

Genossenschaften
als moderne Arbeitsorganisation
Dreifachkurseinheit

Autoren:
Wolfgang Beywl
Burghard Fieger

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungen	6
Einleitung	7
1 Entwicklung einer fortschrittsfähigen Organisation	
– Rückblick in die Genossenschaftsgeschichte –	13
1.1 Die Frühphase der Genossenschaftsentwicklung	13
1.2 Konsum- und Produktivgenossenschaften im Vergleich	17
1.3 Neutralität oder Richtungsgenossenschaften?	19
2 Genossenschaftliche Schwäche der wirtschaftlich Starken	
– Skizze des bundesdeutschen Genossenschaftswesens –	24
2.1 Genossenschaftsarten	25
2.2 Eckdaten zum Genossenschaftswesen	28
2.3 Fusion und Konzentration	31
3 Zwischen Entlastung und Diktat	
– Prägung von Machtbeziehungen durch Recht –	38
3.1 Intentionen und Hintergründe der Gesetzgebung	39
3.2 Die Genossenschaft im Kräftefeld ihrer Organe	41
3.3 taz eG: aufgeklärte Wirtschaftsdemokratie?	46
4 Zwischen Eigennutz und Genossenschaftsgeist	
– Genossenschaftliche Wesensmerkmale –	53
4.1 Prinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes	54
4.2 Genossenschaftliche Identität	59
4.3 Förderprinzip kontra Gemeinwirtschaftlichkeit	61
5 Lobby und Zwangsverband	
– Die genossenschaftlichen Prüfverbände –	67
5.1 Die Entwicklung zu Pflichtprüfung und Zwangsmitgliedschaft	68
5.2 Aufgaben der Prüfverbände im genossenschaftlichen Verbandswesen	70
5.3 Die Pflichtprüfung als Muß-Aufgabe	74
5.4 Unkontrollierte Funktionäre als Interessensvertreter einer demokratischen Unternehmensform?	76

6	Zwei Sonderwege treffen aufeinander – Produktivgenossenschaften und Deutschlandpolitik –	82
6.1	Genossenschaft als Handlungstyp der frühen Nachkriegszeit	83
6.2	Die verzögerte Verstaatlichung der ostdeutschen Genossenschaften	85
6.3	Produktivgenossenschaften in West und Ost	88
6.4	Produktivgenossenschaften in einem vereinigten Deutschland?	95
7	Das "Transformationsgesetz" – Sperrriegel gegen eine Demokratisierung der Wirtschaft von unten? –	101
7.1	Oppenheimers "Verunmöglichung" der Produktivgenossenschaft	102
7.2	Vom Transformationsgesetz zur Instabilitätstheorie	106
7.3	Kritik der produktivgenossenschaftlichen "Instabilitätstheorien"	109
7.4	Steigerung der Überlebensfähigkeit durch eine handlungsorientierte Betriebswirtschaftslehre der Kooperative?	113
8	Antagonisten oder Partner – Zum schwierigen Verhältnis von Produktivgenossenschaften und Gewerkschaften –	118
8.1	Vom Wegbereiter zum Hemmschuh gewerkschaftlicher Schlagkraft	119
8.2	Bedrohung der Arbeitnehmeridentität?	123
8.3	Gewerkschaftliche Solidarität im Krisenzyklus	127
8.4	Neue gewerkschaftliche Leitbilder?	130
9	Produktivgenossenschaft und moderne Gesellschaft – Ein westeuropäischer Vergleich –	135
9.1	Überblick über Westeuropas Produktivgenossenschaften	136
9.2	Großbritannien: die neuen worker co-operatives	138
9.3	Italien: Tradition und Neubeginn der Cooperative Produzione e Lavoro	142
9.4	Verträglichkeit mit moderner Gesellschaftsentwicklung	146
10	Soziabilität und Profession – Gegenpole neuer Produktivgenossenschaften –	150
10.1	Renaissance der Produktivgenossenschaften	151
10.2	Mehr Stabilität in Soziabilitätsgenossenschaften?	154
10.3	Professionsgenossenschaften als Unternehmenstyp der Zukunft	156
10.4	Zukunftsfähig durch Entwicklungsvielfalt ?	160
11	Autonomie und Bindung – Perspektiven genossenschaftlicher Verbundbildung –	165
11.1	Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit durch Verbund	166
11.2	Das Lehrstück der Bauproduktivgenossenschaftsbewegung	168
11.3	Die Mondragón-Gruppe – Erfolg industrieller Selbstverwaltung	172
11.4	Neue Infrastruktur- und Vernetzungseinrichtungen	176

12	Regionalität im europäischen Verbund	
	- Zukunft der Produktivgenossenschaften im EG-Binnenmarkt - 184
12.1	Genossenschaft als regionales Phänomen	185
12.2	Verbandsorganisation auf EG-Ebene	187
12.3	Produktivgenossenschaften als Teil einer europäischen Économie sociale	190
12.4	Sozialverträglicher Wandel durch Produktivgenossenschaften?	195
Anhang	199

Abkürzungen

a.G.:	auf Gegenseitigkeit (Versicherungen)
Abb:	Abbildung
ABM:	Arbeitsbeschaffungs-Maßnahmen
Abs.:	Absatz
ADAV:	Allgemeiner Deutscher Arbeiterverein (19. Jhdt.)
AG:	Aktiengesellschaft
AWG:	Arbeiterwohnungsbaugenossenschaft
Bd.:	Band
BGB:	Bürgerliches Gesetzbuch
BGAG:	Beteiligungsgesellschaft für Gemeinwirtschaft
BVR:	Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken
CECOP:	Comité Européen des Coopératives de Production et de Travail Associé (Europäischer Ausschuß der Arbeiter- und Handwerkerproduktivgenossenschaften)
CLP:	Caja Laboral Popular
CSO:	Co-operative support organization
d. Verf.:	die Verfasser
DDR:	Deutsche Demokratische Republik
DEWOG:	Deutsche Wohnungsfürsorge AG
DGB:	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGRV:	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband
DG-Bank:	Deutsche Genossenschaftsbank
DRV:	Deutscher Raiffeisenverband
e.V.:	eingetragener Verein
ebd.:	ebenda
eG:	eingetragene Genossenschaft
EG:	Europäische Gemeinschaften
eGmbH:	eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftung
ELG:	Einkaufs- und Liefergenossenschaften (DDR)
f:	folgende
FAZ:	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FPV:	Fachprüfungsverband Deutscher Genossenschaften
FR:	Frankfurter Rundschau
GbR:	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GdW:	Gesamtverband der Wohnungswirtschaft
GenG:	Genossenschaftsgesetz
GEG:	Großeinkaufsgesellschaft deutscher Konsumgenossenschaften
GEPAG:	Großeinkaufs- und Produktionsaktiengesellschaft deutscher Konsumvereine
GEW:	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
GLEB:	Greater London Enterprise Board
GmbH:	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.:	Heft
HBS:	Hans Böckler Stiftung
HdG:	Handwörterbuch des Genossenschaftswesens
HdWW:	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften

Hg.	Herausgeber
i. Gr.:	in Gründung
IAA:	Internationale Arbeiter-Assoziation (19. Jhdt.)
ICOM:	Industrial Common Ownership Movement (Großbritannien)
Ifo:	Institut für Wirtschaftsforschung
IGM:	Industriegewerkschaft Metall
IGB:	Internationaler Genossenschaftsbund
Jhdt.:	Jahrhundert
Kap.:	Kapitel
K.N.I.:	Klaus-Novy-Institut
KG:	Kommanditgesellschaft
LPG:	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
Mio.:	Millionen
Mrd.:	Milliarden
ÖTV:	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport, Verkehr
PGH:	Produktionsgenossenschaft des Handwerks
RdK:	Revisionsverband deutscher Konsumgenossenschaften
SCE:	Societas Cooperativa Europaea – Statut der Europäischen Genossenschaft
SAP:	Sozialistische Arbeiterpartei (19. Jhdt.)
SBZ:	Sowjetische Besatzungszone
SDAP:	Sozialistische Deutsche Arbeiterpartei (19. Jhdt.)
SfH:	Seminar für Handwerkswesen
SMV:	Sowjetische Militärverwaltung
SED:	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands (DDR)
SZ:	Süddeutsche Zeitung
u.v.m.:	und viele mehr
U.K.:	United Kingdom
v.	vom
VDAV:	Verband Deutscher Arbeitervereine (19. Jhdt.)
VdgB:	Vereinigung der gegenseitigen Bauernhilfe (DDR)
vdv:	Verband deutscher Produktivgenossenschaften und Partnerschaftsunternehmen
VdK:	Verband deutscher Konsumgenossenschaften
VEB:	Volkseigener Betrieb (DDR)
vgl.:	vergleiche
WSA:	Wirtschafts- und Sozialausschuß der Europäischen Gemeinschaften
ZENTGENO:	Zentralverband genossenschaftlicher Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen
zit.n.:	zitiert nach
ZfgG:	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZögU:	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
ZGV:	Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen

Einleitung

"So viel guter Wille und vielfach sicher auch Idealismus hinter allen diesen Gründungen gestanden hat und so Wertvolles von ihnen zum Teil und für den Augenblick auch ausgegangen ist, so haben sie doch alles in allem kaum mehr zurückgelassen, als die erneut bestätigte Einsicht, besonders in den führenden Genossenschaftskreisen, daß mit der Produktivgenossenschaft wenig in der modernen, hochindustrialisierten Wirtschaft anzufangen ist."
(Albrecht 1959, 323f)

Dieser Studienbrief geht den Weg des Exemplarischen. Die Bearbeitung des Themas "Genossenschaft als moderne Organisationsform" wird aufgenommen von einer in vieler Hinsicht besonderen Genossenschaftsart: der Produktivgenossenschaft. Nicht wenige prominente Vertreter der europäischen Sozialwissenschaften haben zu diesem umstrittenen Gegenstand Stellung bezogen. So verteidigen z.B. Karl MARX, Eduard BERNSTEIN und Franz OPPENHEIMER die weit verbreitete These von der Unverträglichkeit der Produktivgenossenschaft mit der modernen Gesellschaftsentwicklung.

Das Spezialthema Produktivgenossenschaft verspricht nicht nur Aufschlüsse über den in Deutschland und Europa ökonomisch sehr bedeutsamen Genossenschaftssektor, sondern darüber hinaus auch über Wirtschaft und Gesellschaft, Arbeit und Organisation im Modernisierungsprozeß. Die Einleitung muß etwas ausholen, den Grundbegriff der "Genossenschaft" sowie seine Synonyme vorstellen und die "Produktivgenossenschaft" als ihren Sonderfall einführen.

Legaldefinition

Im heute noch gültigen § 1 des "Gesetzes, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften" vom 1. Mai 1889 wird bestimmt:

"Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken (Genossenschaften) erwerben die Rechte einer 'eingetragenen Genossenschaft' nach Maßgabe dieses Gesetzes."

Spezialfall des "Kooperativs"

Neben diesen Genossenschaften im Rechtssinne gibt es weitere wirtschaftende "Kooperativen" (vgl. DÜLFER 1984), die sich ebenfalls aus 'Mitgliederwirtschaften' und einem 'kooperativen Organbetrieb' zusammensetzen. Sie operieren z.B. in der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), der Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts, (BGB-Gesellschaft) oder der Aktiengesellschaft (AG). "Die Idee der genossenschaftlichen Wirtschaftsführung ist grundsätzlich *rechtsformenneutral*" (SCHULTZ / ZERCHE 1983, 14).

Wirtschaftliche Demokratie

Kennzeichnend für die "Genossenschaft" oder das "Kooperativ" ist, daß die Mitglieder, die Genossinnen¹, die Leitung des Organbetriebs *in demokratischer Weise* mitbestimmen, kontrollieren oder zumindest legitimieren. Der eingetragenen Genossenschaft (eG) ist binnenorganisatorische Demokratie über die Rechtsform 'in die Wiege gelegt'. Andere Rechtsformen bedürfen hierzu spezieller binnenvertraglicher Regelungen (vgl. Kap. 3).

1 Für den gesamten Studienbrief halten wir uns an folgende Konvention zum geschlechtsspezifischen Sprachgebrauch: Die Genossin als eine Hauptakteurin erscheint in der weiblichen, alle anderen Handelnden erscheinen im Text in der männlichen Form. Männer und Frauen sind in der Regel jeweils mitgemeint.

"Die Ökonomie (und nicht nur diese) soll wieder personalisiert, remoralisiert und repolitisiert werden. Die 'reine Ökonomie' soll wieder stärker sozial, kulturell und politisch eingebunden werden. Aus Waren werden Kuppelprodukte, die nicht nur versorgen, sondern auch eine Lebenshaltung, ein Wollen, symbolisch transportieren. ... Krisenpolitische und ökologische Gründe sprechen dafür, Lebensbereiche und Teilsektoren den Kapital- und Wachstumszwängen zu entziehen und sie bedarfswirtschaftlich, z.B. genossenschaftlich, zu organisieren."
(Novy 1984, 73, 79)

Moralökonomie

Mit dem Genossenschaftsbegriff sind historisch bestimmte Werte, Normen und Gestaltungsprinzipien verbunden. Ob diese noch zeitgemäß sind, ist eine offene Streitfrage. Die meisten warnen vor einem Festhalten an den überkommenen Werten einer moralisch und ethisch fundierten Ökonomie. Diese seien für Unternehmen unangemessen und gefährdeten ihre Überlebensfähigkeit. Dagegen setzen sie den "methodologischen Individualismus", ausgehend vom eigennutzorientierten Menschen (BOETTCHER 1981). Der Zusammenhalt des Kooperativs wird systemtheoretisch gedeutet (DÜLFER 1990).

Eigennutz-Theorem und Systemtheorie

Andere beharren auf einer Theoriebildung, die ökonomische und immaterielle Wirkungszusammenhänge einbezieht. Die Preisgabe der genossenschaftlichen Prinzipien hätte das Verschwinden dieses Organisationstypus zur Folge :

Genossenschaft als solidarische Organisation

"Die Genossenschaftsorganisationen tun sich ... zum Teil noch schwer, wenn die Fragen nach einer realistischen Bestandsaufnahme und langfristiger Perspektiven genossenschaftlicher Unternehmen und Strukturen gestellt werden. Es kann vielmehr der Eindruck entstehen, als würde eine 'Genossenschaftspolitik' betriebswirtschaftlichen und Marketinggesichtspunkten untergeordnet, falls genossenschaftliche Grundsätze in der aktuellen Organisationspolitik überhaupt noch erkennbar bleiben. So gibt es immer mehr Anzeichen dafür, daß das Genossenschaftswesen ... sich auf eine Krisenentwicklung zubewegt ... Nicht zuerst eine Krise im Wirtschaftlichen, sondern in der Idee und im Selbstverständnis, noch mehr in der Fähigkeit, die Grundsätze überzeugend darzustellen. Entweder wird es gelingen, die Besonderheiten gegenüber den Mitgliedern und dem Markt überzeugend zu vermitteln, oder die Genossenschaften werden sich im Zuge der Anpassung an die betrieblichen Gesetzmäßigkeiten rein erwerbswirtschaftlicher Unternehmen selbst aufgeben."
(Metz 1989, 68)

Mit ihrer Betonung der beiden Grundwerte "Egalität" und "Solidarität" (vgl. Kap. 4) liegen Genossenschaften quer zu Entwicklungen der modernen Gesellschaft, die stichwortartig mit Ökonomisierung sozialer Beziehungen (MARX, POLANYI) oder Individualisierung als neuer Modus der Vergesellschaftung (BECK) gekennzeichnet sind. Sie sind auf diesem Hintergrund eher als traditional und unmodern einzuordnen. Hingegen ergibt eine Betrachtung der "Industriellen Arbeit im Umbruch", daß die neue Technik mit Formen der Arbeitsorganisation, Erfordernissen an funktionale und extrafunktionale Qualifikationen sowie einem Arbeitsverständnis korrespondiert, die Ähnlichkeiten mit genossenschaftlichen Konzepten und Organisationsstrukturen aufweisen (Kap. 10).

Erweisen sich genossenschaftliche Werte und Prinzipien unter den Bedingungen der modernen Wirtschaftsgesellschaft als überlebensfähig, werden sie Erfordernissen des Marktes und der Produktion angepaßt, ergeben sich zwischen genossenschaftlicher Betriebsorganisation und moderner Entwicklung Affinitäten oder sind gar Impulse von den Genossenschaften zu erwarten?

Kompatibilität mit moderner Gesellschaft

Ziel der Kurseinheiten ist, in Theorie und Praxis der Genossenschaften einzuführen, sozialwissenschaftliche Gegenstandsbildungen nachvollziehbar und kritisierbar zu machen, ihre Brauchbarkeit zur Strukturierung und Orientierung in aktuellen genossenschaftspolitischen Auseinandersetzungen zu prüfen, den Stellenwert genossenschaftlicher Organisation für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft diskutierbar zu machen.

Brennpunkt Produktivgenossenschaft

Vertieft wird dies am Beispiel der Produktivgenossenschaften, also Kooperativen, in denen die Mitglieder zugleich Träger der Genossenschaft und Beschäftigte des Geschäftsbetriebes sind.

Ihre Besonderheit besteht darin,

"... daß nicht die Besitzer des Eigenkapitals, sondern die Arbeitnehmer als Gesamtheit die Kontrolle über das Unternehmen ausüben. Es findet also keine Abschaffung des Privateigentums an Kapital statt, sondern die 'Umverteilung' eines ganz bestimmten Eigentumsrechts – des Rechtes zur Festlegung der Firmenpolitik – von der Gesamtheit der stimmberechtigten Kapitalbesitzer zur Gesamtheit der Arbeitnehmer des Unternehmens."

(Fehr 1989, 116)

Gesellschaft und ...

Produktivgenossenschaften spielen in der Geschichte des Genossenschaftswesens immer wieder eine wichtige, für andere Genossenschaftsarten katalysatorische Rolle (vgl. Kap. 1 und 8). Die letzten beiden Jahrzehnte bringen in ganz Europa und Deutschland eine Renaissance der Produktivgenossenschaften (vgl. Kap. 6 und 9). Ob sie in einer modernen industriekapitalistisch geprägten Gesellschaft von Dauer sein kann, ist eine zentrale Fragestellung.

... Betrieb

Welche Schlußfolgerungen sind aus den produktivgenossenschaftlichen Erfahrungen zu ziehen für die partizipative Organisationen kleinerer und mittlerer Unternehmen? Erfordern veränderte Werteinstellungen zu Arbeit und Beruf angepaßte produktivgenossenschaftliche Organisationsstrukturen?

