEV entwickelten sich weiterhin erfreulich. Wie bereits im Vorjahr erwirtschafteten die italienischen Entwicklungsunternehmen DATEV SGS S.r.l. und DATEV.it S.p.A. sowie die Vertriebsgesellschaften DATEV KOINOS S.r.l. (Italien), DATEV.at GmbH (Österreich), DATEV.cz s.r.o. (Tschechien) und die DATEV SINFOPAC S.L.U. (Spanien) positive Ergebnisse. Für die Landesgesellschaft DATEV.pl werden im laufenden Jahr 2011, nach der Neuorientierung des Unternehmens, ebenfalls positive Ergebnisse erwartet. Gleichwohl wurde zur Berücksichtigung der in den Planungen der operativen Tochtergesellschaften enthaltenen Umsatzrisiken und der daraus resultierenden Ertragsrisiken der DATEV IT GmbH im Geschäftsjahr eine außerplanmäßige Abschreibung in Höhe von zwei Millionen Euro auf den Beteiligungsbuchwert der DATEV IT vorgenommen. Die österreichische und die italienische Vertriebsgesellschaft wurden mit einem Markterschließungszuschuss in Höhe von insgesamt einer Millionen Euro unterstützt, da die derzeitige Marktsituation in beiden Märkten zusätzliche Vertriebschancen in diesen Ländern erkennen lässt und diese von den Landesgesellschaften selbst nicht getragen werden können.“ (DATEV eG 2011)

## 2011

„Die Zukunftserwartungen und mittelfristigen Planungen rund um die klassischen rechenzentrumsbasierten Dienste wie Datensicherung, Archivierung, sichere Datenübermittlung an Institutionen sowie die Produktangebote der Geschäftsfelder IT-Management und IT-Sourcing erforderten die Erweiterung der Rechenzentrumskapazität. Zum 1. April wurde hierzu ein weiterer

Standort im Raum Nürnberg angemietet, an dem DATEV ein zusätzliches Rechenzentrum betreibt. Mit der Kapazitätserweiterung trägt DATEV der wachsenden Nachfrage nach Online-Anwendungen Rechnung, die nicht zuletzt durch den Trend zum Cloud Computing unterstützt wird. Seit über vier Jahrzehnten zählen zentrale Dienstleistungen aus dem Rechenzentrum zu den Stärken der DATEV, die heute unter modifizierten sowie technisch aktuellen Vorzeichen unter dem Begriff Cloud breite Aufmerksamkeit finden.“ (DATEV eG 2013a)

„Aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung, erwarteter Wachstumspulse und aus Gründen der Zukunftsvorsorge investiert DATEV nicht nur in neue Technik sondern auch in neue Standorte. DATEV errichtet einen Bürogebäudeneubau in unmittelbarer Nachbarschaft zum jetzigen DATEV-Stammsitz in Nürnberg. Das künftige Software-Entwicklerzentrum ‚DATEV IT-Campus 111‘ bietet Platz für 1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit werden auch im Hinblick auf den Faktor Effizienz die an verschiedenen Standorten angesiedelten Entwicklungsaktivitäten unter einem Dach konzentriert, mit dem Ziel, bisherige dezentrale Standorte abzumieten. Die Projektplanung berücksichtigt ökologische, ökonomische und soziale Gesichtspunkte, die dem Anspruch auf Nachhaltigkeit gerecht werden. Mit den Bauarbeiten kann voraussichtlich Anfang 2013 begonnen werden, mit der Fertigstellung wird im Jahr 2015 gerechnet.“ (DATEV eG 2013a)

## 2012

„Um die Situation der knappen, arbeitsplatznahen Betreuungsplätze vor allem für Mitarbeiterkinder unter drei Jahren zu verbessern, errichtet DATEV zudem eine Kindertagesstätte am Standort Virnsberger Straße auf dem bestehenden Grundstück. Die KITA trägt den Namen des Betreibers Champini, sie soll bis Ende 2013 eröffnet werden und 82 Kindern, davon mindestens 50 Mitarbeiterkinder, Platz bieten. Zur Verbesserung der Parkplatzsituation an diesem Standort hat DATEV ein Grundstück erworben, um als Freiflächenparkplatz die durch den Bau der Kindertagesstätte wegfallenden Parkplätze zu kompensieren.“ (DATEV eG 2013b)

„Der Vorstand der DATEV beurteilt den Geschäftsverlauf des Jahres 2012 insgesamt sehr positiv. Der erfreuliche Wachstumskurs bei fast allen Produktgruppen, sowie das erneut gestiegene Ergebnis sowie die ausgewogene Vermögens- und Kapitalstruktur belegen die solide wirtschaftliche Lage bei DATEV. Insgesamt hat sich die Genossenschaft im deutschen Softwaremarkt deutlich positiver als der Markt entwickelt.“ (DATEV eG 2013b)

## 2013

In 2013 berichtet der Vorstand, dass die wirtschaftliche Entwicklung der Genossenschaft deutlich besser verlief, als es die gesamtwirtschaftliche Entwicklung erwarten ließ. DATEV konnte im Geschäftsjahr 2013 ihren Wachstumskurs fortsetzen und die guten Umsatz- und Ergebniszahlen des Vorjahres nochmals steigern (DATEV eG 2015).

## Ausblick 2014

„Für das Geschäftsjahr 2014 erwartet DATEV erneut steigende Umsatzerlöse, jedoch mit einer geringeren Wachstumsrate. Insgesamt werden ein zufriedenstellendes und stabiles operatives Ergebnis und eine konstant hohe genossenschaftliche Rückvergütung prognostiziert. Insbesondere der Neubau des Entwicklerstandorts wird zu signifikant steigenden Investitionen führen. Wesentliche Auswirkungen auf die Finanzlage werden mit dem Abruf weiterer Darlehensbeträge für das Software-Entwicklerzentrum erwartet. In diesem Zusammenhang werden die aufgenommenen Darlehensbeträge zu einer entsprechend geringeren Eigenkapitalquote führen. Aufgrund der günstigen Zinsstruktur wird sich die Darlehensaufnahme nicht wesentlich auf die Ertragslage auswirken.“ (DATEV eG 2015)

## 6.6.6 Fazit

Die Ergebnisse zu den vier zentralen Auswertungsaspekten lassen sich für die DATEV eG wie folgt zusammenfassen:

### (1) Genossenschaftlichkeit

Neben dem Bekenntnis zu Marktwirtschaft und Wettbewerb (Drei-Säulen-Modell), wie es der Vorstandsvorsitzende artikuliert, wird immer wieder auf die Abgrenzung vom Prinzip der reinen Gewinnmaximierung, als Charakteristikum der Genossenschaftlichkeit des Unternehmens verwiesen. Dabei scheint die Umsetzung des Identitätsprinzips, also das Zusammenfallen von Produzenten und Kunden in einer Organisation und deren Homogenität ein Erfolgsgeheimnis der DATEV als Genossenschaft zu sein. So sind die steuerberatenden Genossen doch sehr nah in die Entwicklung neuer Produkte und deren Qualitätskontrolle eingebunden, was wiederum zur Kundenzufriedenheit beiträgt. Die Rechtsform eG findet mit einem ausdrücklichen Verweis auf den Prosumentenansatz und eine spezifische Kundenverbundenheit auch Eingang in die Außendarstellung des Unternehmens.



## (2) Mitbestimmung

Die paritätische Mitbestimmung wird bei DATEV konsequent umgesetzt und findet akteursübergreifend in Vorstand und Aufsichtsrat hohe Zustimmung. Allerdings gibt es Grenzen der Demokratie für die fast 7.000 Beschäftigten und über 40.000 Mitglieder der Genossenschaft, die allein durch die schiere Größe der Organisation durch Delegation und Repräsentation anstatt durch direkte Partizipation und Mitbestimmung geprägt ist. In großen Genossenschaften, die auf eine repräsentative Umsetzung des Demokratieprinzips setzen, wirkt das Zusammenspiel von Unternehmensmitbestimmung und betrieblicher Mitbestimmung als Korrektiv, um die Interessen der Beschäftigten zu schützen. Die Umsetzung der gewerkschaftspolitischen Perspektive ist bei DATEV allerdings durch den geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und die Aufsichtsratsbesetzung aus den Reihen der gelben Gewerkschaften geschwächt.

Durch die Nähe zu einer verbandsmäßigen Organisation für den Berufsstand weisen das Closed-Shop-Prinzip (nur Steuerberater und Wirtschaftsprüfer als Mitglieder) und die Lobbyaktivitäten tendenziell postdemokratische Züge für eine privilegierte Gruppe auf. Sie überlagern das Solidaritätsziel zugunsten der Mitglieder und gehen dabei tendenziell zulasten der Beschäftigten. Da es sich bei DATEV um ein prosperierendes Unternehmen handelt, das bisher Beschäftigung aufgebaut hat und die Beschäftigten am Unternehmensgewinn partizipieren läßt, ist es bisher zu keiner Frontstellung Beschäftigte contra Genossen gekommen.

## (3) Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit stellt beim Dienstleister DATEV – zumindest in ökologischer Hinsicht – kein Thema von großer Relevanz dar. Allerdings sind Nachhaltigkeitskriterien bei jeder Vorstandsentscheidung mitzudenken und das Unternehmen betreibt eine Nachhaltigkeitsberichterstattung als Teil des Geschäftsberichts. Dort wird auch ein positiver Zusammenhang von Genossenschaft und Nachhaltigkeit hergestellt. Nachhaltigkeit wird vor allem verstanden als langfristige Orientierung und Stabilität des Unternehmens. Diese übereinstimmend kommunizierten Einstellungen aus den Interviews, stützen die These einer langsameren und geschützteren Entwicklung der genossenschaftlichen Unternehmen gegenüber ihrer kapitalmarktgetriebenen Konkurrenz. So wird explizit darauf hingewiesen, dass die Rechtsform das Unternehmen vor der Übernahme durch „Heuschrecken“ schützt.

#### (4) Umgang mit Krise

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hatte auf die Unternehmensentwicklung der DATEV offensichtlich keine, zumindest keine negativen Auswirkungen. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer gehen ihrem Geschäft auch in Zeiten wirtschaftlicher Krisen nach. Wie die Bilanzanalyse für die Jahre 2009–2013 ergab, war ein regelmäßiges Umsatzwachstum feststellbar. Ein hoher Eigenkapitalanteil ließ das Unternehmen in sicherem Fahrwasser agieren und sorgte auch für ein kontinuierliches Beschäftigungswachstum, bei relativ stabiler Mitgliederzahl.

### 6.7 Fall 4: Sanacorp eG

#### Kurzportrait

Die Sanacorp eG bezeichnet sich selbst als die älteste und mit 8.000 Mitgliedern als eine der größten Apothekergenossenschaften in Deutschland. Per 31.12.2013 erzielte der Konzern einen konsolidierten Umsatz von 3,8 Milliarden und verfügte über eine Bilanzsumme von 877,5 Millionen Euro. Die Sanacorp eG ist die oberste Muttergesellschaft des Konzerns, ihr gehören 100 Prozent der Stimmrechte und 74 Prozent des Kapitals an der Sanacorp Finanzholding AG, die seit 1996 börsennotiert ist. Die Sanacorp AG ist eine Finanzholding. Zum 31.12.2013 verfügte sie ausschließlich über eine 50 Prozent Beteiligung an der Sanastera S.p.A., Bologna, Italien. Die anderen 50 Prozent an der Sanastera hält die französische Astera SA. Die Sanastera S.p.A. hält 100 Prozent der Sanacorp Pharmahandel GmbH und der CERP Rouen SA. Diese beiden Gesellschaften bilden die operativen Einheiten des Konzerns, indem sie das pharmazeutische Großhandelsgeschäft in Deutschland, Frankreich und Belgien betreiben und zusammen rund 16.000 Apotheken in diesen Ländern beliefern.

Die Sanacorp sieht sich als unabhängige, herstellerneutrale und vollsortierte pharmazeutische Großhandlung, die neben dem klassischen Geschäft weitere Dienstleistungen für die Apotheken übernimmt. Dazu gehören z. B. Beratungen, Schulungen, Werbe- und Marketingmaßnahmen. Der Geschäftsbetrieb der Gruppe umfasst insgesamt 52 Niederlassungen. Von 16 Standorten in Deutschland, 32 Depots in Frankreich und vier Niederlassungen in Belgien können die Apotheken mehrmals täglich beliefert werden.

Zweck der Gesellschaft ist die wirtschaftliche Förderung und Betreuung von Apothekern, insbesondere der Mitglieder der Sanacorp eG, zum Zwecke der Erhaltung, Sicherung und Stärkung ihrer selbständigen Existenz im

Wettbewerb. Gegenstand des Unternehmens sind der Großhandel sowie die Vermittlung und Herstellung aller für den Apothekenbetrieb erforderlichen Waren und Gegenstände. Der Geschäftsbetrieb wird auf Nichtmitglieder ausgedehnt. Die Genossenschaft kann Zweigstellen im In- und Ausland errichten und sich an Unternehmen beteiligen.

Als wesentliches Unternehmensziel beschreibt die Sanacorp primär die Stärkung der inhabergeführten Individualapotheken in Europa. Anspruch ist es, den Kunden eine hohe und zuverlässige Lieferqualität, attraktive Konditionen sowie ein breit gefächertes zusätzliches Dienstleistungs- und Beratungsangebot zur Verfügung zu stellen. Den Beschäftigten will man sichere und attraktive Arbeitsplätze bieten. Mittels einer ertragsorientierten Unternehmensführung will die Sanacorp über eine jährliche Ausschüttung eine angemessene Beteiligung der Mitglieder am Unternehmenserfolg erreichen. Grundsätzlich strebt sie dafür ein Wachstum auf dem Niveau des Gesamtmarktes bei effizienter Kostenstruktur und profitablen Geschäftsbetrieb an.

Das gezeichnete Kapital der Genossenschaft beträgt zum Stichtag 31.12.2013 86,4 Millionen Euro, komplett bestehend aus Geschäftsguthaben. Der Genossenschaftsanteil beträgt 2.500 Euro.

### Mitglieder und Beschäftigte

Die Mitglieder der Sanacorp sind ausschließlich zugelassene Apothekerinnen und Apotheker. Dies ist in der Satzung so festgeschrieben. Zum Stichtag 31.12.2013 waren rund 8.200 Mitglieder verzeichnet. In 2014 war die Mitgliederbewegung rückläufig, sodass zum Stichtag (31.12.2014) 7.752 Mitglieder verzeichnet wurden, was einer Abwanderung von 423 Genossen in 2014 entspricht. Die Mitgliederentwicklung der Sanacorp gestaltete sich zwischen 2009–2013 wie folgt:

Tabelle 8

#### Mitgliederbewegung Sanacorp

	2009	2010	2011	2012	2013
Mitglieder zum Jahresende	7820	8.141	8.110	8.034	8.045
Zugänge	711	506	165	206	299
Abgänge	192	185	196	282	288

Quelle: eigene Darstellung

Die Sanacorp beschäftigte 2013 im Jahresdurchschnitt 2.199 Mitarbeiter. Im Zeitraum der bilanzanalytischen Betrachtung zwischen 2009–2013 erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter um 5,5 Prozent. In 2014 ging die Zahl der Beschäftigten geringfügig auf 2.153 im Jahresdurchschnitt zurück (GB 2014: 41). Die Geschäftsführung betont in jedem Jahr die hohe Bedeutung der Mitarbeiter für das Unternehmen.

### **Vorstand und Aufsichtsrat**

Der Vorstand der Sanacorp besteht aus fünf Personen, vier Männer und eine Frau. Jedes Vorstandsmitglied leitet ein Ressort. Die Aufgaben des Vorstandes liegen in der Führung der Geschäfte und der Vertretung der Genossenschaft nach außen. Beraten wird der Vorstand von einem nichtbeschlussfähigen Beirat.

Der Aufsichtsrat der Sanacorp besteht aus 16 Mitgliedern und setzt sich zu gleichen Teilen aus Vertretern der Anteilseigner (Apotheker) und der Arbeitnehmer zusammen. Im Aufsichtsrat sitzen vier Frauen und zwölf Männern. Von den vier Frauen ist eine Vertreterin der Arbeitnehmerseite, die anderen drei sind Vertreterinnen der Anteilseigner. Auf der Arbeitnehmerseite werden zwei Plätze von ver.di Gewerkschaftssekretären besetzt.

### **Interviewpartner**

In der Sanacorp eG konnten insgesamt fünf Interviewpartner gewonnen werden. Interviewt wurden ein Mitglied des Vorstandes sowie vier Mitglieder des Aufsichtsrates. Von diesen stammt einer von der Arbeitgeberseite (Vorsitzender des Aufsichtsrats) und drei von der Arbeitnehmerseite. Einer der Interviewpartner ist Sekretär der Gewerkschaft ver.di.

## **6.7.1 Selbstdarstellung im Internet**

Der Werbeslogan der Sanacorp eG lautet „Ein Unternehmen von Apothekern für Apotheker“, wodurch das genossenschaftliche Identitätsprinzip eine besondere Betonung erfährt. Von der Bündelung der Interessen der Apotheker sollen die Mitglieder der Genossenschaft auf eine besondere Weise profitieren, ohne dabei ihre Selbstbestimmung aufzugeben. Ohne es explizit zu betonen, wird somit auf die genossenschaftlichen Prinzipien der *Selbstverwaltung* und der *Demokratie* Bezug genommen. Auch die genossenschaftliche Leitidee Friedrich Wilhelm Raiffeisens „Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele“ findet Erwähnung, wenn darauf hingewiesen wird, dass die

mehr als 8.000 Apothekerinnen und Apotheker „gemeinsam mehr erreichen [können] als jeder für sich“ ([www.sanacorp.de/content/de/unternehmen/ueber\\_uns/wer\\_sind\\_wir/index.jsp](http://www.sanacorp.de/content/de/unternehmen/ueber_uns/wer_sind_wir/index.jsp), Abruf am 02.08.2018).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Sanacorp im Rahmen ihrer Internetpräsenz versucht, die genossenschaftliche Kultur des Unternehmens zu betonen, so handelt es sich bei der Sanacorp eG schließlich um die älteste Apothekergenossenschaft in Deutschland. Interessanterweise geht diese Selbstbeschreibung jedoch einher mit einem klaren Bekenntnis zu den kapitalistischen Prinzipien von Markt, Leistung und Gewinnorientierung. So heißt es in einem der insgesamt zehn Leitsätze des Unternehmens, die unter dem Stichwortwort „Werteorientierung“ notiert sind:

„Wir arbeiten in unserem mitbestimmten Unternehmen kostenbewusst und mit dem Ziel, einen angemessenen Gewinn zu erwirtschaften. Wir nutzen den Gewinn, um durch Investitionen unsere und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden zu sichern und unseren Mitgliedern eine angemessene Rendite zu bieten.“ ([www.sanacorp.de/content/de/unternehmen/ueber\\_uns/werteorientierung/index.jsp](http://www.sanacorp.de/content/de/unternehmen/ueber_uns/werteorientierung/index.jsp), Abruf am 02.08.2018)

Auf der Internetseite wird darauf hingewiesen, was in den Interviews mit den Vertretern der Geschäftsleitung eine besondere Betonung fand: Dass genossenschaftliches Agieren und kapitalistisches Wirtschaften aus der Sicht der Sanacorp keine Gegensätze darstellen. Aus dem zitierten Leitsatz der Sanacorp lässt sich jedoch noch eine weitere Narration entnehmen, die sich auf den Internetseiten der anderen untersuchten Genossenschaften nicht finden lässt. Die Sanacorp eG betont ein mitbestimmtes Unternehmen zu sein und bekennt sich somit zum Mitbestimmungsgesetz M76, das im Rahmen dieser Untersuchung eine zentrale Rolle einnimmt.

## **6.7.2 Verständnis und Umsetzung der genossenschaftlichen Idee**

### **Identität durch Abgrenzung**

Um die Genossenschaftlichkeit eines Unternehmens zu bestimmen, gibt es, wie bereits deutlich wurde, unterschiedliche Maßstäbe und Analyseinstrumente. Bei der Sanacorp eG erfolgt die Bestimmung der eigenen genossenschaftlichen Identität narrativ in erster Linie durch die Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen. Entgegen der Darstellung auf der Homepage (vgl. 6.7.1) ist die zentrale Aussage der Interviewpartner, die Unterscheidbarkeit des genossenschaftlichen gegenüber einem gewinnorientierten Agieren. So

betonen die interviewten Vertreter der Sanacorp eine eher auf Partnerschaft und Solidarität ausgerichtete Unternehmenskultur, wodurch die Beschäftigten entlastet würden. Der Aspekt der Gewinnorientierung stehe dabei nicht im Vordergrund:

„Also sie sind halt nicht so getrieben von einem Druck, der heißt immer wieder Gewinnmaximierung und Steigerung und Steigerung. Bei einer Genossenschaft reicht es im Allgemeinen, wenn es eine anständige Dividende gibt und wenn es diese Dividende kontinuierlich gibt, ohne große Schwankung. Dann ist der gemeine Genosse zufrieden. Und deswegen ist ein anderer Druck da, als wenn ich mich im Dax oder sonst wo bewege.“ (AR-Mitglied, AN, F4T17: 8)

Der Unterschied zwischen einem genossenschaftlichen und einem kapitalmarktorientierten Unternehmen bestehe demnach in erster Linie darin, nicht primär daran interessiert zu sein, Gewinne zu erzielen, sondern im Sinne des Förderprinzips die Interessen der Mitglieder zu wahren. Während auf der einen Seite also die Wahrnehmung eines geringeren Drucks auf die Beschäftigten wahrgenommen wird, konstatiert ein Vertreter der Arbeitnehmer auf der anderen Seite, dass auch bei der Sanacorp eine steigende Belastung der Mitarbeiter zu beobachten sei, die sich aus der Renditeerwartung der Mitglieder ergebe. So sei das Unternehmen vor allem dadurch geleitet, Rendite für die Mitglieder zu erzielen:

„Aber die Renditeerwartung oder Druck, der ist in den Betrieben schon da. Also die Betriebe werden mit Kennziffer geführt, das schlägt sich bis zu den Abteilungen durch. Das auch immer wieder Kennziffern, also Benchmarks aufgezeigt werden und die müssen erfüllt werden. Ich denke vor Ort dann werden die Leute nicht unbedingt den Unterschied merken, ob man nun bei einem kapitalgetriebenen Betrieb arbeitet oder bei der Genossenschaft.“ (ebd.: 8)

Hier wird deutlich, dass auch die Sanacorp keineswegs frei ist von der Notwendigkeit, die Leistung der Mitarbeiter mittels Benchmark zu messen und miteinander zu vergleichen. Eine Maßnahme, die auch in den Niederlassungen der Sanacorp verstärkt eingesetzt wird. Von Seiten der Arbeitgeber wird dennoch auf ein besonderes genossenschaftsspezifisches Betriebsklima hingewiesen, das sich durch eine familiär ausgerichtete Kultur zwischen der Betriebsleitung und den Beschäftigten auszeichne, wobei in diesem Fall nicht die Mitarbeiter in den Warenlagern gemeint sind, sondern die Mitglieder in den einzelnen Apotheken. Die Aussage bezieht sich demnach auf die Mitglieder und nicht auf die Beschäftigten der Sanacorp:

„Aber auch die Mitarbeiter in der Apotheke merken ‚Wow, dort bin ich gut aufgehoben. Wenn man da anruft, man kennt die Namen, die sagen wie geht es denn hier, wie geht es denn da‘, da gibt es mal ganz kurz ein privates Gespräch. Das geht aber nur, wenn der Mitarbeiter auch ein bisschen länger bei der Firma ist. Das geht auch soweit, dass die Sanacorp schickt zur Geburt von Apothekernachwuchs schicken die so kleine ‚Willkommen auf der Erde lieber Apothekernachwuchs‘. Genauso schicken die Apotheken an die Mitarbeiter im Kundenservicecenter kleine Dinge, weil die wissen, ‚Och die soundso ist nicht mehr da, weil die ihr Kind gekriegt hat‘, da fließt dann wirklich auf der emotionalen Ebene sehr viel Austausch. Und das ist ein Punkt wo ich sage, das macht die Genossenschaft aus.“ (AR-Mitglied, AG, F4T15: 7)

Während die Arbeitnehmervertreter weniger von der genossenschaftlichen Ausrichtung der Sanacorp zu profitieren scheinen, konzentriert sich die Genossenschaftlichkeit der Sanacorp hier in erster Linie auf die Förderung der Mitglieder, die im Genossenschaftsgesetz als oberste Maxime verankert ist. Hierbei unterscheidet die Geschäftsleitung zwischen aktiven und passiven Mitgliedern. Aktive Mitglieder sind die Apotheken, die den Großteil ihrer Waren über die Sanacorp beziehen, während passive Mitglieder nur im Besitz von Genossenschaftsanteilen sind, ohne jedoch eine echte Kundenbeziehung zur der Genossenschaft zu pflegen. Die Geschäftsleitung ist in den letzten Jahren sehr darauf bedacht, aktive Mitglieder zu gewinnen und sich von den passiven Mitgliedern zu trennen:

„Wobei Sie müssen eins wissen, dass die Sanacorp vor vielen Jahren zwei Drittel inaktive Kunden hatte und nur ein Drittel aktive Kunden. Heißt, ein Drittel der Mitglieder hat das Ergebnis erwirtschaftet, wenn Sie so wollen, dass dann zwei Drittel inaktiven Apotheken verfrühstückt haben. Und das hat mit genossenschaftlicher Solidarität dann auch nichts mehr zu tun. Und das Stichwort back to the roots heißt also wirklich, dass ich jetzt das komplett verändert habe und gesagt habe, nur noch wer auch zum Unternehmensergebnis beiträgt, bekommt eine ordentliche Dividende. Die war letztes Jahr um die 20 Prozent, das ist schon was, die ja als Schnaps oben drauf kommt.“ (Vorstand, F4T14: 22)

Das Solidaritätsprinzip gegenüber den Mitgliedern wird hier als eine Pflege der aktiven Kundschaft interpretiert. Die Auszahlung einer hohen Dividende wird mit einem festgelegten Jahresumsatz verbunden. Apotheken, die Mitglieder der Genossenschaft sind und weniger als 400.000 Euro Jahresumsatz mit der Sanacorp machen, bekommen nur eine Basisrendite von ca. drei Prozent, während die Apotheken mit höheren Umsätzen auf eine Auszahlung von 16–18 Prozent hoffen können. Unter den Mitgliedern zählt somit das Leistungsprinzip.

### Unterschiedliche Bewertung der genossenschaftlichen Kultur

Das Solidaritätsprinzip findet auf der Ebene der Mitglieder eine Differenzierung. Wie gestaltete sich jedoch die Bewertung der genossenschaftlichen Kultur innerhalb des Unternehmens und welche Unterschiede können bei den einzelnen Akteuren festgestellt werden?

Im Verständnis und der Umsetzung der genossenschaftlichen Idee zeigen sich bei der Sanacorp große Unterschiede zwischen den Aussagen der Geschäftsführung und denen des Betriebsrates. So betont der Vertreter des Vorstandes vehement die Vorzüge der Genossenschaft und verweist auf deren Attraktivität. Diese läge in erster Linie darin, nicht dem Prinzip der reinen Gewinnmaximierung folgen zu müssen, wodurch eine nachhaltigere Unternehmensausrichtung möglich werde.

„Es ist eine sehr angenehme Kultur. Es ist eher, ich nenne es immer noch unsere große Familie, wo auch wirklich dieses Zusammengehörigkeitsgefühl wahnsinnig ausgeprägt ist. Und das ist schon etwas, was ich – ich habe ja auch Bekannte in anderen Unternehmen, anderen Rechtsformen – so definitiv nicht kenne.“ (Vorstand, F4T14: 6)

Im gesamten Interview betont der Vertreter des Vorstandes seine Begeisterung für die Rechtsform Genossenschaft, obwohl der operative Bereich des Unternehmens über eine Aktiengesellschaft organisiert wird. Dennoch ist es dem Vorstand wichtig zu betonen, dass die Sanacorp nach genossenschaftlichen Prinzipien organisiert ist und dies im alltäglichen Geschäftsleben zu spüren sei. Dem Vorstand ist jedoch bewusst, dass die Unternehmenskonstruktion mit der Sanacorp AG bei den Beschäftigten zu einer gewissen Entfernung von der Genossenschaftsidee führt. So ist die Geschäftsstruktur der Sanacorp durch die Aufteilung in verschiedene Tochterfirmen und die Auslagerung des operativen Geschäfts in eine Aktiengesellschaft sehr unübersichtlich und legt zumindest den Verdacht nahe, dass versucht wird, aus der genossenschaftlichen Organisationsform zu fliehen. Der Vorstand versucht dieser Tendenz durch gezieltes Lancieren genossenschaftsspezifischer Themen in der internen Mitarbeiterzeitung entgegenzuwirken und die Beschäftigten an die genossenschaftliche Tradition der Sanacorp zu erinnern:

„Sie kriegen es immer wieder natürlich über unterschiedliche Ansätze mit. Das ist aber eine der ganz großen Hausaufgaben, die ich dem Unternehmen verpasst habe, weil diese Konstruktion natürlich schon auch bei den Mitarbeitern zu einer gewissen Entfernung zur Genossenschaftsidee geführt hat. Zwangsläufig. Und gerade eben, dass die Gehaltsabrechnung über die GmbH kommt, oder früher die AG, was natürlich die eG immer weiter entfernt. Mein Stichwort ist seit Jahren eigentlich immer ‚back to the roots‘, also sprich wie-



der zurück zur Ursprungsidee dieses Unternehmens. Und da haben wir auch noch viel Arbeit zu tun. Das ist eins wirklich der Kernprobleme. Aber die Mitarbeiter kriegen natürlich schon auch über die Mitarbeiterzeitschrift, wo wir genossenschaftliche Themen präsentieren, wo wir natürlich auch über unsere Jahresversammlungen, Informationsveranstaltungen und so weiter berichten.“ (Vorstand, F4T14: 20)

Nach dieser Lesart ist die Sanacorp daran interessiert, auch von den Beschäftigten wieder stärker als Genossenschaft wahrgenommen zu werden, die sich gegenüber anderen Unternehmen durch ein besonderes Miteinander der genossenschaftlichen Solidarität auszeichnet. Der Vorstand spricht in diesem Zusammenhang von einer „großen Familie“ und davon, dass ihm jeder einzelne Mitarbeiter sehr am Herzen liege. Das Solidaritätsprinzip versteht er zunächst also explizit auch für die Belegschaft der Sanacorp als wirksam. Konfrontiert mit dieser Aussage der Bedeutsamkeit des „genossenschaftlichen Geistes“ (Hettlage) im Unternehmen, ist die Einschätzung der Arbeitnehmervertreter jedoch eine völlig andere, was die folgende Aussage zeigt:

„Ach hör mir auf mit der großen Familie [...] Aber das Handeln, das nachhaltige Handeln, das müssen wir erst noch auch mit erkämpfen und da sehe ich momentan nicht so unbedingt das der Vorstand sagt ‚Ja wunderbar, da machen wir auch wirklich mit aller Energie mit‘ sondern müssen immer wieder auch versuchen zu überzeugen und aber auch immer wieder Druck aufzubauen, um diesen Weg zu gehen. Das würde ich mir unter einer Familie vorstellen, wenn man sagt: ‚Ja, wir gehen wirklich gemeinsam und suchen gemeinsam nach Lösungen und bauen nicht noch Hürden auf für diese Lösung.“ (AR-Mitglied, AN, F4T17: 6)

Diese Aussage lässt eher darauf schließen, dass sich die Aussage einer großen Familie eher auf den Umgang mit den Mitgliedern bezieht und die Beschäftigten davon weniger mitbekommen, als dies von der Vorstandsseite suggeriert wird. Interessant ist hier, wie unterschiedlich die Kultur im Unternehmen von der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite wahrgenommen wird.

Von der Arbeitnehmerseite werden die Gründe für die Entwicklung einer zunehmenden Orientierung an Leistung und Markt in der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen gesucht. Auch Genossenschaften seien schließlich Akteure, die im Markt bestehen und ihre Planung dementsprechend auf Basis der üblichen Marktmechanismen ausrichten müssten:

„Naja, die sagen natürlich die Luft wird enger. Wir müssen im Markt bestehen. Wir können uns nicht wesentlich höhere Personalkosten leisten als andere Unternehmen, die kapitalmarktorientiert sind und deswegen wirkt sich das jetzt bei uns auch so und so und so aus. Das kann man alles natürlich kann

man das alles erklären. Bloß wenn es spätestens wenn es an die eigenen Verträge und Entgelte geht, dann ist die Denke gar nicht mehr so. Aber auch das ist ja normal in dieser Welt.“ (AR-Mitglied, AN, F4T17: 7)

In den Aussagen der Arbeitnehmervertreter lässt sich eine gewisse Resignation erkennen, in der Zweifel an einer wahrnehmbaren Unterscheidung zwischen genossenschaftlichen und kapitalmarktorientierten Unternehmen zu vernehmen sind. Jene Zweifel sind in erster Linie dadurch zu erklären, dass die spezifische genossenschaftliche Kultur bei den Beschäftigten kaum zu spüren ist.

Wie aber lässt sich dann aus Sicht der Arbeitnehmer eine Genossenschaft von einer anderen Unternehmensform unterscheiden? Eine Antwort bietet das genossenschaftliche Identitätsprinzip, besteht darin doch eine Möglichkeit, die eigenen Interessen besser zu verfolgen und durchsetzen zu können.

### **Identitätsprinzip**

Das genossenschaftliche Identitätsprinzip lässt die Grenzen zwischen Eigentümern und Kunden in einer Genossenschaft erodieren und macht die Kunden mittels der Mitgliedschaft in einer Genossenschaft zugleich zu deren Eigentümern. Dieses Prinzip scheint insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Angebots auf dem sich fortlaufend internationaler gestalteten Markt für Arzneimittel an Attraktivität zu gewinnen, wie es von der Vorstandsseite betont wird:

„Aber unterm Strich haben Sie immer den großen Vorteil, Sie müssen zwar viel diskutieren aber auch hier gilt wieder, das entscheiden nicht irgendwelche Investoren über Dinge, sondern es entscheiden ja die Genossen und die Genossenschaftsvertreter und die sind ja alle in dem gleichen Markt wie wir. Wir sind ja die vorgelagerte Wirtschaftsstufe für die. Und das kommt auch allmählich bei den Apothekern auch wieder wesentlich mehr zum Tragen, dass die sagen ich will nicht von einem internationalen Konzern beliefert werden, der wenn in Deutschland es möglich wäre, eine eigene Kette betreibt. Ne, ich will von meinem eigenen Unternehmen beliefert werden. Also ich glaub da sagen die Genossenschaften, sowohl die Noweda in Essen wie wir, auch für die nächsten Jahre, wo ja unser Markt auch internationaler wird zwangsläufig, dass da eher eine Rückbesinnung auf die genossenschaftlichen Werte, Kernideen nämlich Selbstbestimmung, Eigenkontrolle über die vorgelagerte Handelsstufe, dass das eher wieder an Wert gewinnen wird.“ (Vorstand, F4T14: 6)

Der entscheidende Vorteil einer Genossenschaft wird hier in der Nähe des Unternehmens zu seinen Kunden und der Möglichkeit gesehen, selbst mitzubestimmen. Dies sei unter den Bedingungen eines sich zunehmend international ausrichtenden Marktes ein entscheidender Vorteil für Genossenschaf-

ten. In der Tat erleben Genossenschaften insbesondere seit dem Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise in vielen Bereichen eine kleine Renaissance (vgl. Klemisch/Boddenberg 2012), die auch damit erklärt werden kann, dass die Kunden eher regional agierenden Unternehmen Vertrauen schenken. Auf diese Entwicklung wurde bereits in den Fallstudien zu den Genossenschaften aus dem Bankensektor hingewiesen.

Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter hat das Identitätsprinzip noch einen anderen Vorteil, der sich positiv auf die unternehmerische Mitbestimmung auswirkt. Dieser besteht in einer feststellbaren Sensibilität der Aufsichtsratsmitglieder, die die Kapitaleseite repräsentieren, für die Interessen der Belegschaft. Ein Vertreter der Arbeitnehmerseite schildert dies wie folgt:

„Aber das ist schon, denke ich, was Wertvolles. Das gerade wenn man jetzt den Aufsichtsrat betrachtet, dass die Eigentümer auch die Kunden sind. Wie [Name] sagte, wenn da Banker drin sind und Rechtsanwälte und Berater und sonst etwas, ist das ein völlig anderer Umgang. Wir sitzen dem Kunden gegenüber, die Eigentümer sind. Wir können denen auch mal sagen: ‚Sie haben Ihre Apotheke, Sie gehen mit Ihren Leuten anständig um, Sie haben aber auch die Sanacorp als Eigentümer. Sorgen Sie dafür, dass auch hier anständig mit den Menschen umgegangen wird.‘ Und das ist einfach ein anderes Verhältnis.“  
(AR-Mitglied, AN, T4T17: 4)

Die Arbeitnehmer profitieren hier also vom Identitätsprinzip, da das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber auf eine andere Ebene gestellt wird, wenn die Arbeitgeber zugleich die Kunden sind und einen anderen Bezug zu dem Unternehmen haben als externe Vertreter. Hier liegt ein entscheidender Vorteil einer Genossenschaft, der einen starken Einfluss auf die Ausübung der unternehmerischen Mitbestimmungspraxis hat. Bei aller Kritik an dem Rückgang des genossenschaftlichen Geistes, der aus Sicht der Beschäftigten festzustellen ist, wurde diese Konstellation von den Arbeitnehmern besonders hervorgehoben.

## **6.7.2 Die Rolle der Mitbestimmung bei der Sanacorp**

### **Mitbestimmung der Beschäftigten im Aufsichtsrat**

Der Aufsichtsrat der Sanacorp besteht aus 16 Mitgliedern und ist gemäß dem Mitbestimmungsgesetz paritätisch besetzt. Die beiden gesetzlich vorgesehenen Gewerkschaftssekretäre kommen von der Gewerkschaft ver.di. Nach Maßgabe des Mitbestimmungsgesetzes erfolgt die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder alle fünf Jahre. Neben der Vertreterversammlung stellt das Aufsichts-

ratsgremium die Möglichkeit für die Genossenschaftsmitglieder dar, aktiven Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen. Die Mitbestimmungspraxis, also die Zusammenarbeit von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern wird von der Arbeitgeberseite als sehr positiv beschrieben:

„Wir haben bei uns im Aufsichtsrat [...] ein extrem entspanntes Klima. Ich kenne auch andere Aufsichtsräte und ich sage Ihnen mal so entspannt, wie es bei uns abläuft habe ich es eigentlich noch nie erlebt. Solange nicht das Thema Verteilung auf dem Tisch steht. Das heißt strategische Weichenstellungen, Neugründungen, Übernahmen, wie auch immer, da gibt es keine Interessensgegensätze. Das ist sehr angenehm.“ (Vorstand, F4T14: 23)

Die Interviewpartner aus Vorstand und Aufsichtsrat, die der Arbeitgeberseite angehören, betonen die gute Diskussionskultur aller Aufsichtsratsmitglieder und verweisen auf das Fehlen grundsätzlicher Interessenkonflikte zwischen den beiden Vertretergruppen. An Intensität gewannen die Diskussionen immer dann, wenn es um Fragen der Verteilung von Geldern, wie der Erfolgsprämie für Mitarbeiter ginge oder der Vorstand das Gefühl habe, es werde ins operative Geschäft eingegriffen.

Auch die Vertreter der Arbeitnehmerseite betonen die funktionierende Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Seiten und verweisen in diesem Zusammenhang auf eine positive Entwicklung hinsichtlich der Akzeptanz der Arbeitgeberseite für die unternehmerische Mitbestimmung. Hier zeige sich eine Stärkung der Sensibilität der Arbeitgeberseite für die Interessen der Belegschaft und deren Recht für diese im Aufsichtsrat im Rahmen der unternehmerischen Mitbestimmung einzustehen und zu kämpfen:

„Zwischen den Bänken hat es sich zum Positiven gewandelt. Ich denke vor 20 Jahren, vor 25 Jahren, war da ein größerer Abstand. Inzwischen ist das Interesse auch der Kapitaleseite an dem Geschehen in den Betrieben, wie mit Menschen umgegangen wird, größer geworden und die Akzeptanz der Arbeitnehmerbank, ist mein Eindruck, ist auch größer geworden.“ (AR-Mitglied, AN, F4T17: 11)

Wie es in den Interviews geschildert wurde, kommt das gesetzlich vorgesehene Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden in der Regel nicht zur Anwendung. In der jüngeren Vergangenheit kam es allerdings zu einer Situation, in der das nach dem Mitbestimmungsgesetz bei Stimmgleichheit ausschlaggebende Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden zum Tragen kam. Anlass war eine Vertragsverlängerung eines Vorstandsmitgliedes, die von der Arbeitnehmerseite verhindert werden sollte. Nach Angaben der interviewten Arbeitnehmervertreter wurden die Führungsqualitäten des betref-

fenden Vorstandsmitgliedes in Frage gestellt, während die Anteilseigner auf dessen Fachwissen beharrten. Nach kontroversen Diskussionen entschied der Aufsichtsratsvorsitzende zu Gunsten der Arbeitgeberseite und der Vertrag des Vorstandsmitgliedes wurde verlängert. An dieser Auseinandersetzung zeige sich, so die Vertreter der Arbeitnehmerseite, deutlich, dass die unternehmerische Mitbestimmung zwar grundsätzlich die Möglichkeiten der Einflussnahme der Beschäftigten erhöhe, de facto die Entscheidungsmacht jedoch weiterhin auf der Seite des Kapitals liege:

„Aber das ist dann so, weil, dass die Parität eine Farce ist, wissen wir auch. [...] In den wichtigen Punkten schlägt das Kapital zu. Da haben sie praktisch die Zweitstimme des Vorsitzenden und dann machen sie natürlich, was sie wollen. Insofern [...] hier gibt es keine Parität. Aber es hört sich gut an.“ (AR-Mitglied, AN, F4T17: 13)

Wird oben die unternehmerische Mitbestimmung vom interviewten Vorstand in den höchsten Tönen gelobt, so wird sie von der Arbeitnehmerseite als „Farce“ bezeichnet, die sich zwar gut anhöre, de facto jedoch jederzeit ausgehebelt werden könne. Die unternehmerische Mitbestimmung findet hier ihre Grenzen, auch wenn sie in der Regel zu einer kooperativen Zusammenarbeit der beiden unterschiedlichen Seiten im Aufsichtsrat führt.

In diesem Zusammenhang gibt es aus Sicht des interviewten Gewerkschaftssekretärs ein grundlegendes Problem, das die Zusammenarbeit erschwere. So wird vom Gewerkschaftsvertreter moniert, dass relevante Informationen häufig erst in der Sitzung des Aufsichtsrates als Tischvorlage ausgegeben werden, wodurch eine intensivere Vorbereitung der Arbeitnehmervertreter erschwert werde:

„Die Unterlagen, die wir 14 Tage vorher bekommen, die sind teilweise dürrtig, weil Informationen erst dann direkt als Tischvorlage laufen oder in der Sitzung gegeben werden. Auch hier ist spürbar, dass dem Vorstand dann und wann der Aufsichtsrat ein bisschen einfach lästig ist und man macht dann halt gerne das Spielchen ‚bis hierhin und nicht weiter‘. Das ist operatives Geschäft.“ (AR-Mitglied, AN, F4T17: 11)

In der Wahrnehmung des Gewerkschaftsvertreters zeigt sich an dieser Stelle ein grundsätzliches Misstrauen der Geschäftsleitung gegenüber der unternehmerischen Mitbestimmung, die der Aussage des Vorstandes ein Befürworter der Mitbestimmung zu sein, entgegensteht. Ähnlich wie bei der Wahrnehmung der genossenschaftlichen Kultur des Unternehmens, zeigt sich auch hier insgesamt eine recht deutliche Diskrepanz in der Wahrnehmung der Mitbestimmungspraxis zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite.

## Die Rolle der gewerkschaftlichen Vertreter

Im Aufsichtsrat der Sanacorp eG sitzen zwei ver.di-Gewerkschaftssekretäre; die sogenannten „gelben Gewerkschaften“ sind im Aufsichtsrat nicht vertreten. Die Einschätzung der Arbeit der gewerkschaftlichen Vertreter fällt ebenfalls sehr unterschiedlich aus. Positiv äußert sich zunächst ein Mitglied des Vorstandes, der zwar auf die grundsätzlichen Interessenunterschiede hinweist, jedoch die positive Zusammenarbeit und die Rolle des Betriebsratsvorsitzenden lobt:

„Die haben auch gewerkschaftspolitische Interessen, die nicht zwangsläufig sowohl mit den Interessen dieser hier arbeitenden Belegschaft einhergehen und ggf. auch gegen die Interessen dieses Unternehmens – ob es jetzt die Mitarbeiterinteressen sind oder nicht, ist egal, aber die haben noch eine dritte Interessenslage. Und das kann es manchmal schwierig machen. Bei uns nicht. Bin ich jetzt auch ganz offen. Bei uns nicht. Ich habe wirklich da auch unseren Gesamtbetriebsratsvorsitzenden auch immer wieder als Moderator zwischen Gewerkschaftsinteressen einerseits und Mitarbeiter-/Belegschaftsinteressen wirklich immer wieder wahrgenommen. Kann mich also wirklich in keinsten Weise irgendwie negativ äußern. Ich habe es aber immer wieder erlebt, dass eben genau bei bestimmten Themen die natürlich jetzt, wir sind ver.di logischerweise, bei ver.di-Themen wir Diskussionen hatten, wo ich gesagt habe allmählich verstehe ich es nicht mehr.“ (Vorstand, F4T14: 20)

Während die betrieblichen Arbeitnehmervertreter die grundsätzliche Deckungsgleichheit zwischen den Interessen der Beschäftigten und der gewerkschaftlichen Vertreter betonen, konstatieren die Gewerkschaftsvertreter deutliche Divergenzen. Diese ergäben sich aus der Nähe der nicht-gewerkschaftlichen Vertreter zum Unternehmen, die dadurch weniger Distanz einnehmen könnten als die externen Vertreter, während die Gewerkschaftsvertreter aufgrund des größeren Abstands zum Unternehmen häufig andere Sichtweisen vertreten. Ein interviewter Gewerkschaftssekretär schildert diese Unterschiede mit deutlichen Worten:

„Weil es natürlich so ist [...] dass die Gesamtbetriebsräte deutlich näher am Unternehmen sind und auch viele Sachen mitspielen, wo wir als Gewerkschaftsvertreter durchaus eine andere Auffassung haben. Ich sage mal so mit einem Wort: die dealen schon ganz schön rum.“ (AR-Mitglied, ANG, F4T16: 16)

Aus dieser Aussage lässt sich eine grundsätzliche Unzufriedenheit der gewerkschaftlichen Vertreter im Aufsichtsrat mit der Nähe der betrieblichen Arbeitnehmervertreter zur Geschäftsleitung deuten. Diese kann sicher ein Stückweit auf unterschiedliche politische Ausrichtungen zurückgeführt werden. Während die betrieblichen Arbeitnehmervertreter in erster Linie die In-

teressen der Beschäftigten von Sanacorp im Blick haben, geht es den Gewerkschaftsvertretern naturgemäß auch um gewerkschaftspolitische Fragestellungen, die in die Arbeit des Betriebsrates hereingetragen werden. So bemühen sich die Gewerkschaftssekretäre momentan um eine Neubewertung der Vergütungsregeln der Vorstände, die aus gewerkschaftspolitischer Sicht eine größere Transparenz erfordert. Für die betrieblichen Arbeitnehmervertreter stehen diese Fragen eher im Hintergrund, betreffen sie die Interessen der Beschäftigten doch nicht unmittelbar. Da es in der Sanacorp keine „gelben Gewerkschaften“ im Aufsichtsrat gibt, lässt sich die Arbeit der ver.di Vertreter als ein Korrektiv zur Arbeit der Arbeitnehmervertreter aus der Belegschaft deuten. Entgegen der Auffassung von Vorstand und Aufsichtsrat scheint es hier durchaus unterschiedliche Interessenlagen zu geben, die die Wichtigkeit einer externen Perspektive in den Aufsichtsräten mitbestimmter Unternehmen verdeutlichen.

### **Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Betriebsrat**

Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den drei Gremien Vorstand, Aufsichtsrat und Betriebsrat und wie wird sie von den unterschiedlichen Akteuren bewertet? Zunächst einmal betonen alle Akteure eine insgesamt sehr konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Dies bezieht sich in erster Linie auf die Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand und der Anteilseignerseite, also den Apothekern im Aufsichtsrat der Sanacorp. Die gute Zusammenarbeit beruhe in erster Linie auf der Tatsache, dass die Anteilseigner zugleich die Kunden der Sanacorp sind und daher über die Entwicklungen am Markt informiert seien. Ein Vorteil, der wiederum auf das genossenschaftliche Identitätsprinzip zurückzuführen ist.

„Das ist der Vorteil dass unsere Aufsichtsratsmitglieder auch unsere Kunden sind. Heißt der Apotheker, der bei uns im Aufsichtsrat sitzt, dem brauche ich im Grunde die verrückte Marktsituation nicht erklären. Weil er erlebt es am eigenen Leibe. Oder wenn gesetzliche Einschnitte, Veränderungen kommen. Er ist tief in den Inhalten dieser Branche drin. Er weiß, dass jetzt Einschnitte da sind, dass wieder Millionenbeträge irgendwie eingespart werden müssen. Er merkt in seiner eigenen Apotheke und hat natürlich einen wahnsinnig größeren Hintergrund, um auch die Geschäftsentwicklung (unv.) eines Großhändlers beurteilen zu können. Und wenn Sie so börsennotierte Aufsichtsräte gucken, da sitzen ein paar Banker drin, vielleicht sogar noch Investmentbanker die sagen interessiert mich nicht, kenne zwar jede (unv.) Also da ist eher dieses branchenfremde Agieren sicherlich ein Stück weit weiter verbreitet.“ (Vorstand, F4T14: 5)

Hier findet sich eine ähnliche Argumentation, wie sie oben bereits von Seiten der Arbeitnehmervertreter vorgebracht worden ist. Der zentrale Vorteil einer Genossenschaft bezogen auf die Abstimmung und Kommunikation verschiedener Gremien besteht darin, dass die Anteilseigner zugleich Mitglieder und Kunden der Genossenschaft sind und nicht als externe Aktionäre andere Interessen vertreten.

Auch die Arbeitnehmerseite ist im Grundsatz zufrieden mit der Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Geschäftsführung. Dennoch tagen vor den Aufsichtsratssitzungen die jeweiligen Bänke von Arbeitnehmern und Arbeitgebern separat, zunächst ohne und später zusammen mit dem Vorstand. Konflikte zwischen den einzelnen Bänken und dem Vorstand entstanden immer dann, wenn es um Fragen der Verteilung von Geldern und die Verwendung von Gewinnen geht. Hier versucht die Arbeitnehmerseite gezielt ihre Zustimmung zu Beschlüssen an die Durchsetzung von Interessen der Beschäftigten zu knüpfen, wodurch die betriebliche und die unternehmerische Mitbestimmung ineinandergreifen. Ein Arbeitnehmervertreter schildert diesen Sachverhalt wie folgt:

„Im Aufsichtsrat ist sie [...] dann konfrontativ, wenn es auf Betriebsrat und Gesamtbetriebsratsebene Probleme gibt, weil da gehören sie auch rein, finde ich und wir können ja nicht da die Tür zu machen und sagen: ‚So, jetzt machen wir hier Friede, Freude, Eierkuchen und machen für einen Aufsichtsrat und das andere versuchen wir nur im Gesamtbetriebsrat zu lösen.‘ Also dann würde ich/da verstehe ich den Job einfach anders, wenn ich da Verknüpfungen herstellen kann und Vernetzung, dann tue ich das, wenn es der – aus meiner Sicht – guten Sache dient. Und insofern wird das dann und wann auch konfrontativ. Natürlich. Auch mit Auszeiten und Sitzungsunterbrechungen und was man dazu halt braucht, um ein paar Ideen durchzusetzen.“ (AR-Mitglied, AN, F4T17: 14)

Der Arbeitnehmervertreter schildert hier den Versuch, Verknüpfungen zwischen der unternehmerischen und der betrieblichen Mitbestimmungspraxis herzustellen. Auch wenn es eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen der unternehmerischen und der betrieblichen Mitbestimmung gibt, wird diese Unterscheidung in der Praxis nicht immer eingehalten.

Die gute Zusammenarbeit beruht darauf, dass grundsätzliche Vereinbarungen zwischen den beiden Bänken eingehalten und respektiert werden. So gilt beispielsweise für Personalfragen zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite die feste Vereinbarung, das doppelte Stimmrecht nie einzusetzen, um die Arbeitnehmerseite zu überstimmen, obwohl dies gesetzlich möglich wäre. Die Einhaltung dieser Übereinkommen zeigt, dass das Verhältnis der beiden Seiten im Aufsichtsrat grundsätzlich auf einer guten Basis



steht. Konflikte gibt es jedoch dann, wenn die Interessen der Mitglieder der Genossenschaft und der Beschäftigten kollidieren.

### **Beschäftigte vs. Mitglieder?**

Das demokratische Prinzip der genossenschaftlichen Organisationsform erfährt auf der Grundlage des Mitbestimmungsgesetzes eine grundsätzliche Kontrolle. In großen Genossenschaften wie der Sanacorp, die auf eine repräsentative Umsetzung des Demokratieprinzips setzen (müssen), wirkt das Mitbestimmungsgesetz somit als Ergänzung, um die Interessen der Beschäftigten zu schützen. Dies ist aus einer gewerkschaftspolitischen Perspektive insbesondere dann entscheidend, wenn die Mitarbeiter nicht Mitglieder der Genossenschaft sind, wie es bei der Sanacorp der Fall ist. Diese besondere Konstellation führte bei der Sanacorp jedoch zu einem grundsätzlichen Konflikt zwischen den Beschäftigten- und den Mitgliederinteressen.

So sind die Mitglieder naturgemäß an der Auszahlung einer konstanten Rendite sowie an der Gewährung von Rabatten interessiert. In diesem Fall kann es zu Konflikten zwischen den Mitarbeiter- und den Mitgliederinteressen kommen, wenn die wirtschaftliche Situation zwar eine Dividendenausschüttung, jedoch keine Erfolgsbeteiligung für die Beschäftigten zulässt. Geschildert wurde diese Situation von einem Mitglied des Vorstandes wie folgt.

„Also sprich, es gibt keine Entscheidung, sondern eine Regelung, wenn das Unternehmensergebnis so und so ist, gibt es einen bestimmten Prozentsatz von diesem Ergebnis als Prämie am Jahresende für die Mitarbeiter. Und letztes Jahr haben wir eben keine Prämie gehabt, weil das Ergebnis so schlecht war [...] In dem Moment kamen natürlich die Mitarbeiter und haben gesagt ‚wir haben keine Erfolgsbeteiligung bekommen und ihr kriegt Dividende.“ (Vorstand, F4T14: 9)

Hier wird dargestellt, dass die Beschäftigten der Sanacorp in einem wirtschaftlich schwächeren Jahr auf die Zahlung einer Gewinnbeteiligung verzichten mussten. Das Unternehmen war gezwungen auf eigene Rücklagen zurückgreifen, um dividendenfähig zu bleiben und somit der Verpflichtung gegenüber den Mitgliedern nachzukommen. Da die Belegschaft jedoch zugleich auf die Zahlung einer Erfolgsprämie verzichten musste, wurde im Aufsichtsrat die Gewinnverwendung daraufhin verweigert und der Aufsichtsratsvorsitzende musste sein doppeltes Stimmrecht ausüben. Dies wurde auch auf der Vertreterversammlung von einem Vertreter thematisiert, der dafür warb, den Mitarbeitern dennoch etwas zu zahlen, hierfür jedoch keine Zustimmung fand:

„Gut, die wurde dann eingefangen von den anderen, die gesagt haben, ‚Ja, aber dann haben wir wenigstens Geld‘, und es haben zwei gegen die Verwendung des Jahresabschlusses gestimmt. In der Vertreterversammlung. Gut 140 dafür, aber die haben gesagt: ‚Da gehen wir nicht mit.‘ Fand ich interessant, weil das war von uns überhaupt nicht getrieben. Und die haben gesagt, ‚Das kann nicht sein‘, und [...] ja, so ist.“ (AR-Mitglied, AG, F4T15: 11)

In diesem Fall steht der Anspruch einer Auszahlung der Dividende im Konflikt mit der Solidarität der Genossenschaften zu ihren Mitgliedern. Inwiefern kann jedoch das Solidaritätsprinzip auf die Beschäftigten einer Genossenschaft Anwendung finden? In der Literatur lassen sich für dieses Verständnis durchaus Ansätze finden. So knüpft dieses Verständnis historisch an die sogenannten Ko-Partnerschaften an, die in der Internationalen Genossenschaftsbewegung zum Ende des 20. Jahrhunderts die Gewinnbeteiligung der Beschäftigten der Genossenschaften forderten (vgl. Degens 2013: 16). Auch der interviewte Arbeitgebervertreter im Aufsichtsrat kommt zu dieser Auffassung, versucht er doch den Solidaritätsgedanken auf die Mitarbeiter auszuweiten:

„Die Solidarität zeigt sich aber auch in Bezug auf die Mitarbeiter. Das heißt uns ist sehr daran gelegen, ich sage Ihnen das aus Sicht als Aufsichtsrat aber auch als Kunde, dass wir [...] kein Haifischbecken machen aus unserer Firma und dass wir innerhalb der Firma einen Zusammenhalt haben und auch hier so wie wir nach den evtl. [...] hilfsbedürftigen Kunden schauen, auch nach den hilfsbedürftigen Mitarbeitern schauen. Das sage ich nicht, weil Sie zu zweit sind und ich alleine. Ich sage Ihnen das aus tiefster Überzeugung. Die Genossenschaft in meinen Augen besteht nicht nur aus Kunden und Mitgliedern. Das ist nur die eine Hälfte. Die andere Hälfte hat 3.000 Köpfe fast und arbeitet in den Niederlassungen und im Außendienst. Da bin ich ganz, ganz fest davon überzeugt, wenn diese Mitarbeiter [...] nicht auch genossenschaftlich denken im Sinne von ‚UNSER‘ Unternehmen, dann sind wir keine Genossenschaft.“ (AR-Mitglied, AG, F4T15: 6)

Der Versuch dem genossenschaftlichen Solidaritätsprinzip auch gegenüber den Beschäftigten mehr Rechnung zu tragen, führte 2014 zur Idee, eine eigene Genossenschaft der Mitarbeiter zu gründen, da diese qua Satzung nicht Mitglieder der Sanacorp eG werden können. Die Idee wurde zunächst von der Arbeitnehmerseite begrüßt, stellte sich auf Grundlage eines Gutachtens eines Rechtsanwaltes jedoch als nicht zustimmungsfähig für die Arbeitnehmerseite dar. Nach Angaben der Arbeitnehmervertreter bestand das Problem darin, dass für die Renditezahlung der Mitglieder der Mitarbeitergenossenschaft Kapital verwendet werden müsste, das bei Ausschüttung der Erfolgsprämie für die Beschäftigten eingespart werden müsse. Ein Arbeitnehmervertreter schildert die sich hieraus ergebende Ungleichbehandlung wie folgt:

„Wir hatten vorhin angesprochen wir haben diese Erfolgsprämie für Mitarbeiter. Aus dem Grunde gab es ja mal die Verweigerung zur Gewinnverwendung von unserer Seite, weil die ausfallen sollte. Diese Erfolgsprämie für Mitarbeiter – und das ist für jeden Mitarbeiter bis hin zur Kommissioniererin und zum Kollegen, der nur noch die Pappe presst, bekommt jeder – die ist gebunden an ein Ertragsergebnis von mindestens zwölf Millionen. Die Dividende aus der Mitarbeitergenossenschaft schmälert den Gewinn. [...] Muss ja irgendwoher gezahlt werden. Nun hätten wir gar kein Problem, wenn wir sagen würden, das wird dem wieder zugerechnet, weil es kann nicht sein, dass die Leute die in der Mitarbeitergenossenschaft sind, eine Dividende kriegen, aber wir kommen unter die zwölf Millionen und die gesamte Belegschaft bekommt keine Erfolgsprämie mehr. Das wollten wir regeln. Dazu war unser Vorstandsvorsitzender bisher nicht bereit und deshalb sagen wir die Mitarbeitergenossenschaft können sich eh nur besserverdienende oder Menschen, die einen kleinen Kapitalstock haben, leisten. Und wenn das zu Lasten aller gehen soll, werden wird dort nicht mitspielen.“ (AR-Mitglied, AN, F4T17: 29)

Nach Auffassung der Arbeitnehmervertreter ginge dieses Modell auf Kosten derjenigen Mitarbeiter, die sich die Zeichnung von Genossenschaftsanteilen aufgrund ihrer finanziellen Situation nicht leisten könnten. Dies wäre für das Solidaritätsgefüge unter den Mitarbeitern daher kontraproduktiv. Die Gewerkschaftsseite positionierte sich dieser Lösung gegenüber offener. Eine Mitarbeitergenossenschaft zu gründen ist dabei keine Erfindung des Sanacorp-Vorstandes. So lassen sich in Deutschland unterschiedliche Mitarbeitergenossenschaften finden. Eine prominente Mitarbeitergenossenschaft als Energiegenossenschaft findet sich z.B. bei Volkswagen und auch der unmittelbare Konkurrent der Sanacorp, die Noweda eG führt eine eigene Mitarbeitergenossenschaft.

### 6.7.3 Nachhaltigkeit

#### **Ökologische Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wettbewerb und Konkurrenz**

Wie in den bisherigen Fallstudien bereits angedeutet, ist Nachhaltigkeit zunehmend zu einem gesellschaftlichen Leitbild arriviert und findet ganz unterschiedliche Ausdeutungen. Was verstehen die Interviewpartner der Sanacorp unter Nachhaltigkeit und welche Konflikte ergeben sich im Spannungsfeld der unterschiedlichen Ebenen einer nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens?

Insbesondere die ökologische Deutung von Nachhaltigkeit und das Bekanntheit ökologisch zu wirtschaften, liegt bei vielen Unternehmen im Trend

und wird in der Wissenschaft von vielen Verfechtern eines „Green New Deals“ begleitet und gefördert (vgl. kritisch hierzu Fatheuer et al. 2015). Auch die Sanacorp versucht mit unterschiedlichen Maßnahmen wie der Reduzierung des Stromverbrauches in den Lagerhallen, dem Einsatz von Erneuerbaren Energien und der Senkung der Papierkosten einen Beitrag zu einer Art Ökologisierung des Handelsunternehmens zu leisten. Dazu wird jedes Jahr ein eigener Nachhaltigkeitsbericht in den Geschäftsbericht integriert, um die einzelnen Maßnahmen transparent zu machen. Bei der Sanacorp besteht jedoch ein zentraler Konflikt zwischen einer aus ökologischer Sicht wirksamen Nachhaltigkeitsorientierung des Unternehmens und den Anforderungen des Marktes auf dem sich das Handelsunternehmen bewegt. Dieser Markt ist geprägt durch eine Vielzahl von Wettbewerbern, die alle Vorteile und Unterscheidungsmerkmale zu anderen Unternehmen suchen. Gefunden werden diese unter anderem im Versprechen, die Apotheken schneller und flexibler mit Medikamenten zu versorgen. Ein Mitglied des Vorstandes schildert diese Situation wie folgt:

„Unser Leistungsversprechen ist, dass wir binnen zwei Stunden jede Apotheke in Deutschland beliefern. Was dazu führt, dass wir natürlich einen [...] Fremdfuhrpark haben, wir fahren nicht selbst, sondern wir haben externe Spediteure, aber dass diese Spediteure natürlich Millionen von Kilometern im Jahr fahren, ist auch klar. Das muss einem nur klar sein. Also wir können uns da natürlich hinstellen und können sagen ‚Nachhaltig ohne Ende‘, aber klar ist, dass wir natürlich – und da kommt natürlich schon jetzt eins mit dabei, wir beliefern im Durchschnitt jede Apotheke in Deutschland zwei bis drei Mal. Jetzt ist es der Durchschnitt d.h. es gibt Apotheken, die werden nur einmal beliefert. Das heißt es gibt ein paar andere, die werden sechs Mal beliefert. Da kann man sich zunächst mal die nächste Frage stellen. Muss das sein? Ich behaupte eine Apotheke bekommt mit einer Tag-, einer Nachtlieferung kommt die locker aus. Der Wettbewerb im Großraum [Stadt] z.B. sagt sechs Mal am Tag musst Du liefern, sonst bist Du nicht wettbewerbsfähig.“ (Vorstand, F4T14: 26)

„Sechsmal am Tag? Sechsmal am Tag. Sechsmal am Tag. Aber nur ein Lieferant. Jetzt stellen Sie sich vor, das ist eine große Apotheke, die internationale [Apotheke] direkt in der [...] Fußgängerzone, da liefern wir sechsmal rein, dann liefert ein zweiter Wettbewerber sechsmal rein und ein dritter Wettbewerber auch sechs mal. Das heißt, da geben sich die Fahrer der Wettbewerber die Klinke jeden Tag in die Hand [...] Es gibt genügend, die vor der Tür warten und meinen Millionenumsatz wollen. Was soll ich tun? Ich kann ihm zu reden, kann versuchen in sein ökologisches Gewissen zu reden. Dann sagt der, okay, kriegst noch 4,50 Euro mehr Umsatz, aber dann ist gut. Also wir haben das Problem. Wir können über Nachhaltigkeit diskutieren. Aber in Handelsunternehmen, die den Transport organisieren, und das ist noch mal beim Großhandel ist das die klassische Raumüberbrückungsfunktion, die Sie dar-

stellen müssen, haben Sie ein ökologisches Problem. [...] Weil das Lager so klein ist, weil die Frequenz in der Apotheke so hoch ist, weil es einfacher ist den Lagerbestand im Großhandel zu behalten und nicht selber bezahlen zu müssen. Gibt viele Gründe. Solange die Lieferfrequenz ein Wettbewerbsparameter ist, können wir über Nachhaltigkeit diskutieren, wie wir wollen. Aber [...] und da kann ich auch nicht raus. [...] Also das muss man einfach [...] da bin ich Realist. Also da kann ich die Welt nicht schön reden. Weil wir fahren jedes Jahr eins Komma wie viel Millionen Kilometer. Das muss allen klar sein.“ (ebd.)

Was hier deutlich wird, ist das Problem vieler Unternehmen, die versuchen nachhaltig zu wirtschaften, jedoch an den Anforderungen der Marktwirtschaft scheitern. So müssen sich die Wettbewerber darauf einlassen, ihre Kunden mehrmals am Tag zu beliefern, was wiederum auf den Anspruch des Endverbrauchers zurück zu führen ist, ein in der Apotheke nicht vorrätiges Medikament innerhalb von wenigen Stunden verfügbar zu haben. Die einzelnen Apotheken versuchen sich durch diesen Service von Konkurrenten in großen Ballungsgebieten abzusetzen. Dieser Anspruch ist aufgrund der kleinen Lager der Apotheken in den Großstädten nur zu erreichen, wenn der Lieferant in der Lage ist, die Apotheken mehrmals am Tag zu beliefern, was zu der oben beschriebenen Situation führt. Auf den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens hat diese Strategie eine fatale Auswirkung, wird die Umwelt durch die vielen gefahrenen Kilometer der Lieferwagen doch extrem belastet. Nachhaltigkeit und Wettbewerbsdruck stehen hier in einem nicht aufzulösenden Konflikt, der in der Literatur häufig im Zusammenhang mit der Kritik an der Idee eines grünen Wachstums thematisiert wird (vgl. Fatheuer et al. 2015). Im Nachhaltigkeitsbericht der Sanacorp taucht diese Problematik jedoch nicht auf, da der Fuhrpark an einen externen Spediteur ausgeliefert wurde. Dies erscheint sowohl hinsichtlich eines ökologischen als auch eines sozialen Verständnisses von Nachhaltigkeit problematisch. So gehören die Fahrer der Transporter nicht mehr zur Belegschaft von Sanacorp und können daher nicht durch entsprechende Betriebsvereinbarungen von der Mitbestimmung profitieren. Es kommt zu einer Zwei-Klassengesellschaft und Fraktionierung der Beschäftigten.

### **Soziale Nachhaltigkeit: Verständnis von Guter Arbeit**

Während die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit in einem Spannungsverhältnis zur ökonomischen Ebene, also dem Ziel des Bestehens am Markt steht, bezieht sich die soziale Dimension in erster Linie auf den Umgang mit den Mitarbeitern. Ein entscheidender Faktor ist hier das Verständnis von Guter Arbeit aus Sicht der unterschiedlichen Gremien sowie der Mit-

arbeiterzufriedenheit, die einen Anhaltspunkt bietet, um die Umsetzung einer auf die Interessen der Mitarbeiter ausgerichteten Nachhaltigkeitsstrategie beurteilen zu können.

Für den Vorstand ist nach eigener Aussage eine hohe Teambereitschaft in der Belegschaft ein Kernelement von Guter Arbeit und als eine hohen Identifikation der Beschäftigten mit der Sanacorp wahrzunehmen. Der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat verknüpft diese Identifikation mit dem Unternehmen und der Freude an der Arbeit an ein gutes Ergebnis, also einer hohen Produktivität der einzelnen Mitarbeiter und versucht somit die soziale und die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit miteinander zu verknüpfen:

„Also. Ich verstehe unter ‚Guter Arbeit‘, wenn – ich sehe aus Kundensicht – wenn die Leistungserbringung innerhalb der vereinbarten Zeit, innerhalb der vereinbarten Qualität erfolgt [...], dann ja dann ist die Arbeit gut. Sehr gut ist sie, wenn sie schneller in besserer Qualität erfolgt. Ist klar, ne. Ich verstehe die Gute Arbeit darin, dass der Ablauf, tägliche Ablauf, funktioniert. Dass ich als Kunde überhaupt nicht nachdenken muss, ob ich was kriege bei der Sanacorp oder nicht, sondern ich kriege das einfach. Ich bestelle es geht ja schon seit 30 Jahren über EDV und es ist aus dem Kopf. Und ich kriege jede Dienstleistung, die ich brauche und jede Information kriege ich sofort unaufgefordert. Die für mich wichtig ist. Das ist die Nummer eins. Die Nummer zwei ist, die Gute Arbeit ist für mich auch dann erreicht, wenn ich die Arbeit, weil diejenigen die die Arbeit erbringen, die Leistung auch gerne erbringen. Das ist für mich, gehört für mich zu ‚Gute Arbeit‘ dazu, weil nur dann kann die Arbeit gut sein. Wenn ich mich quälen muss ist das schlecht. Wenn ich das auf Leitungsebene sehe, dann sehe ich die Gute Arbeit dann erbracht, wenn das Unternehmen dividendenfähig ist, und wenn das Unternehmen [...] vom Ertrag her wächst. Und wenn das Unternehmen zufriedene Mitarbeiter hat. So. Dann ist die Arbeit gut. Ganz, ganz pauschal gesagt.“ (Vorstand, F4T15: 20–21)

In dieser Aussage werden zwei unterschiedliche Ebenen angesprochen. Gute Arbeit bedeutet zunächst einmal die Erbringung von Leistung, wodurch die Kundenzufriedenheit gesteigert werden soll. Gute Arbeit wird somit in erster Linie unter dem Gesichtspunkt ökonomischer Nachhaltigkeit gedeutet. Die zweite Ebene betrifft die Freude der Mitarbeiter an ihrer Arbeit: Um diese „Freude“ an der Arbeit zu fördern, setzt die Geschäftsführung der Sanacorp neben einer tariflichen Vergütung ihrer Mitarbeiter auf unterschiedliche soziale Leistungen wie die Zahlung von Weihnachtsgeld und Bonuszahlungen an langjährige Mitarbeiter.

Die Tatsache, dass bei der Sanacorp viele Beschäftigte eine langjährige Betriebszugehörigkeit aufweisen können, lässt für die Arbeitnehmervertreter je-

doch nicht per se Rückschlüsse auf ein das Ziel einer besonders auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Beschäftigungssicherung zu. Das zentrale Problem, das die Aussage des Aufsichtsrates, dass die Belegschaft mit ihrer Arbeit zufrieden ist, in ein anderes Licht rückt, besteht nach Auffassung der Arbeitnehmervertreter im Zuwachs befristeter Arbeitsverhältnisse:

„Muss man ein bisschen differenzieren. Es gibt hier bei uns viele Mitarbeiter mit langen Betriebszugehörigkeitszeiten. Das gibt es nach wie vor. Das lässt Rückschlüsse zu aufgrund der Sozialleistung, auf viele Dinge [...] aber Beschäftigungssicherung tatsächlich aus Arbeitgebersicht nachhaltig betrieben, erkenne ich nicht. Ganz im Gegenteil. Es wird immer mehr versucht nur noch befristet einzustellen. Es wird versucht Befristungen aneinanderzureihen. Es wird versucht die Arbeitszeiten kurz zu halten. Lieber einen Kopf mehr, aber keine Vollzeit mehr, sondern alles auf Teilzeitbasis zu gestalten. Beschäftigungssicherung ist für uns mit das Wichtigste, um das wir uns kümmern müssen, aber da laufen wir keine offenen Türen beim Arbeitgeber ein.“ (AR-Mitglied, ANG, F4T17: 21)

Befristete Arbeitsverträge stehen dem Plädoyer für eine intensive Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen entgegen, sind diese doch gerade nicht mit der Aussicht auf ein längerfristiges Beschäftigungsverhältnis verbunden. Die Sanacorp folgt damit dem Trend, flexibler auf Schwankungen bei der Nachfrage eingehen und ggf. Personalkosten einsparen zu können. Die Strategie, zunehmend auf befristete Beschäftigungsverhältnisse zu setzen, steht dabei im Zusammenhang mit der Tendenz zu Arbeitszeitverdichtung und dem Versuch Personalkosten abzubauen. Für den Betriebsrat stellt dies ein großes Problem dar, haben doch viele Beschäftigte durch Teilzeitverträge kaum noch die Möglichkeit eine für den Lebensunterhalt ausreichende Vergütung zu erlangen.

„Die Arbeitsverdichtung, wie Du es gerade angesprochen hast, also der Personalabbau der bringt vieles Negative mit. Dann eben auch die Stunden, die wir z. T. auch sehen. Also das vielfach nur noch Teilzeitbeschäftigte mit wenig Stunden eingestellt werden. Muss man irgendwie schauen, dass die auch auf mehr Stunden kommen.“ (AR-Mitglied, ANG, F4T17: 23)

Die Strategie, die Mitarbeiter nur stundenweise und befristet zu beschäftigen, entspricht den Gegebenheiten des Marktes. So sind Apotheken von ihren Kunden während des Tages unterschiedlich frequentiert, was dazu führt, dass der Bedarf an Medikamenten starken Schwankungen unterliegt. Die Sanacorp versucht dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, indem die Beschäftigten nur mit wenigen Stunden eingestellt werden, was den Arbeitnehmervertretern berechtigterweise ein Dorn im Auge ist.

Ein weiteres wichtiges Anliegen bei der Umsetzung von Guter Arbeit stellt für die Arbeitnehmervertreter zudem angesichts der zunehmenden Arbeitsverdichtung die Gesundheit der Beschäftigten dar. Diese wird im Aufsichtsrat, also auf der Ebene der unternehmerischen Mitbestimmung, in erster Linie von der Gewerkschaftsseite thematisiert, die hier eng mit dem Betriebsrat zusammen arbeitet:

„Gute Arbeit‘ ist in dem Bereich auf jeden Fall gesunde Arbeit, weil die Arbeit z. T. sehr einseitig belastend ist. Da gibt es ja auch einen Ausschuss vom Gesamtbetriebsrat, einen Arbeitssicherheitsausschuss und einen Gesundheitsausschuss, die ziemlich gute Arbeit machen. Aber Gute Arbeit ist, dass Du bis zum Rentenalter eben gesund Deine Arbeit machen kannst. Das verstehe ich einfach unter Guter Arbeit. Und dafür muss ein Unternehmen sorgen. Auf der einen Seite muss er Produktivität bringen, auf der anderen Seite muss dann das Unternehmen dafür sorgen, dass die Belastung so sind, dass ich damit auch bis zum Arbeitsende auch gesund bleiben kann. Da passiert eine ganze Menge. Allerdings eher auf Veranlassung, aber das ist doch [...] das ist auf die Arbeits- teilung des Gesamtbetriebsrats und deren Ausschüssen. Aber da passiert schon eine Menge. Aber natürlich immer noch viel zu wenig, klar.“ (AR-Mitglied, ANG, F4T16: 14)

Aus Sicht der Arbeitnehmer könnte also noch eine Menge getan werden, um dem vom Vorstand ausgesprochenen Idealbild einer großen Familie gerecht zu werden und das genossenschaftliche Solidaritätsverständnis auch für die Beschäftigten gelten zu lassen. Dies hätte wahrscheinlich auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die bei der Sanacorp unterschiedlich ausfällt.

### **Mitarbeiterzufriedenheit**

Nach Aussage von Vorstand und Aufsichtsrat sind beide Gremien stark daran interessiert, Mitarbeiterzufriedenheit herzustellen und diese regelmäßig zu erheben. Der Vertreter des Vorstandes geht dabei grundsätzlich von einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit aus, sieht jedoch auch Unterschiede hinsichtlich der Aufgaben und Anforderungen, die das Unternehmen an seine Mitarbeiter stellt:

„Ich nehme allerdings wahr, dass die meisten Mitarbeiter wirklich hier auch mit Spaß rein gehen. Allerdings bin ich nicht naiv, weil ich unterscheide durchaus wenn Sie hier mal so gerade raus gucken, hier ist die Niederlassung, dort ist Kommissionierung, dort ist harte Arbeit im Sinne von auch körperliche Arbeit, hier links ist Hauptverwaltung, da muss ich sagen, da findet eher die administrative Arbeit statt, die natürlich auch andere Arbeitsinhalte hat und natürlich glaube ich das der Frust oder die Genervtheit überhaupt die



Notwendigkeit arbeiten zu müssen, da ein bisschen ausgeprägter ist wie hier. Ich sage es mal so. Das liegt aber am unterschiedlichen Lohnniveau. Klar, der tarifliche Stundenlohn in der Kommissionierung ist ein anderer, als wenn ein da ein AT-Gehalt in der EGV bezieht. Ist ganz klar. Von beiden erwarte ich aber in gleicher Art und Weise, dass die ihren Job zunächst mal vom Prinzip her gerne machen. Natürlich hat jeder unterschiedliche Launen. Ich bin auch mal besser drauf, oder mal schlechter drauf. Gehört ganz normal mit dazu. Aber vom Prinzip her erwarte ich schon, dass jeder seine Arbeit gerne macht, dass er sich auch verantwortlich fühlt für sein Arbeitsergebnis das er abliefern und dass er sich irgendwo schon seine Befriedigung auch draus zieht, dass er sagt, wenn er heute Abend Heim geht, dass er einen ordentlichen Job gemacht hat.“ (Vorstand, F4T14: 30)

Zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit wurden in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. In den letzten Jahren scheint diese Maßnahme jedoch vernachlässigt worden zu sein. Die Ergebnisse der letzten Erhebungen brachten ein ambivalentes Ergebnis hervor. Als ein zentrales Problem wird hier eine steigende Monotonie der Arbeit artikuliert sowie körperliche Belastung, die insbesondere ältere Beschäftigte zunehmend betrifft:

„Aber es ist ein stetiges Zerren dann auch. Also Renditeoptimierung gegenüber gegengestellt eben den Erwartungshaltungen und den Bedürfnissen der Menschen. Aber es wird immer intensiver. Also die Monotonie wird nicht weniger, die Eintönigkeit wird nicht weniger, die Belastung, die Menschen werden zum Glück ja älter bei uns, aber eben auch ja man merkt es eben auch, wenn ich 20 Jahre in einem Betrieb bin, körperliche Arbeit, dann merkt man das eben auch. Dann ist man nicht mehr so fit wie vor 20, 10, 15 Jahren. Spielen viele Dinge eine Rolle. Auch Technikeinsatz- oder Softwareanalysen werden gemacht. Die ganze Palette eben. Aber ‚Gute Arbeit‘, was heißt das? Wie gesagt, das ist immer wieder ein stetiges Werk. Betrachten, auslösten und obwohl da wird man nie ein Optimum haben.“ (AR-Mitglied, AN, F4T17: 24)

Der Betriebsrat versucht der steigenden Eintönigkeit durch Maßnahmen zu begegnen, die die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten erhöht. Dabei wird derzeit gezielt nach der Expertise von Beratern aus dem gewerkschaftlichen Bereich gesucht, die zusammen mit Betriebsräten Ideen generieren, um die Arbeit bei der Sanacorp im Sinne des DGB-Kodex zu verbessern.