Aufbau und Gliederung

Die ersten fünf Kapitel dienen der Einführung in das Genossenschaftswesen und der Einordnung der Produktivgenossenschaften in dieses Umfeld:

- Sozialgeschichte der Genossenschaften (Kap. 1)
- aktuelle bundesrepublikanische Situation (Kap. 2)
- rechtliche Grundlagen (Kap. 3)
- Werte und Prinzipien (Kap. 4)
- genossenschaftliche Verbandstruktur in Deutschland (Kap. 5)

Die nachfolgenden sieben Kapitel sind der vertiefenden Darstellung im Sinne einer Analyse von Produktivgenossenschaften gewidmet:

- Geschichte und heutige Verbreitung mit dem Schwerpunkt "vereinigtes Deutschland" (Kap. 6)
- binnenorganisatorische Gesetzmäßigkeiten (Kap. 7)
- arbeits- und sozialpolitische Sonderstellung gegenüber Arbeiterbewegung und Gewerkschaften (Kap. 8)
- gesellschaftlicher Stellenwert im westeuropäischen Vergleich (Kap. 9)
- Vereinbarkeit mit modernen Arbeits- und Berufsvorstellungen (Kap. 10)
- Formen der über- und zwischenbetrieblichen Verbundbildung (Kap. 11)
- Zukunft in einem vereinten Europa der Regionen (Kap. 12)

Die Gliederung nach 12 Kapiteln orientiert sich an folgendem zweidimensionalen analytischen Schema:

I Systemebenen:

- (1) Mikro Strukturen, Interessen und Handeln in der Genossenschaft
- (2) Meso Austauschverhältnisse und Kooperation zwischen Genossenschaften
- (3) Makro Genossenschaften und gesellschaftliche Entwicklung

II Didaktischer Vierschritt:

- (A) Rechtliche und historische Grundlagen (*Deskription*)
- (B) Soziologische Gegenstandsbildungen (*Analyse*)
- (C) Politische Interessenkonstellationen (*Kontroverse*)
- (D) Gesellschaftliche Potentiale (*Utopie*)

Diese Abhandlung steht vor der Schwierigkeit, daß die empirische Grundlage für viele, insbesondere aktuelle Fragestellungen zum Thema Produktivgenossenschaften sehr schmal ist. Statistiken in Zeitreihe stehen lediglich für die eingetragenen Genossenschaften zur Verfügung, für die nicht überprüft ist, ob sie "kooperative" Organisationen sind, ganz zu schweigen davon, wieweit moralökonomische Ziele und Motive eine Rolle spielen. Die bestehenden Lücken können nicht geschlossen, teilweise jedoch durch Fallbeispiele oder ausländische Forschungen verringert werden.

Schlechter
Forschungsstand

Literatur zur Einleitung

- ALBRECHT, G. (1959) Produktivgenossenschaften; in: Bundesjustizministerium (Hg.), Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, 309-368, Bonn
- FEHR, E. (1989) Produktivgenossenschaften - Eine Alternative; in: Gemeinwirtschaft 1-3/89 ('Zukunftswerkstatt Genossenschaft'), 115-125
- BOETTCHER, E. (1981) Genossenschaften I: Begriff und Aufgaben; in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften (HdWW) Bd. 3, 540-556, Stuttgart
- DÜLFER, E. (1984) Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Göttingen
- DÜLFER, E. (1990) Die Genossenschaft als Organisation - Ein systemtheoretischer Ansatz; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 436-451, München
- METZ, E. (1989) Die Wahrnehmung der Mitgliederinteressen in der Generalversammlung / Vertreterversammlung; in: Zerche, J. u.a. (Hg.), Genossenschaftswesen und genossenschaftswissenschaftliche Forschung, 67-78, Nürnberg
- NOVY, K. (1984) Remoralisierung der Ökonomie?; in: Konieczka u.a. (Hg.), Sozialismus zwischen Ökonomie und Ökologie, 72-82, Berlin
- SCHULTZ, R., ZERCHE, J. (1983) Genossenschaftslehre, Berlin

Schaubilder und Reproduktionen stellte uns freundlicherweise das Klaus-Novy-Institut zur Verfügung (K.N.I.). Viele Zeitungsartikel besonders zu den deutschen Nachkriegsjahren fanden wir im Archiv der Frankfurter Rundschau (FR).

Wichtige Quellen

Abbildungen: Archiv des Klaus Novy Instituts (KNI).
Zeitungsartikel: Archiv der Frankfurter Rundschau (FR)

Wichtige Quelle für aktuelle Informationen zum Genossenschaftswesen im In- und Ausland ist die von einem produktivgenossenschaftlichen Redaktionsteam herausgegebene Monatszeitung CONTRASTE in Heidelberg; besonders erwähnenswert das EDV-gestützt erstellte Register von Waldemar SCHINDOWSKI (für die Nummern 1/84 bis 75/90).

1 Entwicklung einer fortschrittsfähigen Organisation – Rückblick in die Genossenschaftsgeschichte –

Die Genossenschaftsgeschichte ist ein wichtiger Teil der deutschen Sozialgeschichte. Sie zu kennen und zu verstehen bedeutet auch, einen Teil der heutigen Wirtschaftsstrukturen einschätzen und bewerten zu können. Die Wurzeln der Genossenschaften lassen sich bis ins Mittelalter zurückverfolgen. Im folgenden geschieht der Einstieg allerdings erst bei der sogenannten modernen Genossenschaftsgeschichte im zweiten Drittel des vorigen Jahrhunderts.

1.1 Die Frühphase der Genossenschaftsentwicklung

Viele der ersten Genossenschaftsgründungen hatten utopischen Charakter im Sinne eines Versuches, noch nicht Vorhandenes praktisch umzusetzen. Ihre Ideen gehen oft auf die Frühsozialisten zurück. Diffamierend gemeint, werden sie heute oft noch als Utopisten bezeichnet. Markante Persönlichkeiten gerade für den Bereich der Produktivgenossenschaften sind Philippe BUCHEZ (1796–1865) und Jean BLANC (1811–1882). BUCHEZ werden die ersten Überlegungen zu Produktivgenossenschaften zugeschrieben, also zu Genossenschaften, in denen die Beschäftigten auch Eigentümer sind (GUBITZER 1989, 54f.). Hervorzuheben sind dessen Ausführungen zum unteilbaren Fonds: An einem Teil des Genossenschaftsvermögens hat niemand ein Eigentumsrecht, auch nicht bei Auflösung. BLANC hingegen wurde besonders bekannt, weil er für die massenhafte Gründung von Produktivgenossenschaften mit Hilfe von Staatsgeldern eintrat.

"Utopisten"

Wer in den Standardwerken die Geschichte der Genossenschaften studiert, stößt eher auf die berühmten "redlichen Pioniere von Rochdale" als auf die Frühsozialisten. Mit ihrer Genossenschaftsgründung 1844 im englischen Rochdale werden sie immer wieder als Beginn, als Väter der modernen Genossenschaftsbewegung genannt (z.B. HOLYOAKE 1927), oft auch als erste Konsumgenossenschaftsgründung. Es ist aber nicht die erste Gründung und auch im heutigen Sinne keine reine Konsumgenossenschaft, obgleich ein Lebensmittelladen den Ausgangspunkt bildet. Die Rochdaler Pioniere streben die Verwirklichung eines umfassenden genossenschaftlichen Systems an. Ihre Prinzipien, die heute in verkürzter Fassung Leitlinien des Internationalen Genossenschaftsbundes sind, haben noch immer zukunftsweisenden, programmatischen Charakter. Ihre Bekanntheit resultiert wesentlich aus ihrem wirtschaftlichen Erfolg, auch mit der Gründung von Produktionsgenossenschaften. In der Anfangsphase war dies nicht abzusehen bzw. kaum jemand hätte einen solchen Erfolg erwartet. Das eigentliche Ziel, der Aufbau umfassender genossenschaftlicher Lebensgemeinschaften, gelingt den Rochdaler Pionieren allerdings nicht.

"Rochdaler Pioniere"

Die ersten Genossenschaftsgründungen – dies ist hervorzuheben – starten fast immer als sehr kleine Unternehmen. Läden und Werkstätten werden oft in vernachlässigten Gebieten angesiedelt: Genossenschaften als Kinder der Not. Die Gründer bauen sie an Standorten auf, an denen "normale" Unternehmen keine Chance sehen. Aufgrund der schlechten Startbedingungen – fehlendes Kapital – bleibt ihnen auch nicht viel anderes übrig, als sich in ärmlichen Gegenden mit bescheidenen Räumlichkeiten zu begnügen. Erst zwanzig, dreißig oder noch mehr Jahre später entstehen repräsentative Bauten, mit denen die erfolgreichen Genossenschaften dann ihren wirtschaftlichen Erfolg demonstrieren.

Kinder der Not

Erfolg durch Selbsthilfe

Älteste noch bestehende Produktivgenossenschaft vor 90 Jahren gegründet

Es war ein Akt der Selbsthilfe, als vor nunmehr 90 Jahren 33 Perlenmacher die Glasperlen-Genossenschaft gründeten. Arbeitsverbesserungen, höhere Löhne und die Loslösung aus dem Zwang der damaligen Unternehmerschaft im Steinachtal waren der Antrieb und das Ziel. Daraus erwuchsen letztlich die Glaswerke, Warmensteinachs größter Industriebetrieb und gleichzeitig die älteste heute noch bestehende Produktivgenossenschaft in der Bundesrepublik.



Vom Selbsthilfeunternehmen...



...zum Industriebetrieb

Als Geburtsurkunde gilt die bau- und gewerbepolizeiliche Genehmigung zur Erbauung einer Glasperlenfabrik durch das Königliche Bezirksamt Bayreuth vom 31. Juli 1899. Als Gründungskapital standen für den Geschäftsanteil jedem Mitglied 200 Mark zur Verfügung. Die Regierung von Oberfranken gewährte ein zinsloses Darlehen von 2.000 Mark und der Glasarbeiterverband stellte 2.500 Mark bereit.

Es folgten nicht nur gute Geschäftsjahre. Aus alten Aufzeichnungen ist zu ersehen, daß beispielsweise einmal zur Jahresverlustdeckung pro Mitglied 158 Mark beizutragen waren. Für die damalige Zeit wahrlich kein kleiner Betrag. Doch gerade diese Rückschläge waren es, die den Ansporn gaben, die Genossenschaft, deren Erhaltung man sich auf die Fahne geschrieben hatte, weiterzuführen.

Ein Hauptanliegen war es, auch soziale Verhältnisse der im Betrieb arbeitenden Männer zu verbessern. Bereits im Jahre 1902 wurde die vierwöchige Lohnzahlung eingeführt und im Jahre 1906 erfolgte die Auszahlung schon nach 14 Tagen. Eine weitere Pionierarbeit in der damaligen Zeit. Im Jahre 1908 wurde die Sonntagsarbeit eingestellt.

Soziale Pionierarbeit

Bis zum Ersten Weltkrieg wurden ausschließlich Glasperlen, sogenannte "Paterle" gefertigt, die für Rosenkränze und Ketten Verwendung fanden. Sofort nach Kriegsende war es wiederum die Genossenschaftshütte, die, wegweisend für andere, die Arbeitszeit von täglich zwölf Stunden auf acht Stunden verkürzte. Zu dieser Zeit produzierte man vorwiegend aus den Perlen Gebrauchsgegenstände wie Topfuntersetzer, Wandgehänge, Deckchen und dergleichen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden besonders viele Gablonzer und schlesische Glasmacher und Glasfachleute im Fichtelgebirge und insbesondere in Warmensteinach ansässig. Die Isergebirger kamen somit in eine Gegend, die landschaftlich der alten Heimat weitgehend ähnelt. Nicht zuletzt deshalb bemühte sich bereits im März 1946 Mathäus Herrmann, Sohn des gleichnamigen Gründungsvorstandes, bei amerikanischen und höchsten bayerischen Stellen um die Ansiedlung der Gablonzer Industrie. Der spätere Bundestagsabgeordnete und Ehrenbürger seiner Heimatgemeinde fand Verständnis und Unterstützung. So konnte ein lang gehegter Wunsch der Genossenschaftsführung,

nämlich andere Arten von Gläsern zu fertigen, Wirklichkeit werden. Brachten doch die Heimatvertriebenen neben handwerklichem Können auch ein reiches Wissen in der Glasherstellung mit. Dies war eine solide Grundlage für die neue, alte Glasindustrie in Warmensteinach. In vorbildlicher Zusammenarbeit Alt-ingesessener und Heimatvertriebener

erfolgte am 9. November 1946 das Anblasen des ersten Glasschmelzofens nach dem Kriege in Warmensteinach. Die Glasherstellung erlebte einen Aufschwung, den damals selbst kühne Optimisten nicht erwartet hatten. Dort, wo einst die alte Perlenglashütte stand, sind mittlerweile umfangreiche Werkanlagen entstanden. Kein Jahr verging, in dem nicht Produktionsstätten erneuert, modernisiert und erweitert wurden.

Investitionen zum Umweltschutz

Auch zum Schutze der Luft und der Umwelt unternahm die Genossenschaft umfangreiche und kostspielige Anstrengungen. Eine Million Mark investierte sie 1985 freiwillig in den Einbau einer Abgasfilteranlage. Sie wurde dafür mit dem Umweltpreis "Goldener Wipfel" ausgezeichnet. Zuletzt nahm die Produktivgenossenschaft als Pilotprojekt eine neue Abwasserreinigungsanlage in Betrieb, für die 606.000 Mark aufzuwenden waren.

Im Werk sind gegenwärtig 230 Menschen beschäftigt. Auf acht Einzel- und zwei Fünf-Hafenöfen fertigen erfahrene Glasmacher Kristall- und Bleikristallglas. Eine Hohlglaswerkstatt umfaßt einen Meister, zwei Gehilfen und zwei Köbelmacher sowie zwei Einträger. Die Preßglaswerkstatt besteht aus drei Personen.

Noch 121 Genossenschaftsmitglieder

Auffällig ist die Vielfalt der Erzeugnisse. Im Formenlager werden mehr als 3.000 Preßglasformen und über 5.000 Hohlglasformen gepflegt. 50 Prozent der Erzeugnisse gehen in den Export, wobei die USA vor den Ländern der Europäischen Gemeinschaft an der Spitze stehen. Bei den gegenwärtigen 121 Genossen, die jeweils einen Genossenschaftsanteil von 15.000 Mark gezeichnet haben, handelt es sich ausschließlich um Betriebsangehörige oder ehemalige Mitglieder. Als Produktivgenossenschaft können die Glaswerke Warmensteinach insofern auch heute noch als Vorreiter echter Kapitalbeteiligungsmodelle angesehen werden.

Willi Joite
Freier Journalist,
Warmensteinach

Abb. 1.1: Älteste noch bestehende deutsche Produktivgenossenschaft

Quelle: Das Neue Unternehmen, 4/89, 26-27

Nicht nur wirtschaftlich müssen die ersten Genossenschaften unter schlechtesten Bedingungen anfangen. Auch politisch leiden sie häufig unter Verfolgungen. Ein Beispiel hierfür ist die vermutlich erste Konsumgenossenschaftsgründung 1849 in Deutschland, die Lebensmittelassoziation zu Eilenburg (SCHLOESSER, RUHMER 1939, 35ff.; BIMBERG 1985, 39ff.).¹ Als Lebensmittelgenossenschaft strebt sie die Selbstversorgung ihrer Mitglieder an. Folgerichtig wird sie vom eingesessenen Handel hart bekämpft (Lieferboykott) und geht nach drei Jahren zugrunde. Sie wird deshalb auch als "Martyrergenossenschaft" bezeichnet.

Politische Verfolgung

Versammlungs- und Vereinsverbot betreffen viele der ersten Genossenschaften. Ihre Versammlungen werden teilweise von Polizeispitzeln verfolgt. Auch ist es Beamten jahrzehntelang verboten, Mitglied in einer Genossenschaft zu werden. Die Betonung der *wirtschaftlichen* Betätigung der Genossenschaft in Abgrenzung zur politischen im deutschen Genossenschaftsgesetz kann auf die Auseinandersetzungen in dieser frühen Phase zurückgeführt werden.

Die deutsche Genossenschaftsgeschichtsschreibung geht häufig von bekannten Vorkämpfern für genossenschaftliche Unternehmensgründungen aus (FAUST 1977). Übersehen wird dabei, daß es schon vor diesen Genossenschaftspionieren (in den dreißiger Jahren des vorigen Jahrhunderts) Genossenschaftsgründungen gibt. Sie sind großteils vergessen, weil darüber kaum schriftliche Dokumente vorliegen (EISENBERG 1985). Zudem weisen die meisten dieser Gründungen keine lange Lebensdauer auf.

Genossenschaftspioniere

Friedrich Wilhelm RAIFFEISEN (1818 – 1888) ist zusammen mit Hermann SCHULZE-DELITZSCH der bekannteste Genossenschaftspionier im deutschsprachigen Raum. Aufgrund des Engagements von RAIFFEISEN trägt die ländliche Genossenschaftsbewegung einschließlich ihrer Verbände den Namen "Raiffeisengenossenschaften". Mit seinen Aktivitäten und Schriften trägt er viel zur verstärkten Gründung ländlicher Genossenschaften bei. Die meisten, die sich heute auf ihn berufen, übersehen allerdings, daß sie mittlerweile gegen seine Vorstellungen verstoßen. In dem von RAIFFEISEN verfochtenen Genossenschaftssystem ist beispielsweise strikte Ehrenamtlichkeit bei den Tätigkeiten in Vorstand und Aufsichtsrat gefordert (ENGELHARDT 1990, 22). Auch das Kirchturmprinzip, daß also die Einwohner nur einer Dorfgemeinde (um einen Kirchturm herum) Mitglieder einer Genossenschaft sein sollen, um deren Überschaubarkeit zu bewahren, wird heute nur noch von wenigen Raiffeisengenossenschaften erfüllt.

Diese und andere Prinzipien sind Streitpunkte mit Hermann SCHULZE-DELITZSCH (1808 – 1883). Politisch als Liberaler aktiv, setzt er sich vor allem für die Gründung von Handwerker-genossenschaften ein. Sein "Systemstreit" mit RAIFFEISEN basiert auf der Ausrichtung auf verschiedene soziale Zielgruppen (bäuerlicher versus handwerklicher Mittelstand). Besonders interessant ist, daß SCHULZE-DELITZSCH zumindest zeitweise vertritt, Produktivgenossenschaften seien der Gipfel des genossenschaftlichen Systems, auch wenn ihre Verwirklichung die größten Anforderungen an die Genossenschaftsmitglieder stelle (SCHULZE-DELITZSCH 1858, 56).