### 6.7.4 Die Sanacorp in der Wirtschafts- und Finanzkrise

#### Unternehmerische Konsequenzen – bilanzanalytische Betrachtung der Jahre 2009–2013

Während die Wirtschafts- und Finanzkrise auf viele Unternehmen rapide Auswirkungen hatten und auch die oben beschriebenen Banken vielfältige Konsequenzen aus der Krise zogen, waren die Auswirkungen auf die Sanacorp marginal. Dies wird in der bilanzanalytischen Betrachtung der einzelnen Jahre 2009–2013 ersichtlich

#### 2009

Das Geschäftsjahr 2009 war geprägt für den Sanacorp-Konzern von der Übernahme, der Konsolidierung und der Integration der „von der Linde“ Unternehmensgruppe, deren Zahlen ab dem 01.04.2009 in den Konzern mit einfließen. Mit der Übernahme konnte Sanacorp seine Präsenz in Nordrhein-Westfalen entscheidend stärken. In Frankreich entstanden drei neue Niederlassungen, mit denen die Marktpräsenz verbessert werden sollte. Daneben entschied der Europäische Gerichtshof, dass das in Deutschland bestehende Fremdbesitzverbot nicht gegen europäisches Recht verstößt. Dies bedeutete für die Sanacorp und ihre Mitglieder eine richtungweisende Entscheidung zur Stärkung der inhabergeführten Apotheken.

Die Übernahme der von der Linde -Gruppe bewirkte einen deutlichen Umsatzanstieg von 2,943 Milliarden Euro auf 3,420 Milliarden Euro. Die Rohertragsmarge verringerte sich von 5,3 Prozent auf 5,2 Prozent, im Wesentlichen auch durch die Übernahme, weil der Markt in NRW härter umkämpft ist als anderswo. Im Zuge dessen erhöhte sich naturgemäß sowohl die Beschäftigtenanzahl als auch die Anzahl der Mitglieder.

Unterm Strich stand ein Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 30,8 Millionen Euro nach 31,7 Millionen Euro in 2008. Die Umsatzrendite lag mit 0,9 Prozent leicht unter der Zielmarge von 1,0 Prozent. Der Jahresüberschuss lag bei 18,4 Millionen Euro nach 19,9 Millionen Euro in 2008.

Die Dividendenzahlung gestaltete sich folgendermaßen: Für die Pflichtzahlung wurden 7,0 Prozent plus 2,5 Prozent Bonus ausgeschüttet, für die zusätzlichen freiwilligen Anteile wurden 5,0 Prozent zuzüglich 2,5 Prozent Bonus an die Mitglieder gezahlt.

#### 2010

Das Jahr 2010 brachte für die Sanacorp eine Reihe kleinerer Veränderungen. Zum einen erfolgte im Juni 2010 die Umbenennung der Millennium S.p.A. in

Sanastera. Zum anderen kam es auf Vorstandsebene zu einer Neubesetzung. Drittens wurde im April eine neue Niederlassung in Frankreich (die 33.) in Betrieb genommen. Wesentliche Auswirkungen brachte der Verkauf der Beteiligung an der Andreae Noris Zahn AG (ANZAG) an die Alliance Boots, nachdem ein langanhaltendes Fusionsverfahren gescheitert war. Mit der Verabschiedung des AMNOG brachte der Gesetzgeber ein neues Vergütungsmodell des pharmazeutischen Großhandels auf den Weg. Statt einer prozentualen Vergütung von bisher rund sechs Prozent sollte ab dem 01.01.2012 eine preisbezogene Komponente (3,2 Prozent) des Abgabepreises und eine fixe Packungsgebühr von 0,70 Euro abgerechnet werden.

Die Anzahl der Mitglieder bei der Sanacorp erhöhte sich weiter auf 8.141 Mitglieder. Die Anzahl der anrechenbaren Beschäftigten blieb mit 2.343 auf dem Niveau des Vorjahres. Bei der Rechnungslegung wurden erstmals die Vorgaben des Bilanzmodernisierungsgesetzes BilMoG berücksichtigt. Dies und die Tatsache, dass die v. d. Linde Gruppe in 2010 komplett in den Konzernabschluss einbezogen wurde, führten zu wesentlichen Änderungen gegenüber dem Vorjahr und erschweren die Vergleichbarkeit.

Der konsolidierte Umsatz kletterte in 2010 auf 3,659 Milliarden Euro (+7,0 Prozent), die Rohertragsmarge verringerte sich auf 5 Prozent, und führte zu einem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftsführung von 28,1 Millionen Euro. Die Umsatzrendite verringerte sich auf 0,77 Prozent. Durch den Verkauf der ANZAG entstand ein Buchverlust von 2,9 Millionen Euro. Das Jahresergebnis lag bei 12,3 Millionen Euro nach 18,4 Millionen Euro in 2009. Für die Mitglieder blieb es bei der Dividendenregelung wie im Vorjahr. Die AG schüttete an ihre Aktionäre 0,94 Euro je Stammaktie und 0,99 Euro je Vorzugsaktie aus (wie im Vorjahr).

## 2011

In 2011 kam es zu unternehmerischen Maßnahmen aufgrund der rückläufigen Margen der letzten Jahre. So wurde bereits im Herbst des Jahres 2010 ein umfassendes Programm zur mittel- und langfristigen Sicherung und Verbesserung der Ertragsstärke des Unternehmens beschlossen. Neben einer Überprüfung aller operativen Abläufe wurde Anfang 2011 ein umfangreiches Kostensenkungsprogramm aufgelegt, wodurch Verbesserungspotential im Verwaltung und Vertrieb gehoben werden sollten. Der damit einhergehende Personalabbau sollte durch natürliche Fluktuation oder freiwillige Angebote erfolgen. Die Einsparungen sollten ihr Potential aber erst ab 2013 entfalten. Die Anzahl der Beschäftigten verringerte sich in diesem Zusammenhang um gut 50 auf 2.288 per 31.12.2011.

Nach Deutschland in 2010 wurde auch in Frankreich das Vergütungsmodell geändert (vgl. Lagebericht 2011: 6). Die Umsatzerlöse, die auf den Konzern angerechnet werden können, erhöhten sich insgesamt auf 3,669 Milliarden Euro. Die Rohertragsmarge verringerte sich nochmals auf 4,9 Prozent. Der Verkauf der ANZAG aus dem Vorjahr führte zu einem verringerten Finanzergebnis, was zu einem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftsführung von 24,2 Millionen Euro führte. Die Umsatzrendite sank auf 0,7 Prozent, der Jahresüberschuss geriet durch außerordentliche Einflüsse verstärkt unter Druck und lag nach Steuern bei 6,2 Millionen Euro.

Erstmals seit zehn Jahren ging die Mitgliederzahl der Sanacorp eG in 2011 gegenüber dem Vorjahr auf 8.110 zurück. Die Geschäftsführung begründete den Rückgang mit einer zurückgehenden Anzahl an Neumitgliedern bei gleichzeitig gestiegenen Austritten, die unter anderem wegen der dirigistischen Eingriffe des Gesetzgebers und der damit verbundenen rückläufigen Apothekenzahl erfolgte.

Insgesamt betrachtete die Geschäftsführung das Geschäftsjahr 2011 als schwierig, behielt aber die Ausschüttungspolitik aus den Vorjahren bei.

## 2012

Auch in 2012 kam es bei der Sanacorp zu einigen Veränderungen. Im Zuge des überarbeiteten Internetangebots wurde das Serviceangebot deutlich ausgeweitet. Zusammen mit einem französischen Partner wurde ein neuartiges System zu patientenindividuellen Medikamentendosierung (MDS singular) im Markt eingeführt. Das in 2011 initiierte Programm zur Ertragssteigerung wurde abgeschlossen.

Mit der Gründung der Eurodepot GmbH sollte das bereits vereinzelt angebotene Herstellerlogistikgeschäft von der Pharmahandel GmbH übernommen und ausgebaut werden. Eine neue Niederlassung in Nantes wurde eröffnet. Diese ersetzt die beiden bisherigen Depots in Nantes und St. Naziere.

Die Umsatzentwicklung gestaltete sich in 2012 nach Aussage der Geschäftsführung sehr erfreulich. Der konsolidierte Umsatz stieg auf 3,682 Milliarden Euro, was allein auf die Entwicklung in Frankreich zurückzuführen war. Das Rohergebnis kletterte deutlich von 228,2 Millionen Euro auf 240,4 Millionen Euro. Die Rohertragsmarge erhöhte sich auf 5,6 Prozent. Allerdings wirkten hier gesetzlich bedingte Umgliederungen von sonstigen betrieblichen Erträgen hin zu Umsatzerlösen. Eine bereinigte Rohertragsmarge hätte bei 5,2 Prozent gelegen.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit machte einen Satz von 24,2 Millionen Euro auf 41,1 Millionen Euro. Die Geschäftsführung machte

hierfür eine Stabilisierung des Kerngeschäftes in Deutschland, die erfolgreich abgeschlossene Restrukturierung und die erfreuliche Geschäftsentwicklung in Frankreich verantwortlich. Die Umsatzrendite lag mit 1,1 Prozent erstmals wieder über der 1,0 Prozent-Marke. Der Konzernjahresüberschuss erreichte 25,2 Millionen Euro und lag damit klar über dem Vorjahr mit 6,2 Millionen Euro.

Die Anzahl der Mitglieder ging nochmals leicht zurück und lag Ende 2012 bei 8.034. Mit der Jahreshauptversammlung zu 2011 wurde im Rahmen einer Satzungsänderung die Neuregelung der Dividendenausschüttung beschlossen. Diese soll eine aktive Geschäftsbeziehung zur Genossenschaft mit einer Zusatzdividende honorieren. Der Dividendenvorschlag des Vorstandes lag bei 6,45 Millionen Euro. Davon sollten 40 Prozent für die Ausschüttung einer Basisdividende von sechs Prozent und 60 Prozent für die Ausschüttung einer Zusatzdividende verwandt werden. Diese Zusatzdividende wird gleichmäßig über die Geschäftsanteile verteilt, deren Inhaber in 2012 ein Umsatzvolumen mit der Sanacorp von mindestens 400.000 Euro erreichten. Die Ausschüttung bei der AG blieb konstant wie in den Vorjahren.

### 2013

Das Jahr 2013 brachte Sanacorp weniger Aktivitäten als die Vorjahre. Der Auftritt der Apothekenkooperation „mea@meine Apotheke!“ wurde modernisiert, einige Personalveränderungen mussten durchgeführt werden und eine Kundenzufriedenheitsanalyse brachte nach eigener Aussage positive Ergebnisse.

Die Umsatzerlöse erhöhten sich um 1,7 Prozent auf 3,743 Milliarden Euro, wobei der intensive Rabattwettbewerb in Deutschland und ein spürbarer Umsatzrückgang in Frankreich negativ wirkten. Der Gesamtmarkt hatte sich um 7,3 Prozent gesteigert. Das Rohergebnis sank mit 224,6 Millionen Euro wieder auf das Niveau von 2011, die Rohertragsmarge verringerte sich auf 5 Prozent nach 5,6 Prozent in 2012. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit reduzierte sich auf 21,2 Millionen Euro, was insbesondere auf die unbefriedigende Ertragssituation in Deutschland zurückgeführt wurde. Die Umsatzrendite sank auf 0,6 Prozent. Nach Abzug der Steuern und der BilMoG bedingten außerordentlichen Aufwendungen ergab sich ein Konzernergebnis von 7,4 Millionen Euro. Die Anzahl der Beschäftigten verringerte sich auf 2.199 im Jahresdurchschnitt nach 2.224 im Vorjahr. Maßgeblichen Einfluss auf die Bilanz 2013 hatte die Rückführung des Factoring-Programms in Höhe von 35 Millionen Euro.

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen brachte wieder einen leichten Anstieg auf 8.045. Die Geschäftsanteile kletterten markant von 31.248 auf

35.408, was die Geschäftsführung auf das neue Dividendenmodell zurückführte. Die Dividendenpolitik blieb bei einer Gesamtdividende von 6,45 Millionen Euro wie im Vorjahr.

In 2013 wurde ein Grundstück in Schleswig-Holstein erworben, auf dem im Laufe des Geschäftsjahres 2014 mit dem Bau einer neuen Niederlassung begonnen werden soll. Diese soll den bisherigen Standort in Lübeck ersetzen.

Außerdem wurden Gewinnrücklagen in Höhe von 65,1 Millionen Euro aufgelöst.

## 6.7.5 Fazit

### (1) Genossenschaftlichkeit

Die Organisationsstruktur der Sanacorp, deren operatives Geschäft über eine GmbH betrieben wird, legt auf den ersten Blick eine Flucht aus der Genossenschaftlichkeit nahe. Es handelt sich eher um eine Holding mit einer genossenschaftlichen Unternehmenskultur. Denn die genossenschaftlichen Leitideen und Prinzipien werden von Seiten der Geschäftsleitung und den Anteilseignern als zentrale Firmenkultur gelobt, die die Sanacorp zu einer „großen Familie“ mache. Von Seiten der Beschäftigten wird die Genossenschaftlichkeit der Sanacorp hingegen sehr skeptisch gesehen. So sei eine genossenschaftliche Kultur für die Beschäftigten kaum noch zu spüren und der Gegenwind für die Belegschaft mehr und mehr spürbar. Das Solidaritätsprinzip richte sich hier nur noch auf die Mitglieder, während die Beschäftigten verstärkt für die Durchsetzung ihrer Interessen kämpfen müssen.

Ein entscheidender Aspekt für den feststellbaren Rückgang der genossenschaftlichen Kultur im Unternehmen begründet sich im zentralen Interessenkonflikt von Beschäftigten und Anteilseigner. So liegt das Interesse der Anteilseigner in erster Linie in der Zahlung einer möglichst hohen Rendite sowie in der Gewährung von günstigen Konditionen und Rabatten. Im Falle wirtschaftlicher Engpässe zählt das Mitgliederinteresse gemäß des Förderprinzips einer Genossenschaft mehr als beispielsweise die Auszahlung einer Gewinnbeteiligung für die Beschäftigten. Dies führt auf Seiten der Belegschaft zur Frustration. Als mögliche Lösung dieses Problems wurde von Seiten des Vorstandes eine eigene Belegschaftsgenossenschaft vorgeschlagen, wie sie beispielsweise bei Volkswagen existiert. Von der Arbeitnehmerseite wurde diese Idee jedoch zurückgewiesen, da die Zeichnung von Genossenschaftsanteilen, die Verfügung über ökonomisches Kapital voraussetzt, das

nicht bei allen Beschäftigten gegeben ist. Dies könnte zu einer Spaltung und Verschärfung der sozialen Ungleichheit in der Belegschaft führen.

## **(2) Mitbestimmung**

Die Mitbestimmung wird von beiden Seiten im Aufsichtsrat und dem Vorstand als äußerst positiv bewertet. Von der Arbeitnehmerseite wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Mitbestimmung stets nur bis zu einem gewissen Punkt den Schutz der Beschäftigten sichere. Im Zweifel „schlage das Kapital zu“, und die Interessen der Belegschaft würden hinten angestellt. Insgesamt lassen sich in der Wahrnehmung der Wirksamkeit der Mitbestimmungspraxis deutliche Unterschiede zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite feststellen. Während die Geschäftsleitung die Mitbestimmungspraxis lobt, wird sie von Seiten der Arbeitnehmer als Farce bezeichnet. Unterschiedliche Auffassungen gibt es auch bzgl. der Rolle der gewerkschaftlichen Vertreter. Aus Sicht des Arbeitnehmervertreters im Aufsichtsrat spricht die Arbeitnehmerbank stets mit einer Stimme. Die Gewerkschaftsvertreter weisen jedoch auf unterschiedliche Positionen auf Seiten der Arbeitnehmer hin und kritisieren die Nähe der Betriebsräte zur Geschäftsleitung. Auch hier wird auf die Wichtigkeit eines externen Blickes von Seiten der Gewerkschaften hingewiesen.

## **(3) Nachhaltigkeit**

Hinsichtlich der Umsetzung von Nachhaltigkeit lässt sich bei der Sanacorp ein zentraler Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Ökologie und Ökonomie konstatieren. Zwar wird versucht, Nachhaltigkeit zu fördern und seitens des Aufsichtsrats dem Vorstand Nachhaltigkeitsziele verordnet, die Umsetzung scheitert jedoch an den Wettbewerbsbedingungen. So werden die hoch frequentierten Apotheken von der Sanacorp z. T. bis zu achtmal am Tag beliefert, wodurch die Ökobilanz des Unternehmens entsprechend schlecht ist. Begründet wird dies mit den Bedürfnissen der Kunden in kürzester Zeit die gewünschten Medikamente erhalten zu können.

## **(4) Umgang mit Krise**

Die Wirtschaftskrise hatte für die Sanacorp keine nennenswerten Auswirkungen, da die Nachfrage nach Medikamenten recht stabil blieb und das Unternehmen damit weniger konjunkturanfällig ist, als dies bei Genossenschaften in anderen Branchen der Fall ist.

## 6.8 Fall 5: Coop eG

### Kurzportrait

Die coop eG mit Sitz in Kiel ist ein Konzern in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft, der hauptsächlich im Lebensmittel-Einzelhandel tätig ist. Die coop hat rund 54.000 Mitglieder und ist mit ihren mehr als 9.000 Mitarbeitern (darunter etwa 700 Auszubildende) der größte privatwirtschaftliche Arbeitgeber Schleswig-Holsteins (Stand 2013). 1,277 Milliarden Euro Umsatz machen die coop zu Deutschlands größter Konsumgenossenschaft (Stand 2013). Auf der Rangliste der deutschen Lebensmittelhandelsunternehmen steht sie nach Gesamtumsatz auf Platz 17.

Die coop eG betreibt 175 Verbrauchermärkte unter dem Markennamen sky und sky-center und elf SB-Warenhäuser unter dem Markennamen sky-center (Stand Ende 2013). Weiterhin werden elf Plaza-Bau- und Gartencenter und sechs Restaurants, davon fünf unter dem Markennamen Delikatessa Marina betrieben. Zudem werden die selbstständigen Einzelhändler der Marke Topkauf von der coop beliefert.

Damit ist die coop eG in fünf Bundesländern mit 197 Standorten und 337.000 Quadratmeter Verkaufsfläche vertreten (Stand 31. Dezember 2013) mit einem Schwerpunkt in Norddeutschland. 130 Standorte mit 233.000 Quadratmeter Verkaufsfläche befinden sich in Schleswig-Holstein, 47 Standorte mit 71.000 Quadratmeter Verkaufsfläche in Mecklenburg-Vorpommern und die restlichen 20 Standorte mit 33.000 Quadratmeter Verkaufsfläche verteilen sich auf die Bundesländer Hamburg, Niedersachsen und Brandenburg. Die Unternehmenszentrale sowie ein Regionallager befinden sich in Kiel, ein weiteres in Güstrow. Die Genossenschaft ist auch als Großhändler auf dem internationalen Markt tätig (GB 2013).

Mitglieder erhalten seit Jahren einen Dividendensatz, der regelmäßig deutlich über dem kapitalmarktüblichen Zinssatz gelegen hat. Für 2005 wurde die Dividende auf vier Prozent gesenkt, vorher betrug sie mehrere Jahre sieben Prozent. Als Gegenleistung erhalten Mitglieder Gutscheine, mit denen vorher festgelegte Produkte günstiger oder gratis erworben werden können.

Die coop Schleswig-Holstein eG war eine der wenigen Konsumgenossenschaften der Bundesrepublik, die in den 1970er und 1980er Jahren eigenständig blieb und nicht mit der Frankfurter co op AG verschmolzen wurde. Die heutige coop eG war daher von dem 1988 aufgedeckten coop-Skandal, in deren Folge die damalige co op AG schließlich zerschlagen wurde, nicht betroffen.



Die Genossenschaft führt im Eigenkapital die Position Genussrechtskapital. Dieses wird von den Mitgliedern/Mitarbeitern gehalten und die Mitglieder erhalten über die neu eingeführte „cooptimisten-Karte“ entsprechende Rabatte auf die eingekauften Waren.

### Mitglieder und Beschäftigte

Die coop eG hat einen hohen Anteil von Beschäftigten, die auch Mitglied der Genossenschaft sind. So waren zum Jahresende 2010 62 Prozent der unbefristet Beschäftigten Mitglied der Genossenschaft. Die Mitgliederzahl ist zwar einer relativ hohen Fluktuation unterworfen, wuchs aber kontinuierlich von ca. 47.000 in 2009 auf 53.500 in 2013. Sie repräsentieren mit ihren über zwei Millionen gezeichneten Anteilen ein Geschäftsguthaben von 105,5 Millionen Euro (GB 2013).

### Mitgliederstruktur

Im Durchschnitt des Jahres 2013 beschäftigte die Gruppe 9.076 Mitarbeiter, davon 580 Auszubildende. Während die Zahl der Beschäftigten zwischen 2009 und 2010 durch den Verkauf von Filialen an die REWE-Gruppe zurückging, blieb die Anzahl der Beschäftigten von 2010–2013 relativ konstant (vgl. [Tabelle 9](#)).

### Kennzahlen zu Beschäftigten und Personalentwicklung

Bei der coop eG bildet die Aus- und Weiterbildung einen Schwerpunkt der Personalpolitik. Die Übernahmequote bei den Auszubildenden lag 2010 bei 60 Prozent. Das Unternehmen ist bemüht, sich als attraktiver regionaler Arbeitgeber zu präsentieren.

Tabelle 9

#### Mitgliederbewegung Coop

	2009	2010	2011	2012	2013
Mitglieder zum Jahresende	46.911	46.781	53.027	52.645	53.543
Zugänge	3.847	4.525	6.601	2.493	2.392
Abgänge	2.655	2.355	1.547	1.328	1.491

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 10

**Produktivität und Beschäftigung Coop**

	2009	2010	2011	2012	2013
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt (m. Azubis)	14.825	9.039	9.335	9.163	9.076
Löhne und Gehälter je Besch. (in T€)	10,4	15,6	15,5	15,9	16,6
Personalaufwand je Besch. (in T€)	12,8	19	19	19,4	20,1
Umsatz je Besch. (in T€)	82	124,4	121,3	125,2	127,2
Produktivität (Rohertrag je Besch. in T€)	23,7	35,1	35	36,6	37,1
Geschäftsergebnis je Besch. (in T€)	-1,7	0,5	0,6	0,5	-1,1
Jahresüberschuss je Besch. (in T€)	0,4	0,6	0,5	0,4	0,4

Quelle: eigene Darstellung

**Vorstand und Aufsichtsrat**

Die Geschäftsführung besteht insgesamt aus sieben Personen männlichen Geschlechts, davon zwei Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat der eG ist paritätisch besetzt. Unter den zwölf Aufsichtsratsmitgliedern sind drei Frauen, davon zwei auf Seiten der ArbeitnehmerInnen. Die Arbeitnehmerseite wird zudem von zwei Sekretären der Gewerkschaft ver.di vertreten, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist der Gesamtbetriebsratsvorsitzende. Der Aufsichtsrat hat sieben Ausschüsse gebildet, die ebenfalls paritätisch besetzt sind.

**Interviewpartner**

Für die Studie konnten zunächst vier Interviewpartner gewonnen werden. Leider hat der Vorstand einer Aufnahme des durchgeführten Interviews nicht zugestimmt. Interviewt werden konnte ein Mitglied des Aufsichtsrats, ein Vertreter der Gewerkschaft im Aufsichtsrat und ein Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, gleichzeitig Betriebsrat. Diesem Interview stellten sich zwei Personen, beide Betriebsräte und Mitglied im Aufsichtsrat.

### 6.8.1 Selbstdarstellung im Internet

Auf der Homepage der coop wird mit einem gewissen Stolz auf die lange Tradition des Unternehmens und ihren aktuellen Status als größte Konsumgenossenschaft Deutschlands hingewiesen.

„Die coop eG Kiel kann auf eine lange Geschichte zurückblicken: 1899 als ‚Allgemeiner Konsumverein Kiel‘ gegründet, entwickelte sich aus dem kleinen Laden in der Holtenuer Straße mit über 200 sky- und plaza-Märkten Deutschlands größte Konsumgenossenschaft im Lebensmitteleinzelhandel.“ ([www.coop.de/wir-sind](http://www.coop.de/wir-sind), Abruf am 02.08.2018)

Die Genossenschaftsform ist gleichzeitig eine Art Alleinstellungsmerkmal für Kunden, dient aber auch bei den Beschäftigten zu einer Stärkung des Wir-Gefühls. Kunden und Beschäftigte sind die Mitglieder der Genossenschaft. Dies wird in der Außendarstellung als Positivum kommuniziert.

„Als Genossenschaft gehört die coop eG ihren mehr als 80.000 Mitgliedern, die mit der coop-Vorteilskarte exklusive Rabatte in allen sky-Märkten und bei vielen Partnern in der Region erhalten und in der coop-Mitgliederverwaltung immer einen kompetenten Ansprechpartner haben.“ (ebd.)

Der Einsatz der Vorteilskarte „cooptimisten“ ist ein Herzstück der neuen Unternehmensstrategie, um damit eine höhere Kundenbindung zu erreichen und neue Mitglieder für die Genossenschaft zu gewinnen. Dieser Weg war offensichtlich erfolgreich, denn die Mitgliederzahl wuchs von 54.000 Ende 2013 auf heute ca. 80.000.

Allerdings gibt es auch einen Wermutstropfen, denn im Rahmen eines Joint Ventures mit der REWE Markt GmbH wurde diese 2016 zum Mehrheitseigner der neu gegründeten „Supermarkt Nord Vertriebs GmbH & Co. KG“. REWE hält dort 55 Prozent und die coop 45 Prozent. Damit verbunden ist ein Rückzug der coop eG aus dem operativen Geschäft. Auch dieser Sachverhalt wird offen auf der homepage und über Pressemitteilungen kommuniziert.

„2016 gliederte die coop eG ihr operatives Geschäft in die ‚Supermärkte Nord Vertriebs GmbH & Co. KG‘ aus, an welcher sich die REWE Markt GmbH in einem zweiten Schritt beteiligen wird.“ (ebd.)

Neben der Kundenorientierung wird das Regionalitätsprinzip als Alleinstellungsmerkmal gegenüber den großen Discountern hervorgehoben:

„Der Norden und die coop – das ist eine Liebe, die bereits seit 1899 währt. Schließlich legen wir als genossenschaftliches Traditionsunternehmen Wert auf Regionalität, Frische, Geschmack, Qualität sowie einen verantwortungs-

vollen Umgang mit Umwelt und Ressourcen. Diese Werte spiegeln sich in unseren starken Marken „coop Feine Lebensmittel“ und „Unser Norden“ wieder, an denen wir die Markenrechte besitzen. Mit der Eigenmarke „Unser Norden“ haben wir unserer Heimat ein kulinarisches Denkmal gesetzt.“ ([www.coop.de/marken](http://www.coop.de/marken), Abruf am 02.08.2018)

Als regionaler Lebensmittelhändler macht die coop also auch die Nachhaltigkeit im Sinne von ökologischer Verantwortung und Produktqualität im Rahmen ihrer Markenpolitik zum Thema.

### 6.8.2 Verständnis und Umsetzung der genossenschaftlichen Idee

Das Wesen von Genossenschaften beruht auf den Prinzipien von Identität, Solidarität, Demokratie und Mitgliederförderung. Aus den Antworten der Interviewpartner nach ihrem Verständnis der genossenschaftlichen Prinzipien, lässt sich das Förderprinzip als oberste Maxime der Unternehmensphilosophie herauslesen.

#### Förderprinzip als Handlungsmaxime

Das Förderprinzip der Konsumgenossenschaft scheint bei allen Interviewpartnern eine Art gemeinsame Handlungsorientierung der Genossenschaft coop darzustellen und wird mit geringfügig differierendem Akzent folgendermaßen beschrieben. Der Aufsichtsratsvorsitzende legt den Schwerpunkt auf die Kundenbindung als Wesenselement einer Einkaufsgenossenschaft. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat interpretieren den Förderzweck als Mehrwert unter dem Aspekt des Erhalts von Arbeitsplätzen:

„Die Mitgliederförderung ist ganz klar. Das ist ja aus dem historisch so entstanden, dass[...] Mitglieder eine Einkaufsgenossenschaft gegründet haben. Zur Versorgung. Und es ist allerdings so, das Mitgliedergeschäft wenn man so will – wir haben zurzeit ungefähr 65.000 Mitglieder in Coop, ist ja nicht nur Mitgliedergeschäft, sondern wenn es nur die 65.000 Kunden wären, wäre ja die Coop nicht lebensfähig – und natürlich ist es so, dass man den Mitgliedern gegenüber den normalen Kunden Einkaufsvorteile verschafft durch Rabattierung, durch Sonderaktionen. Jetzt durch die Kundenkarte, die es seit Juli letzten Jahres gibt. Das ist im Grunde genommen der Zweck einer Mitgliederförderung.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 1)

„Die genossenschaftlichen Prinzipien, dieser Förderauftrag, den wir ja eigentlich haben, der ist für uns natürlich auch extrem wichtig. Ganz einfach deswegen, weil wir natürlich auch sehr stark geprägt sind und ein sehr großes Interesse daran haben, wie hier agiert wird. Und vor allem dass die Arbeitsplätze

natürlich gesichert sind und dass im Grunde genommen alles was hier an Prozessen in Gang gebracht wird natürlich auch immer einen Mehrwert darstellt. Sowohl für unsere Vertreter wie auch für unsere Kollegen, wie auch in allen Bereichen, dass eben dieser Förderauftrag auch seine Erfüllung findet. Und dass ist uns eben extrem wichtig.“ (AR-Mitglied, AN, F5T19: 2)

Der gewerkschaftliche Vertreter im Aufsichtsrat stellt gar eine Analogie von genossenschaftlichen und gewerkschaftlichen Handlungsmaximen her und macht dies am Förderprinzip für die Mitglieder der jeweiligen Organisation fest:

„Die kommen ja dem Gewerkschaftsgedanken ziemlich nah. Ist da zwar eher auf Einkauf oder sonstige Vorteile für Mitglieder gerichtet, also eher auf den Konsumbereich. Aber das ist dem Gewerkschaftsgedanken ja nicht so ganz weit weg. Und von daher konnte ich mich auch mit dem Genossenschaftsgedanken sehr gut anfreunden. Um daraus dann Vorteile für die Mitglieder zu generieren. Das ist ja quasi wie wir im Arbeitsleben versuchen, Vorteile für unsere Mitglieder zu generieren. Machen die das hier über die Konsumgenossenschaften und das war mir schon sehr nah.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 2)

„Also durchaus durch die Weitergabe von Einkaufsvorteilen an die Mitglieder. Also da ist der Förderauftrag, da sehe ich ihn auch als erfüllt an [...]. Und jetzt mit der Vorteilskarte, also das ist schon der Förderauftrag wird durchaus erfüllt.“ ( AR-Mitglied, ANG, F5T20: 3)

Der gewerkschaftliche Vertreter im Aufsichtsrat hält zwar den Förderauftrag für erfüllt, dies insbesondere durch das neue Instrument der „Cooptimistenkarte“. Bei der Frage nach der Wichtigkeit der Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien ist er aber eher skeptisch, was die Umsetzung angeht:

„Nur die Marke. Das dahinter ein genossenschaftlicher Gedanke steht, eine genossenschaftliche Organisation, die Möglichkeit Mitglied zu werden und so. Damit ist/das ist auch in den vergangenen 15 bis 20 Jahren – ist meine Wahrnehmung – eher nicht offen nach außen kommuniziert worden, weil ja immer noch die ganz alte Coop [...] Skandale usw. [...] für die Zukunft soll der Genossenschaftsgedanke auch gerne offensiver nach außen hin getragen werden. Das scheint Teil der neuen Philosophie zu werden.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 14)

Hier wird auf den Skandal um die alte Co op AG angespielt, von deren Negativimage man sich als in diesem Marktsegment verbliebene größte Konsumgenossenschaft deutlich abgrenzen will (Prinz 2015: 223, 246). Andererseits findet die Rechtsform eG mit einem ausdrücklichen Verweis auf die genossenschaftliche Tradition, die spezifische Kundenverbundenheit und die Regionalität Eingang in die Außendarstellung des Unternehmens.

## Sozial verantwortlicher Kapitalismus

Das Spezifische an Genossenschaften wird in der Abgrenzung zur Gewinnerwartung kapitalmarktgetriebener Unternehmen ausgemacht. Für diesen Sachverhalt wird unter anderem ursächlich benannt, dass die Gewinne im Unternehmen bleiben, reinvestiert und an die Mitglieder ausgeschüttet werden können:

„Sie (die Genossenschaften, Anm. d.Verf.) sind eben im Wesentlichen nicht getrieben bzw. bestimmt durch Inhaber, die eine Gewinnerwartung haben, sondern die Genossenschaften sind ja so organisiert, dass die Gewinne, die erwirtschaftet werden, auch im Unternehmen bleiben und nur eine Dividende in der Höhe ausgeschüttet wird, die sich die Genossenschaft auch leisten kann.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 1)

„Gott sei Dank ist es richtigerweise aus meiner Sicht, die Anteilsbegrenzung auf 300 Maximalanteile bei Stimmgleichheit – egal ob ich die zwei Anteile habe oder die 300 Anteile – bei absoluter Stimmgleichheit, das ist eine richtige Organisationsform. Also für richtige Kapitalanleger oder Investmentfreaks, die da Millionen-, Milliardensummen irgendwo parken wollen und sich eine Gewinnmaximierung durch riesen Dividenden erwarten, das bringt hier nichts. Das finde ich gut. Also das finde ich richtig gut. Von daher ist es eher doch ein bisschen weiter weg vom brutal kapitalistisch orientierten gewinnmaximierenden Unternehmensformen. Aber letztendlich muss selbst die Dividendenbedienung oder die Tantiemenbedienung muss ja auch irgendwo mal bedient werden. Und erwirtschaftet werden.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 3)

„Also ansonsten müsste ich sagen marktorientiert. (unv.) Also mit sozialreformerisch ist hier nichts. Also das ist erst mal natürlich auch begründet im nackten Konkurrenzkampf.“ (ebd.: 4)

Hier wird deutlich, dass die coop als Genossenschaft Teil eines Marktes ist, der nach kapitalistischen Gesetzen arbeitet:

„Eine Genossenschaft ist ein Wirtschaftsunternehmen wie jedes andere auch. Das heißt sie muss also [...] zumindest schwarze Zahlen schreiben, sonst wäre das bestandsgefährdend.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 1)

Die Interviewpartner betonen durchgängig, dass es sich bei der coop eG um ein Unternehmen handelt, dass sich im Rahmen von Marktwirtschaft und Wettbewerb behaupten muss. Dieser Wettbewerb wird branchenspezifisch als brutal beschrieben. Eine Abgrenzung vom Prinzip der reinen Gewinnmaximierung gilt allerdings auch in diesem umkämpften Markt als Charakteristikum der Genossenschaft.

## Identitätsprinzip

Das Zusammenfallen von Kunden und Beschäftigten als Mitglieder der Genossenschaft prägt die Umsetzung des Identitätsprinzips. Gemeint ist damit das Zusammenfallen des Dienstleisters (Lebensmittelhändler) mit seinen Beschäftigten und den Kunden in einer Organisation. Der Gegenstand ist die Versorgung der Kunden mit Bedarfsgütern aller Art und der Förderzweck besteht unter anderem in der Wahrung der Verbraucherinteressen (Satzung § 1 Abs. 3). Eine gewisse Homogenität von Kunden und Beschäftigteninteressen ist daher feststellbar. Über die 2013 neu eingeführte Vorteilskarte konnten intensiv neue Kunden und Mitglieder gewonnen werden.

Die „cooptimisten-Karte“ als neues Kundenbindungsinstrument und Alleinstellungsmerkmal einer Konsumgenossenschaft wird von Seiten der Anteilseigner und der Arbeitnehmervertreter unterschiedlich bewertet. Der Aufsichtsratsvorsitzende beschreibt die Einführung der Kundenkarte als Erfolgsstory, die in der Tat zu einem massiven Zulauf von bis zu 1000 Neumitgliedern pro Monat geführt hat und die Gesamtzahl der Mitglieder von 50.000 im Jahr 2013 auf 65.000 in 2015 bzw. 80.000 in 2016 extrem wachsen ließ. Gleichzeitig beschreibt er die Vorteilskarte als Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen auch genossenschaftlichen Anbietern im Lebensmittel-einzelhandel wie REWE, die er als Kaufmanns-genossenschaft im Gegensatz zur Konsumgenossenschaft coop kennzeichnet:

„Dann komme ich immer wieder zu diesem Kundenbindungsinstrument mit dieser Vorteilskarte, die man nur als Mitglied erwerben kann. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal einer Genossenschaft gegenüber. Ich kann nicht Anteile von der Firma Bartels und Langnese erwerben. Ich kann auch nicht Anteile bei REWE erwerben. Das sind Kaufmanns-genossenschaften.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 14)

„Also früher war das so, dass man Mitglieder darüber gewonnen hat bzw. höchst attraktiv gemacht hat, Anteile an der Genossenschaft zu zeichnen, indem man sehr attraktive Dividenden ausgekehrt hat oder rausgereicht hat. Inzwischen haben wir gesagt das kann eigentlich nicht der Sinn sein, dass man hier Mitglied wird bei der coop um Geld anzulegen. Und darüber eben dann Dividende zu erwirtschaften. Das haben wir jetzt eben grundlegend geändert durch die Einführung der sogenannten Cooptimistenkarte, also der Kundenkarte, als Kundenbindungsinstrument und das hat also in hohem Umfang einen hohen Zulauf gegeben von Genossenschaftsmitgliedern die kommen von 2013 ungefähr 50.000 Mitglieder jetzt bei 65.000 seitdem die Kundenkarte eingeführt worden ist, die man nur als Mitglied bekommt. Haben wir doch einen sehr sehr deutlichen Zulauf zwischen 500 und 1.000 Mitgliedern im Monat.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 2)

Dieser Ansatz der Ausweitung der Mitgliedschaft hat einerseits natürlich den Effekt den Eigenkapitalanteil der Genossenschaft anzuheben, andererseits bietet sich über die Kundenbindung hinaus die Möglichkeit, Kundenwünsche stärker zu integrieren. Dieser Ansatz könnte im Sinne des Prosumentenansatzes deutlich verbessert werden, wenn die Kundenkarte unter anderem zum Dialog über Produktqualität und Kundenzufriedenheit genutzt würde. Das Identitätsprinzip könnte also durch Prosuming gestärkt werden.