Andere Namen wie Ferdinand LASSALLE (1825 – 1864) oder Wilhelm Emanuel VON KETTLER (1811 – 1877) sind heute beim Thema Genossenschaften in den Hintergrund geraten. Beide haben sich intensiver für Produktivassoziationen eingesetzt als die vorher genannten Persönlichkeiten.

1 Noch früher liegt die Gründung einer Konsumgenossenschaft in Chemnitz im Jahre 1845. Sie gilt aber als unbedeutend.

Die Auseinandersetzung mit dem Engagement und den Schriften der Genossenschaftspioniere kann schnell zu einer Geschichtsschreibung und Theorie der "großen Männer" ausarten (z.B. FAUST 1977), zuungunsten von sozialen Interessen, Zielen und Hintergründen der Genossenschaftsbewegungen. Trotz dieser Gefahr sei auf einen weiteren wichtigen Genossenschaftsvorkämpfer verwiesen, auf den protestantisch-konservativen Victor Aimé HUBER (1800 – 1869). Mit seiner Schrift "Die Selbsthilfe der arbeitenden Klassen durch Wirtschaftsvereine und innere Ansiedlung" wird er zu einer Initialfigur der deutschen Genossenschaftsbewegung. In seinen Aktivitäten werden besonders die Wurzeln für die wohnungsgenossenschaftlichen Entwicklungen gesehen (JENKIS 1973). So läßt sich die 1848 in Berlin gegründete erste "Gemeinnützige Baugesellschaft" auf seine Anregungen zurückführen. Die erste 'richtige' Wohnungsgenossenschaft, die "Häuser-Bau-Genossenschaft Hamburg" wird 14 Jahre später aus der Taufe gehoben.

Bedeutung
der Produktiv-
genossenschaften

In der öffentlichen Wahrnehmung ist das genossenschaftliche Bild vor allem durch die Wohnungsgenossenschaften, die Konsum- und die Kreditgenossenschaften in Form der Volks- und Raiffeisenbanken geprägt. Produktivgenossenschaften, denen zu einem Teil der Beginn der Genossenschaftsbewegung zu verdanken ist, werden heute in Deutschland oft nicht einmal mehr erwähnt oder als von bloß theoretisch-historischem Interesse eingestuft. Ein interessantes Beispiel für deren Vorkämpferfunktion ist u.a. die "Schiffszimmerergenossenschaft" mit Sitz in Hamburg (NOVY/PRINZ 1985). Sie wird 1875 als Produktivgenossenschaft gegründet, ist dann aber durch den Strukturwandel im Schiffbau nicht mehr konkurrenzfähig. Von den Zimmerern in eine (heute noch existente) Wohnungsgenossenschaft umgewandelt, wird sie in der Baubranche aktiv. Die Qualifikationen der Zimmerleute können infolge der Umwandlung weitergenutzt und so eine Liquidation vermieden werden.

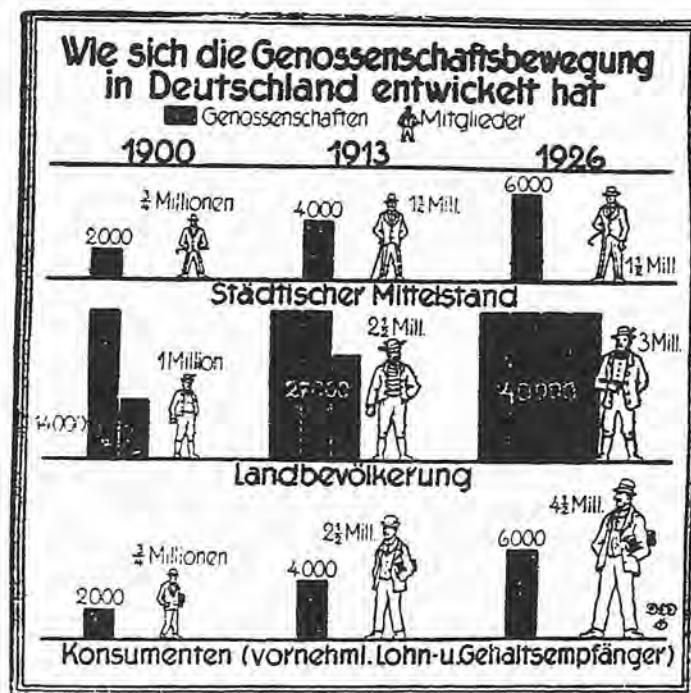


Abb. 12: Genossenschaftsbewegung 1900 – 1926
Quelle: Archiv des K.N.I.

1.2 Konsum- und Produktivgenossenschaften im Verbund

Die folgende Konzentration auf die Konsum- und die Produktivgenossenschaften geschieht wegen des Fehlens einer umfassenden Geschichtsschreibung zu den Produktivgenossenschaften (vgl. FLIEGER 1988). Zudem ist die Genese beider Genossenschaftsarten als Arbeitergenossenschaften so eng miteinander verbunden, daß eine gemeinsame Darstellung angemessen erscheint (BIMBERG 1985, 45f).

Den ersten Genossenschaftsgründungen im Lebensmittelbereich fehlen als "Kinder der Not" die zur Unternehmensgründung erforderlichen Mittel. Um wirtschaftlich tätig werden zu können, bemühen sie sich um die ständige Sammlung und Akkumulation kleiner Geldbeträge. Daß dieses im wahrsten Sinne des Wortes Zusammentragen von Pfennigen erstaunlich wirkungsvoll war, verdeutlicht der rasante Aufstieg vieler Genossenschaften zu Beginn des Jahrhunderts.

Akkumulation durch
"Pfennigwirtschaft"

Die Kölner Konsumgenossenschaft "Hoffnung" weist schon im Gründungsjahr 1901/02 mit 1.800 Mitgliedern eine beachtliche Größe auf. Innerhalb von zehn Jahren wächst sie auf 23.839 Mitglieder. Dieses immense Wachstum übersteigt das "Hoffnungsvermögen" heutiger Genossenschaftsverfechter um ein Vielfaches. Im gleichen Zeitraum steigt der Umsatz in den eigenen Geschäften von 170.127 auf 5.664.484 Mark an. Die Kölner Genossenschaft schreibt stolz in einem Flugblatt: "Immer größer wird die Zahl unserer Mitglieder! Immer höher steigen die Umsatzziffern! Immer intensiver werden unsere Betriebe! Ein ständiges Wachsen und Erstarren nach außen und nach innen! Und das trotz aller Gegner!" (Archiv des K.N.I.).

Grundlagen für die Konzeption und Entwicklung der Konsumgenossenschaften sind die Überlegungen von Eduard PFEIFFER (1835–1921) und Heinrich KAUFMANN (1864–1928). Von ihnen wird in Deutschland das Wirtschaftskonzept des Kooperatismus formuliert (PFEIFFER 1863; KAUFMANN 1922), das später in die Idee der Gemeinwirtschaft und die Verknüpfung der Konsumgenossenschaft mit der Gemeinwirtschaftsbewegung mündet. In Österreich ist es Karl RENNER, in Frankreich Charles GIDE. Der Kooperatismus geht davon aus, daß das ganze Wirtschaftssystem durch eine Zusammenarbeit der Konsumenten von unten "aufgekauft" werden kann (WEUSTER 1980). Danach läßt sich ein genossenschaftlich geordnetes Wirtschaftssystem auf reformerischem Weg durch die Macht der Konsumenten erreichen.

Kooperatismus

Radikaler Vertreter dieser Strategie in Deutschland ist PFEIFFER, der dabei den Produktivgenossenschaften eine eigenständige Existenzberechtigung zuspricht. KAUFMANN beharrt demgegenüber auf der Dominanz der Konsumgenossenschaften. Hier werden die Produktivgenossenschaften zu "Eigenregiebetrieben" der Verbraucherkooperativen, also zu unselbständigen Anhängseln der konsumgenossenschaftlichen Organisationen (BIMBERG 1985, 45f). Diese Konzeption realisiert sich weitgehend in der Praxis der Konsumgenossenschaften gegenüber den Produktivgenossenschaften nach 1910 (FLIEGER 1988, 33).

Die Ideen des Kooperatismus sind stark von politischen Intentionen geprägt. Schon früh lösen sie auf der entstehenden überbetrieblichen Organisationsebene harte Auseinandersetzungen innerhalb des vielfältigen Genossenschaftsspektrums aus. Geprägt sind die ersten Verbandsstrukturen von SCHULZE-DELITZSCH. Als Vertreter des (verarmenden) Mittelstandes der kleinen Handwerker und Einzelhändler liegen seine politischen Ziele abseits einer grundlegenden Veränderung von

Wirtschaft und Gesellschaft. Hinzu kommt, daß die Konsum- und Produktivgenossenschaften auch ökonomisch mit den Kleingewerbetreibenden konkurrieren (FLIEGER 1988, 32).

Spaltung der Genossenschaftsbewegung

Hieraus resultieren dauerhafte Querelen und Konflikte innerhalb des 1864 gegründeten "Allgemeinen Verband der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften". Auf der Genossenschaftstagung in Kreuznach 1902 kommt es schließlich zum offiziellen Bruch. Ohne vorherige Ankündigung auf der Tagesordnung wird der Ausschluß von 98 Genossenschaften durchgesetzt, um so den sozialistischen Teil der Genossenschaftsbewegung niederzuhalten (STAUDINGER 1903, 34ff). Folge dieses sogenannten Kreuznacher Gerichts ist die Gründung eines eigenen Konsum- und Produktivgenossenschaftsverbandes. Nach diesem Wendepunkt erleben die Arbeitergenossenschaften eine Wachstumsphase, wie ihre Gegner sie sich nicht hätten träumen lassen.

Diese Anfangszeit des Zentralverbandes deutscher Konsumvereine blieb bis vor kurzem das einzige Mal, daß sich ein Genossenschaftsprüfverband ausdrücklich auch als allgemeiner Verband der Produktivgenossenschaften verstand. Erst 1991 etabliert sich auf dem Gebiet der ehemaligen DDR der "Verband Deutscher Produktivgenossenschaften und Partnerschaftsunternehmen" mit Sitz in Dessau. Bisher vor allem von regionaler Bedeutung für das Land Sachsen-Anhalt bzw. Ostdeutschland, will der Verband längerfristig ein Dach für produktivgenossenschaftliche Unternehmen in der ganzen Bundesrepublik darstellen.

Genossenschaftliche Gegenmacht

Ausgehend von den Überlegungen des Kooperatismus – "die Wirtschaft von unten aufkaufen" – entwickeln vor allem die Konsumgenossenschaften eine ungeheure Kraft, getrieben vom Willen zur Gegenmacht. Hierzu bedienen sie sich schon sehr früh zentraler Strukturen, ansetzend beim gemeinsam organisierten Einkauf:

"Der Weg zur Macht liegt für den Konsumenten im gemeinsamen Einkauf. Dieser wird garantiert einzig durch die Organisation des Konsums. Gemeinsamer Einkauf und gemeinsame Herstellung der Lebensmittel bringt dem Volke unschätzbaren Gewinn. Darum seid immerdar bereit zur Stärkung der Konsumgenossenschaft Hoffnung."

(Kölner Konsumgenossenschaft Hoffnung in ihrer Mitgliederzeitung "Die Genossenschaft", 1911 [Archiv des K.N.I.]

Großeinkaufsgesellschaft

Tatsächlich gelingt es den Konsumgenossenschaften, einen Teil der Wirtschaft, vor allem im Lebensmittelbereich, nach und nach "aufzukaufen". Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg der Arbeitergenossenschaftsbewegung ist die Gründung der Großeinkaufsgesellschaft GEG in Hamburg im Jahre 1894 (vgl. FLIEGER 1962). Über sie werden die schon genannten Eigenregiebetriebe geführt, deren Produkte die GEG als eigene Marken vertreibt (u.a. Kaffee, Fleischwaren, Seifen, Waschmittel und sogar Fahrräder aus eigener Produktion).

Die Genossenschaftsmitglieder werden auf die Marke GEG "eingeschworen". Über die Verkaufsstellen der Konsumgenossenschaften besteht ein breites Vertriebsnetz, auf den Endverbraucher ausgerichtet. Die Eigenmarken-Strategie bildet den Kern eines Versuchs, durch Aufruf zum solidarischen Kauf ein genossenschaftliches Wirtschaftsimperium aufzubauen, das sich nicht an kapitalistischen Wirtschaftskriterien orientiert. Die Kehrseite, die sich mit den Schlagworten 'Zentralisierung' und 'unbegrenzt großes Wachstum' kennzeichnen läßt, wird in der Nachkriegszeit sichtbar: Die Auflösung der co op AG markiert das Scheitern der zentralistischen, gewerkschaftlich dominierten Gemeinwirtschaftsbewegung (BRAMBOSCH 1985).

Dazwischen liegt die Nazizeit, die für die mit der Arbeiterbewegung verquickten Konsumgenossenschaften das vorläufige Ende bringt. Ursprünglich wollen die Nationalsozialisten sie mit der Machtübernahme sofort vernichten. Wegen drohender Versorgungsprobleme beschränken sie sich zunächst auf die Auswechslung mißliebiger Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder und ein Verbot der Mitgliederwerbung (BLUDAU 1968; NOVY /PRINZ 1985, 202ff). Die Verlautbarungen der Nationalsozialisten an ihre Mitglieder, keine weiteren Aktivitäten zu unternehmen, die den Zusammenbruch der Konsumvereine herbeiführen, interpretieren viele Genossenschaftsvertreter als "Burgfrieden". Die Gleichschaltung leitet schließlich jedoch die Gründung des "Gemeinschaftswerkes der Deutschen Arbeitsfront" GmbH (1941) ein, der das gesamte genossenschaftliche Vermögen einverleibt wird. 1.500 Konsumgenossenschaften werden so der totalitären Herrschaft und den Erfordernissen der Kriegswirtschaft unterworfen. Viele werden sogar ganz aufgelöst und ihre Läden privatisiert.

Genossenschaften
unter dem Naziregime

Die Zerstörungsstrategie der Nationalsozialisten gegen die Genossenschaftsbewegung wirkt lange nach. Der auf einem Transparent über einer zerstörten konsumgenossenschaftlichen Verteilungsstelle formulierte Optimismus geht fehl: "Die Fassade kann man uns zertrümmern, die Idee nie." (NOVY /PRINZ 1985, 204). Viele, die das genossenschaftliche Gedankengut durch ihre Persönlichkeit und Integrität verkörpern, überleben den Nationalsozialismus nicht. Ohne die Aufbauleistung derer in Frage zu stellen, die sie nach dem Zweiten Weltkrieg übernehmen: Der neuen Generation gelingt es nicht, die Nachkriegsgenossenschaften wieder mit dem Genossenschaftsgeist zu 'beseelen' und zu 'beflügeln', der ihnen die Kraft, Ausstrahlung und Faszination in den ersten Jahrzehnten Anfang dieses Jahrhunderts gibt.

1.3 Neutralität oder Richtungsgenossenschaften?

Können sich Genossenschaften politisch neutral verhalten? Oder gehört zum gemeinsamen Wirtschaften auch eine geistig verbindende Grundlage? Oder sind alle Genossenschaften hinsichtlich politischer Ziele, Strukturen und Handlungen gleich? Die früheren Genossenschaften verschrieben sich als Richtungsgenossenschaften politischen und/oder wirtschaftsethischen Idealen. Dazu zählt bei den Arbeitergenossenschaften die wechselseitige Unterstützung von Genossenschaften, Gewerkschaften und Partei. Adolf VON ELM (1913) formuliert die sogenannte Dreisäulentheorie gegen Tendenzen, entweder Partei-, Gewerkschafts- oder Genossenschaftsarbeit als den jeweils einzig richtigen Weg darzustellen.

Dreisäulentheorie

Innerhalb der Genossenschaftsgeschichte gibt es erhebliche Einbrüche bei der gegenseitigen Solidarität. Programmparteitage der SPD entscheiden einmal für eine Unterstützung von Genossenschaften und dann auch wieder dagegen (vgl. auch Kap. 8):

"Im übrigen haben Parteigenossen der Gründung von Genossenschaften entgegenzutreten und namentlich den Glauben zu bekämpfen, daß Genossenschaften imstande seien, die kapitalistischen Produktionsverhältnisse zu beeinflussen, die Klassenlage der Arbeiter zu heben, den politischen und gewerkschaftlichen Klassenkampf der Arbeiter zu beseitigen oder auch nur zu mildern."

(Berliner Parteitag von 1892, zit. n. David 1910, 14)

die GEG (BIMBERG 1985, 42). Der Zusammenschluß der Genossenschaften zu Einheitsgenossenschaften im Dritten Reich und deren Beibehaltung nach dem Zweiten Weltkrieg nimmt ihnen die politische Identität und damit auch Anziehungskraft.

Ohne politische oder weltanschauliche Bindungen geht die Loyalität der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft verloren. Verknüpfen sie mit der Mitgliedschaft ausschließlich wirtschaftliche Vorteile und keinen Wunsch nach einer gerechteren, besseren Welt, beginnen sie sich als Kunden gegenüber "ihrer" Genossenschaft wie gegenüber jedem anderen Marktanbieter zu verhalten. Ohne Genossenschaftskultur, zu der auch eine politische Kultur gehört, müssen Kooperativen sich wie andere Unternehmen *ausschließlich* über ihre Wettbewerbsfähigkeit behaupten. Liegen dagegen verschiedene Weltanschauungen im Wettstreit miteinander, schaffen sie sich unterschiedliche Verbundsysteme, kann dies Ausgangspunkt einer auch kulturellen, moralökonomischen Bindung werden.

Moralökonomie

Mit den starken Richtungsgenossenschaften in Italien ist das Wirtschaftsleben in mancher Hinsicht lebendiger und "kulturidentischer". Läßt sich insofern aufgrund der historischen und vergleichenden Erfahrungen vertreten, daß ein Verband alle Genossenschaften einer Art, also alle Konsumgenossenschaften, alle landwirtschaftlichen Genossenschaften usw. vertritt? Wird mit diesem Monopolanspruch der menschlichen Vielfalt der Werte und Ziele Gewalt angetan? Widerspricht dies unserem pluralistischen Gesellschaftsbild?

Literatur zu Kapitel 1

- BIMBERG, U. (1985) 'Hinein in den Konsumverein'; in: Novy, K. u.a.(Hg.), Anders Leben. Geschichte und Zukunft der Genossenschaftskultur, 39-59, Berlin
- BLUDAU, K. (1968) Nationalsozialismus und Genossenschaften, Hannover
- BRAMBOSCH, W. (1985) Co op zwischen Genossenschaft und Gemeinwirtschaft, Münster
- DAVID, G. (1910) Sozialismus und Genossenschaftsbewegung, Berlin
- EISENBERG, C. (1985) Frühe Arbeiterbewegung und Genossenschaften, Bonn
- ELM, A. v. (1913) Gewerkschaften, Genossenschaften und Volksfürsorge, Hamburg
- ENGELHARDT, W.W. (1990) Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 10-26, München
- FAUST, H. (1977) Geschichte der Genossenschaftsbewegung. Ursprung und Weg der Genossenschaften im deutschen Sprachraum, Frankfurt
- FLÄXL, A. (1972) Die Produktivgenossenschaft und die soziale Frage, München
- FLIEGER, B. (1988) Produktivgenossenschaften: Geschichte und Gegenwart der Idee einer fortschrittsfähigen Organisation; in: Institut für soziale Gegenwartsfragen (Hg.), Bausteine. Ztschr. für theoretische Ökonomie und soziale Frage Nr. 4, 24-40
- FLIEGER, H. (1962) Im Wandel der Zeit. Die Geschichte der Großeinkaufs-Gesellschaft Deutscher Konsumgenossenschaften mbH, Düsseldorf
- GUBITZER, L. (1989) Geschichte der Selbstverwaltung, München
- HASSELMANN, E. (1971) Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften, Hamburg
- HENZLER, R. (1970) Genossenschaftliche Zeittafel, Hamburg
- HOLYOAKE, G. J. (1927) Geschichte der Rochdaler Pioniere, Köln
- JENKIS, H. W. (1973) Ursprung und Entwicklung der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft, Bonn / Hamburg
- KAUFMANN, H. (1922) Wesen und Ziel der Konsumgenossenschaftsbewegung, Hamburg
- KLUTHE, K. (1985) Genossenschaften und Staat in Deutschland. Systematische und historische Analysen deutscher Genossenschaftspolitik bezogen auf den Zeitraum 1914 bis zur Gegenwart, Berlin
- KÖHLER, H.-D. (1986) Ökonomie und Autonomie. Historische und aktuelle Entwicklungen genossenschaftlicher Bewegungen, Frankfurt
- NOVY, K., PRINZ M. (1985) Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945, Bonn
- NOVY, K., u.a. (1985) Anders Leben. Geschichte und Zukunft der Genossenschaftskultur, Berlin
- PFEIFFER, E. (1863) Über Genossenschaftswesen. Was ist der Arbeiterstand in der heutigen Gesellschaft? Und was kann er werden?, Leipzig

Der Klassiker

Dichte Fleißarbeit

Macht Geschichte sichtbar

SCHLOESSER, R. / RUHMER, O. (1939) Die ersten Haushalts-(Konsum-)Genossenschaften Groß-Deutschlands, ihre Leiden und Kämpfe, Hamburg

SCHULZE-DELITZSCH, H. (1858) Die arbeitenden Klassen und das Assoziationswesen in Deutschland, Leipzig

STAUDINGER, F. (1903) Von Schulze-Delitzsch bis Kreuznach, Hamburg

WEUSTER, A. (1980) Theorie der Konsumgenossenschaftsentwicklung. Die deutschen Konsumgenossenschaften bis zum Ende der Weimarer Zeit, Berlin

Wissenschaftlicher
Standard

Fragen zu Kap. 1

1. Welche Gründe gibt es nach Ihrer Ansicht, sich mit der Geschichte der Genossenschaften auseinanderzusetzen?
2. Kann von *der* Genossenschaftsbewegung gesprochen werden? Welche Unterscheidungsmerkmale würden Sie zwischen verschiedenen Entwicklungsrichtungen der Genossenschaften hervorheben?
3. Sehen Sie Chancen zu einer Wiederbelebung des Genossenschaftsgedankens? Was muß Ihrer Einschätzung nach geschehen, damit Genossenschaften erneut eine besondere Anziehungskraft und Ausstrahlung bekommen?

2 Genossenschaftliche Schwäche der wirtschaftlich Starken – Skizze des bundesdeutschen Genossenschaftswesens –

Es ist nicht einfach, sich in der Vielfalt genossenschaftlicher Unternehmen zurechtzufinden, von denen allein 8.770 in der 'offiziellen' Statistik der DG BANK (1991) für die alten Bundesländer genannt werden. Eine ausschnittshafte Auswertung der Statistiken folgt auf den Überblick über verschiedene Unterteilungsmöglichkeiten. Anschließend wird der starke Konzentrations- und Fusionsprozeß der ursprünglich auf Überschaubarkeit angelegten Genossenschaften dargestellt und kritisch bewertet.

Blick in das deutsche Genossenschaftswesen

Von Dr. Volkmar Muthesius

Der Bestand auf dem Lande ...

Mehr als 28 000 Genossenschaften sind vorhanden, das heißt sind im Genossenschaftsregister eingetragen und gehören den verschiedenen Prüfungsverbänden an, in obligatorischer Mitgliedschaft, welche auch für die kleinsten dieser Unternehmungen eine solide und seriöse Geschäftsgebarung sicherstellen soll. Denn das Gros der Genossenschaften bilden kleine und kleinste Gebilde. Das gilt ganz besonders für den ländlichen Sektor. Mehr als vier Fünftel der Gesamtzahl der Genossenschaften in der Bizone entfallen auf die ländlichen Genossenschaften, deren Zahl 24 350 beträgt, darunter allein 11 500 Kreditgenossenschaften. Die Gesamtzahl der Mitglieder der ländlichen Genossenschaften beträgt etwa 3,2 Millionen; vergleicht man diese Mitgliederzahl mit der Zahl der agrarischen Betriebe in der Bizone von 1,5 Millionen, so wird die umfassende Bedeutung des ländlichen Genossenschaftswesens unmittelbar klar: es gibt kaum einen Landwirt, der nicht Mitglied einer Genossenschaft wäre; die meisten sind Mitglieder bei mehreren. Neben den 11 500 Kreditgenossenschaften sind 2700 Bezugs- und Absatzgenossenschaften und 6000 Molkerei- und Milchverwertungsgenossenschaften vorhanden. ...

... zum Teil recht bedeutende Betriebe mit großer Verarbeitungskapazität und umfangreichen Umsätzen darstellen ... Neben diesen großen Unternehmen stehen freilich auch sehr kleine, zumal unter den ländlichen Kreditgenossenschaften, von denen übrigens viele als sogenannte Universalgenossenschaften arbeiten, das heißt sie befassen sich nebenher auch mit dem Warengeschäft, besorgen ihren Mitgliedern Saatgut, Düngemittel und so weiter und helfen ihnen bei der Ernteverwertung. In der Regel bedienen sie sich dabei der sogenannten Hauptgenossenschaften oder Warenzentralen, von denen in der Bizone zwölf existieren; außerdem gibt es eine gleiche Anzahl von „Zentralkassen“ der ländlichen Genossenschaften, die den Geldausgleich besorgen und als Refinanzierungsinstitute dienen. Dieser Mittelbau des ländlichen Genossenschaftswesens arbeitet allerdings nicht durchweg in Genossenschaftsform, sondern einige Gegenden bevorzugen die Form der Aktiengesellschaft, und wo im Mittelbau die „indirekte“ Genossenschaft anzutreffen ist, das heißt also die Genossenschaft, deren Mitglieder selbst wiederum Genossenschaften sind, nicht natürliche Personen, da hat diese Rechtsform kaum noch die symptomatische Bedeutung wie im kleinen unüberschaubaren persönlichen Arbeitskreis, der die eigentliche Domäne der Genossenschaft ist.

... und in der Stadt

Die Gliederung des gewerblichen Genossenschaftssektors sieht anders aus: von rund 2100 Genossenschaften sind hier 690 Kreditgenossenschaften (heute durchweg „Volksbanken“ genannt); daneben 1160

Waren-genossenschaften, 205 Edeka-Genossenschaften, das heißt Einkaufsgenossenschaften der Kolonialwarengeschäfte, dazu 80 „REWE“-Genossenschaften, die dem gleichen Zweck dienen wie die Edeka-Organisation, schließlich 56 Verkehrsgenossenschaften (des Güter-, Nah- und Fernverkehrs mit Lastkraftwagen); am Rande stehen sodann noch die 15 Reichsbahn-Spar- und Darlehenskassen als Spezialzweig des mittelständischen Kreditwesens. Auch das gewerbliche Genossenschaftswesen hat seinen Mittelbau, und zwar in Gestalt von sechs Zentralkassen der Volksbanken und neun Einkaufszentralen der Waren-genossenschaften, die in der Mehrzahl dem Handwerk dienen; daneben hat das Edeka-System seine eigene Warenzentrale und eigene Bank, und auch der REWE-Zweig arbeitet mit einer speziellen Einkaufszentrale.

Der Konsumvereinszweig des Genossenschaftswesens, das heißt also die sogenannten Verbrauchergenossenschaften, umfaßt 350 einzelne Genossenschaften und hat sich in der GEG mit dem Sitz in Hamburg eine bedeutsame Stütze nicht nur im Großhandel, sondern auch in einigen wichtigen Produktionen geschaffen. Erwähnung verdient schließlich noch der letzte Zweig des Genossenschaftswesens, die Wohnungsgenossenschaften, 1750 an der Zahl, mit zwei Bauvereinsbanken.

Wendet man sich nach einer solchen Bestandsaufnahme der ökonomischen, geistigen und soziologischen Rolle der Genossenschaften zu, so gilt es heute mehr denn je dem Irrtum entgegenzutreten, als ob die Genossenschaft ein Übergangsstadium, etwa im Sinne eines Vorläufers der Sozialisierung sei. Diese Auffassung ist gerade in den letzten Jahren von Ostdeutschland aus genährt worden, und sie hat auch in den deutschen Westzonen Anhänger erhalten, aber sie ist nichtsdestoweniger eine Fehldeutung. Standort der Genossenschaft ist die Marktwirtschaft. ...

... Mit dem privaten Handel steht das Genossenschaftswesen in einer gesunden Konkurrenz, in einem fruchtbaren Wettbewerb, an dessen Ausschaltung im Grunde niemand ein Interesse haben kann. Denn solange dieser Wettbewerb unter gleichen Ausgangsbedingungen stattfindet, kann er für die Allgemeinheit nur von Nutzen sein, weil er alle Beteiligten immer wieder von neuem zu maximaler Leistung anspornt. Deshalb sollten auch die Genossenschaften selbst nicht, wie sie dies in der Ostzone tun, sich auf den Irrweg des Monopolstrebens begeben. Sie würden damit schließlich nur sich selbst degradieren, denn am Ende eines solchen Weges würde die Verstaatlichung als endgültige Monopolform stehen, und das würde den Untergang der Genossen selbst bedeuten. Bleiben sie, was sie sind: Hilfsinstrument der wirtschaftlich Schwachen, die durch die Vereinigung ihrer Kräfte im individuellen Wettbewerb für spezielle Zwecke sich zu gemeinsamem Vorteil zusammenschließen — so können die Genossenschaften aller Arten und aller Sparten mit weiterhin erfolgreicher Entwicklung rechnen.

Abb. 2.1: Wiederbeginn in den Westzonen
Quelle: Neue Zeitung v. 31.12.1948

2.1 Genossenschaftsarten

MERSMANN / NOVY (1991, 31) unterscheiden verschiedene Genossenschaftsformen nach den Rollen, in denen die Mitglieder als Wirtschaftssubjekte auftreten:

Unterscheidung
nach Rollen

- a) in der Konsumgenossenschaft werden die Verbraucher zu ihren eigenen Lieferanten
- b) in der Wohnungsgenossenschaft werden die Mieter zu ihren eigenen Vermietern
- c) in der Spar- und Kreditgenossenschaft werden die Kreditnehmer zu ihren eigenen Kreditgebern
- d) in der Bezugs- und Absatzgenossenschaft bauen Selbständige ihre eigene Liefer- und Absatzorganisation auf
- e) in der Produktivgenossenschaft werden die Arbeitnehmer zu ihren eigenen Arbeitgebern

HASELMANN (1971, 1f) stellt die "Erwerbigenossenschaften" (c, d) der Selbständigen den "Konsumgenossenschaften" gegenüber. Erstgenannte zielten auf Gewinnsteigerung für ihre Mitgliedsbetriebe, zweitgenannte hingegen auf die Verbesserung der Lebenshaltung ihrer Mitgliederhaushalte. Lebensmittel-Konsumgenossenschaften würden daher ebenso wie die "Spezialkonsumgenossenschaften" des Wohnens als "gemeinwirtschaftlich orientierte Unternehmen" bezeichnet.

Konsumgenossenschaften
versus Erwerbigenossenschaften

SCHULTZ (1970, 11f) zieht den Trennungsstrich zwischen "Förderungsgenossenschaften" (a bis d), auch Ergänzungsgenossenschaften und hilfswirtschaftliche Genossenschaften genannt, und "Produktivgenossenschaften" (e). Förderungsgenossenschaften unterstützen ihre Mitgliedswirtschaften unter Wahrung, Erhaltung oder gar Stärkung ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit. Die Träger der Genossenschaft sind gleichzeitig ihre Kunden. "Produktivgenossenschaften" – auch Vollgenossenschaft oder Vollproduktivgenossenschaft genannt – verwerten die Arbeitskraft der Genossenschafter, fungieren also als deren materielle Existenzgrundlage. Die Träger der Genossenschaft sind gleichzeitig ihre Arbeitnehmer.

Förderungsgenossenschaften
versus
Produktivgenossenschaften

SCHULTZ / ZERCHE (1983) stellen "Genossenschaftsarten" in acht Abschnitten dar:

Unterscheidung nach
Verbandsbereichen

- Genossenschaftsbanken (c)
- Ländliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften (d, auch c)
- Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels und des Handwerks (d)
- Unternehmensgruppe co op (a)
- Wohnungsgenossenschaften (b)
- Verkehrsgenossenschaften (d)
- Genossenschaftliche Versicherungsunternehmen
- Sonstige Genossenschaften (darunter e)

Diese für den Genossenschaftslaien wenig plausible Kategorisierung bietet den Vorteil, daß sie den heutigen genossenschaftlichen Verbandsstrukturen folgt. Deren Eigenstatistiken enthalten zeitnahe und dichtes Zahlenmaterial, das Grundlage des nachfolgenden Überblicks ist. Das Erkenntnisinteresse der Statistiken ist identisch mit den jeweiligen Verbandsinteressen, weshalb viele Daten nicht erhoben werden (z.B. die nach der Sozialstruktur der Mitgliedschaften). Es gibt keinerlei Anstrengung, die genossenschaftlichen Betriebe außerhalb der Rechtsform der eG zu erfassen. Dies ist mit ein Grund dafür, daß Produktivgenossenschaften bis auf 13 Ausnahmen in der DG BANK-Statistik nicht vorkommen (vgl. dazu Kap. 6).

**Primär- und
Zentralgenossenschaft**

Eine weitere aus den bisherigen Systematisierungsansätzen ausbrechende, jedoch für das Lesen der Statistiken sehr wichtige Unterscheidung ist die zwischen Primär- und Zentralgenossenschaften. Mitglieder der *Primärgenossenschaften* sind typischerweise natürliche Personen, häufig in einem lokalen Einzugsbereich (daher auch "Ortsgenossenschaften"). Mehrere Primärgenossenschaften schließen sich als juristische Personen zu einer Sekundärgenossenschaft auf regionaler ("Regionalzentrale") oder nationaler Ebene zusammen ("Bundeszentrale"). Diese "*Zentralgenossenschaften*" firmieren als eG, AG oder GmbH. In einigen Fällen nehmen sie nicht nur "hilfswirtschaftliche" Funktionen für ihre Mitglieder wahr, sondern sind ihnen geschäftlich weit überlegen und führen ihre Mitgliedergenossenschaften wie deren Mitgliedsunternehmen als Quasi-Franchisenehmer (Beispiele: EDEKA, REWE). Zusätzlich sind – besonders im Bankensektor – einige starke genossenschaftliche *Verbundunternehmen* geschaffen worden, die vorrangig von den Sekundärgenossenschaften getragen werden.

Organisationsebenen

Zum "genossenschaftlichen Verbund" zählen neben den Primär- und Sekundärgenossenschaften weitere Organisationen, insbesondere die regionalen und Zentral-Prüfverbände sowie die bundesweit tätigen Spitzen- und Dachverbände, meist in der Rechtsform des e.V. Eine Querschnittsfunktion nimmt der "Freie Ausschuß der deutschen Genossenschaftsverbände" wahr, ein auf Absprache zwischen den Dachverbänden eingerichteter Gesprächskreis ohne Rechtsförmigkeit und ohne Geschäftsordnung. In dieser seit 1913 bestehenden Vereinigung werden alle genossenschaftsrelevanten wirtschafts-, rechts- und steuerpolitischen Themen diskutiert und die Positionen gegenüber Regierung und Parlament abgestimmt. Die Ausführungen zur Unterscheidung nach Verbandsbereichen, Primär- / Zentralgenossenschaften sowie Organisationsebenen lassen sich an der Abb 2.2 nachvollziehen (Stand 1988). Die Basis des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV) bilden die 5.705 Primärgenossenschaften. Diese haben insgesamt 51 Zentralen gegründet und stehen auch mit den vier Bundeszentralen in geschäftlicher Verbindung. Alle Primärgenossenschaften sind einem der regionalen Prüfverbände angeschlossen. Diese sind für den DRV, aber auch für die beiden anderen Spitzenverbände tätig. Diese drei sind zum deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) zusammengeschlossen.