### **Eigentumsverhältnisse als Alleinstellungsmerkmal**

Die Mitglieder der coop zeichnen Genossenschaftsanteile. Maximal sind das 300 Anteile zu 50 Euro. Der Aufsichtsratsvorsitzende erklärt dieses Prozedere wie folgt:

Der Hintergrund war der, dass man – ich war da ja noch nicht im Aufsichtsrat, aber ich habe es als Vertreter der Genossenschaft verfolgt – der Hintergrund war der, dass man die Eigenkapitalausstattung der Genossenschaft verbessern wollte und hat darüber über damals noch die sehr attraktive Dividende, die über viele Jahre gezahlt worden ist von vier Prozent, hat darüber eben [...] ja doch sehr nennenswerte Kapitalaufstockung vornehmen können. Wir sind bei den Genossenschaftsanteilen innerhalb kürzester Zeit auf einen [...] eine Summe von rund 100 Millionen gezeichneten Anteilen gewachsen. Und das hat man dann eingebremst, weil nicht mehr Kapital benötigt wurde. Wir hatten damals eine Eigenkapitalausstattung von 50 Prozent über diese 100 Millionen. Und mehr wollte man auch nicht. Weil diese vier Prozent Dividende ist natürlich auch eine ordentliche Belastung des Ergebnisses. Und hat dann in 2011/2012 einen anderen Weg eingeschlagen indem man dann eben gesagt hat, wir möchten jetzt Genossenschaft in der Mehrheit Genossenschaftsmitglieder haben, die nicht unbedingt Kapital zeichnen, sondern die in die Genossenschaft mit dem kleinsten Anteil eintreten von 50 Euro, den man mindestens zeichnen muss, um dann eben die Zahl der Kunden zu erhöhen. Eine Kundenbindung darüber zu erwirken. Das hat dazu geführt, dass auch im erheblichem Umfang wieder die Kapitalanleger gekündigt haben, aber das wurde kompensiert durch die vielen, vielen Mitglieder die jetzt über die Kundenkarte gekommen sind.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 3)

In dieser Aussage lässt sich die Interpretation des genossenschaftlichen Prinzips im Vorhandensein kollektiven Eigentums erkennen. Denn für den Aufsichtsratsvorsitzenden stellt dieses Kapital, das ja auch partiell den Beschäftigten über ihre Mitgliedschaft in der Genossenschaft gehört, den gravierendsten Unterschied zwischen einem genossenschaftlichen und einem kapitalmarktorientierten Unternehmen dar, wobei keine Verpflichtung für die Beschäftigten besteht, Mitglied der Genossenschaft zu werden.



„Also es besteht keine Verpflichtung, aber das ist sehr positiv, dass ich sage mal die Werbemaßnahmen intern des Vorstandes, der Mitgliederverwaltung auch möglichst viele Mitglieder bei den Mitarbeitern anzuwerben, das ist [...] da wird so ein bisschen an die Ehre appelliert. Also ihr arbeitet im Unternehmen, dann erwerbt doch Anteile. Das ist ja dann auch mit Euer Unternehmen. Also deshalb haben wir diese sehr hohe Anzahl von Mitarbeitern. Jetzt insbesondere auch für die Mitarbeiter sehr interessant, da sie über diese Kundenkarte auch noch erhöhte Einkaufsvorteile intern generieren, hat es da auch noch mal einen erheblichen Zulauf gegeben.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 10)

Gleichzeitig hat die spezifische Form der Ausgestaltung der Kapitalbeteiligung auch den Effekt, dass sie für Großanleger und Spekulanten unattraktiv ist. Diesen Sachverhalt beschreibt der gewerkschaftliche Vertreter im Aufsichtsrat als positives Element der Organisationsform Genossenschaft:

„Gott sei Dank ist es richtigerweise aus meiner Sicht, die Anteilsbegrenzung auf 300 Maximalanteile bei Stimmgleichheit – egal ob ich die zwei Anteile habe oder die 300 Anteile – bei absoluter Stimmgleichheit, das ist eine richtige Organisationsform. Also für richtige Kapitalanleger oder Investmentfreaks, die da Millionen-, Milliardensummen irgendwo parken wollen und sich eine Gewinnmaximierung durch riesen Dividenden erwarten, das bringt hier nichts. Das finde ich gut. Also das finde ich richtig gut. Von daher ist es eher doch ein bisschen weiter weg von brutalkapitalistisch orientierten gewinnmaximierenden Unternehmensformen. Aber letztendlich muss selbst die Dividendenbedienung oder die Tantiemenbedienung muss ja auch irgendwo mal bedient werden. Und erwirtschaftet werden.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 3)

Eine Zielgruppe unter den Beschäftigten scheint allerdings schwer für die Mitgliedschaft in der Genossenschaft zu erschließen zu sein. Das ist die große Gruppe der geringfügig Beschäftigten.

„Die Menschen, die man möglicherweise für eine Mitgliedschaft nicht sofort gewinnen kann, sind die geringfügig Beschäftigten. Das ist nicht nur im Einzelhandel generell, sondern insbesondere bei Coop auch, eine nennenswerte Größenordnung von den 9.000 Beschäftigten sind MINDESTENS ein Drittel geringfügig Beschäftigte. 3.000. Unglaublich. Eine unglaubliche Zahl, die aber durch den Mindestlohn etwas relativiert worden IST. Also wenn wir jetzt noch 2.500 haben, aber das ist eine unglaubliche Zahl finde ich. Und geringfügig Beschäftigte, 450-Euro-Basis. Identifikation mit dem Unternehmen. Die sind in der Betriebsverfassung schlechter zu erreichen für die Betriebsräte hier. Die sind für uns in der Mitgliedschaft schlechter zu erreichen. Also es ist schon ein Problem. Diese Struktur.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 9)

Während die Genossenschaft auf der Seite des Arbeitnehmersvertreters also als normales kapitalistisches Unternehmen mit gewissen Schutzfunktionen

für die Selbstverwaltung und Eigenständigkeit bezeichnet wird, spricht der Aufsichtsrat von einem Unternehmen, das durch andere Eigentumsverhältnisse geprägt sei als eine rein kapitalmarktorientierte Organisationsform. Für die Umsetzung kann das genossenschaftliche Demokratieprinzip eine zentrale Rolle spielen.

### **Genossenschaftliche Demokratie und Beschäftigte**

coop legt Wert auf die Tradition und deklariert sich offensiv als Genossenschaft. Zu den zentralen Genossenschaftsprinzipien gehört auch das Demokratieprinzip. Häufig wird dies in der Literatur mit dem Kernsatz „Ein Mitglied, eine Stimme“ charakterisiert. Die Arbeitnehmervertreter bestätigen dieses Prinzip für Coop:

„Ein Mitglied mit einem Anteil hat bei uns genau das gleiche Stimmrecht wie einer mit 15.000.“ (AR-Mitglied, AN, F5T19: 15)

Der Aufsichtsratsvorsitzende beschreibt die Verfahren zur Umsetzung im Unternehmen über die Gremien Delegiertenversammlung und Aufsichtsrat. Er bestätigt auch sein Selbstverständnis vom Aufsichtsrat als verlängerter Arm der Delegiertenversammlung.

„Ja die Entscheidungskompetenzen sind ja vom Mitglied an die Vertreterversammlung delegiert. Wir haben ja jetzt bei den/ich glaube wir haben [...] bei der Wahl letztes Jahr hatten wir ungefähr 53.000 Mitglieder. Die haben 120, rund 120 Vertreter gewählt. Und die Vertreterversammlung beschließt über die Dividende, über die Verwendung des Bilanzgewinns oder Deckung eines Bilanzverlustes. [...] Die bestimmen über die Verwendung des Bilanzgewinns, in Gänze nicht nur Dividende, sondern Einstellung und Rücklagen und sie haben eben die Mitglieder des Aufsichtsrates zu wählen bzw. abzurufen, wenn das der Fall sein sollte.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 8)

Dabei hält er die Prinzipien von Mitbestimmung und Selbstbestimmung hoch, weist aber auf das Problem der Größe der betreffenden Organisation hin, die der Umsetzung von Mitbestimmung und dem demokratischen Prozedere in einer Organisation Grenzen aufzeigt:

„Das ist einfach immer wieder das Prinzip der Mitbestimmung, das Prinzip der Selbstbestimmung in so einer Genossenschaft. Das passiert mit fünf Genossenschaftsmitgliedern genauso wie mit 50.000 Genossenschaftsmitgliedern. Man muss es natürlich sehr stark nach der Größe differenzieren [...] das Grundprinzip ist ja immer das Gleiche. Die Größe ist natürlich immer das Problem, die Genossenschaft zu leben.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 14)

Ca. 60 Prozent der 9000 Beschäftigten sind auch Mitglieder der Genossenschaft. Daher fließen in die Vertreterversammlungen natürlich auch Interessen der Beschäftigten mit ein. Für die Nominierung zur Vertreterversammlung sind keine besonderen Qualifikationen erforderlich. Der Wahlauschuss, der die Vertreterwahl alle fünf Jahre durchführt, versucht ein Profil für die Wahlliste zu entwickeln, die verschiedene Interessen und Proporz berücksichtigt. Um beispielsweise dem bisherigen Männerüberhang zu begegnen, wird die Liste möglichst gleich verteilt mit Männern und Frauen besetzt. Ebenso wird versucht, die Altersstruktur anzupassen, um den bisherigen Überhang von älteren Menschen unter den Delegierten zurückzudrängen und damit alle Altersschichten zum Zuge kommen zu lassen. Man ist bemüht, der Überalterung der Genossenschaft durch die Berücksichtigung von jungen Beschäftigten und Kunden Rechnung zu tragen. Dieses Prinzip der Ausgewogenheit gilt neben Geschlechterverteilung und Altersverteilung auch für einen regionalen Proporz und die Berücksichtigung von Beschäftigten.

„Die ganze Mitgliederstruktur hat sich sehr verändert. Früher waren überwiegend Ältere mit älteren Menschen Mitglieder. Und auch in der Vertreterversammlung. Aber man merkt, wir haben manchmal ganze Generationen. Da ist dann der Vater, dann kommt die Mutter und die Tochter sitzt jetzt mit in der Vertreterversammlung. Das ist so ein Erbe, was fortgeführt wird.“ (AR-Mitglied, AN, F5T19: 4)

Für je 500 Mitglieder wird ein Vertreter für die jährlich stattfindende Vertreterversammlung gewählt. So prägen Delegation und Repräsentation anstatt direkter Partizipation und Mitbestimmung die genossenschaftliche Demokratie. Postdemokratische Züge sind dabei aber nicht zu erkennen. Die Wahlmöglichkeit bei der Wahl zur Vertreterversammlung wurde von 18 Prozent der Mitglieder wahrgenommen. Demokratie in der Genossenschaft basiert danach also im Wesentlichen auf einem Delegationsprinzip, dessen zentrales Gremium die einmal jährlich tagende Vertreterversammlung ist. Daneben gibt es aber auch noch jährlich drei regionale Vertreterzusammenkünfte, um eine bessere Kommunikation mit den Mitgliedern in der Region zu erreichen. Diese sind in der Satzung nicht festgeschrieben, gehören aber zu den langjährig gepflegten Gewohnheiten im Unternehmen.

„[...] also zwischen den Vertreterversammlungen ungefähr finden noch Vertreterzusammenkünfte statt. Regionale Vertreterzusammenkünfte, drei an der Zahl. Einmal in Lübeck, einmal in Kiel und einmal hier an der Westküste, wo dann die Vertreter im etwas kleineren Kreis, also die Wahlkreise sind ja etwas kleiner geschnitten, etwas kleinerem Kreis zusammenkommen. Werden dort

ohne offizielle Tagesordnung schon über aktuelle Entwicklungen informiert. Seitens des Aufsichtsrates, auch seitens des Vorstandes. Da werden aber keine Beschlüsse gefasst.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 9)

Die Vertreterversammlung dauert in der Regel drei bis vier Stunden. Die Möglichkeit der Einflussnahme beschränkt sich für die Delegierten auf den Punkt „Verschiedenes“, unter dem eine offene Aussprache stattfinden kann. Neben Kritik an der Unternehmensführung allgemein, die von den Delegierten aus dem Kreis der Beschäftigten in die Versammlung getragen wird, stehen hier vor allem Verbraucherthemen auf der Agenda.

„Es gibt gerade dadurch dass ein hoher Anteil der Vertreterversammlung eben auch Mitarbeiter sind, es gibt auch eben Kritik, die so ein bisschen in die Unternehmensführung hinein geht, Unternehmensorganisation. Es gibt aber auch die Kritik, dass wir was weiß ich das und das Produkt im Markt nicht mehr da ist. Also so ganz handfeste Verbraucherthemen. Oder das was nicht frisch war oder solche Dinge. Jetzt nicht unbedingt klassisch nach Gesetz und Satzung in so eine Vertreterversammlung gehörten, aber die Dinge werden diskutiert und werden angesprochen [...] Also Verbraucherthemen, wenn man so will, sind da auch Gegenstand der Diskussion.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 9)

In diesem Zusammenhang geht es vorwiegend um die Produktqualität und damit steht der Förderauftrag der Konsumgenossenschaft im Vordergrund, nämlich die „Wahrung der Verbraucherinteressen im wirtschaftlichen Bereich“, wie er in § 1 Abs. 3 der Satzung festgelegt ist. Auf die Frage nach den Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Unternehmen, wird aber vom Aufsichtsratsvorsitzenden sofort auf den Betriebsrat verwiesen:

„Das geht im Wesentlichen denke ich über den Betriebsrat. Also [...] ja vielleicht auch ein Stück weit über Marktleiterzusammenkünfte, die hier dann abgehalten werden. Also bei so einer hohen Mitarbeiterzahl ist es natürlich schwierig, da so eine Mitarbeitergestaltung in die Geschäftsprozesse mit einzu beziehen. Das ist auch eher eine Sache, die der Vorstand zu regeln hat. Damit beschäftigt sich der Aufsichtsrat nicht. [...] Es gibt eben verschiedene Zusammenkünfte, ich glaube die größte die hier stattfindet, das ist eine Personenzahl von 300 Mitarbeitern, wesentlich die Marktleiter und die leitenden Mitarbeiter aus den Märkten, die dann regelmäßig zusammenkommen. Und da gibt es eine Aussprache, gibt es Kritikgespräche, gibt es Verbesserungsvorschläge. Und wie dieses Vorschlagswesen hier in der Genossenschaft im Detail gelebt wird, kann ich Ihnen nicht sagen.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 10)

Da die Beschäftigten auch Mitglieder der Genossenschaft sind, nehmen sie an diesem genossenschaftlichen Demokratieprozess teil, aber der Umgang des

Unternehmens mit den Beschäftigten wird eher als hierarchisch und weniger als offen und demokratisch eingeschätzt:

„So richtig im Handel und wenn ich dann auf den Umgang miteinander in der Arbeitnehmerschaft umgehe, von oben nach unten, dann, ja, spielen die genossenschaftlichen Prinzipien nicht die Hauptrolle. Will ich mal so ausdrücken, um das mal vorsichtig auszudrücken. Um es klar zu sagen, klar zu sagen ist einfach hier das ist knallhart, wie in normalen, in normal privatwirtschaftlichen, gewinnorientierten, absolut kapitalmaximierenden Unternehmen auch.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T18: 3)

Offensichtlich scheint die genossenschaftliche Demokratie also für die Beschäftigten noch durch andere Elemente der klassischen Mitbestimmung sowohl auf Unternehmens- als auch auf Betriebsebene ergänzungsbedürftig zu sein. Wie dies bei coop genutzt wird, steht im folgenden Kapitel zur Umsetzung der Demokratie im Rahmen der Mitbestimmung im Vordergrund.

### 6.8.3 Die Rolle der Mitbestimmung bei der Coop eG

Für die coop eG mit über 9.000 Beschäftigten gilt die paritätische Mitbestimmung. Sie wird von allen Gesprächspartnern positiv eingeschätzt. Gerade die Beteiligung der Arbeitnehmerseite wird als Know-how Erweiterung gelobt. Eine Frontstellung der Interessen zwischen Beschäftigten und Mitgliedern ist bei coop nicht nachweisbar. Innerhalb der Konsumgenossenschaft gibt es deutliche Überschneidungen zwischen Beschäftigten und Mitgliedern, wobei sich das Verhältnis in der Mitgliedschaft schon allein durch den Zuwachs neuer Mitglieder aufgrund der Werbung von Kunden zugunsten der Kundenseite verschiebt.

Die Mitbestimmungspraxis bei coop wird vom Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat eher negativ eingeschätzt:

„Wenn das Gewerkschafterherz zuerst sprechen darf, dann sieht die [gemeint ist die Mitbestimmungspraxis] hier beschissen aus. ‚Beschissen aus‘ heißt, dass wir seit also seitdem ich hier denken kann, seit 15, seit 16 Jahren, über die Betreuungsekretärstätigkeit wir eine ganz merkwürdige Ausprägung von Mitbestimmungskultur hier finden. ‚Merkwürdige Ausprägung‘ heißt, es ist Altvorständen Vor-Vor-Vor-Vor-Vorständen und freigestellten Betriebsräten gelungen, doch eine gewisse Symbiose einzugehen [...] ja, die da lautet also auch herausragende Mitbestimmungsvertreter, freigestellte Betriebsräte mit einem gewissen System der Förderung auch sehr an die [...] Vorstandsgedanken zu binden sozusagen. So dass wir – deswegen sage ich das aus dem Gewerkschafterherz – sodass es uns nie gelungen ist, also wir werden hier, also

wir dürfen schon die Tarifverträge abschließen für den Einzelhandel, ja, aber [...]“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 4f.)

Obwohl die formalen Bedingungen mit freigestelltem Betriebsrat und einer langjährigen Verankerung des Betriebsrats im Unternehmen gut sind, wendet sich die Kritik vor allem auf den Sachverhalt einer Anpassung des Betriebsrates an die Strategien und Wünsche des Vorstands bzw. der Geschäftsführung. Beschrieben werden die unterschiedlichen Positionen von betrieblicher Interessenvertretung und den Positionen der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat am Beispiel der Ausgliederung des Fuhrparks und der Änderung der Tarifzuständigkeit von Einzelhandel zu Speditionsgewerbe:

„Und die Arbeitnehmer, die tatsächlich hier im Unternehmen auch beschäftigt sind, sind natürlich ganz eng mit ihren Arbeitsplätzen, mit diesem Unternehmen seit 20, 25, 30, 35 Jahren verbunden. [...] Und wir geraten dann immer in eine Dissonanz, wenn es vor, naja, so [...] Vorstöße des Vorstandes gibt und das wir ja in letzten Jahren gerne genommen einfach mal so einzelne Bereiche aus diesem Gesamtunternehmen ausgliedern, um die in ein anderes Tarifvertragswerk zu überführen. Also in die Tariflosigkeit, das wagen sie nicht, aber z.B. den ganzen Bereich Fuhrpark, da bietet sich ja sehr deutlich auf lange Sicht gesehen preiswerte in Anführungszeiten Tarifvertrag des Speditionsgewerbes an. Auch so eine Nummer ist hier gelaufen. Da waren wir WEIT auseinander. Da waren wir WEIT auseinander, was die [...] auch das Führen der Auseinandersetzungen angeht. Also wir waren eher drauf mit Öffentlichkeit und mit Skandalisieren [...] sind dem, ist der Betriebsrat aber so nicht gefolgt. Also das eher unter der Decke und wenn Öffentlichkeit und Skandalisieren und Coop, dann fällt ein schlechtes Licht auf das Unternehmen. Dann kommen weniger Kunden in die Läden und (macht ein längeres Geräusch) Mit dem Ergebnis, dass [...] ja die Kolleginnen und Kollegen, naja, Kolleginnen ja eher weniger, zwei Disponentinnen gibt es gerade, aber den Fuhrpark für die Beschäftigten des Fuhrparks, das sind 120 Beschäftigte, der Tarifvertrag des Speditionsgewerbes gilt. Und wir immer gesagt haben ein Betrieb, eine Gewerkschaft, ein Tarifvertrag, Einzelhandelsunternehmen, Tarifvertrag Einzelhandel. Nein. Also da sind wir also häufig, ja, doch, häufig auseinander in der Einschätzung, was die Folgen angeht.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 6)

Hier zeigt sich also, dass das Zusammenspiel der Arbeitnehmerseite und die Positionen im Aufsichtsrat nicht immer einheitlich sind. Trotz teilweise unterschiedlicher Auffassungen von Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, verfolgen sie jedoch eine gemeinsame Strategie.

„Also die Tendenz ist eigentlich so, dass gerade wir auf der Arbeitnehmerseite wir dann auch eine geschlossene Meinung vertreten. [...] Also da lassen wir uns auch nicht auseinander bringen.“ (AR-Mitglied, AN, F5TN 19: 10)

## Mitbestimmung der Beschäftigten im Aufsichtsrat

Aufsichtsratssitzungen finden in der Regel sechs- bis siebenmal im Jahr statt. Die beiden unterschiedlichen Bänke tagen vor dem Beginn von Aufsichtsratssitzungen jeweils separat für sich, um eine gemeinsame Linie für die anschließende gemeinsame Sitzung festzulegen. Hinzukommt auf der Ebene der Aufsichtsratsarbeit bei coop eine relativ intensive Nutzung der sieben Ausschüsse, die der Aufsichtsrat gebildet hat. Diese sind dann jeweils paritätisch besetzt, wobei die Vorsitzenden der Ausschüsse von der Anteilseignerseite gestellt werden. Von zentraler Bedeutung ist der Prüfungsausschuss, da dieser sich konkret mit den aktuellen Bilanzdaten des Unternehmens beschäftigt. Daneben existiert ein Marktentwicklungsausschuss, der sich mit Expansionsmaßnahmen und den grundlegenden Strategien befasst, was die Positionierung am Markt angeht. 2012 wurde mit dem Strategieausschuss ein neuer Ausschuss gegründet, der über die Bewertung der reinen Marktentwicklung hinausgeht. Dann gibt es einen Mitgliederausschuss, der sich um die Belange der Mitglieder kümmert, der unter anderem die Dividendenhöhe vorbereitet. Ein Nominierungsausschuss kümmert sich darum, wenn Nachbesetzungen im Aufsichtsrat auf der Anteilseignerseite erforderlich sind. Des Weiteren gibt es einen Vorstandsausschuss, der sich mit grundsätzlichen Angelegenheiten der Vorstände befasst. Dort geht es um Vertragsgestaltung, Höhe der Gehälter, Vorbereitung von Abberufungen oder Neubestellungen, Verlängerung von Verträgen, Prämienregelung etc. Und zuletzt gibt es laut Satzung einen Schlichtungsausschuss, der für den Fall vorgesehen ist, dass es unüberbrückbare Differenzen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat gibt. Dieser Ausschuss hat aber noch nicht getagt (vgl. AR AG F5T18: 4).

Von Seiten der Arbeitgebervertreter wird die Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat prinzipiell als „sehr konstruktiv“ eingeschätzt. So würden beide Seiten ein grundsätzliches Interesse an einer positiven Entwicklung des Unternehmens teilen und dementsprechend konstruktiv zusammenarbeiten. Konflikte zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern werden immer versucht, diskursiv und ohne die Anwendung des doppelten Stimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden zu lösen:

„Also wenn Sie die Bilanzen sich angeschaut haben, so ein bisschen in die Geschichte geguckt haben, es hat [...] erhebliche Veränderungen im Vorstand gegeben. 2011 haben wir den damaligen Finanzvorstand abberufen bzw. ja, darf ich nicht sagen. Er ist nicht abberufen worden, wir haben uns einvernehmlich von ihm getrennt. Und haben einen neuen Finanzbestand bestellt, da gab es Differenzen. Zwei Jahre später ist der Betriebs- und Einkaufsvorstand [...] aus dem Unternehmen ausgeschieden und wir haben seit Mai letzten Jah-

res [Name]. Da gab es schon mal [...] heftige Auseinandersetzungen, aber augenblicklich kann ich nur sagen, ist das eine sehr harmonische und sehr vertrauensvolle Zusammenarbeit. Und sehr konstruktiv.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 5)

Der Vorteil des genossenschaftlichen Aufsichtsrates besteht in diesem Fall offensichtlich in der Tatsache, dass die Mitglieder ein hohes Maß an Sachkenntnis in die Arbeit des Aufsichtsrates einbringen können. Dies gilt an dieser Stelle insbesondere für die Arbeitnehmervertreter, aber auch für die gewerkschaftlichen Vertreter im Aufsichtsrat. Dabei wird ausdrücklich auf ihre Kompetenz in Sachen Einhaltung der Tarifvereinbarungen hingewiesen.

### **Konflikte zwischen Arbeitnehmer- und Mitgliederinteressen?**

Gibt es bei Coop überhaupt Konflikte zwischen den beiden Lagern und wodurch sind diese gekennzeichnet? Zunächst ist eine große Überlappung von Beschäftigten und Genossen im Unternehmen festzustellen.

„[...] haben wir ja im Aufsichtsrat immer einmal die Anteilseignerseite, die ja eigentlich nichts mit dem Unternehmen zu tun hat. Die zwar Mitglieder sind, aber das Unternehmen nicht kennen. Und wir als Arbeitnehmervertreter sind ja auch Mitglieder, aber wir sind auch Mitarbeiter des Unternehmens. Und wir vertreten natürlich auch über 5.000 Mitarbeiter, die Mitglieder sind.“ (AR-Mitglied, AN, F5T19: 2)

Für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und den Betriebsrat haben der Erhalt von Beschäftigung und die soziale Verantwortung für die Beschäftigten die oberste Priorität. Betont werden immer wieder die regionale Ausrichtung des Unternehmens und die Verantwortung als Arbeitgeber in einer strukturschwachen Region, die sich hier mit dem Geschäftszweck der Versorgung der Kunden in dieser Region wiederum überlappt.

„[...] ist bei uns als Arbeitnehmervertreter natürlich immer erst mal der Mitarbeiter im Fokus. So. Dass wir möglichst viele Mitarbeiter im Unternehmen halten können, so lange es irgendwie geht, weil das auch unsere Mitglieder sind und das gehört zu dieser Region. Hier gibt es nicht so viele Arbeitsplätze.“ (AR-Mitglied, AN, F5T19: 5)

Diese Prioritätensetzung der Arbeitnehmerseite scheint jedoch nicht zu einer Konfrontation grundsätzlich divergierender Interessenlagen zu führen, wenn man den Ausführungen des Aufsichtsratsvorsitzenden folgt:

„Das ist natürlich häufig in der Natur der Sache, dass insbesondere wenn es um Einsparungen geht und [...] ja Rationalisierungsmaßnahmen und Einsparungsmaßnahmen hat natürlich häufig personelle Konsequenzen und die wer-



den dann schon kontrovers diskutiert. Aber wir haben es bislang – jedenfalls seitdem ich dabei bin – immer sehr einvernehmlich gelöst. Also es ist schon – wenn ich das sagen darf – auch irgendwo die Einsicht da, bei den Betriebsräten und auch bei ver.di, dass gespart werden muss, dass der Prozess optimiert werden muss, dass eben Personal abgebaut werden muss. Es gibt ja auch mal die Abgabe von Märkten, von Warenhäusern, haben wir aktuell gerade gehabt. Aber das sehen die Arbeitnehmer natürlich auch und ihre Geschäftsvertreter, wenn Märkte defizitär sind und die abgegeben werden an andere, dann muss das getan werden. In aller Regel werden ja nach BGB die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überführt. Das wird aber sehr einvernehmlich.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 6)

Die Folgen von Rationalisierungen und damit verbundenen Personaleinsparungen unter anderem durch die Aufgabe von defizitären Filialen zeigt, dass es im Unternehmen dauerhafte Konfliktgegenstände zwischen Beschäftigten und Kapitalinteressen gibt. Diese Konflikte in Personalangelegenheiten werden in der Regel zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat/Gesamtbetriebsrat gelöst, wobei den Betriebsratsgremien, aufgrund der langjährigen Betriebszugehörigkeit ihrer zentralen Akteure und der guten Kenntnisse der Unternehmensstrukturen eine starke Stellung gegenüber der Geschäftsführung attestiert wird. Der hier angesprochene potentielle Interessenkonflikt zwischen den Mitgliedern und den Beschäftigten der Genossenschaft unterstreicht aus der Perspektive der Arbeitnehmerschaft die Notwendigkeit der betrieblichen Mitbestimmung, die im Bedarfsfall durch die unternehmerische Mitbestimmung im Aufsichtsrat ergänzt werden kann. Erst durch die Mitbestimmung kann die Einhaltung von Arbeitnehmerinteressen gewahrt und Gute Arbeit umgesetzt werden. Eine besondere Rolle spielen dabei die Vertreter der Gewerkschaft ver.di.

### **Die Rolle der gewerkschaftlichen Vertreter**

Im Aufsichtsrat der coop sind beide Gewerkschaftsplätze mit Funktionsträgern der Gewerkschaft ver.di besetzt. Da coop als Unternehmen Mitglied im Arbeitgeberverband und tarifgebunden ist, wird die Stärke von ver.di im Aufsichtsrat eindeutig in ihrer tarifpolitischen Kompetenz gesehen.

„Wir haben zwei Gewerkschaftsvertreter [...], von ver.di. Natürlich in erster Linie die Tariffreue mit zu überwachen und die achten natürlich auch darauf gibt es irgendwelche Ausgründungen, dass man also versucht irgendwo ja Tarifvereinbarungen aus dem Einzelhandel zu umgehen. Das gab solche Fälle mit der Logistik. Man hat hier eine Logistik GmbH ausgründet. Also das geht natürlich im Wesentlichen um die Arbeitnehmerinteressen. Ganz klar.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 5)

Die Rollenverteilung und Machtpositionen, die für das Vorgehen der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat, aber auch im Zusammenspiel von Aufgaben der unternehmerischen und der betrieblichen Mitbestimmung von Bedeutung sind, werden wie folgt beschrieben:

„Anteilseignerseite – das registrieren wir – die besprechen sich vor, wir besprechen uns vor. Möglichst ohne den leitenden Angestellten. Und in diesen Vorbesprechungen wenn es, naja, egal um welches Themen es geht, also dann verteilen wir fünf untereinander schon mal auch unterschiedliche Rollen, die wir zu einzelnen Themen der Tagesordnung dann einnehmen WOLLEN. Also die Strategie, was wir erreichen wollen, ist vorbesprochen. Wir haben ja in unseren Reihen den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, [...], der durchaus auch im Unternehmen Machtfaktor darstellt. Das darf man nicht unterschätzen. Also sich auch seit 20 Jahren erarbeitet. Also wird schon, an dem geht so schnell nichts vorbei. Dann hat er ja seine kongeniale Partnerin, [...], die ja mehr so die Fürsorgliche gibt und auch gerne mal diese Rolle einnehmen soll. [...] Kollege, der da auch drüben sitzt, also neu in der Freistellung, da haben wir den Vorteil, dass der sozusagen – weil er noch nicht so lange in der Freistellung ist – weiß wovon er redet, wenn wir über Probleme in den Märkten reden. Er kommt aus dem Status Marktleiter. Also der weiß ganz genau von A wie Warenannahme bis Z wie Zeitgutschrift, wie es läuft in den Märkten. Und wenn wir wie die Blinden von der Farbe reden, dann kann er sagen: ‚Freunde, das habe ich also bis vor einem Jahr noch gemacht. Also ihr müsst mir hier nichts erzählen von Vorstandsseite.‘ Und meine Kollegin, die auch externes Aufsichtsratsmitglied ist, die ist lange Zeit Tarifverhandlungsführerin gewesen für den Einzelhandel.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 5)

Diese Kompetenzverteilung, kombiniert mit einer langjährigen Erfahrung, scheint eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Aufsichtsratsarbeit auf Arbeitnehmerseite. Dabei spielen die langjährige Verankerung des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden im Unternehmen, der gleichzeitig stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender ist und über eine Machtposition im Unternehmen verfügt, eine genauso wichtige Rolle wie die Sachkompetenz durch Erfahrungen mit dem Status des Marktleiters, aber auch die Kompetenzen in Sachen Tarifrecht, die durch die gewerkschaftlichen Vertreter im Gremium abgedeckt sind. Das Vorgehen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wird noch einmal verdeutlicht am Beispiel der Auseinandersetzung um die Ausgliederung des Fuhrparks und beschreibt auch die dialogische Form, die die Arbeit des Aufsichtsrats begleitet:

„Wir haben VERSUCHT das über den Aufsichtsrat auch zu verhindern. Diese Strategie, die wir versucht haben, haben die Arbeitnehmervertreter die im Betrieb beschäftigt sind, die Betriebsräte, auch mitgetragen. Indem wir versucht haben durch geheime Vorgespräche sozusagen mit dem Aufsichtsratsvorsit-

zenden, mit ein, zwei Menschen von der Anteilseignerseite, da zunächst mal ein Problembewusstsein zu schaffen, zu sensibilisieren. Mögliche Folgen auf lange Zeit [...], also deutlich zu machen aus unserer Sicht. Das ist nicht ganz gelungen. Wir haben offenes Ohr gefunden beim Aufsichtsratsvorsitzenden, den wir durchaus als Bündnispartner auch begreifen können. Der macht das richtig gut. Der macht das ja erst seit drei, vier Jahren, ja, drei Jahre, vier Jahre glaube ich maximal. Das ist ein Glücksfall für dieses Unternehmen, für den Aufsichtsrat. Der Kollege ist ja Sozialdemokrat von Hause aus durch und durch. Ist ja auch Vorstand einer Baugenossenschaft [...].“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 6)

Obwohl das Vorgehen im Ergebnis nicht erfolgreich war, ist die Unternehmensmitbestimmung bei coop gekennzeichnet durch eine starke Stellung der Arbeitnehmerseite. Dies ist weniger bedingt durch eine starke Position der Gewerkschaft oder einen hohen Organisationsgrad von ver.di im Unternehmen, sondern durch die starke Stellung der Gremien Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat, der durch seine langjährige Tätigkeit eine starke Position im Unternehmen innehat und diese in seine Arbeit als stellvertretender Aufsichtsrat einbringen kann. Hierbei spielt die Personenidentität, aber auch die Kontinuität auf der Arbeitnehmerbank eine große Rolle.

„Also das ist ja auf der Arbeitnehmerbank. Das ist praktisch die betriebsrätliche Spitze eins zu eins abgebildet. Mit dem GBR-Vorsitzenden, mit seiner Stellvertreterin, der XX, und dem durchaus der hoffnungsfrohen Nachwuchskraft in der Freistellung (lacht), dem XY. Also das ist [...] Ja. Personenidentität.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 8)

Damit wird eine Verzahnung von Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat und betrieblicher Mitbestimmung möglich:

„Wo man mit dem Betriebsverfassungsgesetz vielleicht nicht bis ins Detail weiterkommt. Aber da kann man durchaus über den Aufsichtsrat nochmal strategisch anders [...] schrauben.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 8)

Ergänzt wird diese starke Stellung durch die gute interne Kenntnis der Rahmenbedingungen im Unternehmen. Dies wird in den Interviews auch übereinstimmend als Informationsvorsprung der Arbeitnehmerseite beschrieben. Hinzu kommt die tarifpolitische Kompetenz der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat.

Ein Problem stellt die hohe Zahl von geringfügig Beschäftigten dar. Dies gilt sowohl für die Werbung dieser Personengruppe für eine Mitgliedschaft in der Genossenschaft. Dies gilt aber auch für die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft, für die Erreichbarkeit durch die betrieblichen Interessenvertreter

und für die geringe Identifikation dieser Gruppe mit dem Unternehmen (vgl. AR-Mitglied, ANG, F5T20: 9).

### **Mitbestimmung des einzelnen Mitglieds**

Direkte Partizipation, sowohl der Beschäftigten als auch der Mitglieder/Kunden stößt auf erhebliche Schwierigkeiten, zumal die Beschäftigten auf fast 200 Standorte verteilt sind und es sich bei der überwiegenden Anzahl um Teilzeitkräfte (7.000 von 9.000) handelt. Die Partizipationsmöglichkeiten der einzelnen Beschäftigten werden als gering eingeschätzt. Dies ist einerseits der Fragmentierung in Einzelhandelsfilialen geschuldet. Hier sind die Marktleiter zwar gehalten Mitarbeiterbesprechungen durchzuführen. Ob das systematisch umgesetzt wird, kann aber kaum nachgehalten werden. Hier hätte der Beschäftigte jedenfalls theoretisch die Möglichkeit, sich und seine Anliegen einzubringen (vgl. AR-Mitglied, AN, F5T20: 9). In der Zentrale werden diese Beteiligungsoptionen allerdings überraschenderweise als noch geringer eingeschätzt. Als Beteiligungsinstrument wird die jährlich einmal stattfindende Betriebsversammlung genannt. Ansonsten gibt es alle vier Jahre die obligatorischen Listenwahlen zum Betriebsrat über die eine Freistellung der GBR-Spitze abgesichert wird und die zur Einbindung von Kompetenz oder Widerstand aus den Reihen der Beschäftigten genutzt wird (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 10). Begrenzt werden die Partizipationsmöglichkeiten allerdings auch hier durch die hohe Anzahl an Teilzeitkräften.

### **Vorstand, Aufsichtsrat, Mitbestimmung**

Bei coop versuchen Aufsichtsrat und Vorstand über die Form von Zielvereinbarungen ihre Arbeit voranzubringen. Organisatorisches Vehikel hierzu ist der Strategieausschuss des Aufsichtsrats:

„Das ist genau das, was wir jetzt neu ins Leben gerufen haben. Das ist dieser sogenannte Strategieausschuss, der sich eben mit der grundsätzlichen Positionierung des Unternehmens auseinandersetzt, das was die strategische Ausrichtung eben sei es was das Warenkonzept angeht, was unsere Nische angeht in der wir uns hier Regional bewegen und auch mit den Eigenmarken, das sind Dinge, die wir dann gemeinsam besprechen. Da kommen natürlich die Vorschläge vom Vorstand und der Aufsichtsrat trägt die mit oder trägt sie nicht mit oder übt Kritik oder arbeitet daran mit im Rahmen seiner Möglichkeiten. Aber das sind eigentlich im Grunde genommen die Zielvereinbarungen. Ziel muss sein, dass wir immer dividendenfähig sind, das ist ganz klar.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 7)

Deutlich wird auch, dass die betrieblichen Arbeitnehmervertreter keinen Konfrontationskurs mit dem Vorstand und den Anteilseignern verfolgen,

sondern eher auf Konsens und Harmonie bedacht sind, manchmal zum Leidwesen der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat.

„[...] wo wir uns auch als in unserer Rolle als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat natürlich auch als Unterstützer und nicht nur Überwacher den Vorstand sehen.“ (AR-Mitglied, AN, F5T19: 6)

Sie beschreiben die Rolle des Aufsichtsrats in der Genossenschaft im Gegensatz z. B. zu einer Aktiengesellschaft auch nicht als reine Kontroll- und Überwachungsfunktion. Diese Rolle könnte gar aufgrund der eigenen Kompetenz zu einer Gestaltungsfunktion ausgebaut werden.

Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat kann von Seiten der Arbeitnehmer als effektiv charakterisiert werden. Konstatiert wird ein gutes Zusammenspiel von Gesamtbetriebsrat, Betriebsräten und der gewerkschaftlichen Kompetenz im Aufsichtsrat, z. B. in Fragen der Tarifpolitik. Damit bestehen gute Voraussetzungen für die Umsetzung einer gewerkschaftspolitischen Perspektive, die allerdings manchmal am Widerstand der Geschäftsleitung oder auch an der Firmennähe der betrieblichen Interessenvertretung scheitert.