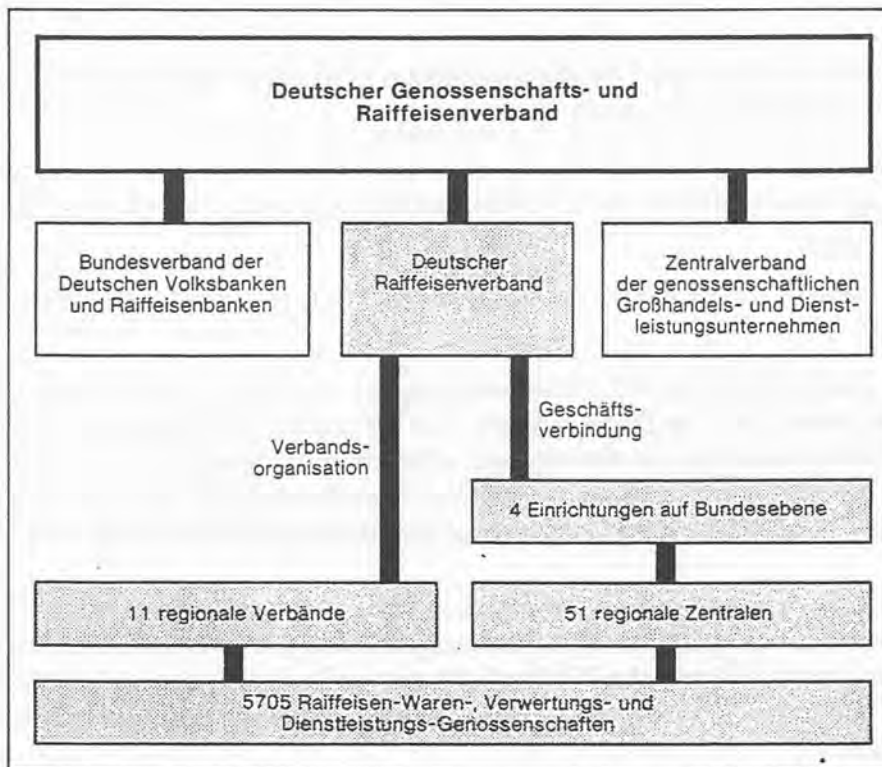


Abb. 2.2: Die Genossenschaftsorganisation im Bereich des DRV
Quelle: FAZ v. 4.4.1990

Bei den Mitgliedschaften der Primärgenossenschaften in den Verbänden und deren Zuständigkeiten für Primärgenossenschaften gibt es zahlreiche Überschneidungen. Eine eindeutige Darstellung etwa in Form eines 'Organigramms des Genossenschaftssektors in Deutschland' ist daher nicht möglich. Die schematische Darstellung in Abb A (im Anhang) ist nach zwei Dimensionen gegliedert (mittlere Spalte "Genossenschaften"):

Übersicht nach Rolle und Organisationsebene

In der *Horizontalen* werden Genossenschaftsbranchen nach "Rolle" differenziert:

- Arbeitnehmer ("Produktion")
- Selbständige ("Gewerbe", also Handels-, Handwerks-, Transportleistungen usw. und "Landwirtschaft")
- Kreditnehmer ("Kredit")
- Konsumenten ("Konsum")
- Mieter ("Wohnung")

In dieser Einteilung lassen sich die ländlichen Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr nicht einpassen, da sie sowohl in der "Landwirtschaft" als auch im "Kredit" tätig sind (daher auch ihre Doppelmithgliedschaft bei den beiden Spitzenverbänden DRV (Deutscher Raiffeisen Verband) und BVR (Bundesverband der Volks- und Raiffeisenkassen)).

In der *Vertikalen* wird nach Organisationsebene gegliedert, die oft mit dem räumlichem Tätigkeitsbereich zusammenfällt:

- Ausgangspunkt sind die Primärgenossenschaften, die weit überwiegend auch "Ortsgenossenschaften" sind; einige sind jedoch auch regional oder bundesweit¹ tätig).
- Die nächste Ebene bilden die Regionalzentralen und die regionalen Prüfverbände.
- Die Bundeszentralen und Spezialinstitute, die Fachprüfungsverbände, die Spitzenverbände und die Dachverbände. Für "Wohnung" fällt Spitzen- und Dachverband zusammen. Die drei Spitzenverbände von "Gewerbe", "Landwirtschaft" und "Kredit" haben sich im "Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband" (DGRV) zu einem Dachverband zusammengeschlossen (vgl. Kap. 5).

Schließlich ist die Vertikale an der Horizontalen 'gespiegelt': Nach oben wird das Genossenschaftswesen in den alten, nach unten in den neuen Bundesländern dargestellt. Der genossenschaftliche Verbund der neuen Bundesländer ist teilweise selbständig ("Produktion", "Konsum"), teilweise den westdeutschen Spitzenverbänden angeschlossen.

Aus dem Rahmen fällt der Bereich der "Produktion": In Ostdeutschland arbeiten zwei überregionale Prüfverbände. In Westdeutschland gibt es keinen Verband für eingetragene Produktivgenossenschaften. Die drei aufgeführten, Interessenvereinigungen organisieren überwiegend Produktionskooperativen außerhalb der genossenschaftlichen Rechtsform (zu den Hintergründen vgl. Kap. 6 und 11).

2.2 Eckdaten zum Genossenschaftswesen

Jeder Dritte ist
Genossenschaftsmitglied

Die 8.682 westdeutschen eingetragenen Primärgenossenschaften weisen 1990 zusammengezählt 15.235.000 Mitglieder auf. Da es eine Reihe von Mehrfachmitgliedschaften derselben Person (z.B. bei der Volksbank und in einer Einzelhandelsgenossenschaft des Handel) gibt, liegt die Zahl der in Genossenschaften Organisierten um einiges niedriger. Unter Einbezug der ungefähr 7 Mio. Mitglieder ostdeutscher Genossenschaften gibt es ca. 22 Mio. Mitglieder in Deutschland. Damit ist bei ca. 65 Mio. geschäftsfähigen Bewohnern der Bundesrepublik fast jeder dritte Genossenschaftsmitglied.

Die zentrale Genossenschaftsstatistik der DG BANK (1991) ist wie jede Statistik unvollständig; so umfaßt sie nur die *eingetragenen* Genossenschaften, läßt besonders für die neuen Bundesländern erhebliche Lücken (besonders für die Produktivgenossenschaften) und erfaßt auch andere Tatbestände nicht (z.B. die Mitgliederzahl der Spitzenverbände). Die in Abb 2.2 zusammengestellten Zahlen gehen zurück auf die Statistik der DG BANK und – soweit aktueller – der Spitzenverbände.

Genossenschaftsbanken

Der Genossenschaftssektor wird dominiert von den 3.000 Volks- und Raiffeisenbanken mit etwa 11,4 Mio. Mitgliedern und einer Bilanzsumme von 556 Mrd. DM. Sie verfügen mit fast 21.000 Bankstellen über eines der größten Banknetze Europas. Ihr Marktanteil (alte Bundesländer) liegt im Kreditgeschäft bei knapp 20% und erreicht bei den Spareinlagen fast 30%. Hier und in einigen anderen Bereichen

1 Ein neueres Beispiel ist die taz eG (vgl. Kap. 3).

haben sie marktwirtschaftskonforme und -verbessernde "Marktführerstellung im Bankenoligopol" (MÄNDLE 1990, 532). Bestand die Mitgliedschaft bis in die 60er Jahre hinein noch überwiegend aus Kaufleuten und Handwerkern ("Volksbanken") bzw. Landwirten ("Raiffeisenbanken"), so haben die Arbeitnehmer den "Unternehmer- und Selbständigen-Mittelstand" inzwischen deutlich überholt (Anteil 59%; zzgl. Rentner 13%). Die von Organisationen des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken mit ca. 100 Mio. DM unterstützten knapp 100 Volksbanken in den neuen Bundesländern erreichen bislang lediglich einen Marktanteil von 15%. Das Bankengeschäft der 270 östlichen ländlichen Warengenossenschaften ist vergleichsweise unbedeutend. Mit der Deutschen Genossenschaftsbank in Frankfurt (Bilanzvolumen 125 Mrd. DM), der Deutschen Genossenschafts-Hypothekenbank AG, der Bausparkasse Schwäbisch-Hall AG sowie einigen weiteren Instituten bestehen umsatzstarke Verbundunternehmen.

Der Deutsche Raiffeisenverband (DRV) vertritt insgesamt 5.199 Mitgliedsorganisationen, davon 5.146 Primärgenossenschaften:

Ländliche Waren-,
Verwertungs- und
Dienstleistungs-
genossenschaften

- 2.119 Bezugs und Absatzgenossenschaften versorgen ihre Mitglieder einerseits mit landwirtschaftlichen Betriebsmitteln wie Düngemitteln, Saatgut, Maschinen, Treib- und Brennstoffen ("Bezug") und kaufen andererseits deren Produkte (Getreide, Kartoffeln usw.) mit dem Zweck der Vermarktung im genossenschaftlichen Verbund auf ("Absatz"). 1.474 von diesen Primärgenossenschaften betreiben als Raiffeisenbanken gleichzeitig das Geld- und Kreditgeschäft.
- 846 Molkereigenossenschaften erfassen den Großteil der von knapp 5 Mio. westdeutschen Kühen produzierten Milch; etwa 250 von ihnen vermarkten und stellen Käse, Butter und andere Milchprodukte her.
- Daneben gibt es 310 Winzer-, 205 Vieh- und Fleisch- sowie 85 Obst- und Gemüsegenossenschaften.
- 1.299 "Dienstleistungsgenossenschaften" sind spezialisiert auf verschiedenste Infrastrukturleistungen wie Bewässerung, Elektrizität oder Kühlhäuser.

Mit 3,3 Mio. bestehen die meisten der insgesamt 4,5 Mio. Mitgliedschaften bei den Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft. Im Gegensatz zu den anderen Genossenschaftsarten im DRV sind hier die Landwirte in der Minderzahl.

In den neuen Bundesländern gibt es 272 Bäuerliche Handelsgenossenschaften, 80 Molkereigenossenschaften und zwei Winzergenossenschaften. Ein gutes Dutzend Neugründungen ist erfolgt, weitere sind in Vorbereitung. Wie die meisten ihrer Träger, kleine und mittlere Landwirtschaftsbetriebe, stehen die ländlichen Genossenschaften unter erheblichem Preis- und damit Existenzdruck.

Der Bereich der gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften ist durch besondere Vielfalt der Branchen und Interessen gekennzeichnet. Die 772 Primärgenossenschaften werden von 257.000 Einzelhändlern, Handwerkern, Verkehrsunternehmern, Freiberuflern oder anderen Selbständigen getragen.

Gewerbliche Waren- und
Dienstleistungsgenossen-
schaften

Die Mitglieder der Genossenschaften des Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandels haben gegenüber ihren Genossenschaften, deren Zentralen und Holdings, also ihrer Großhandelsebene, einen Großteil ihrer Autonomie eingebüßt. Dies gilt insbesondere für die beiden Handelsorganisationen REWE und EDEKA, die von den insgesamt 110 Mrd. DM Umsatz der 'gewerblichen' 61 Mrd. DM tätigen. Der harte

Verdrängungswettbewerb im Lebensmittelhandel hat zu hochgradiger vertikaler Integration dieser genossenschaftlichen Gruppen geführt, bis hin zu Franchising-Konzepten und unmittelbar durch die Zentralen beherrschten Regiebetrieben.

Umsatzmäßig den zweiten Platz dieses Bereiches belegen die Non-Food-Einzelhändler mit 22 Mrd. DM (Hausrat / Eisenwaren, Schuhwaren, Apotheker u.v.m.), gefolgt vom Nahrungsmittelhandwerk, dem Nahrungs- und Genußmittelgroßhandel und dem übrigen Handwerk (insb. Dachdecker). Hervorzuheben sind die Taxi-, Güterverkehrs- und Binnenschiffahrtsgenossenschaften, die durch einen eigenen Prüfverband vertreten werden und die Genossenschaft der Steuerberater (Datev), die sich als besonders expansiv erweist (1989 auf 1990 von 535 auf 612 Mio. DM Umsatz).

In den neuen Bundesländern gibt es lediglich eine Handvoll kleiner Lebensmittel-Einzelhandelsgenossenschaften. Dagegen sind bereits 190 der ehemaligen Einkaufs- und Liefergenossenschaft des Handwerks (u.a. Bäcker) Mitglied genossenschaftlicher Prüfverbände (mit starker Tendenz zur Umstrukturierung und Konzentration).

Konsumgenossenschaften

Die westdeutschen Konsumgenossenschaften verfügen heute mit 600.000 nur noch über ein Viertel ihrer Mitglieder gegenüber ihrer Blütezeit Anfang der 60er Jahre (ihren Höchststand hatte die deutsche Konsumgenossenschaftsbewegung mit über 10 Mio. Mitgliedern Ende der 20er Jahre). Dieser Aderlaß ist wesentlich auf die seit den 70er Jahren erfolgten Umwandlungen von Konsumgenossenschaften in Aktiengesellschaften zurückzuführen. Der später zeitweise flüchtige Dr. Bernd OTTO erklärte am 31.7.1981 in der Wirtschaftswoche: "Hätten wir nicht eingegriffen ... wären über 90 der damals selbständigen Konsumgenossenschaften pleite gegangen". 1988/89 geschieht jedoch genau dies mit der von ihm geführten co op AG aufgrund ihres unkontrollierten Expansionskurses (vgl. Kap. 2.3).

Die übriggebliebenen 28 eingetragenen co op-Genossenschaften, die sich als wirtschaftlich gesunde Regionalgenossenschaften dem Umwandlungsprozeß verweigern, erreichen heute mit knapp 1.000 Läden ca. 5 Mrd. DM Jahresumsatz. Das entspricht 3% des gesamten Einzelhandelsumsatzes. In der europaweiten Krise der Konsumgenossenschaften halten sich diese bundesdeutschen Unternehmen – mit dem Gruppenführer Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel eG – zusammen mit der schweizerischen COOP und der genossenschaftsähnlichen MIGROS am besten.

Wieviele der 55 Mitgliedsgenossenschaften des ostdeutschen Verbandes deutscher Konsumgenossenschaften (VdK) die kommenden Jahre überleben werden, ist nicht absehbar. Die Konsumgenossenschaften sind in den neuen Bundesländern gegenwärtig mit 5,2 Mio. Anteilseignern die mitgliederstärkste Genossenschaftsart.

Wohnungsgenossenschaften

Die Statistik des in Köln ansässigen "GdW-Gesamtverband der Wohnungswirtschaft" weist 1.166 Genossenschaften in den alten Bundesländern nach. 1,7 Mio. Mitgliedern stehen etwas mehr als 1 Mio. Wohnungen gegenüber (Marktanteil ca. 4%). Die weitaus meisten Genossenschaftswohnungen befinden sich in Mehrfamilienhäusern, überwiegend bewohnt von Rentnern, Angestellten und Arbeitern (die breit angelegte Studie von JESCHKE (1984, 85) beziffert die Anteile der drei Sozialgruppen mit 42, 16 und 25 Prozent).

Die dem GdW angegliederten 744 Wohnungsgenossenschaften der *neuen* Bundesländer verfügen bei 1,1 Mio. Mitgliedern über einen Bestand von 1,2 Mio. Wohnungen, was einem Marktanteil von 16% entspricht. Die mittelfristigen Ertragsaussichten insbesondere der großen Neubau-Genossenschaften sind schlecht. Ausschlaggebend hierfür ist das niedrige Mietniveau, das als Folge der politischen Preisgestaltung in der DDR fortbesteht. Die Kaltmiete ist 1991/92 bei zwei DM pro Quadratmeter eingefroren. Hinzu kommen hohe Altschulden, erhebliche Ausstattungsmängel und eine oft relativ kurzlebige Bausubstanz (Plattenbau). Viele genossenschaftliche Wohnungsunternehmen in Ostdeutschland sind existenziell bedroht.

Ihr Hauptproblem sehen die westdeutschen Wohnungsgenossenschaften im zu geringen Neubau von Sozialwohnungen bedingt durch das Einfrieren öffentlicher Förderprogramme. Überdies weigert sich der Gesetzgeber, den Genossenschaften eine Aktivierung ihrer 'stillen Reserve' in Form äußerst kostengünstiger, älterer Wohnungsbestände zu ermöglichen. Da die Genossenschaften ihre Ertragsberechnungen für jedes Mietshaus getrennt durchführen müssen, können sie zwischen alten und neuen Sozialwohnungen gleichen Standards oder unterschiedlichen Hypothekenbelastungen keinen Solidarausgleich durchführen oder Mittel für Neubauten ansammeln. Die Alternative sieht der GdW in einer "angemessenen Miete nicht aus der Ertragsberechnung für das einzelne Mietshaus, sondern aus der Gesamtrentabilität des Wohnungsunternehmens" (GdW 1991b, 23).

2.3 Fusion und Konzentration

Die genossenschaftlichen Konzentrations- und Fusionstendenzen zeigen sich auf zwei Ebenen: Die durchschnittliche Größe der Primär-genossenschaft wächst bei Fallen ihrer Gesamtzahl (*horizontale* Konzentration). Gestärkt wird die Überwachungs-, Leitungs- und Initiativfunktion der Verbundunternehmen, der Zentralgenossenschaften und damit auch der Verbände, die diese in partieller Personalunion beherrschen (*vertikale* Konzentration).

Beide Prozesse sind in den alten Bundesländern weit fortgeschritten, während das Genossenschaftswesen in den neuen Ländern erst am Anfang dieser Entwicklung steht. Sie wird voraussichtlich in den nächsten Jahren 'im Zeitraffer' nachgeholt. Die Darstellung beschränkt sich auf die alten Bundesländer und legt das Schwergewicht auf die horizontale Konzentration.

Von den 27.000 Primär-genossenschaften des Jahres 1960 bestehen 30 Jahre später noch 8.680, also gerade ein Drittel. Die wenigsten Abgänge sind durch Liquidation, die große Überzahl durch Verschmelzung zustande gekommen. Der Konzentrationsprozeß manifestiert sich im Ansteigen der durchschnittlichen Mitgliederzahlen pro Primär-genossenschaft. Der durchschnittliche Mitgliederbestand der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften sowie der Wohnungsgenossenschaften hat sich seit 1960 verdoppelt, bei den Kreditgenossenschaften hat er sich verelfacht (von 334 auf 3.761; vgl. Abb 2.3). Die 271 Konsumgenossenschaften des Jahres 1960 hatten im Schnitt 9.500 Mitglieder; bei den heutigen 28 liegt das arithmetische Mittel bei 21.500. Dieser Sprung geht nicht nur auf Wachstum und Fusion zurück, sondern auch darauf, daß viele (gerade kleine) Genossenschaften zu Beginn der 80er Jahre in die co op Aktiengesellschaft überführt werden. Damit steigt die Durchschnittsgröße der Verbleibenden.

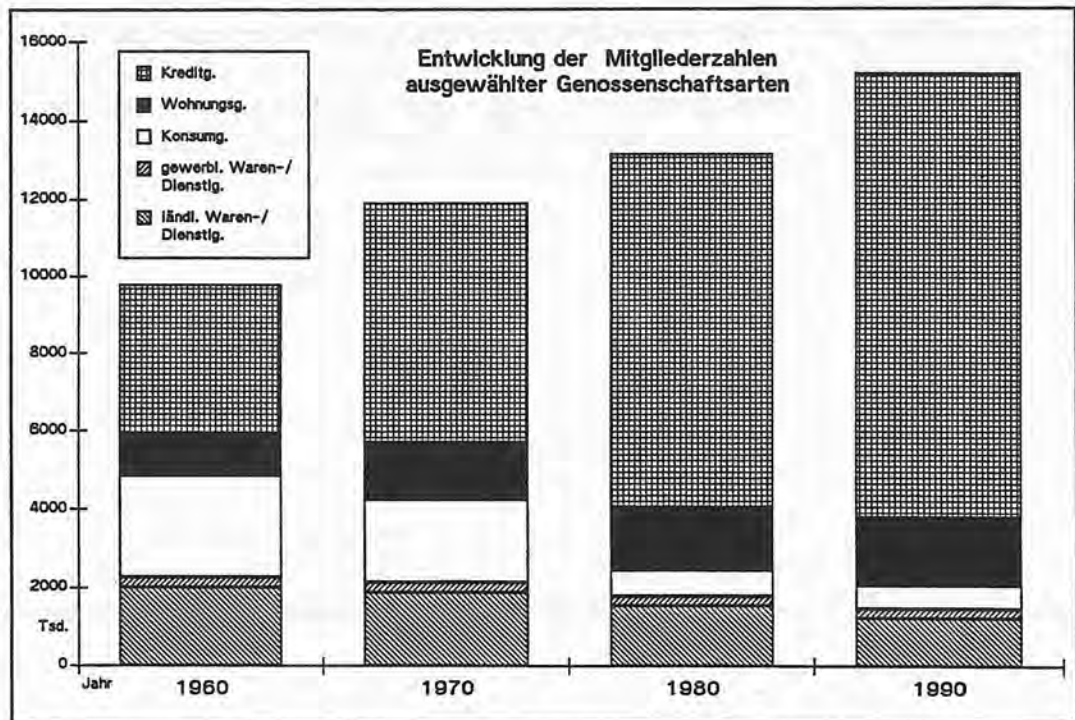


Abb. 2.3: Durchschnittliche Mitgliederzahlen im Zeitverlauf

Bei den Wohnungs-, besonders aber bei den Kreditgenossenschaften geht ein Teil dieses Größenwachstums auf die absolute Zunahme der Mitgliederzahlen zurück. Deren Wachstum beträgt in den letzten 30 Jahren für das genossenschaftliche Wohnungswesen 160 % und für das Bankenwesen 300 %. Beides ist als erheblicher Erfolg zu werten.

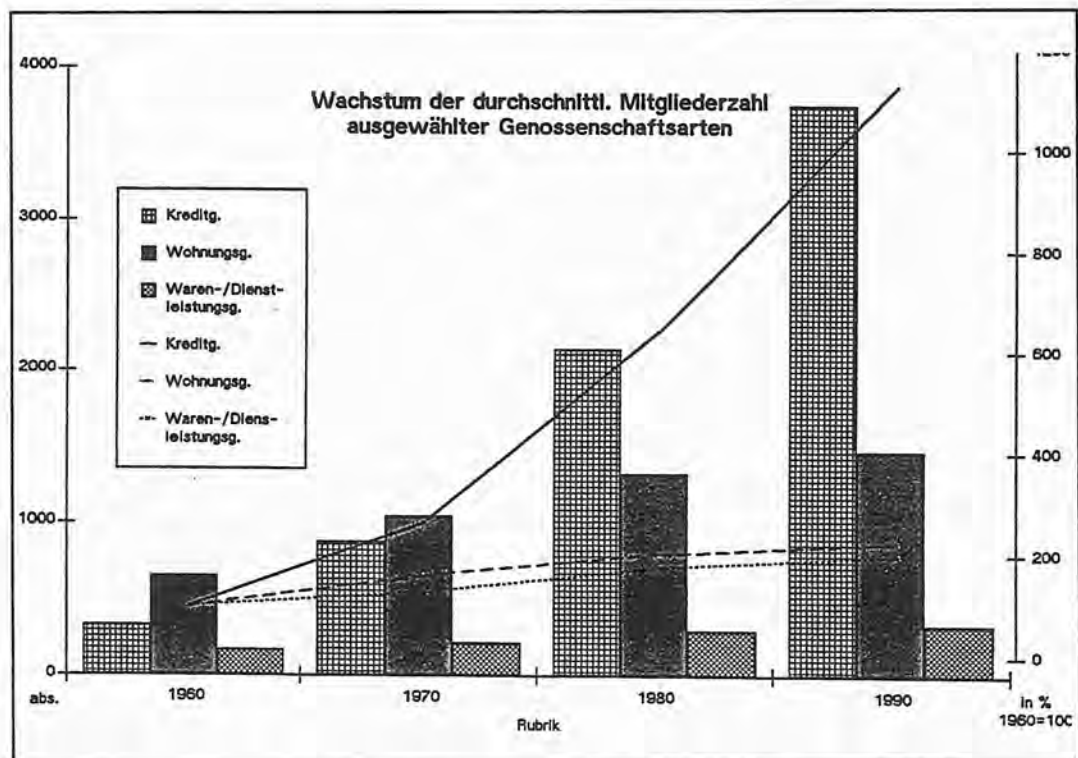


Abb. 2.4: Absolutes Mitgliederwachstum

Rechnet man das Mitgliederwachstum heraus, so ergibt sich für die ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften sowie die Volks- und Raiffeisenbanken der bei weitem größte Fusionseffekt: Jeweils 12 Genossenschaften wurden im Laufe der Jahre zu vier (DRV-Bereich) bzw. drei (BVR-Bereich) verschmolzen.

Genossenschaften unterliegen wie andere Unternehmenstypen in der Marktwirtschaft den kapitalistischen Produktions-, Markt- und Wettbewerbsbedingungen und damit einem 'Zwang zur Größe':

Ursachen der
Konzentration

"Da die Zielfunktion der Genossenschaften wettbewerbsdeterminiert ist, müssen die Genossenschaften, um wettbewerbsfähig bleiben zu können, versuchen, Wachstumsraten zu erreichen, die denen ihrer Konkurrenten gleich sind. Daher erzwingt eine Konzentration in den nicht-genossenschaftlich organisierten Segmenten einer Branche eine Konzentration und/oder eine Intensivierung des genossenschaftlichen Verbundes in den genossenschaftlich organisierten Segmenten dieser Branche."

(Lampert 1989, 55)

Genossenschaftliche Zentralen und Verbundinstitute sehen sich besonders im Handelsbereich gezwungen, zusammen mit anderen kapitalkräftigen Gruppen Regiebetriebe (beispielsweise in Form großer Warenhäuser und Supermärkte) zu gründen, um Standorte und Marktsegmente zu besetzen, die von den Genossenschaftsmitgliedern nicht bearbeitet werden (können).

Als wirtschaftsstrukturelle Ursachen für die Tendenz zum genossenschaftlichen Großunternehmen sind u.a. zu nennen: kapitalintensivere Produktion, hohe Schwelle der Mindestauslastung spezialisierter Produktions- und Leistungsangebote, notwendige Ausweitung des Leistungssortiments (z.B. Trend zur Universalbank mit Finanzdienstleistungen und Versicherungsgeschäft) sowie räumliche Vergrößerung der Märkte (vgl. HAMM 1990, 351f).

"Aus genossenschaftlichen Kleinbetrieben mit örtlich begrenztem Arbeitsgebiet sind in den letzten 130 Jahren leistungsfähige Wirtschaftsunternehmen geworden ... Diese Entwicklung bedeutet Rationalisierung, Spezialisierung, Bündelung der Kräfte, also auch Fusionen. ... Der fortschreitende Konzentrationsprozeß in Ernährungswirtschaft und Ernährungshandel erfordert auch bei den Genossenschaften größere und rentablere Einheiten. Auf dem Weg dorthin stoßen unsere Genossenschaften zunehmend auf Hindernisse, die das deutsche Kartellrecht aufbaut, wenngleich sie von den Größenordnungen, wie sie der EG-Binnenmarkt erfordert, noch weit entfernt sind."

(Willi Croll, Präsident des DRV auf der Jahres-Pressekonferenz am 11. Juni 1991)

Geschichte und Wesensmerkmale weisen die Genossenschaft als typischerweise kleine, überschaubare, demokratisch kontrollierbare Selbsthilfeorganisation aus. Gegenüber eigenkapitalstarken Konkurrenzunternehmen muß sie die genossenschaftliche Solidarität mobilisieren, die sich u.a. in Kundenbindung und Finanzierungsbereitschaft der Mitglieder äußert. Die Genossenschaftsanteile werden nicht aus Spekulationsinteresse gezeichnet, sondern um damit für den eigenen Kleinbetrieb oder die eigene Familie wichtige Selbsthilfeeinrichtungen zu finanzieren.

Argumente gegen
den Konzentrations-
optimismus

Mit dem Größenwachstum werden genossenschaftliche Handlungssysteme zunehmend anonym, die Mitgliederbeziehung reduziert sich auf eine Kunden-Lieferantenbeziehung mit geringer Unternehmensbindung, und die Partizipation an der genossenschaftlichen Selbstverwaltung geht stark zurück.

Eine grundsätzliche Kritik am ungebrochenen Fusionsoptimismus würde hier zu weit führen. Exemplarisch verwiesen sei auf O.HAHNS (1990) Verteidigungsschrift für die "kleine Bank" (bis zu 10 Mio. DM Bilanzsumme) gegen die Fusionsempfehlungen des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen. Von diesen Banken gibt es heute im BVR-Bereich nur noch 12 mit einem Anteil am gesamten Bilanzvolumen von ein hundertstel Prozent (0,01 %). Hahns zentraler Kritikpunkt sind die eigenützigen Interessen, besonders der mittleren Banken und ihres Managements, unter denen Kunden- und Mitgliedernähe und letztlich auch Ertragsituationen leiden.

Ein Extremfall ungezügelter Expansionsstrebens des Managements mit der Folge des Verlustes haftenden Eigenkapitals ist die co op AG. Obwohl dieser Vorgang lange nach der Umwandlung vieler kleiner Genossenschaften in eine große Aktiengesellschaft erfolgt, schädigt er schon wegen der genossenschaftlichen Assoziationen, die mit dem Namen co op verbunden sind, dauerhaft das Image des Genossenschaftsgedankens.

Drohen starkes Größenwachstum, Übertragung wichtiger Geschäftsvorgänge auf die Ebene der Zentralen und Verbundinstitute sowie managementzentrierte Organisationsstruktur die Quellen genossenschaftlicher Stärke auszutrocknen?

Die Spitzenverbände im Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband bemühen sich, das Erscheinungsbild einer von oben nach unten durchgesetzten Zentralisierung zu korrigieren:

"Für das Führen im Innern ist es wichtig, daß sich die Willensbildung von unten nach oben vollzieht, der Verband sich nicht selber diejenigen aussucht, die bei ihm das Sagen haben, und die Verbandsmitglieder in den Entscheidungsgremien des Verbandes nach den jeweiligen Strukturen angemessen vertreten sind."
(Willi Croll, langjähriger Präsident des DGRV und des DRV, Mitglied des Verbandsrates des BVR u.v.m, 1985, 83)

In den letzten Jahren fällt es den wachsenden Genossenschaftszentralen und Verbundinstituten zunehmend schwerer, in der Öffentlichkeit Vertrauen für ihre Geschäftspolitik zu schaffen. Unter anderen sind die Bayrische Raiffeisen-Zentralbank und die DG BANK Anlaß negativer Schlagzeilen.

<p>Im Skandal der Bayrischen Raiffeisen-Zentralbank Erfaßt vom Sog der großen Pleite 70 Handwerksbetriebe kämpfen bisher vergeblich um ihre Forderungen in Höhe von acht Millionen Mark <small>(Süddeutsche Zeitung v. 21.3.1991)</small></p>
<p>DG BANK sieht sich als Opfer von Kriminellen Guthardt: Franzosen zetteln Finanzkrieg an <small>(Frankfurter Rundschau v. 28.2.1990)</small></p>
<p>Vier Rentenhändler der DG BANK verhaftet <u>Staatsanwalt sieht persönliche Bereicherung / Schwachstellen bei Kontrollen</u> <small>(Frankfurter Rundschau v. 12.5.1990)</small></p>
<p>Vorstand DG BANK mit Mehrheit entlastet <small>(FAZ v. 13.6.1990)</small></p>
<p>Guthardt wirft das Handtuch Vorstandschef der DG BANK scheidet im Frühjahr 1991 aus <small>(Frankfurter Rundschau v. 15.11.1990)</small></p>

Abb. 2.5: Genossenschaftsunternehmen in den Schlagzeilen

Nach diesen und ähnlichen Vorfällen signalisieren die verbandlichen Entscheidungsträger Entschlossenheit zur Rückbesinnung:

"Ziel der entscheidenden Köpfe der genossenschaftlichen Bankengruppe ist eine Rückbesinnung auf die eigentlichen Aufgaben: Die DG BANK und die 3.200 Volks- und Raiffeisenbanken an der Basis, denen direkt oder indirekt die gesamte Bankengruppe gehört, sollen nicht länger auseinanderdriften. Denn ein Vorwurf, der in der Diskussion um die Neuordnung des Oberbaus der genossenschaftlichen Bankengruppe immer wieder vorgebracht wurde, lautete: Das Frankfurter Spitzeninstitut hat sich weit entfernt von den Belangen ... an der Basis, für die die DG BANK – nach ihrem gesetzlichen Auftrag – unterstützend tätig sein soll."
(Handelsblatt v. 24.1.1991)

Auf Verbundebene spiegelt sich die Machtstruktur der genossenschaftlichen Einzelorganisation und damit das Dilemma zwischen Förderauftrag und 'Eigeninteresse' des Geschäftsbetriebes wider (vgl. Kap. 3): Die Verbundinstitute und Zentralen haben ihre dienende Stellung gegenüber den Mitgliedsgenossenschaften oft verloren und zwingen diese zum Einschwenken auf den eigenen geschäftspolitischen Kurs 'zum Wohle Aller'. Da sie auf die (finanzielle) Beteiligung und die demokratische Legitimierung ihrer Basis existentiell angewiesen sind, beschwören sie immer wieder die genossenschaftlichen Grundwerte und mobilisieren gegen die anonyme "konzernkapitalistische" Konkurrenz. Dabei stehen sie unter hohem öffentlichem Legitimationsdruck: 20 Millionen Mitglieder umfaßt allein die genossenschaftspolitische Öffentlichkeit.

Die Parallele zum wachsenden Legitimationsdefizit des Parlamentarismus ist offensichtlich:

"Es kommt zu einer Revolution im Gewande der Normalität, die sich demokratischen Zugriffsmöglichkeiten entzieht, aber von den demokratischen Instanzen gegenüber einer kritisch werdenden Öffentlichkeit gerechtfertigt und durchgesetzt werden muß."
(Beck 1986, 305)

Auf der einen Seite steht das öffentliche Eintreten der Spitzen im genossenschaftlichen Verbund für den Selbsthilfegedanken, für innerverbandliche Demokratie und Selbstverwaltung. Auf der anderen Seite verteidigen sie weiteres Größenwachstum durch Expansion und Fusion. Lassen sich beide Ziele in der bisherigen Organisationslogik des genossenschaftlichen Verbundwesens vereinbaren? Oder bedarf es neuer Organisationsschemata, die Transparenz und Partizipation wenn nicht sicherstellen, so doch ermöglichen und fördern? Enthält die genossenschaftliche Rechtsform und Kultur genügend Reserven für den partizipativen Umgang mit Macht?

Literatur zu Kapitel 2

- ALBRECHT, G. (1959) Produktivgenossenschaften; in: Bundesjustizministerium (Hg.), Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, 309-368, Bonn
- BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken) (1991) Bericht Zahlen '90, Bonn
- BECK, U. (1986) Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a. M.
- BOETTCHER, E. (1981) Genossenschaften I: Begriff und Aufgaben; in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Bd. 3, 540-556, Stuttgart
- BRAZDA, J., SCHEDIWY, R. (1990) Die Genossenschaften der Konsumenten in der Marktwirtschaft; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 605-623, München
- CROLL, W. (1985) Die Verbandsidee im Genossenschaftswesen in nationaler und supranationaler Sicht; in: Boettcher, E. (Hg.) Die Genossenschaft im Wettbewerb der Ideen, 74-86, Tübingen
- DG BANK (Deutsche Genossenschaftsbank) (1991) Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1991 – Statistik, o.O.
- DRV (Deutscher Raiffeisenverband e.V.) (1991) Jahrbuch 1990, Bonn
- DIEDERICHS, E. (1959) Produktivgenossenschaften; in: Bundesjustizministerium (Hg.), Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, 369-396, Bonn
- DÜLFER, E. (1984) Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Göttingen
- ENGELHARDT, W. W. (1981) Genossenschaften II: Geschichte; in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Bd. 3, 557-571, Stuttgart
- GdW (Gesamtverband der Wohnungswirtschaft) (1991a) Tätigkeitsbericht 1990/91, Köln
- GdW (Gesamtverband der Wohnungswirtschaft) (1991b) Wohnen bei Genossenschaften. Mehr als Wohnen, Köln
- GÖDDERZ, R. (1990) Landwirtschaft und Handel in den alten Bundesländern; in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. (Hg.) Neue Genossenschaften braucht das Land, 11-18, Bonn
- HAHN, O. (1990) 'Dorfbank' im Schußfeld?; in: ZögU, Band 13, Heft 3, 318-326
- HAMM, W. (1990) Konzentrations- und Fusionstendenzen; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand und Lehrbuch, 350-358, München
- HASSELMANN, E. (1971) Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften, Hamburg
- HEISTER, W. (1990) Die wirtschaftliche Genossenschaft im kirchlichen Bereich; in: ZögU, Band 13, Heft 3, 327-326
- JESCHKE, G. (1984) Mitglieder und Organisation von Wohnungsbaugenossenschaften – Eine empirische Untersuchung –; in: Schriftenreihe des Gesamtverbandes Gemeinnütziger Wohnungsunternehmen, H.20, Köln

- LAMPERT, H. (1989) Genossenschaften und Konzentration; in: Zerche, J. u.a. (Hg.) Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung, 49-65, Nürnberg
- MÄNDLE, E. (1990) Das genossenschaftliche Bankenwesen in der Marktwirtschaft; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 530-542, München
- MERSMANN, A., NOVY, K. (1991) Gewerkschaften – Genossenschaften – Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Köln
- PELZL, W. (1990) Verbandsorganisation; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 422-435, München
- PORADA, L., WOLZ, B. (1990) Selbstverwaltung – kooperative Wirtschaftsformen in der Bewährungsprobe, Darmstadt
- RUNGE, B., VILMAR, F. (1988) Handbuch Selbsthilfe. Gruppenberichte, 900 Adressen, Gesellschaftliche Perspektiven, Frankfurt
- SCHULTZ, R. (1970) Genossenschaftswesen, Berlin
- SCHULTZ, R., ZERCHE, J. (1983) Genossenschaftslehre, Berlin

Einführung,
Stand 1980

Fragen zu Kapitel 2

1. Sind Sie Mitglied einer Genossenschaft? Wenn ja: Welcher Art, zu welchem Verbandsbereich gehörig? Wieviele Mitglieder, welche Bilanzsumme hat die Genossenschaft, an der Sie Teileigentum besitzen? Wenn nein, erkundigen Sie sich bei einem Freund oder einer Bekannten, die Genossenschaftsmitglied ist.