#### 6.8.4 Nachhaltigkeit

Im Zusammenhang mit der zentralen Forschungsfrage, inwiefern sich Genossenschaften in ihrer Unternehmensphilosophie von anderen Geschäftsmodellen abgrenzen lassen, steht in diesem Kapitel die Frage im Mittelpunkt, was die Interviewpartner unter Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen verstehen. Der Begriff der Nachhaltigkeit basiert traditionell auf einem drei Säulenmodell, das Ökonomie, Ökologie und Soziales beinhaltet. Die drei Bereiche sind hierbei eng miteinander verflochten. Der Aufsichtsratsvorsitzende beschreibt die Genossenschaft per se als nachhaltige zukunftsorientierte Unternehmensform und kommt dabei auch auf die ökologischen Aspekte zu sprechen:

„Das eine ist die Unternehmensform der Genossenschaft ist an für sich schon sehr nachhaltig, weil sie eben auf dauerhaften Bestand ausgelegt ist, was ich eingangs schon sagte, und Gewinne werden in der Genossenschaft gelassen, die werden da nicht rausgezogen durch irgendwelche geschäftsführenden Gesellschafter. [...] Also ich sage mal alleine schon die Genossenschaft als solches ist eine sehr nachhaltige Unternehmensform, die sehr auf die Zukunft ausgerichtet ist. Und deshalb hat sie auch, haben die Genossenschaften allgemein auch diese Wirtschafts- und Finanzkrise sehr, sehr gut überstanden. Weil die ebenso gut aufgestellt sind. Einzelhandel vielleicht schon durch den starken Wettbewerb nicht so ganz ausgeprägt, aber sehen Sie die Volks- und Raiffei-

senbanken beispielsweise, die aus dieser Krise ja auch sehr gut herausgekommen sind oder sehr gut durchgekommen sind.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 11)

Die ökologische Ausprägung der Nachhaltigkeit wird bei Coop nur sehr allgemein kommuniziert. Dabei stehen Ressourcenschonung, die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und die Senkung von Heizkosten in den Filialen erklärtermaßen im Fokus. Die Bemühung um Techniken zur Kühlwärmerückgewinnung, die Erschließung regenerativer Energiequellen wie Photovoltaik und Geothermie wurden sogar vom Land Schleswig-Holstein mit dem Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet.

„Dann gibt es natürlich so eine ökologische Nachhaltigkeit. Da ist hier bei der Coop schon einiges passiert, indem man eben sich auf regenerative Energieversorgung schon konzentriert hat bei der Neuausrichtung von Märkten. Wenn Sie hier von der Bundesstraße gekommen sind, kommen Sie ja an diesem Skymarkt hier gegenüber in Sichtweite vorbei. Der wird mit Erdwärme geheizt. Der wird mit Erdkälte gekühlt. Da gibt es Solaranlagen und das hat natürlich auch teilweise knallharte wirtschaftliche Hintergründe, dass man eben Geld einsparen möchte durch was die Energieversorgung angeht bzw. Stromversorgung. Also das wird hier auch schon als sehr nachhaltig betrachtet und auch letztlich die Ausrichtung mit der regionalen Marke ‚Unser Norden‘ ist ja auch schon ein nachhaltiger Ansatz, dass man sagt wir versuchen hier nachhaltig die Region, die Erzeuger, die Produzenten in der Region zu stärken und das nicht über das Land zu streuen. Also das würde ich jetzt mal sagen, das sind so die drei Ebenen, auf denen sich das hier bewegt.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 11)

Bei coop spielen also auch ökologische Aspekte eine Rolle, werden aber nach Überzeugung des Gewerkschaftsvertreters im Aufsichtsrat nicht proaktiv angegangen.

„Ökologie ist Thema. Natürlich. Selbstverständlich. Aber das ist von außen gesetzt.“ (AR-Mitglied, ANG, F5 T20: 11)

Für diese These spricht die Tatsache, dass im Unternehmen keine Nachhaltigkeitsinstrumente und -kriterien angewendet werden, um Vorstands- oder Aufsichtsratsbeschlüsse daran zu binden. Im Geschäftsbericht findet keine Nachhaltigkeitsberichterstattung statt und in der Außendarstellung des Unternehmens tauchen Ökologie und Nachhaltigkeit nur am Rande auf. Weitere Komponenten der Nachhaltigkeit sind Regionalität und die Qualität der Lebensmittel, wobei die Wahrnehmung der Verbraucherinteressen laut Satzung ebenfalls zu den Förderzwecken der Genossenschaft gehört. Neben der ökologischen Nachhaltigkeit wird ein weiterer Fokus auf den Bereich der Personalentwicklung sowie der Aus- und Weiterbildung gelegt.

## Beschäftigungssicherung und Personalentwicklung

Der Aufsichtsratsvorsitzende formuliert eine hohe Relevanz und eine entsprechende Verantwortung des Aufsichtsrates für die Beschäftigten im Unternehmen:

„Also ist natürlich ein Hauptaugenmerk auch des Aufsichtsrates insbesondere der Arbeitnehmerseite, dass die Beschäftigung hier gesichert wird. Dass wir also nicht über die Maße Personal abbauen. Thema ist immer wieder regelmäßig sind die Auszubildenden, also die Situation wird da ja schwieriger, wie Sie wissen. In allen Bereichen. Auch im Einzelhandel ganz besonders ausgeprägt. Also dass wir dort auch [...] vernünftig ausbilden und die jungen Menschen an das Unternehmen binden und nicht irgendwie nach der Ausbildung entlassen müssen. Das sind schon ganz wichtige Punkte, die wir auch immer wieder besprechen. Auch in der Personalentwicklung. Darüber lassen wir uns auch regelmäßig berichten aus dem Bereich des Arbeitsdirektors, das ist ja hier der Finanzvorstand und auch des Prokuristen, der für die Personalwirtschaft zuständig ist. Also das ist schon ganz wichtig, die Sicherung der Arbeitsplätze. Das ist auch eine hohe Verantwortung die wir haben mit über 9.000 Mitarbeitern.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 11)

Eine genteilige Position vertritt der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat:

„Nachhaltigkeit was Sicherung von Arbeitsplätzen angeht, was Fairtrade angeht, wo man ja auch sagen könnte, man kann ja auch als Handelsunternehmen durchaus Einfluss auf Lieferanten nehmen. Soweit geht es überhaupt gar nicht. Null.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 10)

Hier wird ein deutlich höherer Anspruch zum Ausdruck gebracht, der eine gewisse Verantwortung des Lebensmittelhandels auch für die Wertschöpfungskette anregt. Eine Position, die durchaus bedenkenwert ist, zumal die Konsumgenossenschaft vor ihrem Förderhintergrund auch Verbraucherinteressen wahrnehmen sollte. Diese Position käme einer Ausweitung der Verantwortung in Richtung der Lieferanten vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeit und Produktqualität gleich. Sie könnte eine Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens begründen, die allerdings auf der Seite der Unternehmensleitung nur mit Bezug auf die Regionalität, also die Versorgung mit regionalen Lebensmitteln angekommen ist und ihren Ausdruck in der Marke „Unser Norden“ findet. Zu dieser regionalen Verantwortung gehört dann auch die Wahrnehmung von Aufgaben der Daseinsversorgung im strukturschwachen ländlichen Raum, wie sie teilweise schon wahrgenommen wird.

„Gerade z. B. im Dithmarschen Raum, wo wir eigentlich im Grunde genommen auch teilweise nicht nur den Auftrag haben Lebensmittel [...] den Kun-

den mit Lebensmitteln zu versorgen. Also es gibt in Dithmarschen z. B. sehr viel aufgrund der strukturarmen Gebiete auch viele Vollversorger.“ (AR-Mitglied, AN, F5T19: 22)

Die Tarifbindung des Unternehmens wird vom Vorsitzenden des Aufsichtsrats positiv gesehen:

„Also wir sind froh, dass wir noch im Tarif sind. Und dass wir es uns noch leisten können.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 12)

Besondere soziale Leistungen über die Einkaufsvorteile hinaus und besondere Konditionen mit einzelnen Versicherungen, scheint es aber im Unternehmen nicht zu geben. So gibt es auch keine betriebliche Altersvorsorge mehr (vgl. AR-Mitglied, AG F5T18: 12).

Ein besonderer Akzent wird vom Unternehmen auf die Rolle als guter Ausbildungsbetrieb gelegt. Es wird nicht nur viel, sondern auch in guter Qualität ausgebildet und es wird nach Möglichkeit übernommen. Darin wird eine eigenständige Strategie gesehen, um dem Fachkräftemangel in einigen Sektoren zu begegnen.

„Nachwuchsmangel wird besonders deutlich bei den Fleischern. Also Ladefleischer sozusagen, die da hinter der Theke und noch eine Mauer dahinter so ein bisschen Fleisch zubereiten usw. Da wird es sehr, sehr deutlich, weil da die Mitbewerber REWE und EDEKA natürlich Gewehr bei Fuß sind. Die Ausbildung ist gut bei der Coop. Auch eigene Ausbildungswerkstatt und das ist alles ziemlich gut. Wenn man Beschäftigungssicherung, Nachwuchsförderung anspricht, dann müsste man auch die 700 Auszubildenden erwähnen, die es im Unternehmen gibt. Das ist eine gute Zahl. Ist ausdrücklich zu begrüßen. Aber das halten danach. Nach erfolgreicher Ausbildung. Die Ausbildungsqualität ist sehr in Ordnung. Aber danach kommen die Mitbewerber.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 12)

Allerdings wird diese Strategie nicht immer belohnt, denn die gut ausgebildeten Fachkräfte werden vielfach von der Konkurrenz abgeworben.

### **Mitarbeiterzufriedenheit und das Verständnis von Guter Arbeit**

Die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen wird nicht systematisch abgefragt. Die Aussagen hierzu sind also eher spekulativer Natur.

„Das wird immer mal wieder erfragt und hinterfragt durch die Personalwirtschaft. Und nach allem was uns zugetragen worden ist, ist die Mitarbeiterzufriedenheit [...] befriedigend. Also jetzt nicht über die Maßen sehr gut, aber nicht besorgniserregend. Nicht besorgniserregend schlecht. Also wir haben schon noch einen hohen Anteil von langjährigen Mitarbeitern. Wir haben kei-



ne so hohe Fluktuation, wie andere Unternehmen. Und das denke ich ist auch ein Indiz dafür, dass die Mitarbeiterzufriedenheit relativ hoch ist. Aber gesicherte Zahlen habe ich aktuell nicht.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 12)

Gute Arbeit wird vom Aufsichtsratsvorsitzenden als Balance zwischen den Mitgliedern, den Beschäftigten und dem Unternehmen interpretiert:

„Ja das ist denke ich mal diese klassische Gradwanderung. Das ist dann es muss allen dreien gut gehen, ne. Den Anteilseignern jetzt die Mitglieder, es muss den Mitarbeitern gut gehen, es muss dem Unternehmen gut gehen. Und das ist im Grunde genommen das, was der Vorstand hier auch schaffen muss. Diese Balance zu wahren.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 12)

Dagegen übt die Gewerkschaftsseite Fundamentalkritik mit der These, dass Gute Arbeit im Unternehmen nicht existiert:

„Gute Arbeit bei der coop gibt es nicht. Gibt es nicht. (unv.) Was mir gut gefällt, was mir gut gefällt ist, dass die coop tatsächlich einen – wie nennen die den? – betrieblichen Gesundheitsförderer tatsächlich auch haben. Als eigenständige Stelle. Stabstelle unter (unv.). Das gefällt mir gut. Ich sehe an der Arbeit der Betriebsräte natürlich auch ein sehr starkes Bemühen darum, Gute Arbeit – gute in Anführungszeichen – Arbeitsbedingungen [...] naja zu schaffen muss man fast sagen. Und in der Vergangenheit war das nicht so ein Hauptaugenmerk zu schaffen. Demographiefaktor spielt eine Rolle. Der es geradezu zwanghaft macht, die Altersstruktur der Belegschaften, wie eben schon mal kurz angerissen, also Nachwuchsprobleme haben wir.“ (AR-Mitglied, AN, F5T20: 13)

Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern, setzt coop auf eine Reihe unterschiedlicher Angebote wie eine hotline für Beschäftigte in schwierigen Situationen am Arbeitsplatz und in schwierigen Lebenssituationen.

„Currente ist ein Dienst, nicht, wo sich eben halt Kolleginnen und Kollegen anonym auch hinwenden können, wenn sie Probleme haben. Egal in welchem Bereich auch immer.“ (AR-Mitglied, AN, F5T19: 18)

Dieses Instrument wurde allerdings nicht angenommen und mittlerweile wieder zurückgenommen. Daneben existiert ein Hilfswerk für Beschäftigte, die in Notlagen geraten.

„Wir haben ein Hilfswerk [...] da zahlen die Mitarbeiter 26 Cent – früher waren es mal 50 Pfennig, deswegen diese 26 Cent – im Monat ein. Also jeder, der neu eingestellt wird, wird gefragt: ‚Möchtest Du Mitglied werden? Ja oder nein?‘ Und daraus werden einfach dann Mitarbeiter unterstützt, die unverschuldet in Not geraten werden.“ (AR-Mitglied, AN, F5T19: 18 f.)

Die Arbeitssituation in den Filialen ist jedenfalls, wie überall im Lebensmittel Einzelhandel, durch Rationalisierung und Arbeitsverdichtung gekennzeichnet. Fachkräftemangel, Schwierigkeiten der Nachwuchsbindung und der demographische Wandel mit einer teilweise überalterten Belegschaft, die überwiegend in Teilzeit und geringfügig beschäftigt ist, ergänzen dieses Bild.

Wie ebenfalls deutlich wurde, ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen jedoch stets an das Ziel gebunden, die Produktivität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu verbessern und folgt somit einer ökonomischen Maxime:

„[...] das ist ja ein kannibalisierender Wettbewerb. Die Standorte sind teilweise überbesetzt. Gerade Schleswig-Holstein ist vollständig überbesetzt durch die Discounter, die wirklich auch kleinste Standorte besetzen und natürlich auch von unseren Umsätzen knabbern.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 7)

Die These einer langsameren und geschützteren Entwicklung der genossenschaftlichen Unternehmen gegenüber ihrer kapitalmarktgetriebenen Konkurrenz kann für coop insofern nicht bestätigt werden. Das Joint Venture mit REWE zeigt, dass die Rechtsform das Unternehmen vor der Übernahme der Konkurrenz nur begrenzt schützt.

### 6.8.5 Die coop eG in der Wirtschafts- und Finanzkrise

Laut Bilanzanalyse finden sich keine Hinweise, dass die coop eG von der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 besonders betroffen war. Dies geht auch aus dem Statement des Aufsichtsratsvorsitzenden hervor:

„[...] die Wirtschafts- und Finanzkrise hat den Einzelhandel insgesamt nicht allzu sehr getroffen. Also das würde ich hier nicht an die genossenschaftliche Unternehmensform festmachen wollen.“ (AR-Mitglied, AG, F5T18: 11)

Lediglich der Verkauf des Absatzgebiets Süd an die REWE Group in 2009 könnte unter anderem durch die Situation befördert worden sein, indem die Konsumneigung der Verbraucher möglicherweise zurückgegangen ist. Die Ursachen könnten aber auch vorwiegend in der Situation des Lebensmittel Einzelhandels allgemein und in der Region gesehen werden. Dieses Erklärungsmuster wird sowohl vom Aufsichtsratsvorsitzenden als auch vom Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat angeboten.

Der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat weist auf die gute Eigenkapitalausstattung der coop in Form der Genossenschaftsanteile hin, die in der Summe ca. 100 Millionen Euro beträgt, macht aber andererseits darauf auf-

merksam, dass die eigentliche Geschäftstätigkeit fremdfinanziert ist und das hierfür etwa 300 Millionen Euro notwendig sind (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 11). Und er prognostiziert eine bevorstehende Übernahme durch REWE:

„[...] eine Beerdigung, wenn es so kommen sollte. Was ich überhaupt nicht wünsche. Dann werden hier die Flaggen ausgetauscht. Dann steht hier REWE dran statt Coop. Ende der Durchsage. Also als stiller Teilhaber schon mit einer gewissen Einlage, die warten da nur drauf. Also REWE in Köln, die gucken sich das ganz in Ruhe an hier. Die sind ganz entspannt.“ (AR-Mitglied, ANG, F5T20: 11)

Im Rahmen eines Joint Ventures wurde die REWE Markt GmbH 2016 zum Mehrheitseigner der neu gegründeten „Supermarkt Nord Vertriebs GmbH & Co. KG“. REWE hält dort 55 Prozent und die coop 45 Prozent. Damit verbunden ist ein Rückzug der coop eG aus dem operativen Geschäft.

## **Unternehmerische Konsequenzen – bilanzanalytische Betrachtung der Jahre 2009–2013**

### **2009**

Verkauf des Absatzgebiets Süd (39 Verbrauchermärkte) an die REWE Group. Insgesamt wurde in 2009 die Verkaufsfläche um rund 49.000 m<sup>2</sup> verringert (insgesamt 44 Märkte wenige). Der Mittelzufluss aus dem Verkauf wurde „vorrangig“ zur Tilgung von Krediten benutzt. Zur Festigung und Stärkung der Marktstellung der coop in dem intensiv umkämpften Markt des Lebensmitteleinzelhandels wurde in den Jahren 2005–2008 die grundlegende Erneuerung der coop durchgeführt, die mit vereinzelt Maßnahmen im Geschäftsjahr 2009 abgeschlossen wurde. In diesem Zeitraum wurden Investitionen von insgesamt 247 Millionen Euro ausgelöst, die sich aus Anlagenzuzugängen und Instandhaltungen zusammensetzen (JA 2009).

Durch die Kooperation mit der REWE Group wurde die Warenbeschaffung zu wettbewerbsgerechten Einkaufskonditionen nachhaltig gesichert. Die Zusammenarbeit wurde vom Kartellamt 2011 genehmigt (JA 2010). Mit dem Eigenmarkenprogramm „Unser Norden“ und der alteingeführten Eigenmarke „Landklasse“ habe man sich weitere Marktanteile und Wettbewerbsvorteile erarbeitet (JA 2009).

Die Expansion wurde in Ausbreitungsgebiet verstärkt fortgesetzt mit dem Ergebnis der Anbahnung und Sicherung diverser Standorte, die sowohl 2009 zu sechs Neueröffnungen führte als auch in den nächsten Jahren das Wachstum der coop nachhaltig fördern wird (JA 2009).

Fortschreibung des Kooperationsabkommens mit der REWE Group, das wettbewerbsfähige Einkaufskonditionen sichert. Dies ist laut Vorstandsaussage im GB 2009 ein wesentliches Element des Erfolges trotz Wirtschaftskrise. Hinzu kommen die konsequente Ausrichtung auf die Profilierungssortimente Fleisch/Wurst-Bedienung, Obst und Gemüse, Molkereiprodukte. Der Erfolg ist vor dem Hintergrund zu beurteilen, dass die Wirtschaftskrise und die damit verbundene Kurzarbeit die verfügbaren Einkommen der Verbraucher geschmälert haben (JA 2009).

## 2010

In 2010 entwickelte sich die Coop eG besser als der Branchendurchschnitt. Der Jahresüberschuss lag nur wenig unter Vorjahr bei verringertem Flächenangebot (JA 2010). Im Geschäftsjahr 2010 wurden sämtliche „Unser Norden“-Landbäckereien in eine separate GmbH ausgegliedert, an der die coop mittelbar zu 100 Prozent beteiligt ist (JA 2011).

## 2011

Im Geschäftsjahr 2011 wurde die Expansion mit acht weiteren Backbetrieben („Unser Norden“-Landbäckereien) fortgesetzt (JA 2011). Nach der Erneuerung des Ladenetzes in den Jahren 2005 bis 2010 wurde nun der Erneuerungs- und Optimierungsprozess der Organisation intensiviert bzw. begonnen. Neben vielen bereits in 2010 gestarteten Projekten zur Effizienz- und Produktivitätssteigerung wurden im Jahr 2011 der Taktschlag und das Tempo erhöht (JA 2011).

„Es wurde eine dezentrale geschlossene Warenwirtschaft mit zwei Systemhäusern entwickelt und eine Implementierung in ersten Testfilialen im Mai 2011 gestartet. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse haben zu weiteren Modifikationen geführt und werden nach weiteren Tests in 2012 zu einem Start des Rollouts im 4. Quartal 2012 führen. Ziele dieses Projektes sind die Reduktion der Warenbestände und damit Verringerung der Kapitalbindung sowie eine noch kundenorientiertere Warenflusssteuerung und Steigerung der Warenverfügbarkeit, insbesondere im Kernsortiment Frische.“ (JA 2011).

Darüber hinaus wurden nahezu alle Standardprozesse zwischen Zentralfunktionen und Filiale überprüft, Ineffizienzen erfasst und in Projektgruppen neu modelliert. Größtenteils wurde die Implementierung der daraus resultierenden Prozessoptimierung bereits Ende 2011 gestartet und wird voraussichtlich im 3. Quartal 2012 abgeschlossen sein. Hierbei hilft das Beratungsunternehmen Dr. Wieselhuber und Partner GmbH aus München. (JA 2011).

Zuletzt wurde noch im Dezember 2011 ein Vertrag mit der Exasol AG und der SHS Vivion geschlossen. Ziel der Zusammenarbeit ist es, eine leistungsstarke neue Data-Warehouse-Architektur aufzubauen und eine Business-Intelligence-Lösung zu Analyse- und Reportingzwecken zu entwickeln. Dadurch wird es möglich sein, alle neuen Informationen der Warenwirtschaft mit den vorhandenen Informationen zu verknüpfen und eine Steuerung der Unternehmensproduktivität für die Zukunft sicherzustellen (JA 2011).

Damit wurden alle notwendigen Schritte für eine effiziente sowie kostenoptimale Organisations- und Prozessstruktur eingeleitet. Eine Verlagerung oder das Outsourcing von Arbeitsabläufen wird damit in der Zukunft nicht verfolgt werden müssen, so der Vorstand im JA 2011.

## 2012

Das Jahr 2012 war ebenso wie das Vorjahr stark von Kostensteigerungen geprägt. Neben deutlich gestiegenen Energiekosten stiegen auch die Logistik- und Rohstoffkosten. Da eine Trendumkehr insbesondere bei den Energiekosten nicht zu erwarten ist sind diverse Projekte zur Vermeidung von Energiekosten gestartet worden. Zum einen wurde der Umbau der Kühlgeräte durch neue Technik sowie auch das Anbringen von Türen und Deckeln stärker als ursprünglich geplant vorangetrieben. Zum anderen wurden neue, energie-sparende Beleuchtungskonzepte erarbeitet, die zeitnah umgesetzt werden. Durch eine geänderte Tourenplanung zur Belieferung der Filialen sollen sich nicht nur die Kraftstoffkosten verringern, sondern auch die Belieferungszeitfenster besser angepasst werden (GB 2012).

## 2013

Die coop eG erwarb über die plaza Immobilienbetreuung GmbH eine 75 prozentige Mehrheitsbeteiligung an der Paul Steffenhagen Obst- und Gemüsegroßhandel GmbH. Der als wirtschaftliche Einheit zu betrachtende Handels- und Produktionsbetrieb verfügt als einzige Obst- und Gemüsegroßhandlung in Schleswig-Holstein über eine eigene Freshcut-Produktion (GB 2013).

Darüber hinaus wurden im Dezember 2013 durch die Unser Norden Landbäckerei GmbH, als 100 prozentige Tochter der coop eG, 19 Vorkassenbäckereien betrieben. Im Zuge der Konzentration auf den Lebensmitteleinzelhandel wurden zum 31.12.2013 alle Vorkassenbäckereien veräußert und werden im Rahmen einer Lizenzierung weiter unter der Marke „Unser Norden“ geführt (GB 2013).

Die Einführung einer Mitgliederkarte, der Rollout der geschlossenen Warenwirtschaft sowie die weitere Implementierung eines zentralen Data-warehouses stehen unmittelbar bevor bzw. wurden abgeschlossen (GB 2013).

Im GB 2013 wird das Projekt „Warensteuerung“ genannt. Das Ziel dieses Projektes ist eine dauerhafte Umsatz- und Ertragssteigerung durch die Weiterentwicklung des Regalgeschäftes und des Category Managements. Die einzelnen Teilprojekte, wie beispielsweise die Umsetzung von standortangepassten Bausteingrößen oder die Einführung eines automatisierten Preisfindungsprozesses, sollen dazu beitragen.

Der modulare Marktauftritt der Dachmarke „sky“, mit Ausnahme der plaza Bau- und Gartencenter und der Nebenbetriebe, werde weiter optimiert. So werde es, angefangen von der kleinsten Verkaufsfläche mit dem Namen „sky-city“, die bereits bekannten sky-Verbrauchermärkte und Großflächen unter der Bezeichnung „sky-center“ und „sky-XXL“ geben (GB 2013).

„Zum Zweck der Verwaltung und Lizenzierung der Markenfamilie ‚Unser Norden‘ wurde zum 31. 12. 2013 die Unser Norden GbR gegründet. Gesellschafter sind die plaza Immobilienbetreuung GmbH sowie die coop eG. Das Gesellschaftsvermögen besteht aus der Marke ‚Unser Norden‘, welche die coop eG durch Übertragung eingebracht hat. Eine namhafte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wurde mit der Erstellung eines Markenwertgutachtens beauftragt. Auf Grundlage des Gutachtens lässt sich in der Unser Norden GbR ein erworbener immaterieller Vermögensgegenstand in Höhe von 17,4 Millionen Euro zum Einbringungsstichtag bilanzieren. Dieser Betrag steht für die Investition in die Erstellung und Wertsteigerung dieser regionalen Marke in den vergangenen Jahren. Diese Maßnahme führt im Einzelabschluss der coop eG zu einem entsprechenden außerordentlichen Ertrag. Durch die Vergabe von Nutzungsrechten an Dritte werden regelmäßige Erträge durch Lizenzgebühren erzielt.“ (GB 2013).

### 6.8.6 Fazit

Generell lässt sich feststellen, dass in Deutschland die Bedeutung der Konsumgenossenschaften stark zurückgegangen ist (Prinz 2015). Die Wettbewerber im Lebensmitteleinzelhandel, die Discounter, aber auch die genossenschaftlichen Gruppen EDEKA und REWE haben den Marktanteil der Konsumgenossenschaften deutlich zurückgedrängt (Eichwald/Lutz 2011: 209 f.). Die coop eG ist die größte, allerdings mittlerweile auf Norddeutschland spezialisierte Konsumgenossenschaft und damit eher ein Nischenanbieter. Die

Ergebnisse zu den vier zentralen Auswertungsaspekten lassen sich für die coop eG wie folgt zusammenfassen:

### **(1) Genossenschaftlichkeit**

Für die Interviewpartner stellt die coop ein Unternehmen dar, das sich im Rahmen von Marktwirtschaft und Wettbewerb behaupten muss. Dieser Wettbewerb wird branchenspezifisch als brutal beschrieben. Eine Abgrenzung vom Prinzip der reinen Gewinnmaximierung gilt allerdings auch in diesem umkämpften Markt als Charakteristikum der Genossenschaft. Das Zusammenfallen von Mitgliedern als Kunden und als Beschäftigte prägt die Umsetzung des Identitätsprinzips, also das Zusammenfallen des Dienstleisters (Lebensmittelhandel) mit seinen Beschäftigten und den Kunden in einer Organisation. Der Gegenstand ist die Versorgung der Kunden mit Bedarfsgütern aller Art und der Förderzweck ist unter anderem die Wahrung der Verbraucherinteressen. Eine gewisse Homogenität von Kunden und Beschäftigteninteressen ist feststellbar. Über eine Vorteilskarte konnten intensiv neue Kunden und Mitglieder gewonnen werden. Dieser Ansatz könnte aber im Sinne eines Prosumentenansatzes deutlich verbessert werden, wenn die Kundenkarte zum Dialog über Produktqualität und Kundenzufriedenheit genutzt würde. Die Rechtsform der eG findet mit einem ausdrücklichen Verweis auf die genossenschaftliche Tradition, die spezifische Kundenverbundenheit und die Regionalität Eingang in die Außendarstellung des Unternehmens.

### **(2) Mitbestimmung**

Für die coop eG mit über 9.000 Beschäftigten gilt die paritätische Mitbestimmung. Sie wird von allen Gesprächspartnern positiv eingeschätzt. Gerade die Beteiligung der Arbeitnehmerseite wird als Know-how Erweiterung gelobt. Die Grenzen der Demokratie sind allerdings diejenigen einer Großorganisation mit über 9.000 Beschäftigten und mittlerweile 80.000 Genossenschaftsmitgliedern. Direkte Partizipation, sowohl der Beschäftigten als auch der Mitglieder/Kunden stößt auf erhebliche Schwierigkeiten, zumal die Beschäftigten auf fast 200 Standorte verteilt sind und es sich bei der überwiegenden Anzahl um Teilzeitkräfte (7.000 von 9.000) handelt. Je 500 Mitglieder wird ein Vertreter für die jährlich stattfindende Vertreterversammlung gewählt. So prägen Delegation und Repräsentation anstatt direkter Partizipation und Mitbestimmung die genossenschaftliche Demokratie, postdemokratische Züge sind dabei aber nicht zu erkennen. Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat kann von Seiten der Arbeitnehmer als effektiv charakterisiert werden. Kons-

tatiert wird ein gutes Zusammenspiel von Gesamtbetriebsrat, Betriebsräten und der gewerkschaftlichen Kompetenz im Aufsichtsrat, z. B. in Fragen der Tarifpolitik. Damit bestehen gute Voraussetzungen für die Umsetzung einer gewerkschaftspolitischen Perspektive, die allerdings manchmal am Widerstand der Geschäftsleitung oder auch an der Firmennähe der betrieblichen Interessenvertretung scheitert.

Eine Frontstellung der Interessen zwischen Beschäftigten und Mitgliedern ist bei coop nicht nachweisbar. Innerhalb der Konsumgenossenschaft gibt es deutliche Überschneidungen zwischen Beschäftigten und Mitgliedern, wobei sich das Verhältnis in der Mitgliedschaft zugunsten der Kunden verändert.

### **(3) Nachhaltigkeit**

Die ökologische Ausprägung der Nachhaltigkeit wird bei coop nur sehr allgemein kommuniziert. Dabei stehen Ressourcenschonung, die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und die Senkung von Heizkosten in den Filialen erklärtermaßen im Fokus. Die Bemühung um Techniken zur Kühlwärmerückgewinnung, die Erschließung regenerativer Energiequellen wie Photovoltaik und Geothermie wurden sogar vom Land Schleswig-Holstein mit dem Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet. Weitere Komponenten der Nachhaltigkeit sind Regionalität und die Qualität der Lebensmittel. Nachhaltigkeitsinstrumente und -kriterien werden aber im Unternehmen nicht angewendet und es findet auch keine Nachhaltigkeitsberichterstattung etwa im Geschäftsbericht statt.

Die These einer langsameren und geschützteren Entwicklung der genossenschaftlichen Unternehmen gegenüber ihrer kapitalmarktgetriebenen Konkurrenz kann für coop nicht bestätigt werden. Das Joint Venture mit REWE zeigt, dass die Rechtsform das Unternehmen vor der Übernahme der Konkurrenz nicht schützt.

### **(4) Umgang mit Krise**

Die Wirtschaft- und Finanzkrise hatte auf die Unternehmensentwicklung wenige Auswirkungen. Wie die Bilanzanalyse für die Jahre 2009–2013 ergab, war ein regelmäßiges Umsatzwachstum feststellbar. Ein hoher Eigenkapitalanteil, eine wachsende Mitgliederzahl und eine stabile Beschäftigung charakterisieren für die Jahre 2010–2013 die Unternehmensentwicklung, nachdem man sich in 2009 von den südlichen Filialen getrennt hatte.



## 6.9 Fall 6: Deutsches Milchkontor eG (DMK)

### Kurzportrait

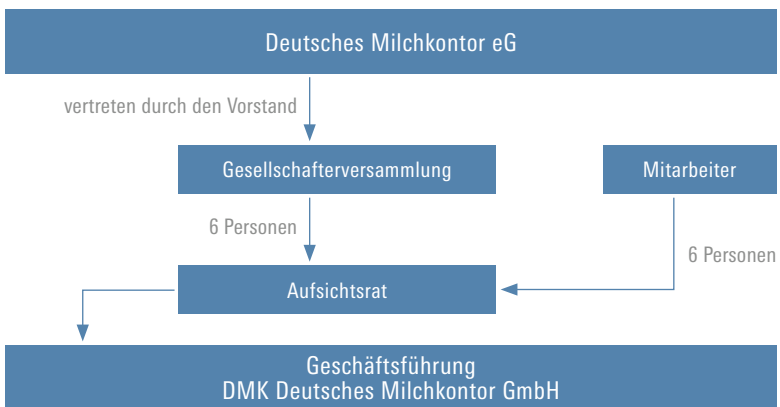
Die DMK bezeichnet sich selbst als das größte deutsche Molkereiunternehmen. Gemeinsam mit ihren Tochtergesellschaften und Beteiligungen zählte der Konzern 2014 mit einer verarbeiteten Milchmenge von 6,8 Millionen Tonnen Milch und einem Umsatz von 5,3 Milliarden Euro zu den führenden Unternehmen der Branche in Europa. Ende 2014 sprach die Geschäftsführung von 8.900 aktiven Milchlieferanten.

Die Deutsches Milchkontor DMK eG entstand in ihrer heutigen Form aus der Fusion der Nordmilch eG, der Humana eG und der Molkereigenossenschaft Bad Bibra eG im Jahre 2012. Die operativen Einheiten Nordmilch AG und Humana Milchindustrie GmbH fusionierten bereits 2011 zur DMK Deutsches Milchkontor GmbH.

Oberste Muttergesellschaft des Konzerns ist die DMK eG, ihr gehören 92,2 Prozent der Anteile an der DMK GmbH. Die restlichen Anteile gehören der Milchwerke Thüringen GmbH, die aber auch wieder zu 99,7 Prozent der DMK eG gehört. Die DMK eG ist die Konzerndachgesellschaft. In den Konzernabschluss werden 32 Unternehmen vollkonsolidiert, assoziierte Unternehmen und nicht konsolidierte Tochterunternehmen zählen zusammen 29.

Abbildung 2

### Organigramm DMK



Quelle: eigene Darstellung nach [www.dmk.de/dmk-group/organe/](http://www.dmk.de/dmk-group/organe/) (Abruf am 02.08.2018)

Der bedeutendste Absatzmarkt der DMK ist Deutschland, der in 2014 für rund 60 Prozent des Konzernumsatzes verantwortlich zeichnet. Die Gruppe unterhält in Deutschland 25 Produktionsstandorte und eine Verwaltung in Bremen. Der Konzern ist international mit direkten und indirekten Beteiligungen in zahlreichen europäischen Ländern und in China vertreten. Die DMK vergibt Genussrechtskapital, um ihren Genossenschaftsmitgliedern, ihren Mitarbeitern und Banken eine zusätzliche Möglichkeit der Verzinsung von vier Prozent bis sechs Prozent zu gewähren.

### Mitglieder und Beschäftigte

Die Mitglieder der DMK eG sind ausschließlich Milchbauern. Die Anzahl der Mitglieder ging in den letzten Jahren aufgrund der Aufgabe kleiner Betriebe stetig zurück und lag 2014 bei ca. 8.900. Die DMK ist seit der Fusion weiter gewachsen und will Europas größtes Molkereiunternehmen werden.

Im Durchschnitt des Jahres 2014 beschäftigte die Gruppe ca. 7.200 Mitarbeiter und 260 Auszubildende. Die Anzahl der Beschäftigten ist in den letzten Jahren überproportional gestiegen, nachdem unmittelbar nach der Fusion noch ein Sozialplan aufgelegt wurde. Die Anzahl der Mitarbeiter lag 2014 um 26 Prozent höher als nach der Fusion, vieles von dem Anstieg ist auf Akquisitionen zurückzuführen.

Die DMK legt nach eigenen Angaben großen Wert auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und will dies unter anderem mit einem Nachwuchs- und Führungskräfteförderprogramm dokumentieren.

### Vorstand und Aufsichtsrat

Die Geschäftsführung (Managementteam) besteht aus sieben Personen und ist mit nur einer Frau besetzt. Der Aufsichtsrat der eG ist paritätisch besetzt

Table 11

### Mitgliederbewegung DMK

	2011	2012	2013	2014
Mitglieder zum Jahresende	6.699	12.583	10.593	8.900
Zugänge	435	8.452	227	0
Abgänge	511	2.568	2.217	1.693

Quelle: eigene Darstellung

und hat einen Vorstand bestellt, der komplett aus Landwirten besteht. Alle zwölf Aufsichtsratsmitglieder sind Männer. Neben den drei betrieblichen Arbeitnehmervertretern und dem leitenden Angestellten wird die Arbeitnehmenseite von zwei Sekretären der Gewerkschaft „Nahrung-Genuss-Gaststätten“ (NGG) komplettiert. Aufgrund der Fusion mit der Humana eG hat der Aufsichtsrat zwei stellvertretende Vorsitzende. Vorstand und Aufsichtsrat lassen sich von einem Beirat beraten. Dieser besteht aus 80 Mitgliedern und soll als Schnittstelle zwischen Mitgliedern und den anderen Gremien dienen.

### **Interviewpartner**

Für die Studie konnten vier Interviewpartner gewonnen werden. Davon gehören zwei dem Vorstand der DMK an, die anderen beiden sind bzw. waren zum Zeitpunkt der Interviews Aufsichtsratsmitglieder. Einer davon ist Milchbauer und gehört somit der Anteilseignerseite an, während der andere als Arbeitnehmervertreter für die NGG im Aufsichtsrat sitzt.

### **6.9.1 Selbstdarstellung im Internet**

Auf ihrer Internetseite wirbt die DMK für eine „starke Gemeinschaft“ und stellt die Themen der Innovation und der Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt. Ersteres stellt auf die Strategie der DMK ab, die Herstellung der Milchprodukte zu optimieren und weiterzuentwickeln. Dazu betreibt die DMK in ihrem Unternehmensbereich „Forschung und Entwicklung“ ein eigenes „Milk-Innovation-Center“. In diesem werden neue Verfahrensweisen und Produkte entwickelt, mit dem Ziel in einem „dynamischen Markt“ wettbewerbsfähig zu sein und weiter wachsen zu können. Intensiv beworben wird zudem die im Jahr 2013 veröffentlichte Nachhaltigkeitsstrategie „DMK 2020“, die verschiedene Aktionsfelder, Ziele und Maßnahmen umfasst. Als zentrales Leitprinzip wird dabei „Verantwortungsvolles Handeln“ genannt.

Die DMK verweist zudem auf ihre Größe und Tradition als Molkerei. Dabei wird explizit auf die genossenschaftliche Organisationsform hingewiesen, die den Mitgliedern einen stabilen Milchpreis garantiere. Besonderheiten von Genossenschaften finden ansonsten jedoch keine weitere Erwähnung. Wie in den Interviews deutlich wurde, ist der Name DMK nicht sonderlich bekannt, da die Genossenschaft eine Vielzahl von Produkten vertreibt, die mit Markennamen wie „Milram“ und „Osterland“ einen höheren Bekanntheitsgrad aufweisen. Möglicherweise um ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen, hat die DMK auf ihrer Internetseite ein Werbevideo für das Unter-

nehmen veröffentlicht, in dem Konzernstrukturen, Produktionswege und einzelne Marken der DMK erklärt werden.