2. Sehen Sie grundsätzliche Alternativen zur
 - a) horizontalen Konzentration
 - b) vertikalen Konzentrationdes Genossenschaftswesens? Differenzieren Sie eventuell nach Genossenschaftsarten und Branchen.

3 Zwischen Entlastung und Diktat – Prägung von Machtbeziehungen durch Recht –

Die fortschreitende Verrechtlichung der wirtschaftsdemokratischen Rechtsform "Genossenschaft" bedroht ihre Identität. Die Beeinflussung von Machtbeziehungen durch das Recht wird entlang der Organstruktur erläutert und ihre Wirkung auf die Mitgliederpartizipation aufgezeigt. Am Beispiel der "taz" eG lassen sich mögliche Auswirkungen einer Kanalisierung von Machtprozessen diskutieren.



Klarer Kurs

HANDELSBLATT: Bensch

FÜHRUNG / Selbst die „kleinsten Genossen“ können mitreden

Manager, die sich ständig gängeln lassen, müssen erst noch gefunden werden

HANDELSBLATT, Sa./So. 12./13.3.1988
hc DÜSSELDORF. Die eingetragene Genossenschaft (e.G.) ist, bedingt durch ihre Entstehungsgeschichte, auch heute noch nicht frei von ideologischem Beiwerk, das zwar nicht rechtlich festgeschrieben ist. Die genossenschaftliche Ideologie wird aber bei den absurdesten Vorstellungen und Anliegen zum vermeintlichen eigenen Nutzen immer wieder mit Erfolg beschworen und durchgesetzt. Genossenschafts-Manager müssen also mit diesen ideologischen Fesseln im Markt nicht nur bestehen, sondern auch überleben.

Das ideologische Beiwerk wird aber erst durch die Rechtsprechung zum Problem. Das Genossenschaftsgesetz regelt nämlich das Abstimmungsverhältnis in der Weise, daß jeder Genosse unabhängig von der Höhe seiner Geschäftsanteile in der Generalversammlung als „gesetzgebendes Organ“ der Genossenschaft über eine Stimme verfügt. Nach der Novelle des Genossenschaftsgesetzes im Jahre 1973 dürften einem Genossen unter bestimmten gesetzlich genau festgelegten Voraussetzungen zwar bis zu drei Stimmen zugestanden werden.

Dafür ist aber in bereits bestehen-

den Genossenschaften eine Satzungsänderung erforderlich, die mit 75 % der Stimmen beschlossen werden muß. Die Genossen werden aber freiwillig kaum bereit sein, mit solcher Mehrheit eigene Rechte abzugeben – ganz abgesehen davon, daß auch das dreifache Stimmrecht für einige Mitglieder die bestehenden Probleme nicht allzusehr verändern würde.

So aber bestimmen alle Mitglieder, die großen ebenso wie die kleinsten, ungeachtet ihres – nicht zuletzt von der eigenen Betriebsgröße geprägten – Sachverständs mit gleichem Gewicht über lebenswichtige Entscheidungen der Genossenschaft, etwa über Satzungsbestimmungen oder über die – für die laufende Geschäftspolitik ungemein wichtige – Wahl des Aufsichtsrats.

Daraus ergibt sich die sicher nicht mehr zeitgemäße Situation, daß zehn Mitglieder mit zusammen 10 Mill. DM Umsatz auf die Geschicke der Genossenschaft 10mal soviel Einfluß nehmen wie ein Mitglied mit 100 und mehr Mill. DM Umsatz und entsprechendem unternehmerischem Know-how. Und mit gleichem Einfluß entscheiden diese zehn kleinen Mitglieder unmittelbar, oder mittelbar via

Aufsichtsrat, über die Qualität der Geschäftspolitik des Managements und die danach positiv oder negativ zu treffenden Sanktionen.

Wer will es dem kleinen Mitglied verübeln, wenn ihm die Macht seiner Stimme ständig im Hinterkopf sitzt und sein Auftreten in der Genossenschaft und seine Anforderungen an die Genossenschaft beeinflusst? Für das Management bedeuten die system- und rechtsformimmanenten Störeinflüsse enorme psychische und physische Belastungen; sie mindern dessen Leistungsfähigkeit letztlich zum Schaden der Genossenschaft selbst. Auch Genossenschaftsmanager werden schließlich nicht in erster Linie für ihr dickes Fell bezahlt, der ständig sich gängeln lassende erfolgreiche Manager muß erst noch gefunden werden.

Ständige Pressionen von der Basis führen schließlich zur Lähmung von Entscheidungsprozessen und zur Resignation, die für die Genossenschaft um so gefährlicher wird, wenn sie unterschwellig bleibt. Und nicht getroffene Entscheidungen sind ebenso von Übel wie aus Existenzangst getroffene Gefälligkeitsentscheidungen oder Zugeständnisse an einzelne Mitglieder oder Gruppen.

Abb. 3.1: Manager, die sich ständig gängeln lassen ...

Quelle: Handelsblatt v. 14.3.1988

3.1 Intentionen und Hintergründe der Gesetzgebung

Im Geschäftsverkehr treten in Deutschland solche Organisationen als "Genossenschaft" auf, die gemäß der Vorgaben des Genossenschaftsgesetzes verfaßt sind. Mit erfolgter Eintragung bei Gericht firmieren diese als "eingetragene Genossenschaft" (eG).

Starke Normierung

In der Prägung ihrer Organisationsstruktur durch Recht unterscheiden sich Genossenschaften grundlegend von "Gesellschaften", die z.B. als eingetragener Verein (e.V), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), Aktiengesellschaft (AG) oder Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) verfaßt sind. Wichtige Intentionen sind Schutz der Mitglieder und Förderung der organisatorischen Effizienz der Genossenschaft. Beides dient als Voraussetzung für den Markterfolg und zur Stützung der Kontinuität der genossenschaftlichen Organe, der Mandatsträger sowie der Entscheidungsabläufe. In vielen Details sind die rechtlichen Vorgaben wesentlich enger gefaßt als bei anderen Rechtsformen (vgl. den synoptischen Rechtsvergleich in DGRV 1990a sowie NEULING 1985). Zwei Gründe können dafür hervorgehoben werden:

- Historisch betrachtet schließt sich in der Genossenschaft meist eine größere Zahl *wirtschaftlich schwacher und unerfahrener* Personen zusammen. Zum Schutz ihrer nicht unerheblichen ökonomischen Risiken greift der Gesetzgeber 'präventiv' in die genossenschaftliche Organisationsstruktur ein.
- Die Prüfverbände drängen – auch aus kooperativem Eigeninteresse – auf gesetzliche Regelungen, die Einheitlichkeit, Solvenz und Wettbewerbsfähigkeit des Genossenschaftssektors fördern sollen. Mit den "Mustersatzungen" nehmen sie – in Verbindung mit der Gründungsprüfung – auch unmittelbar Einfluß (vgl. Kap. 5).¹

Gesetzgebung balanciert grundsätzlich zwischen der Erdrosselung der organisationalen Autonomie und der Überforderung genossenschaftlicher Satzungsgebung durch zu große Entscheidungsoffenheit. Das *deutsche* Genossenschaftsrecht geht in Richtung Einschränkung. Seit Beginn des Jahrhunderts ist die Satzungsautonomie an zentralen Punkten eingeeengt worden. Mit Argumenten wie 'erhöhte Rechtssicherheit', 'gesteigerte Effizienz der Gründungs- und Beratungsverfahren' sowie 'Nutzung gesicherter Organisationserfahrung' drängen die Verbände auf eine Satzungspraxis, die zentrale Fragen (insbesondere der Leitungs- und Entscheidungskompetenz) für möglichst alle Mitgliedsgenossenschaften einheitlich regelt. Sie bedienen sich dabei der Mustersatzungen und des Filters "Gründungsprüfung". Gleichwohl besteht Gestaltungsoffenheit, deren Nutzung allerdings vertiefte Kenntnis des Gesetzes, soziale Phantasie und Aushandlungsgeschick mit dem Prüfungsverband voraussetzt.

Einschränkung der Organisationsautonomie in Deutschland

Die Satzungsintention wird in der Praxis überformt durch Machtprozesse. Sie resultieren aus der Qualifikation oder dem Charisma von Personen, aus der unterschiedlichen Wirtschaftskraft und Organisationserfahrenheit von Mitgliedern sowie aus innerbetrieblichen, überbetrieblichen bis hin zu politischen Seilschaften.

1 Die ZENTGENO (1990, 16) berichtet in ihrem Geschäftsbericht 1989/90: "Die ... Mustersatzung ist in der Zwischenzeit in der Mehrzahl der gewerblichen Warengenossenschaften umgesetzt worden."

Gesetzlicher
Grundauftrag

Ziel der Genossenschaften ist laut § 1 des Genossenschaftsgesetzes die "*Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder*". Gemeint ist damit die Unterstützung der *Erwerbsquelle* der Mitglieder (Beispiele sind die gewerblichen und ländlichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften oder die Produktivgenossenschaften) oder von deren *Hauswirtschaft* (Beispiele sind die Konsum- und Wohnungsgenossenschaften):

- Der Geschäftsbetrieb ist daher Mittel zum Zweck; eine Unterstellung der Mitgliederwirtschaften unter die Erfordernisse des Geschäftsbetriebes (der Zentralgenossenschaften und Verbundinstitute) darf daher nur die Ausnahme sein. Sie muß sich auf die Tätigkeiten beschränken, welche durch die jeweils kleinere Einheit nicht oder nicht in ähnlicher Qualität wahrgenommen werden können ("Subsidiaritätsprinzip"; zum Konfliktgehalt vgl. Kap. 2.3).
- Die konkrete inhaltliche Ausfüllung der genossenschaftlichen Ziele basiert auf den Bedürfnissen der Mitglieder(wirtschaften). Ob die Genossenschaft sich also eher am Individualnutzen oder am Gruppennutzen orientiert, ist den Entscheidungen der Mitgliedschaft über den Gegenstand ihrer Genossenschaft freigestellt (zu Tendenzen der ökonomistisch-utilitaristischen Reduzierung des Förderprinzips vgl. Kap. 4).

Personalistischer
Charakter

Die genossenschaftliche Organisation wird durch Mitgliedschaft konstituiert. Es handelt sich in der Regel entweder um natürliche Personen (bei den Produktiv-, Konsum- und Wohnungsgenossenschaften) oder um kleine, personenabhängige Wirtschaftsunternehmen (z.B. Absatz- / Bezugsgenossenschaften von Einzelhandelsunternehmen) oder Dienstleistungsgenossenschaften (Taxiunternehmer oder Steuerberater). Die Mindestgröße beträgt – in deutlicher Abgrenzung zu anderen Wirtschaftsrechtsformen – sieben Personen. Anders als beim Verein droht auch bei kurzfristigem Unterschreiten dieser Mindestmitgliederzahl die Zwangsauflösung. Voraussetzung für die Mitgliedschaft ist die Zeichnung (und Einzahlung) eines in der Satzung festgelegten Geschäftsanteils. Durch diese Einlagen der Mitglieder wird die Eigenkapitalbasis der Genossenschaften bereitgestellt. Die Bedeutung des Mitgliedschaftsprinzips zeigt sich auch in der Vorschrift, daß Vorstand und Aufsichtsrat aus der Mitgliedschaft der Genossenschaft zu rekrutieren sind ("Selbstorganschaft").

Wirtschaftsdemokratie

Im Genossenschaftsgesetz spiegeln sich politische Ordnungsvorstellungen der abendländischen Demokratie wider. Hierzu zählen: rechtliche Gleichheit der Mitglieder, geregelte Verfahren der Willensbildung, Protokollierung, (mitgliedschafts) öffentliche Kontrollierbarkeit und Minderheitenschutz.

Die genossenschaftliche Rechtsform erweist sich durch diese und andere gesetzlichen Anforderungen als für moderne, demokratisch legitimierte Wirtschaftsformen prädestiniert. Die Aktiengesellschaft als ebenfalls auf viele Beteiligte ausgelegte Alternative zur eG ist dagegen grundsätzlich 'feudal' strukturiert (nach Eigentum strukturiertes Klassenwahlrecht, unzureichender Minderheitenschutz). Über speziell gestaltete *Ausnahmen* läßt auch die AG (wie die GmbH) demokratische Verfahren zu, z.B. durch ausschließliche Ausgabe vinkulierter Namensaktien, die bei entsprechender Satzungsgestaltung sogar über die der Standard-Genossenschaft hinausgehen können. Eine demokratische Aktiengesellschaft ist jedoch ausschließlich als Initiative 'von oben' seitens aufgeklärter, kapitalstarker Stifterpersönlichkeit möglich und sperrt sich der Initiative 'von unten'. Für die Ausformung moderner unternehmensbezogener Wirtschaftsdemokratie bleibt die Genossenschaft auch nach 100 Jahren noch die am besten geeignete Rechtsform.

3.2 Die Genossenschaft im Kräftefeld ihrer Organe

"Die genossenschaftliche Unternehmensform hat eine rechtliche Besonderheit, die sie von anderen Unternehmen unterscheidet: Ihr Zweck ist in einer gesetzlichen Definition dahingehend festgelegt, daß sie die Wirtschaft der Mitglieder zu fördern hat. Dieses Unternehmen darf daher keine 'Selbstzwecke' in dem Sinne verfolgen, daß sich die unternehmerischen Ziele in Umsatz, Marktanteilen oder Gewinnen erschöpfen. Der Mitgliederbetrieb und seine Interessen sind der Kernbereich, ursprünglich dargestellt in der Versammlung der Mitglieder. Alles andere: Der Betrieb, das Unternehmen, Vorstand und Aufsichtsrat haben lediglich instrumentale Bedeutung."

(Metz 1989, 67)

Diese Aussage eines Mitverfassers des wichtigsten genossenschaftlichen Gesetzeskommentars unterstreicht den wirtschaftsdemokratischen Fördercharakter der eG. Die gesetzlichen Vorschriften zur Stellung der Organe – Generalversammlung/Aufsichtsrat/Vorstand – zueinander sind seit 1889 mehrfach verändert worden. Umstritten ist, ob diese Änderungen die dargestellte Besonderheit der eG in Frage stellen.

Anfangs war das basisdemokratische Konzept der griechischen Polis-Demokratie (oder der schweizerischen Volksversammlungen) richtungsweisend. Inzwischen ist die Wende zum repräsentativ-parlamentarischen Modell vollzogen. Kernpunkte sind die gesetzliche Einführung eines Delegationssystems für größere Genossenschaften ("Vertreterversammlung"; 1923), die neue Gewaltenteilung zwischen Exekutive ("Vorstand") und Legislative ("General- /Vertreterversammlung"; 1973) sowie die Etablierung der indirekten Demokratie mit der faktischen Durchsetzung des Aufsichtsrates als 'Wahlmännergremium' für den Vorstand. Hintergrund ist die Tendenz zu immer größeren Einheiten (vgl. Kap. 2.3), der die Gesetzgebung folgt.

Von der direkten zur repräsentativen Demokratie

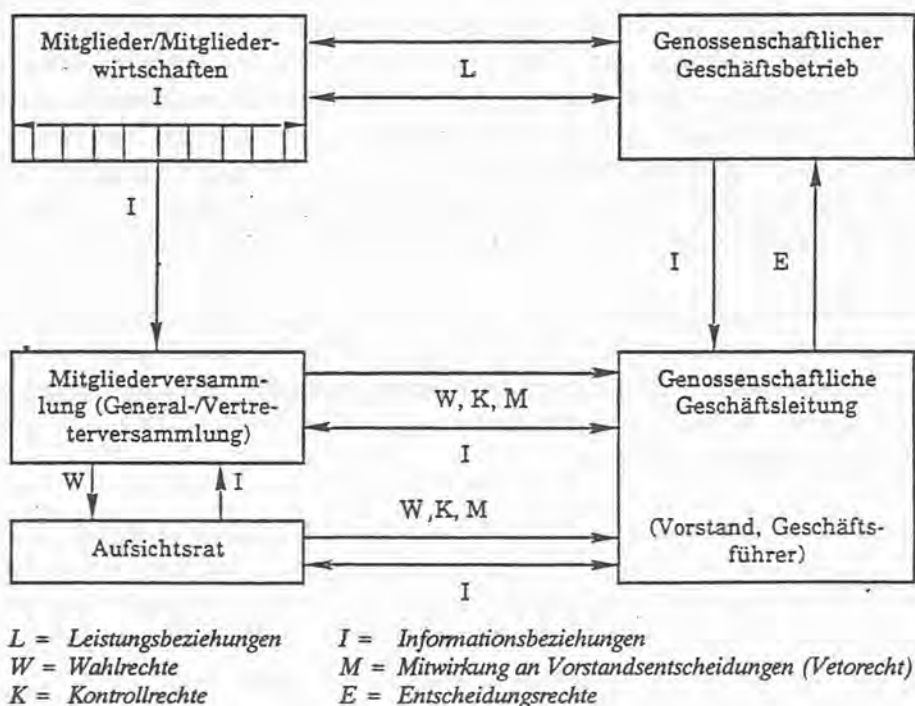


Abb. 3.2: 'Normalfall' der Organstruktur
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Ringle (1983, 17)

Generalversammlung

In der Generalversammlung üben die Mitglieder die ihnen qua Gesetz bzw. Satzung zustehenden Rechte aus. Stellvertretend agiert für sie ab 3.001 Mitglieder obligatorisch, ab 1.501 Mitglieder fakultativ die Vertreterversammlung. Vorrangig ist die Generalversammlung 'legislativ' tätig, insofern sie – im durch Genossenschaftsgesetz gezogenen Rahmen – über die Satzung und ihre Veränderungen befindet. Außerdem übt sie die Finanzhoheit und die Personalhoheit aus. Direkte Eingriffe in die laufenden Geschäfte sind ihr gesetzlich verwehrt.