## 6.9.2 Verständnis und Umsetzung der genossenschaftlichen Idee

### Förderprinzip: stabiler Milchpreis

Bei der Frage nach der Wichtigkeit und Umsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien wurde von allen Interviewpartnern auf das zentrale Anliegen der Mitgliederförderung der DMK hingewiesen: Wesentliches Element für die Genossenschaftsmitglieder, die Milchbauern, ist dabei der Milchpreis. Die DMK befindet sich bisher in einem angebotsseitig stark regulierten Markt, absatzseitig in einem z. T. heftig umkämpften Wettbewerb. So unterlag der Milchpreis in den letzten Jahren hohen Schwankungen. Seit März 2015 ist die EU-weite Milchquote abgeschafft, was zu einer weiteren Erhöhung des Angebots führte und die Preise tendenziell nach unten zog. Im Sommer 2015 befand sich die gesamte Milchindustrie in Aufruhr, die Milchbauern demonstrierten für einen besseren Milchpreis, der nicht kostendeckend sei. Der Höchstpreis lag im Dezember 2013 bei 42,3 Cent je kg, im Juni 2015 wird er mit 28,7 Cent angegeben. Der Vorteil der Mitgliedschaft bei der DMK besteht daher in der Abnahmegarantie für die produzierte Milch, wodurch den Mitgliedern die wirtschaftliche Planung erleichtert wird:

„Egal wie viel Milch sie produzieren, die Genossenschaft ist verpflichtet ihnen diese Milch abzunehmen. Während jemand der nicht in der Genossenschaft drin ist gucken muss, dass er entweder eine andere Genossenschaft findet oder eine GmbH findet, die ihm das abnimmt. Und das wiederum prägt auch unheimlich stark die eG und die GmbH, weil [...] derjenige/diejenigen, die in den Gesellschaften in der Gesellschaft die Produktionssteuerung macht, kann nicht sagen kauft mal weniger Rohstoff ein oder kauft mal mehr Rohstoff ein, weil die Eigentümer der Gesellschaft erst mal alles das was sie haben oder was sie nicht haben abliefern und wenn es plötzlich zu viel – die Diskussion haben wir jetzt gerade – zu viel Milch da ist, kann der Produktionsleiter oder der Marketingmensch nicht sagen, ‚Hör mal, stoppt mal die Produktion, wir müssen so‘, sondern es muss abgenommen werden und in irgendeiner Form verarbeitet werden. Das vielleicht so als Förderauftrag. Ja.“ (AR-Mitglied, ANG, F6T23: 4)

Die Abnahmegarantie durch die DMK ermöglicht es den Mitgliedern zumindest partiell sich in dieser Situation von den zentralen Marktparametern von Angebot und Nachfrage zu emanzipieren. Gerade in der schwierigen Phase, in der sich die Milchbranche zurzeit befindet, erinnert die zentrale Motiva-

tion für Genossenschaftsmitglieder an die Maxime der Hilfe zur Selbsthilfe. Während andere genossenschaftliche Prinzipien bei der DMK offenbar nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen, stellt die Hilfe zur Selbsthilfe ein zentrales Identitätsmerkmal der DMK dar:

„Also die eigentlichen mir schon bekannten genossenschaftlichen Ideen [...] muss man nicht mit dem Elektronenmikroskop, aber mindestens mit einer Lupe suchen und findet sie an der Frage es haben sich Eigentümer zusammengesetzt um zu erreichen, dass sie nicht einzeln mit irgendjemandem verhandeln müssen, der ihnen die Milch abnimmt, sondern dass sie eine Genossenschaft gebildet haben, die ihnen die Milch abnehmen MUSS und es auch tut. Also da ist dann der sozialreformerische Gedanke in Spurenelementen zu erkennen.“ (AR-Mitglied, ANG, F6T23: 6)

Aus der Sicht der Mitglieder scheint dieses Prinzip aufgrund der Situation am Milchmarkt momentan wichtiger denn je. Für ein interviewtes Mitglied des Aufsichtsrates stellt die Orientierung am Prinzip der Selbsthilfe ein zentrales Abgrenzungsmerkmal einer Genossenschaft von einem kapitalorientierten Unternehmen dar:

„Das ist das entscheidende einer Genossenschaft. Also das was Sie genau sagen diese Hilfe zur Selbsthilfe nämlich, ich liefere meine Milch ab. Ich hoffe auf eine gute Verwertung. In dem Unternehmen das mir mit gehört. Und ich hoffe auf eine entsprechende Rückzahlung, um damit und nicht die Verzinsung der Geschäftsanteile so nach dem Motto ich sage mal Aktienbesitz wird oder Aktien werden gekauft, um dort eine Steigerung zu erreichen und vielleicht ich sage mal dann dort auch eine entsprechende Verzinsung dieser Aktien zu erreichen. Das ist bei einer Genossenschaft überhaupt nicht so. Dann ist auch im Denken der [...] Teilnehmer dort ist es ein ganz anderes Denken.“ (AR-Mitglied, AG, F6T24: 9)

Ohne es explizit anzusprechen wird in diesem Zitat auf das genossenschaftliche Identitätsprinzip rekurriert. Die Mitglieder nutzen die Genossenschaft nicht als externes Unternehmen, dass ihnen die von ihnen produzierte Milch abnimmt, sondern es handelt sich um ihr eigenes Unternehmen, das ihre Milch weiterverarbeitet. Dies eröffnet eine interessante Fragestellung, die in den vorherigen Fallstudien bisher unterbelichtet geblieben ist: Wem gehört in einer Genossenschaft eigentlich das Eigenkapital des Unternehmens?

### **Eigentumsverhältnisse als Alleinstellungsmerkmal**

Die Mitglieder der DMK zeichnen Genossenschaftsanteile in einer Größenordnung von 180 Millionen Euro, die der DMK für ihr operatives Geschäft nutzen kann. Ein Mitglied des Vorstandes weist jedoch darauf hin, dass die

DMK auch ohne diese Einlagen über eine große Menge an Eigenkapital verfügt, bei dem unklar ist, wem dieses eigentlich gehört:

„Derzeit ist die Genossenschaft überhaupt keine kapitalistische Organisation, weil wie ich vorher gesagt habe, die Landwirte zeichnen Geschäftsanteile. Das sind bei uns [...] jetzt so eine Größenordnung von um die 180 Millionen Euro. [...] Ja? Das eigentlich dem Landwirt gehört, das er einzahlen muss in sein Unternehmen. Das er aber auch, wenn er ausscheidet, nach einer zweijährigen Kündigungszeit mitnehmen kann. Also wenn der Bauer jetzt kündigt immer zu Ende des Jahres und sagt, ‚Ne, ich höre jetzt auf. Ich habe keine Nachfolger mehr oder ich will nicht mehr mit Euch hier, ich habe eine bessere Molkerei gefunden‘, dann kann er nach zwei Jahren sein eingezahltes Geschäftsguthaben mitnehmen. Aber wir haben ein Eigenkapital von 600 Millionen. Das heißt theoretisch könnten wir uns alle Landwirte aussteigen, es würde aber ein Eigenkapital dann ein Resteigenkapital von 400 Millionen über bleiben. Wem gehört das? [...] Ja. Gehört eigentlich niemandem.“ (AR-Mitglied, AG, F6T21: 7)

In dieser Aussage lässt sich die Interpretation des genossenschaftlichen Prinzips im Vorhandensein kollektiven Eigentums erkennen. Für das interviewte Vorstandsmitglied stellt dieses Kapital den gravierendsten Unterschied zwischen einem genossenschaftlichen und einem kapitalmarktorientierten Unternehmen dar. Dies spiegle sich auch in der Transparenz des Unternehmens wieder.

Während der Genossenschaft hier eine kapitalistische Ausrichtung abgesprochen wird („aber in der Genossenschaft selber [...] ist noch kein Kapitalismus in dem Sinn zu spüren vgl. ebd.), wird die DMK von Seiten eines interviewten Arbeitnehmervertreters sehr wohl als kapitalistisches Unternehmens verortet. So stehe doch auch bei der DMK die Gewinnorientierung im Mittelpunkt:

„Das Deutsche Milchkontor ist ein typisches Unternehmen in der Eigentümermarktgesellschaft, wie wir in den 70er Jahren es nennen mussten und heute wieder kapitalistisch nennen dürfen. Es ist ein sehr stark auf Gewinn orientiertes Unternehmen, wobei der Gewinn sich nicht in Form des Jahresabschlusses am Jahresende festmacht, sondern Gewinn festmacht in dem Rohstoffpreisen. Das ist das typische dann, aber es ist ein ganz normales kapitalistisches Unternehmen.“ (AR-Mitglied, ANG, F6T23: 5)

Während die Genossenschaft von Seiten des Arbeitnehmervertreters also als normales kapitalistisches Unternehmen bezeichnet wird, spricht der Vorstand von einem nichtkapitalistischen Unternehmen, das durch andere Eigentumsverhältnisse geprägt sei als ein kapitalmarktorientierte Organisationsform.

## Solidarität und Demokratie

Wie oben schon beschrieben, legt die DMK in ihrer Außendarstellung viel Wert auf das Prinzip der Gemeinschaft. Hinsichtlich der damit einhergehenden Gestaltung des Solidaritätsprinzips lässt sich in der DMK ein ambivalentes Bild zeichnen. Das Solidaritätsprinzip wird hier sehr unterschiedlich interpretiert. Der Interviewpartner aus dem Aufsichtsrat deutet das Solidaritätsprinzip als kollektives Interesse einer Gemeinschaft, in der die einzelnen Milchbauern gegenseitiges Verständnis füreinander aufbringen:

„Denn insgesamt eine Solidargemeinschaft bedeutet ja auch, dass alle in die gleiche Richtung marschieren müssen und dass also auch der Kleine die Verständnisse für die Großen haben muss und der Große Verständnis für den Kleinen haben muss. Ich habe den Eindruck bislang ist es uns doch ganz gut gelungen.“ (AR-Mitglied, AG, F6T24: 6)

Die gemeinsame Richtung von der hier gesprochen wird, ist an einem Unternehmen beteiligt zu sein, dass den Milchbauern einen stabilen Milchpreis garantiert. Das Solidaritätsprinzip bezieht sich hier also auf das gemeinsame Ziel der Mitglieder und die konsequente Umsetzung des Förderprinzips.

Die Mitglieder der DMK sind bezogen auf die Größe der Betriebe sehr heterogen. Neben Milchbauern mit 150 Kühen finden sich Betriebe mit über 1.000 Kühen, sodass die an die DMK gelieferte Milchmenge sehr unterschiedlich ausfällt. Das Solidaritätsprinzip wird vom Vorstand daher in einen engen Zusammenhang mit dem Demokratieprinzip gebracht. So sei es gerade in einer Genossenschaft, in der die ökonomische Leistungskraft der Mitglieder für ihre Genossenschaft eine unterschiedliche Qualität annehme, doch zentral das genossenschaftliche Prinzip der Gleichheit der Mitglieder zu wahren:

„Jeder Genosse hat eigentlich in der Genossenschaft das gleiche Recht. Ob er jetzt groß ist oder ob er klein ist. Ob er viel Milch hat, wenig Milch. Ob er neben der Molkerei steht, ob er weit weg ist. Es müssen alle gleich behandelt werden, ja.“ (AR-Mitglied, ANG, F6T23: 4-5)

Der sehr unterschiedlichen Größe der Bauernhöfe der Mitglieder wird dennoch versucht Rechnung zu tragen, indem den größeren Betrieben beispielsweise Transportzuschläge gewährt werden.

„Diese Themen werden aber immer abgestimmt mit den landwirtschaftlichen, mit den genossenschaftlichen Gremien, ja. Ist ganz, ganz wichtig. Hier gibt es keine [...] Eigenaktionen jetzt von der operativen Verarbeitung, ja. Wir verstehen den Förderauftrag auch, dass hier dies ist aber hauptsächlich dann [...] auch die Arbeit der eG, die mit uns abgestimmt wird. Dass es hier entsprechende Gremien gibt, in der Genossenschaft, die auch ihren Einfluss auf das operative Geschäft wahrnehmen können, ja.“ (AR-Mitglied, ANG, F6T23: 6)

Das Demokratieprinzip findet somit Anwendung auf die Stimmgleichheit der Mitglieder in den genossenschaftlichen Organen. Der Verweis auf die genossenschaftliche Kontrolle des in die GmbH ausgelagerten operativen Geschäfts lässt sich hier als ein Versuch deuten, die genossenschaftliche Ausrichtung der DMK trotz der Existenz der GmbH hervorzuheben. So könnte die bei vielen der untersuchten Fälle festgestellte Aufgliederung der Unternehmensstruktur in verschiedene nichtgenossenschaftliche Organisationsformen auch als Flucht aus der Genossenschaftlichkeit gelesen werden. Dieser Tendenz wird hier versucht von Seiten des Vorstandes und der Arbeitgeber im Aufsichtsrat zu widersprechen, indem deutlich gemacht wird, dass auch die operativen Entscheidungen des Unternehmens von den genossenschaftlichen Gremien kontrolliert werden.

### 6.9.3 Die Rolle der Mitbestimmung bei der DMK

#### Mitbestimmung der Beschäftigten im Aufsichtsrat

Wie oben beschrieben, besteht der Aufsichtsrat der DMK auf Seiten der Anteilseigner aus Milchbauern, die dementsprechend versuchen, die Interessen der Mitglieder an einem stabilen Milchpreis zu vertreten. Von Seiten der Arbeitgebervertreter und des Vorstands wird die Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerseite grundsätzlich sehr positiv eingeschätzt. So würden beide Seiten ein grundsätzliches Interesse an einer positiven Entwicklung des Unternehmens teilen und dementsprechend konstruktiv zusammenarbeiten.

„Also das sind Menschen, die an der Sache interessiert sind, die an dem Erfolg des Unternehmens interessiert sind und da meine ich jetzt auch beide Seiten mit. Auch wenn es, wie gesagt, mit schmerzlichen Schritten auf der Arbeitnehmerseite mit Entlassungen zu tun hat. Deswegen ist meine Einschätzung, dass es qualitativ hochwertig ist. Wir haben in dem Aufsichtsrat und auf mit unserem Aufsichtsratsvorsitzenden sehr erfahrene Leute, die das schon lange Jahre machen, die das Geschäft in- und auswendig kennen, die selber über ihre, weil sie Milcherzeuger sind, eine hohe Betroffenheit haben, über das was sich entwickelt. Und da gibt es schon eine intensive Auseinandersetzung damit. Natürlich ist es auch immer zu spüren, wenn es dann mal Neue gibt, die nachwachsen, die erst in dieses Amt reinwachsen müssen. Aber da gibt es eben auch viel Unterstützung und bei uns gibt es ja eben auch eine Schulung für das Ehrenamt, also für die Aufsichtsräte und für die Vorstände, die wir seit vielen Jahren betreiben und auch immer weiter betrieben wird, um eben den Qualitätsstandard im Aufsichtsrat hoch zu halten.“ (Vorstand, F6T22: 7)



Der Vorteil des genossenschaftlichen Aufsichtsrates besteht in der Tatsache, dass die Mitglieder ein hohes Maß an Sachkenntnis in die Arbeit des Aufsichtsrates einbringen können, da sie als Milchbauern einen direkten Zugang zum Geschäftsfeld haben. Aus dieser ergebe sich eine hohe Bereitschaft für die Tätigkeit im Aufsichtsrat.

Die beiden unterschiedlichen Bänke tagen vor dem Beginn von Aufsichtsratssitzungen, die in der Regel 4–5mal im Jahr stattfinden, grundsätzlich separat für sich, um eine gemeinsame Linie für die anschließende gemeinsame Sitzung festzulegen. Dabei erfährt die Zusammenarbeit auch von der Arbeitnehmerseite im Grundsatz eine positive Bewertung:

„In einem Aufsichtsrat [...] und zwar egal ob Genossenschaft, GmbH, egal ob DMK oder irgendein anderes Unternehmen und ich glaube etwas so die Arbeit von 30 Aufsichtsratsgremien zeichnen sich erst mal durch eines aus. Die Kapitalseite, der Vorstand, die Geschäftsführer haben ein elementares Interesse daran, dass Aufsichtsratsarbeit geräuschlos läuft. Man hat auf der Gegenseite kein Interesse an einem Konflikt. Das passiert höchst selten. Will sagen: man wird erst einmal fürchterlich höflich und fürchterlich nett behandelt und mit allen Anregungen, mit denen man kommt, die werden auch zunächst einmal mindestens so getan wie wenn wohlwollend aufgenommen. [...] Strittige Themen im Aufsichtsrat werden dann auch nie mit dem [...] Morgenstern, sondern wenn mit dem Florett ausgefochten. Man fetzt sich nicht wie auf Betriebsratsebene und Geschäftsleitung oder Tarifverhandlungsebene, sondern man macht das eher mit dem Florett. Von daher aus [...] würde ich sagen konfliktorisch ist es, aber es wird diskursiv.“ (AR-Mitglied, ANG, F6T23: 9)

Werden Konflikte zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern also grundsätzlich versucht diskursiv und ohne die Anwendung des doppelten Stimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden zu lösen, so wird von beiden Seiten nicht verschwiegen, dass es bei der DMK nicht selten zu einem grundsätzlichen Interessenkonflikt zwischen den Mitgliedern und den Beschäftigten der Genossenschaft kommt. Während ein Vertreter des Vorstandes in den Interviews noch von einer grundsätzlichen Solidarität zwischen den Beschäftigten und den Mitgliedern gesprochen hat, zeichnet der interviewte Vertreter der Arbeitnehmer in diesem Zusammenhang ein völlig anderes Bild und konstatiert einen grundsätzlichen Konflikt.

### **Konflikt zwischen Arbeitnehmern und Mitarbeitern**

Wodurch zeichnet sich der Konflikt zwischen den beiden Lagern aus? Auf die Frage inwiefern das Solidaritätsprinzip auch für die Belegschaft der DMK Geltung fände, schildert ein Arbeitnehmersvertreter die grundsätzlich divergierenden Interessenlagen der beiden Lager wie folgt:

„Nein, den gibt es nicht. Es gibt einen [...] Respekt, aber es gibt keinen Deal. Der Respekt ist da [...] noch mal wiederholt, weil es ja vor der Tonbandaufnahme war, dass es natürlich zwischen Eigentümern Klammer auf Bauern [...] auf den Dörfern und den Familien der ebenfalls auf Dörfern vorhandenen oder Klitzekleinstädten vorhandenen Produktionsstätten und den dort Beschäftigten und ihren Familienbekanntschaften oder manchmal auch Verwandtschaften gibt. Umgekehrt [...] wenn die Bauern über die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten anfangen zu reden, dann sind sie der Meinung, dass die Beschäftigten viel zu viel verdienen [...] und nicht den Schwankungen der Milchpreise unterliegen, wie die Eigentümer, sondern jedes Jahr sich erdreisten Lohnerhöhungen zu fordern, während sie mit den Schwankungen der Milchpreise leben müssen. Dass sie der Meinung sind: ‚Wenn wir schon 8,50 Euro zahlen müssen als Mindestlohn, dann muss es auch mal gut sein und also [...] Es gibt beides, aber mit einer ganz starken Tendenz eher [...] ‚Ihr seid zu dreist als Arbeitnehmervertreter.“ (AR-Mitglied, ANG, F6T23: 5)

Was hier recht offen zu Tage tritt, ist die grundsätzliche Skepsis der Mitglieder gegenüber den Interessen der Beschäftigten. Das Solidaritätsverständnis bezieht sich hier einzig und allein auf die Solidarität der Mitglieder untereinander. So wird ausgesagt, dass die Mitglieder in der Zahlung des Mindestlohns die Gefahr sehen, dass aufgrund zu hoher Personalkosten die Stabilität und das vergleichsweise hohe Niveau des Milchabnahmepreises ins Wanken geraten könnte. Dahinter steht die einfache Rechnung, dass die Personalkosten so gering wie möglich gehalten werden müssten, um das eingesparte Geld in den Milchpreis umleiten zu können. Diese Überlegungen, die in den Interviews nicht von den Mitgliedern selbst, sondern von der Seite der Arbeitnehmerschaft stammen, sind hinsichtlich des Förderauftrags zwar verständlich, offenbaren jedoch ein problematisches Verständnis: Das solidarische Verhalten einiger Mitglieder endet offenbar an den Werkstoren der DMK. Deutlich wird hier wie wichtig die unternehmerische Mitbestimmung auch in genossenschaftlich organisierten Unternehmen ist, garantiert das Solidaritätsprinzip doch nicht per se einen solidarischen Umgang mit der Belegschaft. So wurde außerhalb der Interviews von einem Vertreter der Arbeitnehmer der DMK eine Situation geschildert, die den zentralen Konflikt zwischen den Mitgliedern und den Beschäftigten der DMK illustriert und aufzeigt, wie der Vorstand versucht, diesen zu beschwichtigen: Nach dem Scheitern von Tarifverhandlungen zwischen den Arbeitgebern und der Gewerkschaft NGG rief die Gewerkschaft im März 2015 zu Warnstreiks in den Werken der DMK auf. Interessanterweise wurde der Streik in enger Absprache mit der Geschäftsleitung initiiert. So diente der Streik auch dazu, den Mitgliedern gegenüber erklären zu können, warum eine Lohnerhöhung für

die Beschäftigten notwendig und legitim sei. Die Arbeitnehmerseite wurde also vom Vorstand zu einem Streik ermutigt, um den Mitgliedern deutlich zu machen, dass die Beschäftigten einen maßgeblichen Anteil an der Umsetzung des Förderprinzips haben.

Für den Arbeitnehmervertreter führt dies zu einer skeptischeren Einschätzung bezüglich der Organisationsform Genossenschaft, wie sie von der Arbeitgeberseite dargestellt wurde.

„Ja ich nehme zur Kenntnis, wenn er mir davon erzählt, dass es irgendwo so auf regionaler Ebene mal die kleinere Genossenschaft hier und die kleinere Genossenschaft da gibt. Ja, ich habe zur Kenntnis genommen, dass die TAZ seit pummeligen 30 Jahren es gibt. Ja, ich nehme zur Kenntnis, dass es in Schleswig-Holstein bis heute Coop als Genossenschaft gibt. Aber so die Welle [...] in der ich erkennen würde, dass [...] Und auch die Erfahrungen der Genossenschaften in der Ernährungsindustrie [...] und der Genossenschaft Deutsches Milchkontor, haben mich nicht [...] zu der Erkenntnis kommen lassen zu sagen, wenn Genossenschaft dann gleich bessere Arbeitsbedingungen.“  
(AR-Mitglied, ANG, F6T23: 25)

Der grundsätzliche Interessenkonflikt zwischen den Mitgliedern und den Beschäftigten der Genossenschaft unterstreicht aus der Perspektive der Arbeitnehmerschaft die Notwendigkeit der Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat. Erst durch die Mitbestimmung kann die Einhaltung von Arbeitnehmerinteressen gewahrt und Gute Arbeit garantiert werden. Eine besondere Rolle spielen bei der DMK dabei die gewerkschaftlichen Vertreter von der Gewerkschaft NGG.

### **Die Rolle der gewerkschaftlichen Vertreter**

Im Aufsichtsrat der DMK finden sich keine gelben Gewerkschaften, was vom interviewten Gewerkschaftsvertreter ausdrücklich begrüßt wird. Die Position der NGG wird im Aufsichtsrat der DMK vom interviewten Gewerkschaftssekretär als außerordentlich stark eingeschätzt. Der NGG gelinge es bei der Aushandlung von Tarifverträgen aufgrund ihrer Stärke großen Druck auf die Unternehmensleitung auszuüben und dadurch einige Erfolge zu erzielen. Als Beispiele werden der Abschluss von Tarifverträgen für Trainees und die Gestaltung des Joint Venture der DMK mit Arla genannt.

Die Stärke der NGG, die im Unternehmen einen relativen hohen Organisationsgrad aufweisen kann, wurde ebenfalls dazu genutzt, die Arbeitsbedingungen der Belegschaft gezielt zu verbessern. Auch von Seiten des Vorstandes wird die politische Stärke der Gewerkschaft innerhalb des Unternehmens besonders hervorgehoben:

„Dadurch, dass wir einen hohen Organisationsgrad haben im Unternehmen, ist es schon so, dass die Gewerkschaft auch einen hohen Einfluss hat. Die haben die Aufsichtsratsmandate. Wir sind tarifgebunden, d. h. wir haben Haustarifverträge, die wir direkt mit den Gewerkschaften verhandeln. Und somit ist der Einfluss der Gewerkschaften auf jeden Fall da. Auch aus politischer Sicht, ja. Nicht nur über die Mitbestimmung sondern auch aus politischer Hinsicht.“ (Vorstand, F6T21: 6)

Die unternehmerische Mitbestimmung wird bei der DMK durch die starke Rolle der NGG mit einem hohen Organisationsgrad im Unternehmen gestärkt. Doch auch die genossenschaftliche Mitbestimmung durch die Mitglieder findet in der DMK eine starke Ausprägung.

### **Mitbestimmung des einzelnen Mitglieds**

Jede größere Genossenschaft steht vor der Herausforderung das genossenschaftliche Demokratieprinzip umzusetzen und zugleich geschäftsfähig zu bleiben. Wie in den anderen betrachteten Genossenschaften funktioniert die Umsetzung des Demokratieprinzips auch bei der DMK über die Vertreterversammlung, die einmal im Jahr stattfindet.

„Dadurch dass wir 10.000 haben. Diese 10.000 wählen in diesen [...] Bezirksversammlungen ihre Vertreter. Das sind dann um die 470 glaube ich haben wir, ja, und diese 470 sind dann die Vertreterversammlung. Das ist eigentlich dann diejenigen, die den Genossenschaftsabschluss oder eigentlich in dem Fall den Konzernabschluss hier zu bestätigen haben und die wählen auch den Aufsichtsrat der eG. Ja? Das ist deren [...] die treffen sich einmal – als Vertreterversammlung – einmal im Jahr.“ (Vorstand, F6T21: 14)

Die Vertreter werden alle fünf Jahre gewählt. Ein Vertreter repräsentiert dabei 25 Mitglieder. Die Vertreterversammlung wählt z. B. den Aufsichtsrat der Genossenschaft und beschließt über Satzungsänderungen. Außerdem bestätigt die Vertreterversammlung den Jahresabschluss und entscheidet über die Verwendung des Jahresüberschusses.

Neben der Möglichkeit sich zum Vertreter wählen zu lassen, sind die Mitglieder dazu aufgerufen, für ein Mandat im Aufsichtsrat der Genossenschaft zu kandidieren. Die Anforderungen für dieses Mandat sind in den letzten Jahren jedoch deutlich gestiegen, sodass die einzelnen Bewerber ein detailliertes Auswahlverfahren durchlaufen müssen, um eine Chance zu bekommen, für den Aufsichtsrat kandidieren zu können.

„Der Einzelne kann natürlich so wie jetzt [...] Jetzt sind wir in Vorbereitung eines Assessment Centers für die nächste Wahl des Aufsichtsrates. Zuerst in der GmbH und auch dann in einer später Aufsichtsrat der eG. Und hier haben

wir eine Aussendung gemacht an alle Eigentümer, dass sie sich hier [...] bewerben können für die Funktion eines Aufsichtsrates. Müssen sie ihre Bewerbungen reingeben und dann eben dieses Assessment Center durchstehen. Wird auch ein DNLA-Test gemacht um zu sehen, wie ist ihre soziale Kompetenzen, wie das Führungsverhalten, ja. Und aus dieser Sicht können tatsächlich Leute, die bisher noch nie etwas gemacht haben, auch gleich sehr hohe Ämter bekleiden. Ja?“ (Vorstand, F6T21: 14)

Bei der letzten Wahl zum Aufsichtsrat haben sich nach Angaben des interviewten Aufsichtsratsmitgliedes 312 Personen um ein Mandat beworben, was zeigt, dass die Partizipationsbereitschaft auf dieser Ebene der unternehmerischen Mitbestimmung recht hoch ist.

Neben der Vertreterversammlung findet die genossenschaftliche Mitbestimmung ihre Ausprägung in Bezirks- und sogenannten „DMK-Vor-Ort-Versammlungen“, die regional abgehalten werden. Bei den Bezirksversammlungen handelt es sich um insgesamt 35 regionale Versammlungen, bei denen die Landwirte über die Geschäftstätigkeiten der DMK informiert werden und sich Mitglieder der Geschäftsführung den Fragen der Mitglieder stellen. Hinzu kommen 85 Vor-Ort-Versammlungen, bei denen eine noch geringere Anzahl an Mitgliedern miteinander diskutiert. Ziel dabei ist es, ein Forum für Mitglieder zu schaffen, die sich bei größeren Veranstaltungen ansonsten nicht zu Wort melden:

„Und wir haben das extra so gemacht, dass wir diese Vor-Ort-Versammlungen gemacht haben. Weil man natürlich schon merkt, wenn es eine große Veranstaltung ist mit 200 Personen, da steht nicht unbedingt jeder auf und meldet sich dann zu Wort. Da ist so eine gewisse Hemmschwelle zu überwinden, wenn ich das nicht gewohnt bin vor großer Menge zu reden, da tut man sich schwer und das haben mir dann auch viele so zurückspeitelt. Haben gesagt, ‚Ja, Mensch, ich hatte auch noch, aber ich mochte nun doch nicht‘, und da haben wir gesagt (unv.) kleine Veranstaltung. Und bilden die auch kleiner ab, das meinetwegen 30, 40 Leute sind, die man also auch vielleicht noch kennt und dass man sich dort dann eben doch eher zu Wort meldet und mal sagt: ‚So, pass auf, mir gefällt das und das nicht. Oder mir gefällt das nicht. Oder ich möchte gerne das.‘ So. Und das denke ich mal, mehr kann man eigentlich auch nicht machen.“ (AR-Mitglied, AG, F6T24: 16)

Während die Mitglieder in den Vor-Ort-Veranstaltungen keine besondere Entscheidungskompetenz haben, findet in den Bezirksversammlungen sowohl eine Vorwahl für die Vertreter in der Vertreterversammlung als auch die Wahl des Beirates statt. Hierbei handelt es sich um ein Gremium, dem in der DMK ein Vorschlagsrecht für die Wahl des Vorstands und des Aufsichtsrates eingeräumt worden ist.

### Mitbestimmung im Beirat

Beim Beirat der DMK handelt es sich um ein Organ, in dem alle wesentlichen strategischen Entscheidungen im Hause der DMK GmbH und der Genossenschaft beraten und erörtert werden. Der Beirat besteht aus 80 Personen, die in den Bezirksversammlungen gewählt werden.

„Beirat sind Vertreter aus den Regionen. Das sind bei uns ich glaube um die 80 Leute, die in [...] von allen Kreisen jetzt aus Norddeutschland stammen. Damit jeder Kreis irgendwo sich wiederfindet. Auch mit diesen Beiräten/diese Beiräte werden gewählt in diesen Bezirksversammlungen. [...] Und diese Beiräte haben keine offizielle von eigentlich keine offizielle Aufgabe. Aber sie werden auch so vier, fünf Mal im Jahr informiert. [...] Das ist für uns wichtig, um nicht – auch für uns Hauptamt wichtig – um nicht zu weit wegzukommen von der Basis, ja. Weil die Gefahr besteht bei so großen Gebilden immer, ja. Man hat so unglaublich viel zu tun mit dem Markt und findet viele Entscheidungen als, ja, als komplett logisch und unverzichtbar, aber die Leute, die 200 Kilometer weg sind von uns oder von der Molkerei, die [...] denen muss man es erklären, weil die sollen ja auch mitgehen und so: ‚Aha, deswegen wird das gemacht.‘ Und so ein Beirat kann auch durchwegs einige Botschaften mitgeben aus diesen Regionen auch die Botschaften auch an die Ehrenämter, an den Vorstand, an den Aufsichtsrat.“ (Vorstand, F6T21: 9–10)

Da es sich beim Beirat um ein freiwilliges Gremium des Unternehmens handelt, das nicht zur Genossenschaft, sondern offiziell zur GmbH gehört, muss dieser nicht paritätisch besetzt sein. In der DMK ist nach unserer Kenntnis kein Arbeitnehmervertreter im Beirat, was aus einer gewerkschaftlichen Perspektive als problematisch aufgefasst werden muss. So wird dem Beirat im Unternehmen vom Aufsichtsrat doch eine besondere Macht attestiert, die möglicherweise mit den Intentionen des Mitbestimmungsgesetzes kollidieren könnte. Die Idee der Installation des Beirates ist es, zunächst die Rechte der Mitglieder zu stärken.

„Also für mich ist es nach wie vor wichtig [...] dass wir diese Prinzipien eben dadurch dass wir unseren Beirat – der eigentlich ein Organ ist was jetzt sage ich so in mitbestimmten Unternehmen nicht gibt, aber eben doch gewisse Rechte eingeräumt haben. Er hat Vorschlagsrechte für die Benennung von Mitgliedern des Aufsichtsrates und Vorstandes. Er hat natürlich Mitspracherechte. So und vieles von den Problemen die auftauchen diskutieren wir im Beirat.“ (Vorstand, F6T24: 7)

In Bezug auf die gemeinsamen Sitzungen von Vorstand und Aufsichtsrat wird im Weiteren argumentiert, dass sich dieser aufgrund der Größe nicht für den intensiveren Austausch mit den Mitgliedern eigne:

„Meistens ist es eine gemeinsame Sitzung mit dem Vorstand zusammen, wenn Sie dann die Geschäftsführung noch dabei haben, dann haben Sie schon ein Gremium, in dem 25 bis 30 Leute sitzen. So. Und da muss ich ganz Ihnen sagen [...] ja, das ist schön, aber nicht unbedingt immer zielführend. Weil wir sind wenn jeder nur von seinem Rederecht Gebrauch macht und zehn Minuten spricht und [...] da muss man schon so ein bisschen stringent dabei vorgehen und sagen: ‚Oh, jetzt ist aber gut.‘ Und das ist so ein bisschen das Problem, also deshalb bin ich der Meinung der Aufsichtsrat ist groß genug. Und deshalb haben wir eben gesagt: ‚Na gut, okay, wir nehmen dann eben den Beirat so als Mittler auch zwischen der Vertreterversammlung und den andern Gremien, den offiziellen Gremien.‘ Aber jedes Gremium, sowohl der Vorstand wie auch der Aufsichtsrat, die ich sage es mal so wären mit dem Klammerbeutel gepudert, wenn sie nicht auf den Beirat hören würden oder ein Votum des Beirates nicht aufnehmen würden. Oder gegen dieses Votum abstimmen würden. Und das ist denke ich mal das ist also auch dieses Prinzip.“ (ebd.)

Deutlich wird hier die Machtstellung, die dem Beirat eingeräumt wird und dadurch unternehmerische Mitbestimmung zu einem gewissen Teil konkretisiert.

### 6.9.4 Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit spielt bei der DMK eine besondere Rolle. Nachhaltigkeit wird hier in erster Linie aus einer ökologischen Perspektive betrachtet. Im Mittelpunkt des Nachhaltigkeitsverständnisses steht erstens die Tierhaltung und zweitens die Einhaltung strenger Gesundheitsstandards bei der Verarbeitung der Milch, die unter einer besonderen Beobachtung der Öffentlichkeit steht.

#### **Einhaltung von Gesundheitsstandards und Tierhaltung**

Die Einhaltung und Transparenz von Gesundheitsstandards ist für die DMK von fundamentaler Wichtigkeit. So vertreibt die DMK nicht nur eine Reihe von Milchprodukten, die stets unter einer besonderen Beobachtung von Verbraucherorganisationen stehen, sondern auch Babynahrung.

„Zweitens spielt die Nachhaltigkeit natürlich eine Rolle, weil ALLE [...] Klammer auf mindestens für die Konsumenten SICHTBAREN Klammer zu Produkte die mit Milch zu tun haben, unter extremster Beobachtung des Kunden stehen. Fleischskandale etc. pp. sodass diese Gesellschaft auch aus dem Grunde sehr stark bestrebt ist, die Nachhaltigkeit ganz nach vorne zu stellen im Sinne von wir produzieren nachhaltig.“ (Vorstand, F6T23: 16)

Nachhaltigkeit umzusetzen, stellt für die DMK daher eine Aufgabe innerhalb des Betriebes dar, in dem neben der Einhaltung der Gesundheitsstandards auf weitere ökologische Themen Wert gelegt werden soll:

„Wie viel Abwasser brauchen wir? Wie viel Wasser? Generell Abfälle. Wie ist der Stromverbrauch? Wie entwickelt sich der in der Relation zur Produktion? Dann haben wir Gruppen gemacht, die für Mitarbeiter zuständig sind. Das ist hauptsächlich dann auch mit von der Personalabteilung und auch aus den (unv.) aus den Werken Leute.“ (Vorstand, F6T21: 17)

Bedeutend schwieriger als die Einhaltung von Nachhaltigkeitsvorgaben innerhalb des eigenen Betriebs ist die Aufgabe, Nachhaltigkeit auch in den Betrieben der Mitglieder zu gewährleisten. So reagierten die Landwirte hier zunächst eher ablehnend und fühlten sich bisweilen an den moralischen Pranger gestellt:

„Und eines der schwierigsten Themen waren die Landwirte. Nachhaltigkeit in den Milchproduktionen. Wir haben/es war sehr, sehr schwierig. Die Landwirte waren ja zuerst sehr ablehnend. ‚Was bekommen wir dafür?‘ Ja? Ja. Derzeit mal gar nix, ja, aber es wird eine Herausforderung sein, der wir uns sowieso stellen müssen.“ (ebd.)

„Und da eben auch das eine Vielzahl der Eigentümer, der Genossen, erst einmal sagen ‚Wenn nicht wir, wer produziert eigentlich nachhaltig?‘ Seit 1.365 bewirtschaften meine Vorfahren und ich diese [...] diesen Bauernhof und wenn das nicht nachhaltig ist, was ist eigentlich nachhaltig und wir verwenden alle Abfallprodukte der Kühe auf (unv.) und was ist bitteschön da nicht nachhaltig. Und wir haben nur eine Weide mit Gras und was ist bitte daran nicht nachhaltig?“ (AR-Mitglied, ANG, F6T23: 17)

Wie in den Interviews deutlich wurde, fühlen sich die Landwirte häufig durch das gesellschaftliche und unternehmerische Leitbild der Nachhaltigkeit unter Druck gesetzt und in der Einhaltung von Gesundheitsstandards und Richtlinien für eine nachhaltige Tierhaltung missverstanden. Verschärft wird diese Situation durch Kontrollen, die die DMK seit einiger Zeit bei den Betrieben durchführt, um die Einhaltung der selbst auferlegten Ziele zu überprüfen. Die Kontrolle nimmt die DMK dabei nicht selbst vor, sondern hat diese Aufgabe an ein externes Unternehmen übertragen. Um die Anreizstrukturen für die Mitglieder zu stärken, wurden zum Zeitpunkt der Interviews Gespräche über mögliche Bonuszahlungen für besonders nachhaltige Betriebe geführt. Das Ziel, die Mitgliedschaft auf nachhaltig wirtschaftende Milchbauern zu begrenzen, soll mit einem ökonomischen Anreiz für die Mitglieder verbunden.



## **Instrumente zur Sicherung von Nachhaltigkeit**

Als Zeichen der stärkeren Fokussierung des Nachhaltigkeitsthemas in der DMK integrierte die Genossenschaft seit dem Jahr 2012 einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht innerhalb des Geschäftsberichtes. 2014 wurde zudem das Milkmaster-Programm initiiert, indem die DMK landwirtschaftliche Arbeits- und Produktionsmethoden, die ihren Vorstellungen entsprechen, aktiv zu fördern versucht. Dazu zählt unter anderem Fütterung, Tierhaltung, Tiergesundheit, Kälber- und Jungtieraufzucht oder Milchlagerung. Dies geschieht im Rahmen des Nachhaltigkeitsprogramms DMK 2020, mit dem man auch für andere Molkereiunternehmen Maßstäbe setzen will. Die Strategie umfasst fünf Bereiche: Landwirtschaft, Umwelt, Milch, Team und Gesellschaft und definiert in 20 Aktionsfelder insgesamt 60 Ziele, die bis 2020 erreicht werden sollen:

Neben dem Schwerpunkt der ökologischen Nachhaltigkeit wird hier ein weiterer Fokus auf den Bereich der Mitarbeiterförderung gelegt.

## **Mitarbeiterzufriedenheit und das Verständnis von Guter Arbeit**

Zwar wird die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen nicht ganzheitlich abgefragt, die mehrfache Auszeichnung als bester Arbeitgeber durch das Wochenmagazin *Focus* weist jedoch auf eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit hin. Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern, setzt die DMK auf eine Reihe unterschiedlicher sozialer Leistungen. Dazu zählen unter anderem Angebote der psychosozialen Betreuung, Gleitzeitregelungen zur Stärkung der Familienfreundlichkeit, finanzielle Bezuschussung der Altersvorsorge sowie kostenlose Parkplätze für die Mitarbeiter. Der Vorstand betont dabei die Wichtigkeit, die Belegschaft nach ihren Wünschen und Anliegen zu befragen, um darauf entsprechend reagieren zu können. Ein besonderer Schwerpunkt wird dabei auf die Auszubildenden gelegt:

„Okay. Also dass wir dann eben auch Mitarbeiter dazu befragt haben Ausbildung, was können wir an Ausbildung verbessern? Ne, was braucht ihr, damit ihr eure Ausbildung gut bestehen könnt? Welche Unterstützungen braucht ihr? Umgekehrt aber auch die Ausbilder gefragt, was können wir euch als Handwerkszeug mit auf den Weg geben, damit ihr die jungen Leute gut in ihrer Ausbildung begleiten könnt und wirklich unterstützen könnt. Wir haben Mitarbeiter also gefragt dazu, was braucht ihr, damit ihr uns als Familien also damit familiengerechtes Arbeiten unterstützt werden kann? Das unterscheidet sich sehr. Also das ist in einem produzierenden Standort anders als es hier in Bremen z. B. ist. Wir haben Mitarbeiter gefragt, was braucht ihr zu Gesunderhaltung? Was tut ihr auch für die Gesunderhaltung und was können wir noch ergänzend dafür tun? Wir haben ein in vielen Standorten auch so was wie Ge-

sundheitstage [...] wo wir einen ganzen Tag der Gesundheit widmen und wo der Mitarbeiter dann auch zu unterschiedlichsten Dingen gefragt worden ist. Wie sind Deine Arbeitsbedingungen? Ist es warm, ist es kalt, ist es laut? Was müssen wir da als unterstützende Maßnahmen tun? Wie empfindet ihr das persönlich? Jetzt mal abhängig von der Gefährdungsanalyse, die wir ja sowieso durchführen und durchführen müssen, noch mal dieses Subjektive da noch ein bisschen mehr mit reinzubringen. Solche Abfragen machen wir dann.“ (Vorstand, F6T22: 19)

Die Antwort auf diese Fragen gibt der interviewte Arbeitnehmervertreter, der sich unter einem genossenschaftlichen Unternehmen, einen Arbeitnehmer vorstellt, der einen nicht patriarchalischen Umgang mit den Beschäftigten pflegt.

„Und das jetzt ernst gemeint, auch wenn es zunächst wie eine Floskel sich für Dich anhören wird. Das DMK ist ein Unternehmen und sind Betriebsstätten, in denen Arbeitnehmer aufrecht durch den Betrieb gehen können. Und das ist für mich eine ganz wesentliche Frage von ‚Guter Arbeit‘. Das erlebe ich an mehreren Stellen, nämlich immer dann, wenn Unternehmen oder Betriebe aufgekauft worden sind, die fürchterlich patriarchalisch oder sonst wie geführt worden sind.“ (AR-Mitglied, ANG, F6T23: 22)

Für die Geschäftsführung kann diese Vorstellung in erster Linie umgesetzt werden, indem die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten kontinuierlich verbessert werden. Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen werden dabei unterschiedliche Instrumente, wie das sogenannte „Shopfloor Management“ eingesetzt. Dabei handelt es sich um eine Methode des „New Public Management“ bei der es darum geht, mit Hilfe von Kennzahlen Arbeitsergebnisse zu visualisieren und zusammen mit den Beschäftigten und Vorgesetzten zu evaluieren (vgl. kritisch dazu Schwarz-Kocher/Salm 2016). Wie im Interview deutlich wurde, ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen jedoch stets an das Ziel gebunden, die Produktivität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu verbessern und folgt somit einer ökonomischen Maxime:

„Wir sind aber auch gerade dabei, TPM – total productive maintenance – auszurollen in den Standorten. Eins der Schwerpunkte ist es, dass Mitarbeiter integriert werden in diesen Prozess, also über ihren eigenen Arbeitsplatz Optimierungsansätze sehen. Sehen was macht es mir einfacher, hier zu arbeiten aber auf der anderen Seite, wie können wir auch die Produktivität steigern? Da gibt es feste Instrumente heißt Shopfloor Management, d.h. die treffen sich jeden Tag eine viertel Stunde um eben zu besprechen, was ist gut, was ist schlecht, was ist wie bewerten wir das auch und was können wir damit tun, dass es uns besser geht oder dass also die Arbeit besser von der Hand geht. Und nun sind wir gerade dabei das auszurollen. Das [...] wir als ist auch ein

Teil unserer Unternehmensphilosophie machen viele Dinge erst als Pilot, um auch zu sehen, lässt es sich wirklich nachhaltig implementieren, das ist für uns auch einen Nutzen hat. Also für uns und wenn ich über ‚uns‘ rede meine ich nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, sondern eben auch aus Mitarbeitersicht, weil wir fest davon überzeugt sind, wenn der Mitarbeiter eine hohe Zufriedenheit hat, ist die Wirtschaftlichkeit automatisch unterstützt.“ (Vorstand, F6T22: 20)

Wie in dieser Passage deutlich wird, steht der ökonomische Nutzen des Unternehmens hier stets im Vordergrund, weshalb Maßnahmen, die zur Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter eingesetzt werden, in der arbeitssoziologischen Literatur stets kritisch begleitet werden (vgl. z. B. Kocyba 2000: 22).

### **6.9.5 Die DMK in der Wirtschafts- und Finanzkrise**

Es finden sich keine Hinweise, dass die DMK in ihrer damaligen Form von der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 betroffen war. Das Geschäft der DMK unterliegt aber anderen wesentlichen Einflüssen, die weitestgehend unabhängig von der Finanzkrise zu sehen sind.

### **Unternehmerische Konsequenzen – bilanzanalytische Betrachtung der Jahre 2011–2014**

#### **2011**

Die Volatilität auf dem Milchmarkt konnte 2011 aufgrund einer gestiegenen Nachfrage (vor allem Russland und China) reduziert werden. Die durchschnittliche Milchleistung einer Milchkuh überstieg erstmals die 7.000 Liter Marke. Der durchschnittliche Preis, der von der DMK an die Milchbauern gezahlt wurde lag 2011 bei 34,8 Cent je kg und damit um rund fünf Cent über dem Vorjahr. Die Quotenauslastung lag knapp über 100 Prozent. Die Tendenz zu größeren Höfen und Aufgabe kleinerer Betriebe setzte sich in 2011 fort. 2011 stand im Zeichen der Fusion, die die DMK nach eigener Auffassung erfolgreich bewältigten konnte. Im Ergebnis konnten damit nach Aussage der Geschäftsführung die wirtschaftlichen Verhältnisse deutlich verbessert und ein angemessenes Jahresergebnis erzielt werden, wodurch den Gesellschaftern einen regional überdurchschnittlicher Milchpreis ausgezahlt werden konnte. Im Vergleich zu überregionalen Mitbewerbern ist dies noch nicht gelungen. Mit der Verschmelzung einher ging eine Neuausrichtung der Produktionsstrukturen. in der Konsequenz führte dies zu außerordentli-

chen Abschreibungen von 8,5 Millionen Euro und einem Sozialplan von 11,9 Millionen Euro. Investiert wurden rund 80 Millionen Euro in Ersatz- und strategische Investitionen. 2011 wurde eine Niederlassung in China gegründet.

## 2012

2012 war gekennzeichnet von einem deutlich rückläufigen Milchpreis. Im Jahresdurchschnitt erreichte er lediglich 31,43 Cent je Kg. Aus Sicht der DMK war die Integration der Humana die zentrale Aufgabe. Weitere fusionsbedingte Restrukturierungsaufwendungen waren notwendig. Der Bereich Eis wurde durch Beteiligungen an Rosen Eiskrem und dem belgischen Hersteller Glacio gestärkt. Bei der Babynahrung wurde mit Sunval ein Hersteller von biologischer Babynahrung übernommen. Der Umsatz verringerte sich gegenüber dem Vorjahr von 4,6 Milliarden Euro auf 4,4 Milliarden Euro bei 6,6 Milliarden Kilogramm verarbeiteter Milch. Die Anzahl der aktiven Milcherzeuger bezifferte DMK auf 9.800 nach 11.000 im Vorjahr.

Ein weiterer wesentlicher Schritt für die DMK war aus ihrer Sicht die Aufnahme des Werkstrukturkonzeptes, mit dem die Produktionskapazitäten gebündelt und optimiert werden sollen. Die Produktion am Standort in Magdeburg wurde in diesem Zuge eingestellt.

Insgesamt schloss die DMK mit einem Gewinn von 20,4 Millionen Euro das Geschäftsjahr aus ihrer Sicht positiv ab. Die weitere strategische Entwicklung soll auf Wachstum in den bestehenden und in den neuen Märkten außerhalb der EU-ausgerichtet sein. So wurde unter anderem eine Vertriebsniederlassung in China gegründet. All dies soll vor allem hinsichtlich der im Jahr 2015 vorgesehenen Aufhebung der Milchkontingentierung zukunftsweisend sein. Für die Mitgliederbetriebe wurde ein System implementiert, mit dem sie „zum Monatsbeginn – und damit sechs Wochen früher als üblich – erfahren, wieviel Milchgeld sie im Folgemonat erhalten. Am Monatsende erhalten sie eine Abschlagszahlung im Voraus, was die Liquiditätsplanung der Milchbetriebe verbessern soll.

Als Zeichen der neuen langfristigen Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlichte die DMK erstmals einen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht.

## 2013

Ab 2013 wurde begonnen mit der Weichenstellung für die Zeit nach der Milchquote. Der neue Leitgedanke wird mit den Kernwerten unternehmerisch, fair, innovativ benannt. Die DMK versteht darunter vor allem das Öff-

nen neuer Absatzmärkte, um zukünftig die zu erwartenden höheren Milchmengen profitabel absetzen zu können. Gleichzeitig wurde das 2012 beschlossene Konzept der Werkstrukturen fortgeführt und in Effizienzsteigerungen investiert. Eine leistungsfähige Forschung und Entwicklung bleibt ein zentrales Element der Strategie. Der Vertrieb wurde neu strukturiert. 2013 wurde verstärkt an der Integration der Rosen-Eis gearbeitet.

Der durchschnittliche Milchpreis lag bei 37,4 Cent je kg und damit deutlich über dem Vorjahr. Der Umsatz stieg auf 5,3 Milliarden Euro. Die DMK konnte einen ansehnlichen Gewinn von 51,7 Millionen Euro nach 20,4 Millionen Euro im Vorjahr erzielt werden. Die Prognosen aus dem Vorjahr konnten gehalten oder übertroffen werden. Die Anzahl der aktiven Milcherzeuger verringerte sich weiter auf 9.400. Sie lieferten 6,7 Milliarden kg Milch ab. Als Dividende wurde wie im Vorjahr vier Prozent auf das eingezahlte Geschäftsguthaben ausgeschüttet.

### 2014

2014 berichtet die DMK von 8.900 aktiven Milchlieferanten, die 6,8 Milliarden kg Milch ablieferten. Der durchschnittliche Milchpreis lag bei 36,86 Cent je kg und damit auf dem Niveau der Vergleichsmolkereien. Inzwischen wurde noch an 26 (2012: 28) Standorten produziert, was zu einem Umsatz von 5,3 Milliarden Euro leicht unter dem Vorjahresniveau führte. Unterm Strich stand 2014 ein Gewinn von 42,0 Millionen Euro. DMK will sich mit starken Marken wie Milram, Ravensburger, Osterland, Oldenburger, Humana unter anderem in mehr als 100 Absatzländern positionieren. Mit diesen Zahlen und rund 7.400 Mitarbeiter inkl. Azubis bleibt die DMK Deutschlands größtes Molkereiunternehmen und sieht sich nach eigener Aussage für die einschneidenden Veränderungen der Zukunft dank seiner vorausschauenden Unternehmenspolitik bestens vorbereitet.

Eine Befragung unter den Milcherzeugern führte zu dem Ergebnis, dass durch den Wegfall der Quote mit einem jährlichen Anstieg der Milchmenge von durchschnittlich vier Prozent pro Jahr zu rechnen sei. Die DMK garantierte den Milchbauern auch nach dem 1. April 2015 eine Abnahme der angelieferten Milch, was dazu führte, dass die DMK sich darauf vorbereitete, größere Mengen zu verarbeiten. Die Investitionen erreichten mit mehr als 200 Millionen Euro einen neuen Höchststand. Der Schwerpunkt lag auf der Steigerung der Wertschöpfung bei Molkederivaten, Magermilch- und Vollmilchpulver, sowie zusätzlicher Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit, Steigerung der Anlagensicherheit und Qualitätsverbesserungen etc. Unter anderem wurde in Zeven ein neues Milchpulverwerk aufgestellt. In Kooperation mit

der Arla Foods wurde 2011 die ArNoCo gegründet, mit der ab 2014 in Nordhackstedt 700.000 Tonnen Molke aus der Käseproduktion zu Molkenprotein-konzentrat und Laktose verarbeitet werden.

In 2014 wurde das *Milkmaster-Programm* initiiert, womit die DMK landwirtschaftliche Arbeits- und Produktionsmethoden, die ihren Vorstellungen entsprechen, aktiv fördert. Dazu zählt unter anderem Fütterung, Tierhaltung, Tiergesundheit, Kälber- und Jungtieraufzucht oder Milchlagerung. Dies geschieht im Rahmen des Nachhaltigkeitsprogramms DMK 2020, mit dem man auch für andere Molkereiunternehmen Maßstäbe setzen will.

## 6.9.6 Fazit

### (1) Genossenschaftlichkeit

Oberstes Prinzip für die Mitglieder der DMK ist ein stabiler Milchpreis. Die Mitglieder erwarten von ihrer Genossenschaft, dass diese stets den höchstmöglichen Preis für ihre Milch bezahlt und interpretieren dies in Zeiten einer schwierigen Lage am Milchmarkt als Hilfe zur Selbsthilfe. Die DMK versucht sich hier als eine genossenschaftliche Gemeinschaft auszurichten, in der die Mitglieder solidarisch sind. Das Demokratieprinzip wird durch die Mitgliederversammlung umgesetzt. Die DMK führt zudem eine Reihe von regionalen Veranstaltungen durch, um den Mitgliedern eine Möglichkeit zu bieten sich auch außerhalb der Vertreterversammlung in kleinerem Rahmen einzubringen. Die Firmenstruktur, in der das operative Geschäft in eine GmbH ausgelagert worden ist, kann auf den ersten Blick hingegen auch als Flucht aus der Genossenschaftlichkeit interpretiert werden, wobei von der Geschäftsleitung die besondere Wertschätzung für die Organisationsform der Genossenschaft betont wird.

Als Alleinstellungsmerkmal einer Genossenschaft wird vom Vorstand der DMK die Eigentumsverhältnisse genannt. So verfügt die DMK über eine hohe Eigenkapitalquote, was die Frage aufwirft, wem dieses Geld in einer Genossenschaft eigentlich tatsächlich gehört.

### (2) Mitbestimmung

Die Fokussierung der Mitglieder auf einen stabilen Milchpreis führt nach Angaben der Arbeitnehmer zu einem Interessenkonflikt zwischen den Mitgliedern und der Belegschaft. So fehlt den Mitgliedern offenbar z. T. das Verständnis für die Beschäftigten und deren Forderungen nach höheren Löhnen. Die Milchbauern würden dieses Geld lieber in den Milchpreis inves-

tieren, sodass das Solidaritätsprinzip hier an den Toren des Betriebsgeländes endet. Umso wichtiger erscheint bei der DMK daher die Rolle der Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat, denen eine starke Stellung im Unternehmen attestiert werden kann. Dies liegt zum einen an einem recht hohen Organisationsgrad zum anderen daran, dass bei der DMK keine gelben Gewerkschaften im Aufsichtsrat sitzen.

Um die genossenschaftliche Mitbestimmung in der DMK zu verbessern, setzt das Unternehmen auf regionale Veranstaltungen, in denen Mitglieder für den Beirat gewählt werden, der bei der DMK eine wichtige Rolle spielt. Anders als in anderen Unternehmen setzt sich der Beirat aus Mitgliedern zusammen. Das heißt, diese kommen weder von außerhalb noch werden sie von der Geschäftsleitung bestimmt. Der Beirat stärkt somit die genossenschaftliche Demokratie und kann postdemokratischen Entwicklungen entgegensteuern.

### **(3) Nachhaltigkeit**

Im Mittelpunkt des Nachhaltigkeitsverständnisses der DMK stehen die Themen Gesundheit und Tierhaltung. Als Unternehmen, das unter anderem Babynahrung vertreibt, steht die DMK stets unter genauer Beobachtung. Die Mitglieder fühlen sich dabei häufig ungerecht behandelt und sehen die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens eher skeptisch. Die DMK hat sich ein eigenes detailliertes Nachhaltigkeitsprogramm auferlegt, in dem neben der ökologischen Ebene auch Ziele und Aktionsfelder auf der Ebene der sozialen Nachhaltigkeit zu finden sind.

### **(4) Umgang mit Krise**

Bei der DMK lassen sich keine Hinweise, auf Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 feststellen. Die wesentlichen Einflüsse auf die Geschäfte der DMK sind weitestgehend unabhängig von der Finanzkrise zu sehen.

## 7 SCHLUSSBETRACHTUNG

---

Insbesondere in der kapitalismuskritischeren Literatur werden Genossenschaften häufig mit der Abkehr vom Turbo-Kapitalismus, dem Gewinnstreben als oberste Maxime und entfremdeten Arbeitsverhältnissen verbunden (vgl. z. B. Wright 2017; Mason 2016). Genossenschaften wird zugeschrieben, dass sie anders wirtschaften – jenseits von Interessen reiner Profitmaximierung und Shareholder-Value. Warum aber bedarf es dann in Genossenschaften überhaupt noch einer gesetzlich geregelten Unternehmensmitbestimmung? So verkörpern doch Genossenschaften die Attribute von mehr Demokratie, Solidarität und Nachhaltigkeit. Welche Folgen hat dies für die Mitbestimmung? Wie unterscheidet sich die Mitbestimmung in Genossenschaften gegenüber anderen Rechtsformen? Welche Rolle spielt die paritätische Mitbestimmung? Werden Betriebsräte und Gewerkschafter in den Aufsichtsräten überhaupt noch gebraucht? In welchem Verhältnis stehen genossenschaftliche, unternehmerische und betriebliche Mitbestimmung in den Genossenschaften?

Die vorliegende Studie nähert sich diesen Fragen in Form von sechs Fallstudien und stellt dabei die Themen der Genossenschaftlichkeit, der Mitbestimmung, der Nachhaltigkeit sowie den Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise in den Mittelpunkt. Im Folgenden soll auf Basis der Ergebnisse der Fallstudien der Versuch eines Gesamtfazits gewagt werden. Dabei kann es nicht darum gehen, die Ergebnisse für alle größeren Genossenschaften zu verallgemeinern. Das qualitative Untersuchungsdesign hat vielmehr zum Ziel gehabt, die einzelnen Fälle zunächst einmal für sich selbst zu betrachten. Dennoch konnten mit Blick auf die unterschiedlichen Fälle einige Beobachtungen, Handlungsprobleme und Fragestellungen generiert werden, die sich möglicherweise in vielen mitglieder- und beschäftigungsstarken Genossenschaften stellen. Diese werden an dieser Stelle abschließend diskutiert.

### 7.1 Genossenschaftlichkeit

Zu den wesentlichen Elementen der genossenschaftlichen Unternehmensform gehören ihre vier Prinzipien: Das Demokratieprinzip, das Förderprinzip, das Identitätsprinzip und das Solidaritätsprinzip. Alle Prinzipien sind in mehr oder weniger ausgeprägter Form Alleinstellungsmerkmale auch der un-



tersuchten großen, mitgliederstarken und mitarbeiterstarken Unternehmen. Wir fokussieren unser Fazit dabei auf zwei Aspekte, nämlich die Umsetzung des Demokratieprinzips und die Umsetzung des Solidaritätsprinzips nach Innen und Außen.

### **7.1.1 Genossenschaftliche Mitbestimmung – Demokratie oder Postdemokratie?**

Ob kleine Dorfladengenossenschaft mit einer handvoll Mitglieder oder überregional tätige Banken mit über 100.000 Mitgliedern – das genossenschaftliche Demokratieprinzip „Ein Mitglied, eine Stimme“ gilt zunächst einmal für alle Genossenschaften gleich. Während die kleine Dorfladengenossenschaft bei der Umsetzung des Demokratieprinzips kaum auf größere Schwierigkeiten stößt, stellen sich für die in dieser Studie untersuchten Genossenschaften doch ganz andere Probleme. Wie kann es gelingen dem Member-Value gerecht zu werden und zugleich das Förderprinzip umzusetzen? Beide genossenschaftlichen Prinzipien, das Förder- und das Demokratieprinzip, wurden von unseren Interviewpartnern als zentral für die Identität einer Genossenschaft beschrieben. Das Förderprinzip wurde häufig als Gegenmodell zu einer nur auf Gewinnmaximierung ausgelegten Unternehmensphilosophie in Anschlag gebracht und auch das Demokratieprinzip wurde als Möglichkeit beschrieben, Genossenschaften von anderen Unternehmensformen unterscheidbar zu machen. Die genossenschaftliche Mitbestimmung wird in den einzelnen Fällen dabei auf unterschiedliche Weise ausgestaltet.

Das zentrale Organ, über das die Mitglieder ihr Partizipationsrecht ausüben, ist bei allen untersuchten Genossenschaften die Vertreterversammlung. Wenn jedes Mitglied die Möglichkeit hat, einen Vertreter zu wählen und sich selbst als Vertreter aufstellen zu lassen, entspricht dies den Wahlprinzipien einer repräsentativen Demokratie. Angesichts der z. T. sehr hohen Mitgliederzahl repräsentieren die einzelnen Vertreter eine sehr hohe Zahl an Mitgliedern. Die Interviewpartner der apoBank gestehen aber zu, dass die Einflussnahme der einzelnen Mitglieder bei dieser Größenordnung von Mitgliedern eher gering sei. Häufig melden sich die Mitglieder erst dann zur Wort, wenn ihnen etwas nicht passt und wenden sich dann an Vorstand und Aufsichtsrat, um diesen ihr Probleme und Sorgen zu schildern.

Die Verwendung des Begriffs Postdemokratie (Crouch 2008) war keine von uns vorab formulierte Arbeitshypothese: Vielmehr brachten uns die Aussagen von Interviewpartnern bei der apoBank zu der These, dass die genos-

senschaftliche Mitbestimmungsmöglichkeiten, zuweilen als *postdemokratisch* zu bezeichnen sind. Postdemokratisch ist dabei nicht gleichzusetzen mit undemokratisch, wird das Demokratieprinzip doch durch die Wahl von Vertretern eingehalten. Die Möglichkeit sich selbst als Vertreter aufstellen zu lassen, wird hier jedoch als voraussetzungsvoll beschrieben. So seien in der Vertreterversammlung in der Regel Personen anzutreffen, die innerhalb der Standesorganisationen schon ein Mandat innehätten. Die grundsätzliche Änderung der Unternehmensphilosophie der apoBank nach der Bankenkrise zeigt jedoch, dass die genossenschaftlichen Werte hier wieder an Bedeutung gewinnen. Dies ist auch davon abhängig, ob die Vertreterversammlungen, wie es ein Interviewpartner von Sanacorp ausdrückt, nur „gemähte Wiesen“ vorfinden, wie es scheinbar in Aktionärsversammlungen häufig der Fall ist oder in der Vertreterversammlung selbst aktiv Entscheidungen voranbringen.

Ein gelungenes Beispiel für die Wirkungskraft der genossenschaftlichen Demokratie konnten wir bei der DATEV eG finden. Hier wurden in einem Fall 87 Prozent der Mitglieder der Vertreterversammlung nicht wiedergewählt und dies mit der klaren Absicht, Aufsichtsrat und Vorstand abzuwählen. Von den Gesprächspartner wurde dies als Revolution bezeichnet, die allerdings zeigt, dass es auch in einer Großorganisation Verhinderungspotential für eine bestimmte Geschäftspolitik geben kann und somit Demokratie nicht nur als Lobbypolitik, sondern auch von unten nach oben funktionieren kann, um Mitgliederinteressen in einer Genossenschaft durchzusetzen. Eine Stärkung der genossenschaftlichen Mitbestimmung gelingt in den meisten von uns untersuchten Genossenschaften zudem durch die Durchführung von regionalen Veranstaltungen. Den Mitgliedern wird hier die Möglichkeit eröffnet, sich in einem kleineren Kreis in die Diskussion mit dem Vorstand zu begeben und die eigenen Interessen und Probleme zu artikulieren. Dies stärkt die Bindung der Mitglieder an ihre Genossenschaft und verbessert die Partizipationsmöglichkeiten. Die Regionalveranstaltungen werden von einigen Genossenschaften auch dazu genutzt, die Vertreter kennen zu lernen und auszuwählen. Aus demokratietheoretischer Sicht hat dies eine deutlich höhere Qualität als die Versendung von Vertreterlisten, über die in einer gemeinsamen Liste abgestimmt wird, wie es bei der apoBank und der Berliner Volksbank der Fall ist.

Ein interessanter Ansatz der Stärkung genossenschaftlicher Demokratie ließ sich bei der DMK beobachten. Hier fungiert der Beirat als wichtiges Beratungsgremium für den Vorstand. Der Beirat der DMK setzt sich ausschließlich aus Mitgliedern, d. h. den Milchbauern zusammen und stärkt auf diese Weise die genossenschaftlichen Mitbestimmungsrechte der Mitglieder. Die

Praxis bei der DMK ist dabei von den anderen untersuchten Genossenschaften abzugrenzen, deren Beirat nicht per se aus Mitgliedern besteht, sondern aus externen Experten und Lobbyvertretern, die vom Vorstand bestellt werden. Es handelt sich dann also nicht um ein durch ein demokratisches Wahlverfahren legitimiertes Gremium. Auch in dieser Praxis lassen sich postdemokratische Tendenzen erkennen. Problematisch wird dieser Sachverhalt durch den hohen Stellenwert, der diesem Gremium zugewiesen wird. In den Genossenschaften, in denen ein Beirat etabliert wurde (apoBank, Berliner Volksbank, Datev, Sanacorp) wurde diesem eine besondere Bedeutung für die Ausrichtung der Unternehmensphilosophie und -praxis zugesprochen.

Aus Arbeitnehmerperspektive erscheint die Beiratspraxis jedoch nicht unproblematisch. So besteht der Beirat eben nur aus Mitgliedern und sonstigen Experten, wogegen die Beschäftigten und ihre Vertretung hier außen vor bleiben. Dies gilt zumindest für die DMK, die Sanacorp und die DATEV, bei denen die Beschäftigten nicht Mitglied der Genossenschaft werden können. Wenn dem Beirat dann eine so wichtige Rolle im Unternehmen zugesprochen wird, untergräbt dies die Grundlagen der paritätischen Mitbestimmung, da die Stimmen der Arbeitnehmervertreter in diesem Gremium nicht gehört werden. Es scheint etwas verwunderlich, warum diese Problematik von den interviewten Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern bisher kaum erkannt worden ist. Auch in der Literatur bleibt die Rolle von Beiräten im Spannungsfeld der Mitbestimmung bisher unterbelichtet. Eine empirische Untersuchung von Beiräten in mittelständischen Unternehmen (Becker et al. 2010) verweist lediglich auf die notwendigen Kompetenzen von Beiratsmitgliedern, ohne auf die Rolle der Mitarbeiter näher einzugehen. Für die Entwicklung einer möglichen These der Untergrabung der unternehmerischen Mitbestimmung durch Beiräte, die ohne Arbeitnehmervertreter tätig sind, besteht weiterer Forschungsbedarf.

### **7.1.2 Solidaritätsprinzip und Regionalität als Eckpunkte der Genossenschaftlichkeit**

Das Solidaritätsprinzip gilt als das Herzstück des genossenschaftlichen Arbeitens und wird von vielen kapitalismuskritischen Stimmen immer wieder als das Gegenstück zur kalten Ideologie des Neoliberalismus angeführt. In dem unter 7.2.2 geschilderten Konflikt zwischen Mitgliedern und Beschäftigten scheint das Solidaritätsprinzip jedoch eine zu einseitige Interpretation zu finden, die offenbar an den eigenen Werkstoren endet. Wird das Förderprinzip

hier konsequent und auch auf Kosten von Mitarbeiterinteressen verfolgt, steht dies im Widerspruch zu einer solidarischen Ausrichtung der Genossenschaft. Historisch knüpft das von uns vertretene Verständnis von Solidarität, das über die Mitglieder hinaus auch Wirkung auf die Beschäftigten ausstrahlt an die sogenannten Ko-Partnerschaften an, die in der Internationalen Genossenschaftsbewegung zum Ende des 20. Jahrhunderts die Gewinnbeteiligung der Beschäftigten der Genossenschaften forderten (vgl. Degens 2013: 16). Hierauf Bezug nehmend sollte die Interpretation von Genossenschaftlichkeit die Mitarbeiter einer Genossenschaft einschließen. Auf der betrieblichen Ebene kann das BetrVG in diesem Fall dafür sorgen, dass auch die Beschäftigten nicht vom Demokratie- und Solidaritätsprinzip ausgeschlossen werden. Damit wird andererseits dem Solidaritätsprinzip neue Wirkungskraft verliehen. Dies kann dann besonders wirksam gelingen, wenn auch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat darauf drängen, dem Vorstand spezifische Ziele aufzuerlegen, die auf den Schutz der Beschäftigten ausgerichtet sind.

Während bei der Sanacorp und der DMK eine mögliche Erosionsgefahr des Solidaritätsprinzips in Bezug auf die Mitarbeiter zu beobachten war, kann zugleich von einer Stärkung des Solidaritätsprinzips gesprochen werden. So wird insbesondere von Genossenschaften, die eine Berufsgruppe vertreten, die Bedeutsamkeit des Prinzips der Hilfe zur Selbsthilfe betont. Zwischen den Mitgliedern entsteht somit ein starkes Solidaritätsverständnis, das wir als *Solidarität nach Innen* bezeichnet haben. Das gemeinsame Ziel, welches über die Zahlung der Rendite hinausgeht, wirkt bei den untersuchten Banken dabei identitätsstiftend und fördert das Solidaritätsprinzip. Zugleich gilt das Solidaritätsprinzip dann als Verpflichtung der Unternehmensführung gegenüber den Interessen der Mitglieder, wenn Solidarität als eine Art Binnenmoral zwischen Vorständen, Aufsichtsräten und Mitgliedern wirksam wird.

Scheint Solidarität nach Innen also gerade bei den Genossenschaften wirksam zu werden, die als eine Art Dachgenossenschaften ihrer Berufsgruppe fungieren, finden wir bei weniger stark an einen Beruf gebundenen Genossenschaften, wie der Berliner Volksbank und der Coop eG eine andere Form der Solidarität, die wir als *Solidarität nach Außen* bezeichnet haben. Charakteristisch für diese Solidaritätsform ist ein Bewusstsein über die gleichzeitige Verantwortung und Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, wie wir sie insbesondere bei der GLS finden konnten. Während sich die GLS als ethische Bank, als ein sozialreformerisches Unternehmen versteht, bekennen sich die anderen Genossenschaften klar zur den Prinzipien der Marktwirtschaft. Die Solidarität nach außen ist hier somit weniger im Sinne sozialreformerischer Genossenschaften zu verstehen, sondern findet ihren Ausdruck eher im

Regionalitätsprinzip. Das Einzugsgebiet der Mitglieder ist bei regional agierenden Genossenschaften lokal beschränkt und so konstituiert sich die genossenschaftliche Gemeinschaft in erster Linie aus dem gemeinsam geteilten Interesse, die Region zu stärken. Diese Einstellung ist zumindest auch partiell bei coop, als regional tätiger Konsumgenossenschaft anzutreffen. Dieses Solidaritätsbewusstsein führt zwar weniger zu einer Form der Solidarität der Mitglieder untereinander, kann der Genossenschaftsbewegung gerade in Zeiten der Internationalisierung und Globalisierung von Märkten jedoch zu einer neuen Form der Legitimation verhelfen.

## 7.2 Unternehmensmitbestimmung

Während die genossenschaftliche Mitbestimmung ihre Grundlage im Demokratieprinzip findet, leiten sich die Regelungen für die unternehmerische Mitbestimmung aus dem Mitbestimmungsgesetz ab.

### 7.2.1 Praxis der Unternehmensmitbestimmung

Die paritätische Mitbestimmung wurde durchgehend von den Interviewpartnern als sehr positiv bezeichnet. Grundsätzlich scheint die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sehr konstruktiv zu sein. Von den Arbeitnehmern und den Gewerkschaftsvertretern wird bei einigen Genossenschaften eine noch bessere Kommunikation bei der Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen erwartet. Die konstruktive Zusammenarbeit wird von der Arbeitgeberseite vor allen Dingen mit der Expertise und Unternehmenskenntnis der Genossenschaftsmitglieder im Aufsichtsrat begründet, sind diese doch als Anteilseigner oder Beschäftigte mit dem Unternehmen besser vertraut als dies beispielsweise bei einer Aktiengesellschaft der Fall ist. Dies gilt auch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, die ebenfalls teilweise Mitglieder der Genossenschaften sind oder als Beschäftigte das Unternehmen besser kennen als Externe. Die Arbeitnehmer profitieren andererseits vom genossenschaftlichen Identitätsprinzip, da das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf eine andere Ebene gestellt wird, wenn die Arbeitgeber zugleich die Kunden sind und einen anderen Bezug zu dem Unternehmen haben als externe Vertreter. Hier liegt ein entscheidender Vorteil einer Genossenschaft, der einen starken Einfluss auf die Ausübung der unternehmerischen Mitbestimmungspraxis hat.

Von Arbeitgeberseite wird zudem auf eine notwendige Trennung der unternehmerischen und betrieblichen Mitbestimmung hingewiesen, die für das Funktionieren des Aufsichtsrats notwendig erscheint. Von der Arbeitnehmerseite wird diese Unterscheidung als weniger trennscharf interpretiert. Vielmehr scheint ein Zusammenspiel von unternehmerischer und betrieblicher Mitbestimmung und deren Akteuren wichtig für eine erfolgreiche Arbeit auf beiden Ebenen zu sein.

Auffällig ist die unterschiedliche Bewertung von „Guter Arbeit“ in den Unternehmen. Während von Seiten der Arbeitgeber hier in der Regel die funktionierende Zusammenarbeit im Aufsichtsrat sowie eine möglichst hohe Identifikation mit dem Unternehmen verstanden wird, bei der Konflikte möglichst diskursiv gelöst werden sollen, stellen die Arbeitnehmervertreter Themen wie Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie Gesundheitsschutz in den Mittelpunkt. Dabei wurde in einigen Unternehmen die Problematik einer zunehmenden Arbeitsverdichtung angesprochen. Nicht jede Unternehmensleitung scheint dabei die Wahrnehmung der Anliegen der Belegschaft erkannt zu haben. Spricht der Vorstand der Sanacorp beispielsweise noch von einer „großen Familie“, monieren die Arbeitnehmervertreter, dass die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen in Zeiten des zunehmenden Wettbewerbsdruck immer schwieriger werde. Für die Mitbestimmung bedeutet dies, dass sie auch in Genossenschaften nicht ohne eine wirkungsmächtige Arbeitnehmervertretung auskommen kann, die sich gerade in Zeiten der zunehmenden Arbeitsverdichtung für die Interessen der Mitglieder einsetzt. Die demokratische und solidarische Ausrichtung einer Genossenschaft schützt diese nicht per se davor, im Konfliktfall die eigenen Beschäftigten vom Entscheidungsprozess auszugrenzen oder auszubeuten.

In einigen der untersuchten Genossenschaften hat die unternehmerische Mitbestimmung allerdings eine neue Qualität erhalten. Dies ist der Fall, wenn der Aufsichtsrat dem Vorstand verbindliche Ziele auferlegt, die eine Stärkung der Belegschaftsinteressen beinhalten. Hier greifen betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung ineinander, da die Betriebsräte die Interessen der Belegschaft direkt in die Unternehmensausrichtung einbringen können. Insgesamt lässt sich die unternehmerische Mitbestimmung in den untersuchten Genossenschaften als eine Steigerung der innerbetrieblichen Demokratie interpretieren, die gerade dann von besonderer Bedeutung ist, wenn die Beschäftigten keine Mitglieder der Genossenschaft sind und die genossenschaftliche Mitbestimmung postdemokratische Tendenzen aufweist. Die unternehmerische Mitbestimmung wirkt hier als Korrektiv zur Postdemokratie.

Eine besondere Rolle für die unternehmerische Mitbestimmung spielen die gewerkschaftlichen Vertreter in den Aufsichtsräten. Die Stärke der Gewerkschaftssekretäre ist dabei maßgeblich für die Durchsetzung von Mitarbeiterinteressen. Dies zeigte sich bei den Interviews insbesondere im Fall der DMK, in der die Gewerkschaft NGG in der Vergangenheit eine starke Wirkungsmacht entfalten konnte und beispielsweise die tarifliche Bindung für Trainees durchsetzen konnte, was als Erfolg der unternehmerischen Mitbestimmung bewertet werden kann. Die Stärke der Gewerkschaft ist bei der DMK auch darauf zurückzuführen, dass hier – ebenso wie bei der Sanacorp und Coop – keine gelben Gewerkschaften an der Arbeit im Aufsichtsrat beteiligt sind. Bei der apoBank, der Berliner Volksbank und der Datev eG gibt es hingegen jeweils einen Gewerkschaftsvertreter, der von den Beschäftigten gewählt wird. Während die im DGB organisierten Gewerkschaften festgeschrieben haben, dass die gewerkschaftlichen Vertreter nicht aus der Mitarbeiterschaft des Unternehmens kommen sollen, halten sich die gelben Gewerkschaften nicht an dieses Abkommen. In der Folge verlieren die aus dem Betrieb stammenden Gewerkschafter die Möglichkeit einen externen Blick in den Aufsichtsrat einzubringen. Bei den Gewerkschaftssekretären des DGB stößt dies zu Recht auf ein gewisses Unverständnis. So wird gerade von den Mitarbeitern im Aufsichtsrat betont, wie wichtig die von außen kommenden Gewerkschaftsvertreter seien, um bestimmte Themen in den Aufsichtsrat einzubringen, die nicht von den Beschäftigten selbst lanciert werden können. Die Qualität der unternehmerischen Mitbestimmung hängt somit maßgeblich von einem guten Zusammenspiel der Mitarbeitervertreter mit den Vertretern der Gewerkschaft im Aufsichtsrat ab. Die Chancen eines gelungenen Zusammenspiels gehen verloren, wenn die gewerkschaftlichen Vertreter sich in erster Linie als Vertreter der Beschäftigten im Aufsichtsrat verstehen und sich somit der Chance eines externen Blickes berauben.

## **7.2.2 Mitglieder vs. Beschäftigte und die Rolle des M76**

In welchem Verhältnis stehen in einer Genossenschaft die Durchsetzung der genossenschaftlichen Prinzipien von Demokratie und Solidarität und die Wahrung der Interessen der Beschäftigten? Gingen wir vor dem Beginn der Erhebungsphase noch von einer grundsätzlichen Interessensharmonie zwischen den Mitgliedern und den Beschäftigten einer Genossenschaft aus, so konnten in den Interviews einige Hinweise auf zentrale Divergenzen hinsichtlich der Interessen dieser beiden Gruppen gewonnen werden.

Relativ unproblematisch gestaltet sich das Verhältnis von Mitgliedern und Beschäftigten bei den untersuchten Banken. Insbesondere bei der Berliner Volksbank kann hier eine weitgehende Interessenharmonie festgestellt werden, sind doch über die Hälfte der Mitarbeiter selbst Mitglieder in der Genossenschaft. Die Ursachen für die relative Gleichheit der Interessen sind darin zu vermuten, dass die Mitglieder und die Beschäftigten aus ähnlichen gesellschaftlichen Milieus stammen und keiner spezifischen Lobby angehören. Mitglied bei einer regional tätigen Genossenschaftsbank wird man wahrscheinlich, weil man Vertrauen in die Organisationsform der Genossenschaft hat, selbst in der Region wirtschaftlich aktiv ist oder sich gerade in Zeiten von Niedrigzinsen und unsicheren Spareinlagen eine konstante Rendite verspricht – nicht aber weil man einer spezifischen Lobby angehört ist. Bei der apoBank gestaltet sich dies schon anderes, bezeichnet sich die apoBank doch als eine Standesbank, die die Interessen der Heilberufsgruppen vertritt. Doch auch hier sind die Interessenkonflikte zwischen den Mitgliedern und den Beschäftigten nicht so stark ausgeprägt, können doch die Mitarbeiter Mitglieder in der Genossenschaft werden. Auch habituell liegen die Beschäftigten einer Bank und die Ärzte, Apotheker und Zahnärzte weniger weit auseinander als dies beispielsweise bei Sanacorp und DMK der Fall ist.

In diesen beiden Unternehmen konnte ein grundsätzlicher Konflikt zwischen den Mitarbeitern und den Mitgliedern konstatiert werden, der mit den spezifischen Förderprinzipien und den Berufsständen der Mitglieder zu tun hat. Bei der Sanacorp eG sind die Mitglieder der Genossenschaft Apotheker, die sich durch die Mitgliedschaft bei der Sanacorp neben einer Rendite vor allen Dingen Rabatte bei der Abnahme von Medikamenten erhoffen. Ein Großteil der Mitarbeiterschaft ist in den Medikamentenlagern der Sanacorp tätig, in denen die Medikamente für die Lieferungen an die Apotheken vorbereitet werden. Die Mitglieder und die Mitarbeiter der Sanacorp dürften sich dementsprechend sowohl hinsichtlich ihres ökonomischen Kapitals als auch habituell häufig deutlich voneinander unterscheiden. Die Mitgliedschaft in der Sanacorp ist für die Mitarbeiter nicht möglich, da nur Apotheker Mitglieder der Genossenschaft werden können. Der Konflikt tritt hier besonders zu Tage, wenn die Beschäftigteninteressen hinter die Interessen der Mitglieder zurückgestellt werden. So wurden bei der Sanacorp in den letzten Jahren auf die Auszahlung einer Erfolgsprämie für die Mitarbeiter verzichtet, um dieses Geld für die Auszahlung der Rendite verwenden zu können. Das Interesse der Mitarbeiter und der Mitglieder geht an dieser Stelle deutlich auseinander und wird von Arbeitnehmern der Sanacorp als Erosion der genossenschaftlichen Kultur interpretiert. Der Vorstand reagierte darauf, in-



dem er vorschlug eine Belegschafts-genossenschaft zu initiieren. Diese scheiterte jedoch an der Arbeitnehmerseite, die eine Spaltung der Belegschaft befürchtete, setze die Mitgliedschaft in der Genossenschaft doch wiederum Kapital voraus, das nicht jedem Mitarbeiter zur Verfügung stünde.

Bei der der DMK lässt sich ein ähnlicher Konflikt konstatieren. Hier wurde deutlich, dass die Mitglieder in erster Linie an einem stabilen Milchpreis interessiert seien. Dieses Interesse geht offenbar so weit, dass die Zahlung von fairen Löhnen bei einigen Mitgliedern auf Unverständnis stößt, könne doch das eingesparte Geld in die Stabilität des Milchpreises investiert werden. Der Konflikt geht soweit, dass den Arbeitnehmervertretern in informellen Gesprächen dazu geraten wurde, einen Warnstreik zu initiieren, um der Geschäftsführung eine Legitimation für eine Lohnerhöhung zu geben.

Die Konflikte in den beiden Genossenschaften zeigen, dass die Interessen der Beschäftigten und der Mitglieder mitunter weit auseinandergehen. Betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung können an dieser Stelle ein gewisses Gegengewicht entfalten. Während z. B. Personalangelegenheiten ganz eindeutig zwischen Betriebsrat und Personalvorstand gelöst werden müssen, ermöglicht die Unternehmensmitbestimmung den Vertretern der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat flankierend die Position der Beschäftigten zu stützen. Deutlich wird hier, welche wichtige Rolle Betriebsräte und Gewerkschafter spielen können, damit die Beschäftigteninteressen nicht immer weiter hinter die Interessen der Mitglieder zurückgedrängt werden. Dies sollte nicht als Plädoyer gegen die genossenschaftliche Organisationsform gelesen werden, sondern eröffnet viel mehr die Frage, wie weit das genossenschaftliche Solidaritätsprinzip wirkt.

### **7.2.3 Unternehmensmitbestimmung und Gender**

Bei der Analyse der unternehmerischen Mitbestimmung in Genossenschaften ist zudem die Zusammensetzung von Aufsichtsräten und Vorständen interessant. Hier zeigt sich bei den untersuchten Genossenschaften ein hoher Nachholbedarf bezüglich der Gleichberechtigung von Frauen und Männern. So sind unter den insgesamt 28 Vorstandsmitgliedern gerade einmal zwei weiblichen Geschlechts. Unter den insgesamt 88 Aufsichtsräten finden sich nur 16 Frauen. Aus einer gendergerechten Perspektive ist hier sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite gefordert, Maßnahmen zu ergreifen, um diese Missstände zu korrigieren. Auf Seiten der Arbeitnehmervertreter finden sich also kaum Frauen in den Aufsichtsräten. Das gleiche gilt für

weibliche Gewerkschaftsvertreterinnen auf der Arbeitnehmerseite. Lediglich eine Kollegin besetzt diese Rolle. Dies entspricht dem Trend bei der Entwicklung von Aufsichtsratsmandaten (Weckes 2016). Für den Bankensektor ist die geringe Gremienpräsenz von Frauen eher Normalfall als Ausnahme. „Die Beschäftigungsstruktur der Banken gleicht allerdings einer Pyramide mit einem breitem weiblichen Unterbau, wenigen Frauen in der Mitte und null Weiblichkeit an der Spitze“ (Honegger 2012: 160). Während die Arbeitnehmerseite versucht, dieser Entwicklung entgegen zu wirken, ist bei den Anteilseignern hier offenbar noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten.

Gelingt es der Anteilseignerseite auch in Zukunft nicht, von sich aus den Anteil von Frauen zu erhöhen, werden diese durch gesetzliche Maßnahmen dazu gezwungen. Von Vorstandsseite wird versucht, der von Honegger beschriebenen Entwicklung hinsichtlich der wenigen weiblichen Führungskräfte in Banken durch verschiedene Maßnahmen entgegenzuwirken. So wird angestrebt, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch verschiedene Teilzeitmodelle zu fördern und Führungspositionen somit auch für Frauen attraktiver zu machen. Ähnliches gilt auch für die anderen untersuchten Großgenossenschaften in unterschiedlicher Ausprägung, wobei DATEV als Vorzeigeunternehmen in dieser Hinsicht gelten kann. Insgesamt überrascht die geringe Gender-Praxis und -Sensibilität in Genossenschaften, die ja als Bestandteil einer nachhaltigeren Unternehmensausrichtung gelten kann.

### 7.3 Nachhaltigkeit als ökonomische Strategie oder ethisches Leitbild?

Nachhaltigkeit als unternehmerisches und als gesellschaftliches Leitbild hat nach wie vor Konjunktur. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen Nachhaltigkeitsziele in ihre Agenda mit aufgenommen und publizieren neben den normalen Geschäftsberichten zusätzlich Nachhaltigkeitsberichte, in denen gezeigt werden soll, wie nachhaltig das Unternehmen agiert und welche Ziele noch erreicht werden sollen. Auch die von uns untersuchten Genossenschaften haben die Zeichen der Zeit erkannt und betonen allesamt die Wichtigkeit von Nachhaltigkeitsthemen in ihrer Unternehmensphilosophie. Zur Sicherung und Darstellung der eigenen „nachhaltigen“ Ausrichtung werden dabei unterschiedliche Instrumente genutzt. So setzt die DMK beispielsweise auf einen integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht, in dem die Nachhaltigkeitsziele der Genossenschaft eine genaue Auflistung finden. Bei DATEV sind Nachhaltigkeitskriterien dagegen Grundlage für jede

Vorstandsentscheidung. In anderen Genossenschaften wie der apoBank, der Berliner Volksbank und der Sanacorp steht die Diskussion um eine eigene Nachhaltigkeitsagenda derweil noch am Anfang. Insbesondere von der Arbeitnehmerseite wird dabei versucht, der Geschäftsleitung verbindliche Nachhaltigkeitsziele aufzuerlegen.

Bei DATEV wird auch ein positiver Zusammenhang von Genossenschaft und Nachhaltigkeit hergestellt. Nachhaltigkeit wird vor allem verstanden als Langfristigkeit und Stabilität des Unternehmens. Diese übereinstimmend und durchgängig kommunizierte Einstellung aus den Interviews in allen Unternehmen stützt die These einer langsameren und geschützteren Entwicklung der genossenschaftlichen Unternehmen gegenüber ihrer kapitalmarktgetriebenen Konkurrenz. So wird explizit darauf hingewiesen, dass die Rechtsform das Unternehmen vor der Übernahme durch „Heuschrecken“ schützt.

In der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen geraten die unterschiedlichen Facetten von Nachhaltigkeit bei den einzelnen Unternehmen jedoch häufig in Widerspruch. Der ökologischen Ebene, die im Nachhaltigkeitsdiskurs häufig an erster Stelle genannt wird, versuchen alle untersuchten Genossenschaft in erster Linie durch Maßnahmen des Umweltschutzes gerecht zu werden. In der konkreten Praxis drückt sich dies dann beispielsweise im Versuch aus, Strom und Papier zu sparen aus. Die Ausprägung der ökologischen Nachhaltigkeit ist von der jeweiligen Branche abhängig. Die Umsetzung ökologischer Ziele gerät dabei häufig in Widerspruch zur ökonomischen Ausrichtung der Genossenschaften. Obwohl die von uns untersuchten Unternehmen in der Mehrzahl betonen, dass sie in der Genossenschaft nicht nach dem rein kapitalistischen Prinzip der Gewinnorientierung arbeiten, können sich die Unternehmen den Prinzipien der Marktwirtschaft doch kaum entziehen. So betonen alle Unternehmen marktorientiert zu wirtschaften und dementsprechend ihre Unternehmensphilosophie auch den Anforderungen des Marktes anzupassen. Dies „zwingt“ die Genossenschaften jedoch zuweilen dazu, ihre ökologischen Bestrebungen hinten an zu stellen. Das beste Beispiel dafür bietet die Sanacorp, die ihre Mitglieder bis zu achtmal am Tag mit Medikamenten beliefert und dabei einen gewaltigen ökologischen Fußabdruck hinterlässt. Die Sanacorp rechtfertigt dies mit den Bedürfnissen ihrer Kunden, ihre Medikamente zeitnah dem Endverbraucher zur Verfügung stellen zu können.

Auch die soziale Ebene von Nachhaltigkeit gerät aufgrund der starken Wettbewerbsorientierung der Genossenschaften schnell aus dem Blickpunkt. Zwar betonen alle Akteure die Wichtigkeit von Beschäftigungssicherung, Guter Arbeit und einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit, doch geht die Aus-

richtung an Markt und Wettbewerb doch bei allen Genossenschaften mit einer zunehmenden Arbeitsverdichtung einher. Obwohl die untersuchten Genossenschaften in den meisten Fällen eine recht hohe Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen können und vieles für die Mitarbeiter getan wird, zeigten sich die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftssekretäre in den Aufsichtsräten stets kritisch, wenn es um die Frage der Umsetzung von sozialer Nachhaltigkeit geht. Die Rechtsform Genossenschaft ist nicht per se nachhaltiger ausgerichtet als andere Organisationen, spielen doch auch hier Leistungs- und Wettbewerbsdruck eine zunehmende Rolle. Einmal mehr zeigt sich, dass es auch in Genossenschaften einer starken Arbeitnehmervertretung bedarf, um Nachhaltigkeit nicht nur z. T. eines auf der ökonomischen Ebene wirksamen unternehmerischen Leitbildes zu machen, sondern Nachhaltigkeit als ethisches Leitbild auch im Umgang mit der Belegschaft vorzuleben. Dazu gehört es etwa die Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu erhöhen und in die Beschäftigungssicherung zu investieren. In den meisten untersuchten Genossenschaften werden diese Maßnahmen von Seiten der Geschäftsführung stets in einem Atemzug mit der ökonomischen Entwicklung des Unternehmens genannt. Die Mitbestimmungspraxis stellt eine Möglichkeit dar, dabei eine gewisse Balance zu garantieren.

#### 7.4 Die Genossenschaften in der Wirtschafts- und Finanzkrise

In der aktuellen Literatur zum Thema Genossenschaften wird häufig auf die Krisenfestigkeit genossenschaftlicher Organisationsformen hingewiesen und in der Tat haben die von uns untersuchten Genossenschaften die Wirtschaftskrise recht gut überstanden (Rang/Schmitt 2015). Sie kamen nahezu unbeschadet durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009. Eine der Ursachen dafür ist eine recht hohe Eigenkapitalquote, die im Rahmen der bilanzanalytischen Betrachtung der Genossenschaften ins Auge stach. Eine Ausnahme stellt dabei die apoBank dar, die vor dem Beginn der Krise alle genossenschaftlichen Prinzipien über Bord warf und sich wie jede gewöhnliche Bank an Spekulationen beteiligte und mit strukturierten Finanzprodukten handelte. Den selbstkritischen Aussagen der interviewten Vertreter der Bank zur Folge ist der Aufsichtsrat seiner Kontrollfunktion als verlängerter Arm der Vertreterversammlung nicht im ausreichenden Maße nachgekommen. Bei der apoBank hat die Krise jedoch offenbar eine kathartische Wirkung entfalten können, und man konzentrierte sich in der Folge wieder verstärkt auf das „langweilige“ Bankgeschäft.

Für die Genossenschaften, die nicht dem Bankensektor zugehörig sind, kann eine genossenschaftstypische Gemeinsamkeit herausgearbeitet werden, nämlich der recht hohe Eigenkapitalanteil durch die genossenschaftlichen Anteile/Einlagen. Diese sichern die Genossenschaften ein Stückweit vor feindlichen Übernahmen und tragen zur wirtschaftlichen Stabilität der Unternehmen bei. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, dass die Geschäftsentwicklung durch die Wirtschafts- und Finanzkrise wenig tangiert wurde, sondern eher branchentypische Entwicklungen die wirtschaftlichen Gesamtergebnisse beeinflusst haben.

Bei einer Verortung von Marktposition und Branchenverortung kann teilweise von einer Monopolstruktur ausgegangen werden. Dies ist im Falle der apoBank und bei DATEV festzustellen, daneben gibt es aber auch – wie im Falle Sanacorp – eine Oligopolstruktur mit engem Markt und hohem Konkurrenzdruck. Insgesamt kann von der These ausgegangen werden, dass „langweilige“ Geschäftsmodelle ohne hohen Innovations- und Anpassungsdruck zur wirtschaftlichen Stabilität der großen Genossenschaftsunternehmen in der Wirtschafts- und Finanzkrise beitragen. Bis auf die apoBank und die DMK zeichnen sich alle Unternehmen durch solche konservative Geschäftsmodelle aus.

Allen untersuchten Genossenschaften gemein ist eine starke Bedeutung der Dividendenausschüttung bzw. der genossenschaftlichen Rückvergütung. Dies ist gleichzeitig ein Instrument zur Mitgliederbindung bzw. -förderung. Im Schnitt wurden ca. 3–4 Prozent Dividende ausgeschüttet. Die Mitgliederorientierung spielt bei allen untersuchten Genossenschaften eine wichtige Rolle, wobei die Banken, coop, DATEV und die DMK ihr Geschäft auch auf Nichtmitglieder ausgedehnt haben.

## 8 LITERATUR

---

**apoBank (2012):** Vertrauen. Das Magazin zum Jahresfinanzbericht 2012. [www.apobank.de/content/dam/g8008-0/ueber\\_uns/investor\\_relations/berichte\\_und\\_publicationen/Finanzberichte/2012\\_apoBank\\_Magazin\\_zum\\_JFB.pdf](http://www.apobank.de/content/dam/g8008-0/ueber_uns/investor_relations/berichte_und_publicationen/Finanzberichte/2012_apoBank_Magazin_zum_JFB.pdf) (Abruf am 14.01.2019).

**Bader, Pauline/Becker, Florian/Demirović, Alex/Dück, Julia (2011):** Die multiple Krise – Krisendynamiken im neoliberalen Kapitalismus. In: Bader, Pauline/Becker, Florian/Demirović, Alex/Dück, Julia (Hrsg.): Vielfach Krise: Im finanzdominierten Kapitalismus. Hamburg: VSA Verlag, 13–28.

**Becker, Wolfgang/Krämer, Johannes/Staffel, Michael/Ulrich, Patrick (2010):** Beiräte und Aufsichtsräte in mittelständischen Unternehmen. Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 171. [www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi\\_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Deloitte.Mittelstandsinstitut/BBB\\_171\\_final.pdf](http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Deloitte.Mittelstandsinstitut/BBB_171_final.pdf) (Abruf am 20.11.2018).

**Berliner Volksbank (2013):** Corporate Governance-Kodex für Genossenschaften gemäß DGRV-Veröffentlichung vom 20.11.2013. [www.berliner-volksbank.de/content/dam/f0120-0/webn/dokumente/wir-fuer-sie/unsere-bank/gremien-und-organe/corporate-governance/corporate-governance-kodex-fuer-genossenschaften.pdf](http://www.berliner-volksbank.de/content/dam/f0120-0/webn/dokumente/wir-fuer-sie/unsere-bank/gremien-und-organe/corporate-governance/corporate-governance-kodex-fuer-genossenschaften.pdf) (Abruf am 14.01.2019).

**Bermig, Andreas/Frick, Bernd (2011):** Mitbestimmung und Unternehmensperformance. Der Einfluss von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat auf den Unternehmenswert. In: Die Betriebswirtschaft 71, 281–304.

**Beuthien, Volker/Dierkes, Stefan/Wehrheim, Michael (2008):** Die Genossenschaft. Mit der europäischen Genossenschaft. Berlin, Erich Schmidt Verlag.

**Blätzel-Mink, Birgit (2010):** Prosuming im online-gestützten Gebrauchtgüterhandel und Nachhaltigkeit. In: Blätzel-Mink, Birgit/Hellmann, Kai Uwe (Hrsg.): Prosumer Revisited. Zur Aktualität einer Debatte. Wiesbaden: VS Verlag, S. 117–130.

**Blanckenburg, Christine von (2014):** Genossenschaftliche Partizipationsstrukturen als Teil der besonderen Handlungsmöglichkeiten im Klimaschutz. Partizipation in Genossenschaften und im Nachhaltigkeitsdiskurs. In: Schröder, Carolin/Walk, Heike (Hrsg.): Genossenschaften und Klimaschutz. Wiesbaden: VS Verlag, 257–284.

**Blome-Drees, Johannes/Bøggild, Nikolaj/Degens, Philipp/Michels, Judith/Schimmele, Clemens/Werner, Jennifer (2016):** Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. Schulz-Nieswandt, Frank/Blome-Drees, Johannes/Schmale, Ingrid (Hrsg.): Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft. Band 12, Berlin: LIT Verlag.

**Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2013):** Postdemokratie, Mitbestimmung und industrielle Bürgerrechte. In: Politische Vierteljahresschrift 54 (3), 506–533.

**Brüsemeister, Thomas (2008):** Qualitative Forschung: ein Überblick. Wiesbaden: VS Verlag.

**Burckhardt, Gisela (Hrsg.) (2011):** Mythos CSR – Unternehmensverantwortung und Regulierungslücken. Bonn: Horlemann Verlag.

**Crouch, Colin (2008):** Postdemokratie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Datev eG (2010):** Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2009 bis zum 31.12.2009. Bundesanzeiger, 04.11.2010.

**Datev eG (2011):** Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2010 bis zum 31.12.2010. Bundesanzeiger, 22.11.2011.

**Datev eG (2013a):** Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2011 bis zum 31.12.2011. Bundesanzeiger, 30.01.2013.

**Datev eG (2013b):** Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2012 bis zum 31.12.2012. Bundesanzeiger, 04.11.2013.

**Datev eG (2015):** Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2013 bis zum 31.12.2013. Bundesanzeiger, 20.03.2015.

**DGB (2013):** DGB-Index Report 2013. <http://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++20acc212-dec2-11e3-a855-52540023ef1a> (Abruf am 19.11.2018).

**Debus, Malte (2010):** Evaluation des Aufsichtsrates. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Verlag.

**Degens, Philipp (2013):** Der Internationale Genossenschaftsbund und die Einheit der internationalen Genossenschaftsbewegung vor dem Ersten Weltkrieg. In: Schulz-Nieswandt, Frank/Schmale, Ingrid (Hrsg.): Entstehung, Entwicklung und Wandel von Genossenschaften. Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft. Band 12, Berlin: LIT Verlag, 1–23.

**Dörre, Klaus (2015):** Das demokratische Unternehmen – ein zukunftsfähiges Leitbild? In: Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe Verlag, 95–113.

**Dörre, Klaus (2009):** Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus. In: Dörre, Klaus/Lessenich, Stephan./Rosa, Hartmut (Hrsg.): Soziologie, Kapitalismus, Kritik. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, S. 21–86.

**Dohmen, Caspar (2016):** Fair zocken. In: Süd-deutsche Zeitung, Nr. 62, 15.3.2016.

**Dohmen, Caspar (2011):** Good Bank. Das Modell der GLS Bank. Freiburg: Orange press.

**Dowding, Keith/John, Peter/Mergoupis, Thanos/Van Vugt, Marc (2000):** Exit, voice and loyalty. Analytic and empirical developments. In: European Journal of Political Research 37 (4), 469–495.

**Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2012):** Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative Forschende. 8. Auflage, Marburg. [www.audiotranskription.de/download/praxisbuch\\_transkription.pdf?q=Praxisbuch-Transkription.pdf](http://www.audiotranskription.de/download/praxisbuch_transkription.pdf?q=Praxisbuch-Transkription.pdf) (Abruf am 19.11.2018).

**Durkheim, Émile. (1992):** Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Eichwald, Berthold/Lutz, Klaus Josef (2011):** Erfolgsmodell Genossenschaften. Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft. Wiesbaden, DG Verlag.

**Fatheuer, Thomas/Fuhr, Lili/Unmüßig, Barbara (2015):** Kritik der grünen Ökonomie. München: oekom Verlag.

**Felber, Christian (2012):** Die Gemeinwohl-Ökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft. 6. Auflage, Wien: Deuticke Verlag.

**Fischler, Franz (2013):** Die Welt braucht mehr Genossenschaften. In: Brazda, Johann/Dellinger, Markus/Röbl, Dietmar (Hrsg.): Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftsdemokratie. Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien. Teilband 1, Wien: Lit Verlag, 13–22.

**Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2000):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.

**Frick, Bernd (2012):** Governance, Mitbestimmung und Performance von Kreditgenossenschaften. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde. Unveröffentlichter Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Paderborn.

- Frick, Bernd/Kluge, Norbert/Streck, Wolfgang (Hrsg.) (1999):** Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Frankfurt: Campus Verlag.
- Fülberth, Georg (2014):** Kleine Geschichte des Kapitalismus. Köln: PapyRossa Verlag.
- Giegold, Sven/Embschhoff, Dagmar (2008):** Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus. In: Giegold, Sven/Embschhoff, Dagmar (Hrsg.): Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus. Hamburg: VS Verlag, 11–24.
- Gläser, Jochen/Laudel, Girit (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag.
- GLS Bank (o. J.):** Geld ist für die Menschen da. Bochum.
- GLS Bank (2014):** Nachhaltigkeitsbericht 2014.
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2010):** Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010. Berlin: edition sigma.
- Grosskopf, Werner/Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (2012):** Unsere Genossenschaft. 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: DG Verlag.
- Gulden, Henning/Brückner, Johanna (2015):** Transformation genossenschaftlicher Wertevorstellungen in der Unternehmenspraxis – am Beispiel der DATEV eG. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 65 (2), 155–162.
- Habermas, Jürgen (1973):** Legitimationsproblem im Spätkapitalismus. 13. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Helfferich, Cornelia (2009):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 3. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS Verlag.
- Heublein, Carina (2007):** Mitarbeit in der Produktivgenossenschaft. Eine Analyse der arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Grundlagen. Nürnberg.
- Herzog, Lisa/Hirschmann, Edgar/Lenz, Sarah (2015):** Ethische Banken. Nische oder Avantgarde? In: Westend. Neue Zeitschrift für Sozialforschung, H. 1/2015, 85–95.
- Hettlage, Robert (1979):** Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hettlage, Robert (1981):** Genossenschaftssoziologie. Ein verdrängter Ansatz wirtschaftssoziologischer Forschung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 31, 279–295.
- Hettlage, Robert (1990):** „Solidarität“ und „Kooperationsgeist“ in genossenschaftlichen Unternehmungen. In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e. V. (Hrsg.): Kooperatives Management. Bestandsaufnahme, Konflikte, Zukunftsperspektiven. Baden-Baden: Nomos Verlag, 123–152.
- Hilbert, Josef/Bienzeisler, Bernd/Becka, Denise (2013):** Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen – gestalten und finanzieren. In: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg): WISO Diskurs. Friedrich Ebert Stiftung. Bonn.
- Hirschmann, Albert O. (1989):** Entwicklung, Markt und Moral. Abweichende Betrachtungen. München/Wien: Carl Hanser Verlag.
- Höpner, Martin/Waclawczyk, Maximilian (2012):** Opportunismus oder Ungewissheit. Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime. Max Plank Institut für Gesellschaftsforschung Discussion Paper 12/1. Köln.
- Hofmann, G. (2013):** Kreditgenossenschaften. Stabilitätsanker in der Finanz- und Staatsschuldenkrise. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, H. 2/2013, 95–114.
- Honegger, Claudia (2016):** Die Männerwelt der Banken. Prestigedarwinismus im Haifischbecken. In: Honegger, Claudia/Neckel, Sighard/Magnin, Chantal (Hrsg.): Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt. Berlin: Suhrkamp Verlag, 160–169.



**Honegger, Claudia/Neckel, Sighard/Magnin, Chantal (2010):** Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt. Berlin: Suhrkamp Verlag.

**Kerber-Clasen, Stefan(2012):** Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Forschungs- und Praxisfeld. In: WSI Mitteilungen 65 (4), S. 281–288.

**Kißler, Leo/Greifenstein, Ralph/Schneider, Karsten (2011):** Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag.

**Klemisch, Herbert/Flieger, Burghard (2007):** Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung. Der Beitrag von Genossenschaften zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. KNI Bericht 1/07. [www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Genossenschaften\\_beschaeftigung\\_arbeitsmarkt\\_2007.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Genossenschaften_beschaeftigung_arbeitsmarkt_2007.pdf) (Abruf am 19.11.2018).

**Klemisch, Herbert/Boddenberg, Moritz (2016):** Genossenschaftliche Prosumermodelle. In: Bala, Christian/Schuldzinski, Wolfgang (Hrsg.): Prosuming und Sharing. Neuer sozialer Konsum. Düsseldorf, 153–172.

**Klemisch, Herbert/Boddenberg, Moritz (2012):** Zur Lage der Genossenschaften. Tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken. In: WSI Mitteilungen, H. 8/2012, 570–580.

**Klemisch, Herbert/Vogt, Walter (2012):** Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. In: WISO Diskurs. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.

**Köstler, Roland/Müller, Matthias/Sick, Sebastian (2013):** Aufsichtsratspraxis. Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

**Kocka, Jürgen (2014):** Geschichte des Kapitalismus. München: C.H. Beck.

**Kommission Mitbestimmung (1998):** Mitbestimmung und neue Unternehmenskultur, Gütersloh.

**Kriegesmann, B./Kley, T. (2012):** Mitbestimmung als Innovationstreiber. Berlin: edition sigma.

**Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra.(Hrsg.) (2002):** Methoden der Organisationsforschung, Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.

**Linne, Gudrun/Schwarz, Michael (Hrsg.) (2003):** Handbuch nachhaltige Entwicklung. Opladen: Leske & Budrich.

**Luhmann, Niklas (1991):** Soziologie des Risikos. Berlin: de Gruyter Verlag.

**Luxemburg, Rosa (1987):** Genossenschaften im Kapitalismus – ein Zwitterding. Aus ihrer Bernsteinkritik von 1899: Sozialismus oder Revolution. In: Argument 162, Berlin.

**Magnin, Chantal (2010):** Verspieltes Vertrauen. Zur Wiederentdeckung einer Geschäftsgrundlage. In: Honneger, Claudia/Neckel, Sighard/Magnin, Chantal (Hrsg.): Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt. Berlin: Suhrkamp Verlag, 263–244.

**Mason, Paul (2016):** Postkapitalismus. Grundrisse einer kommenden Ökonomie. Berlin: Suhrkamp Verlag.

**Mayring, Philipp (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

**Mersmann, Arno/Novy, Klaus (1991):** Gewerkschaften, Genossenschaften, Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance? Köln: Bund Verlag.

**Mielke, Birgit. K.(2005):** Defizite in der Unternehmenskontrolle durch den Aufsichtsrat und Ansätze zu ihrer Bewältigung. Baden-Baden: Nomos Verlag.

- Mintzberg, Henry (1979):** An Emerging Strategy of „Direct“ Research. In: Administrative Science Quarterly 24, 582–589.
- Müller, Martin/Schaltegger, Stefan (Hrsg.) (2008):** Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung? München: oekom Verlag.
- Müller-Jentsch, Walther (2014):** Mitbestimmungspolitik. In: Schröder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. Wiesbaden: Springer Verlag, 505–534.
- Nachtwey, Oliver (2016):** Die Abstiegsgesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Nahles, Andrea (2015):** Demokratie und Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt: sozialstaatliche Rahmenbedingungen und politische Perspektiven. In: Sattelberger, Thomas/Welpke, Isabel/Boes, Andreas (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Freiburg: Haufe Verlag, 23–28.
- Neckel, Sighard (2010):** Das Debakel der Finanzkrise. Krise der Erfolgskultur. In: Honegger, Claudia/Neckel, Sighard/Magnin, Chantal (Hrsg.): Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt. Berlin: Suhrkamp Verlag, 72–78.
- Nissler, Eva (1978):** Arbeitnehmer-Mitbestimmung und Mitglieder-Förderung in Genossenschaften. Marburg: Vandenhoeck & Ruprecht.
- oekom research (Hrsg.) (2013):** Globale Geschäfte – globale Verantwortung. München: oekom Verlag.
- Oerder, Katharina (2015):** Mitbestimmung 4.0. Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung. In: Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft 209 (4), 23–27.
- Oppenheimer, Franz (1896):** Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Osman, Yasmin (2010):** Apo-Bank wird zur Skandalbank. [www.handelsblatt.com/unternehmen/bankenversicherungen/bestechungsvorwurfe-apo-bank-wird-zurskandalbank/3581482.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/bankenversicherungen/bestechungsvorwurfe-apo-bank-wird-zurskandalbank/3581482.html) (Abruf am 19.11.2018).
- Paech, Niko (2012):** Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München: oekom Verlag.
- Prinz, Michael (2015):** Die Konsumgenossenschaften als demokratische Konsumentenorganisationen: Bemerkungen aus historischer Perspektive. In: Bala, Christian/Müller, Klaus (Hrsg.): Abschied vom Otto Normalverbraucher. Moderne Verbraucherforschung: Leitbilder, Information und Demokratie. Essen: Klartext, 223–256.
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2009):** Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. München: Oldenbourg Verlag.
- Raabe, Nico (2011):** Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat: Theorie und Wirklichkeit in deutschen Aktiengesellschaften. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Rang, Reiner/Schmitt, Heinz (2015):** Bilanzanalysen der Genossenschaften Apobank, Berliner Volksbank, DATEV, DMK, Sanacorp und Coop. Köln/Düsseldorf (nicht veröffentlicht).
- Reichel, Richard (2012):** Sind Genossenschaften die besseren Kapitalisten? Inwiefern ist genossenschaftliches Wirtschaften „anderes Wirtschaften“? Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://docplayer.org/38881165-Sind-genossenschaften-die-besseren-kapitalisten-inwiefern-ist-genossenschaftliches-wirtschaften-anderes-wirtschaften.html> (Abruf am 14.01.2019).
- Reuters (2012):** Griechische Staatsanleihen schmälern Gewinn. [www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/apobankgriechische-staatsanleihen-schmaelern-gewinn-/6519544.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/apobankgriechische-staatsanleihen-schmaelern-gewinn-/6519544.html) (Abruf am 19.11.2018).

**Rösner, Hans Jürgen (2013):** Corporate Social Responsibility – auch für Genossenschaften? In: Rösner, Hans Jürgen/Schulz-Nieswandt, Frank (Hrsg.): Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften. Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft. Band 9, Berlin: Lit Verlag, 1–14.

**Runkel, Gunter (2003):** Genossenschaft, Repräsentation und Partizipation. Münster/Hamburg/London: Lit Verlag.

**Schimank, Uwe/Volkman, Ute (2008):** Ökonomisierung der Gesellschaft. In: Maurer, Andrea (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, 382–393.

**Schröder, Carolin (2014):** Neue Formen städtischer Solidarität: Das Beispiel Genossenschaften. In: Schröder, Carolin/Walk, Heike (Hrsg.): Genossenschaften und Klimaschutz. Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte. Wiesbaden: VS Verlag, 73–91.

**Schlickmann, Michael (2007):** Unternehmensmitbestimmung in der eingetragenen Genossenschaft. Inhalt und Umfang der Bindung der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer mitbestimmter Genossenschaften an das Unternehmensinteresse. Nürnberg.

**Scholz, Robert/Vitols, Sigurt (2016):** Der Mitbestimmungsindex MB-IX, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.

**Schwarz-Kocher, Martin/Salm, Reiner (2016):** Industriearbeit im Wandel des aktuellen Rationalisierungsparadigmas. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 9 (1), 5–24.

**Schwemmlé, Michael/Wedde, Peter (2012):** Digitale Arbeit in Deutschland. Potenziale und Problemlagen, <https://library.fes.de/pdf-files/akademie/09324.pdf> (Abruf am 20.11.2018).

**Senghaas-Knobloch, Eva (2008):** Wohin driftet die Arbeitswelt? Wiesbaden: VS Verlag.

**Stappel, Michael (2016):** Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes. Geht der Boom der „2000er-Genossenschaften“ zu Ende? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, H. 2/2016, S. 61–78.

**Strange, Susan (1998):** Casino Capitalism. Oxford: Basil Blackwell.

**Streack, Wolfgang/Kluge, Norbert (Hrsg.) (1999):** Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

**Streack, Wolfgang (2013):** Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus. Berlin: Suhrkamp Verlag.

**Theurl, Theresia (2012):** Ökonomische Dimension und gesellschaftliche Werte. In: Bankspiegel 214, S. 13–15.

**Theurl, Theresia/Kring, Thorsten (2002):** Governance-Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund. Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung. IfG-Arbeitspapier Nr. 27, Münster.

**Thüring, Marleen (2014):** Genossenschaften im dritten Sektor. Situation, Potenziale und Grenzen. Im Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialer Zielsetzung. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Discussion Paper 2014–301. Berlin.

**Viehöver, Wilhelm (2001):** Diskurse als Narrationen. In: Keller, Reiner/Hiersland, Andreas/Schneider, Werner/Viehöver, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1. Theorien und Methoden. Wiesbaden: VS Verlag, 177–206.

**Vitols, Sigurt/Kluge, Norbert (2011):** The sustainable company. An new approach to corporate Governance. Brüssel.

**Vogt, Walter (2010):** Genossenschaften – eine andere Form des Wirtschaftens. Dokumente: Ein Reader der Parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion. [www.parlamentarische-linke.de/wp-content/uploads/2016/01/Reader\\_Genossenschaften\\_final.pdf](http://www.parlamentarische-linke.de/wp-content/uploads/2016/01/Reader_Genossenschaften_final.pdf) (Abruf am 19.11.2018).

**Vogt, Walter (2011):** Wir-eG statt Ich-AG. Solidarische Ökonomie hat Zukunft! In: WISO direkt. Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.

**Voß, Günter/Pongratz, Hans J. (1998):** Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), 131–158.

**Voswinkel, Stephan/Kocyba, Hermann (2008):** Entgrenzung der Arbeit. Von der Entpersönlichung zum permanenten Selbstmanagement. In: WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung 2 (2), 73–83.

**Warich, Bert/Neumann, Matthias (2014):** Privatisierungen von Regiemärkten der EDEKA Regionalgesellschaften Minden-Hannover und Rhein-Ruhr. Hans-Böckler-Stiftung, Abschlussbericht zu Projekt S-2012-525-2. Düsseldorf.

**Weber, Max (2010):** Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Vollständige Ausgabe. Herausgegeben und eingeleitet von Dirk Kaesler. München: C.H. Beck.

**Weber, Max (1974):** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie. Studienausgabe, 5. Auflage, Tübingen: Mohr.

**Weckes, Marion (2016):** Beginnender Kulturwandel oder absehbare Stagnation bei 30%? Die Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat der vier Leitindizes. MBF-Report Nr. 21, Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

**Weitling, Alexander (2013):** Der Aufsichtsrat in der Genossenschaft. Besonderheiten und Probleme. Hamburg: Diplomica Verlag.

**Winter, Hans-Werner/Mändle, Eduard (1980):** Genossenschaftliches Demokratieprinzip. In: Winter, Hans-Werner/Mändle, Eduard (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens. Wiesbaden: DG Verlag, 252–262.

**Wright, Erik Olin (2017):** Reale Utopien. Wege aus dem Kapitalismus. Berlin: Suhrkamp Verlag.

## DIE AUTOREN

---

**Herbert Klemisch**, geb. 1954, Dr. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Herbert Klemisch studierte Politikwissenschaft, Soziologie und Neuere Geschichte an der Rheinischen Friedrich Wilhelm Universität Bonn und an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Seit 2005 ist er Projektmitarbeiter im Wissenschaftsladen Bonn im Fachbereich Erneuerbare Energie & Genossenschaften und war Projektleiter des Projektes „Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften“. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Partizipations-, Genossenschafts- und Verbraucherforschung sowie die Evaluation von Ökologie- und Nachhaltigkeitsprozessen.

E-Mail: [herbert.klemisch@wilabonn.de](mailto:herbert.klemisch@wilabonn.de)

**Moritz Boddenberg**, geb. 1988, M.A. Politikwissenschaft und Soziologie. Moritz Boddenberg studierte Politikwissenschaft und Soziologie in Bonn und Frankfurt am Main und war bis 2016 Mitarbeiter im Wissenschaftsladen Bonn. Aktuell arbeitet er als Mitarbeiter an der Professur für Gesellschaftsanalyse und sozialen Wandel der Universität Hamburg. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Analyse des modernen Kapitalismus, Praktiken einer postkapitalistischen Ökonomie, genossenschaftliche Organisationsformen sowie gesellschaftliche Konflikte um Nachhaltigkeit.

E-Mail: [moritz.boddenberg@wilabonn.de](mailto:moritz.boddenberg@wilabonn.de)

**Heinz Schmitt**, geb. 1967, und **Reiner Rang**, geb. 1963, beide Diplom-Volkswirte, bearbeiteten die Bilanzanalysen.

E-Mail: [info@beraten-begutachten.de](mailto:info@beraten-begutachten.de)



---

In Zeiten von Shareholder-Value und übertriebener Profitmaximierung geraten vermehrt alternative Unternehmensformen in den Mittelpunkt gesellschaftlicher Diskussion. Die vorliegende Studie beleuchtet erstmals empirisch die Praxis der Unternehmensmitbestimmung in Genossenschaften, die mindestens zweitausend Beschäftigte haben und unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 fallen. Ziel war einerseits, ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu untersuchen, insbesondere in der Zeit der Wirtschafts- und Finanzkrise. Andererseits wurde das Verhältnis von Unternehmensmitbestimmung und genossenschaftlicher Demokratie analysiert und der Frage nachgegangen, welche Besonderheiten die Praxis der Unternehmensmitbestimmung in großen Genossenschaften kennzeichnen.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-328-7