Die Finanzhoheit manifestiert sich insbesondere im Beschluß über den Jahresabschluß. Die Generalversammlung entscheidet hier über den an die Mitglieder zu verteilenden Gewinn, den sie alternativ auch in die Rücklagen einstellen kann. Durch Satzungsregelung werden Mindestzuweisungen zu den gesetzlichen Rücklagen bestimmt. Darüber hinaus kann die Generalversammlung den gesamten Verteilungsmodus bestimmen.

Die Personalhoheit besteht wesentlich im Recht zur Wahl der Vorstände und Aufsichtsräte. Mit der statutarischen Delegation an den Aufsichtsrat verzichten die meisten Generalversammlungen auf ihr Recht zur Vorstandswahl. Unabdingbar ist das Recht auf Beschluß über Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat.

In großen Genossenschaften mit Vertreterversammlungen wird den 'einfachen Mitgliedern' die Finanz- und Personalhoheit entzogen. Ihr Recht beschränkt sich auf das aktive und passive Wahlrecht zur Vertreterversammlung. Da das Interesse der Mitglieder an der Wahl der Vertreter in den meisten Fällen verschwindend gering ist und damit deren demokratische Legitimation fraglich, mehren sich die Stimmen zur Demokratisierung oder gar Abschaffung dieses "Fremdkörpers in der vom Grundsatz her personalistisch strukturierten Genossenschaft" (METZ 1989, 75).

Vorstand

Die Teilnahme der Genossenschaft am Geschäftsleben erfordert klar erkennbare, vertretungsberechtigte Personen, deren mit Außenstehenden getätigte Rechtsgeschäfte verbindlich sind. Das Genossenschaftsrecht weist diese Berechtigung dem Vorstand zu, der mindestens zwei Genossenschaftsmitglieder umfaßt. Beschränkungen der Vertretung – durch Satzung oder Beschluß eines anderen Genossenschaftsorgans – werden nach außen nicht wirksam. Im schlechtesten Fall einer ruinösen Fehlentscheidung heben solche Beschränkungen die Rechtsgültigkeit dieser von der Mitgliedschaft abgelehnten Entscheidung nicht auf, sondern begründen lediglich Regreßansprüche der anderen Mitglieder gegenüber dem Vorstand.

Auch in der zweiten Leitungsdimension – der Geschäftsführung nach innen – ist der Vorstand weitgehend autonom. Hierzu zählt u.a. das Personalwesen (Einstellungen und Entlassungen, Versetzungen und Beförderungen), die Einrichtung von Arbeitsplätzen oder Abteilungen, die Steuerung von Arbeitsabläufen sowie die Ausgestaltung des Rechnungswesens.

Mit der letzten Gesetzesnovelle vom 1.1.1974 wird dem Vorstand ausdrücklich das Recht übertragen und die Pflicht aufgelegt, "die Genossenschaft aus eigener Verantwortung zu leiten" (§27 Abs.1 GenG). Das bis dahin bestehende Recht der Generalversammlung, über Einzelfragen der Geschäftsführung zu entscheiden und dem Vorstand allgemeine Weisungen zu erteilen, wird genommen.² (Vgl. die Be-

2 Wortlaut des Paragraphen vor der Novelle:

"Der Vorstand ist der Genossenschaft gegenüber verpflichtet, die Beschränkungen einzuhalten, welche für den Umfang seiner Befugnis, die Genossenschaft zu vertreten, durch das Statut oder durch Beschlüsse der Generalversammlung festgesetzt sind" (zit. n. KOENEN / ENSKAT 1934).

gründung der Bundesregierung zur GenG-Novelle 1973, Bundestagsdrucksache 7/97, zu Nr. 17.) Das Halten des Vorstandes am kurzen Zügel des 'imperativen Mandats' ist nicht mehr möglich. Das Verbot, geschäftspolitisch initiativ zu werden, bedeutet eine Teilentmündigung der Mitgliedschaft mit der Gefahr der 'Deaktivierung'.

Es verbleibt die gesetzlich kanalisierte Möglichkeit, Vorstandsvorhaben zu bremsen. Bestimmte, vorab festzulegende Vorstandsbeschlüsse – z.B. über Grundstücksangelegenheiten, Beteiligungen oder Rücklagenverwendung – können an die Zustimmung der Generalversammlung oder des Aufsichtsrates gebunden werden. Ihre Wirkung nach außen bleibt davon unberührt. Die der Zustimmung zu unterwerfenden Tatbestände sind in der Satzung konkret anzugeben, um ein Mitwirkungsrecht des Aufsichtsrates oder – in der Mustersatzungspraxis sehr selten – der Generalversammlung zu begründen. Da nicht alle relevanten Zustimmungsangelegenheiten in der Gründungsversammlung identifizierbar sind, können Aufsichtsrat oder Generalversammlung zu einem neu auftauchenden Regelungstatbestand erst *nach* entsprechender Satzungsänderung mitsprechen.

Genossenschaftsvorstände agieren heute an der 'langen Leine'. Der Vorstand bleibt – wie die Regierung – solange handlungsfähig, bis ihm durch Amtsenthebung Vertrauen, Vertretung und Geschäftsführung entzogen werden. Einmal gewählt, genießt der Vorstand eine abgesicherte Machtposition. Diese Übermacht des Vorstandes geht bei den meisten größeren Genossenschaften einher mit 'organisationspolitischer Entfremdung' der Mitgliedschaft, die sich zunehmend als Klient oder Kunde, kaum noch als Träger der genossenschaftlichen Organisation sieht.

Die wesentliche, gesetzlich festgeschriebene Befugnis des Aufsichtsrates ist die der Kontrolle des Vorstandes, vergleichbar mit der der Regierung durch das Parlament. Er besteht aus mindestens drei Genossenschaftsmitgliedern. Seine Überwachungsaufgaben betreffen die betriebswirtschaftliche Führung des Unternehmens, an erster Stelle die Ordnungsgemäßheit der Buchhaltung und Kassenprüfung. Sie gelten aber auch für Investitionspolitik, Wareneingangskontrolle, Preiskalkulation, Personalwesen, Betriebsorganisation u.v.m. Ein zweiter Kontrollgegenstand ist der Förderauftrag, zu dem die Vorstände jedoch nur in den seltensten Fällen Prüfmaterial vorlegen (i.S. einer "Förderbilanz"). In der Rechtsprechung und in den Gesetzeskommentaren wird klar herausgearbeitet, daß das Kontrollrecht die eigenverantwortliche Leitungsbefugnis des Vorstandes nicht einschränken darf.

Aufsichtsrat

Die meisten Mustersatzungen sehen – abweichend vom Vorschlag des § 24 Abs. 2 GenG – vor, daß der Vorstand durch den Aufsichtsrat gewählt wird (ZENTGENO 1988, § 18, Abs. 3). Diese Personalhoheit über die Spitzen des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs bedeutet für den Aufsichtsrat einen erheblichen Machtzugewinn. Oft sind in diesem Gremium erfahrene, einflußreiche Altmitglieder tätig, die nicht selten in vorangegangenen Perioden selbst Vorstandsmitglieder waren. Ihnen wird ausgeprägte Urteilskraft für die fachliche und personelle Eignung von Vorstandsbewerbern zugetraut. Fehleinschätzungen der Generalversammlung, Zufallsmehrheiten bei Urwahl oder schon voraussehbare unüberbrückbare Differenzen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sollen auf diesem Wege vermieden werden. Insbesondere bei größeren Genossenschaften mit Vertreterversammlung führt dieses Quasi-Kooptationsprinzip aber auch zur Konservierung von Machtstrukturen, zur Abblockung von Basisengagement sowie zum Herausdrängen von Minderheiten aus der Mitgliedschaft.

Zwischen Stabilität und
genossenschaftlichem
Substanzverlust

Die gesetzlichen und statuarischen Kompetenz- und Zuständigkeitsregelungen der drei genossenschaftlichen Organe weisen Licht- und Schattenseiten auf. Die Genossenschaft ist als größere demokratisch strukturierte Wirtschaftseinheit zugeschnitten auf Kontinuität und Berechenbarkeit von Machtbeziehungen in der Gesamtorganisation und Flexibilität ihrer für das Überleben am Markt zuständigen Leitung. Innere Stabilität wird insbesondere erreicht durch Satzungsnormierung und den Verzögerungsfaktor "Satzungsänderung" (Ankündigung in der fristgerechten Einladung zur Generalversammlung; Beschluß mit mindestens 3/4 Mehrheit; Anmeldung und Eintragung beim Registergericht). Die Reaktionsfreiheit des Vorstandes auf das Marktgeschehen kann durch die anderen Organe – auch durch Bindung bestimmter Geschäfte an die Zustimmung – *nicht eingeschränkt* werden.

Die Stärkung der Vorstandsmacht ist mit der herausragende Konfliktpunkt in der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur. Die einen betrachten sie als unumgängliche Anpassung der Binnenorganisation und ihrer Schnittstelle zum Markt an den wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Unter dem Stichwort "Neue Erkenntnisse" heißt es in der Einleitung einer Veröffentlichung zum neuen Genossenschaftsgesetz von 1974 von Alice RIEBANDT-KORFMACHER (1973, 9), damals Verbandsjuristin beim Gesamtverband der gemeinnützigen Wohnungsunternehmen:

"Es zeigte sich ..., daß die mannigfachen organisationsrechtlichen Bindungen und Beschränkungen den Genossenschaften die Anpassung an die Erfordernisse der Wettbewerbswirtschaft und an zeitgerechte Ausgestaltungen des Förderauftrages erschwerten. Die Einheit von Mitgliedschaft und Kundenstellung, die Wechselwirkung zwischen Selbsthilfewillen der Mitglieder und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit des von ihnen getragenen gemeinwirtschaftlichen Geschäftsbetriebes zeichnen das Spannungsfeld, in dem die Genossenschaft steht."

Kritiker sehen durch die Gesetzesänderungen die Tendenz zum "genossenschaftlichen Substanzverlust" (BEUTHIEN 1989, 35ff) verstärkt, insbesondere zur "managementgeleiteten Genossenschaft" mit einem "verselbständigten Vorstand". HOLZENBERGER (1987, 235) zieht aus seiner Analyse den Schluß:

"Ein Vorstand, der sich als Organ selbständig handelnder Genossenschaftsmanager versteht und darin von § 27 Abs. 1 n.F. GenG unterstützt wird (dürfte kaum veranlaßt sein) ... entsprechende Mitwirkungsmöglichkeiten zu eröffnen, die seiner Macht abträglich sein ... zu unbequemer Kooperation mit Genossen zwingen könnten."

Entwicklung der Mitgliederpartizipation Segmente der Beziehung "Mitglied - Genossenschaft"	Gründungsphase	Heute
(1) Mitgliedschaftliches Segment	Aktive Mitwirkung aller an der Selbstverwaltung (Wilensbildung, Kontrolle)	Neben den angestellten Funktionären kleine Aktivgruppen ehrenamtlich Tätiger
	Mitglied als Ideenlieferant der Genossenschaftsleiter	Passivität, "Kunden" - Mentalität
(2) Leistungsaustauschsegment	Mitglieder kauften oder verkauften nur/vorwiegend bei ihrer Genossenschaft	Die Genossenschaft ist ein für die Mitglieder (austauschbarer) Geschäftspartner unter mehreren
(3) Finanzwirtschaftliches Segment	Bereitstellung von Finanzmitteln (periodische Beiträge, Kapitalbeteiligung)	geringe oder keine finanziellen Leistungspflichten

Abb. 3.3: Entwicklung der Mitgliederpartizipation in Genossenschaften
Quelle: Purtschert 1990, 265

VOLK/VOLK (1989, 153ff) zeigen für den Bankensektor, daß die Vorstände in der eG gegenüber ihren Mitgliedern unabhängiger sind als in der AG gegenüber den Aktionären, was aus ihrer Sicht weitreichende negative Wirkungen hat:

Vorstandsautonomie und Mitgliederpassivität

"Das bei Führung der Bankgeschäfte erfolgreiche Management leistet offenbar zu wenig beim Abbau des Informationsdefizits der Mitglieder. (Es verhindert damit) ... eine Möglichkeit für zahlreiche Bürger der Unter- und Mittelschichten, ... qualifiziert Bürgerrechte in einer aktiv gestalteten Wirtschaftsdemokratie zu praktizieren."

KEINERT (1990, 114) stellt deshalb sogar die Existenzberechtigung der Rechtsform in Frage, da sie sich entwickle "...weg vom personalistischen Grundcharakter der Genossenschaften, hin zur Kapitalgesellschaft, ja zu der am stärksten kapitalistisch geprägten Kapitalgesellschaft, der AG". Die rückgängige Mitgliederaktivität, sowohl bezüglich der genossenschaftlichen Demokratie als auch der verbindlichen Nutzung des Geschäftsbetriebes, wird als Ursache und Folge der wachsenden Managerdominanz gesehen. Diesen Veränderungsprozeß faßt die Abb 3.3 plakativ zusammen.

Es ist nicht absehbar, ob das Genossenschaftswesen in Form der Verbände, der genossenschaftswissenschaftlichen Institute und der Genossenschaften selbst genügend Innovationskraft aufbringt, um diese Unternehmensform an die Erfordernisse (post-)modernen Wirtschaftens anzupassen. Umbrüche in Technikeinsatz und Arbeitsorganisation, veränderte Arbeitsmotivationen und Qualifikationsstrukturen des Humankapitals erfordern ebenso wie erweiterte Kundenbedürfnisse "ein stärkeres gesellschaftliches Verständnis der genossenschaftlichen Förderwirtschaft" (BEUTHIEN 1989, 46). Eine Gratwanderung zwischen Aufrechterhaltung des genossenschaftlich-demokratischen Charakters und zunehmender Ökonomisierung wird deshalb in absehbarer Zeit für viele Unternehmen in dieser Rechtsform strukturbestimmend bleiben.

Zukunft für die eG?

3.3 taz eG: aufgeklärte Wirtschaftsdemokratie?

Die Umwandlung der überregionalen Berliner Tageszeitung "taz" in eine Genossenschaft löst ein öffentliches Interesse aus, das weit über den geschäftlichen Stellenwert dieser untypischen Konsumgenossenschaft mit 'eingelagerter' Produktivgenossenschaft hinausgeht. Die Gründung erfolgt zu einem Zeitpunkt, zu dem im Osten Deutschlands die Produktivgenossenschaften sich mühsam von der Erblast des alten Systems emanzipieren und im Westen kooperative Neugründungen nach Jahren des Aufbruchs seltener geworden sind. Die taz wird daher – neben der Ökobank eG – zum Prüfstein für eine erneute Revitalisierung genossenschaftlicher Selbsthilfe- und Alternativökonomie im aufziehenden konjunkturellen Abschwung.

Fördergenossen-
schaftlicher Charakter

Nach den ersten Null-Nummern im Jahr 1978 startet die taz 1979 in den bundesdeutschen Zeitungsmarkt. Vorausgegangen ist eine Unterstützungsphase von lokalen taz-Initiativen, die nicht nur für Voraus-Abonnements, sondern auch für Kredite, Spenden, die erste dezentrale Redaktionsinfrastruktur und für die 'Basisberichte' sorgen. Dieser aktive Trägerkreis, an alternativen, nicht-veröffentlichten und unterdrückten Nachrichten interessiert, schafft sich mit der taz ihren Geschäftsbetrieb. Das über Grundsatzfragen entscheidende Gremium ist lange Zeit die Vollversammlung des "Vereins der Freunde der alternativen tageszeitung e.V.", der sich zur Abwicklung der Verlags- und Herstellungsprozesse zweier GmbHs bedient. Mitglieder des Vereins sind Beschäftigte aus Redaktion und Technik sowie "Sympathisanten", also Fördermitglieder. Die Konzeption einer antihierarchisch-basisdemokratischen Organisation ist anfangs strukturbestimmend: "Die Redaktion – hauptamtlich und in der täglichen Produktion autonom arbeitend – soll sich nicht zur zentralistischen Gewalt erheben" (Grundsatzpapier der "taz"-Initiativen 1978).

Nach dreizehn Jahren besteht die taz immer noch, als eine der ganz wenigen, die nach 1954 den Sprung in den Tageszeitungsmarkt geschafft haben. Die geprüfte Auflage beträgt im Jahresschnitt 1991 rund 72.000 Exemplare täglich, davon 50.000 im Abonnement. Der Umsatz liegt bei 25 Mio. DM jährlich und wird – ganz untypisch für den Zeitungsmarkt – zum Großteil durch Verkaufserlöse erzielt. Die betriebswirtschaftliche Situation ist zu Beginn schlecht (die Kapitalbeschaffung über vorausbezahlte Abonnements läuft sehr schleppend), bleibt es über mehrere existentielle Krisen und zwingt Ende 1991 zu radikalen Einschnitten in die Unternehmensstruktur. Die erforderliche wirtschaftliche Stabilisierung (insbesondere Zahlung angemessener Löhne, um die Abwanderung der qualifizierten Redakteure und Redakteurinnen zur 'bürgerlichen' Konkurrenz zu verhindern) erfordert hohe Investitionen in Marketing und Vertrieb. Ziel ist eine deutliche Steigerung der Auflage auf ca. 100.000 verkaufte Exemplare. Das Verlagsunternehmen taz wird nie eine Gewinnquelle sein. Dagegen stehen die Marktbedingungen des Tageszeitungsmarktes mit zunehmend härterem Kampf um Anzeigenaufträge und explodierenden Vertriebskosten. Aber es gibt die Perspektive einer ökonomischen Konsolidierung auf materiell ausreichendem Niveau:

"Die neue Idee, für die wir uns entschieden haben, heißt Genossenschaft: eine Wirtschaftsform, welche die publizistische Unabhängigkeit der taz garantiert. Wir sind optimistisch und sentimental, denn wir begeben uns damit in die Hand unserer LeserInnen: wir fordern Sie auf, durch Anteile an der taz Verlagsgenossenschaft dafür zu sorgen, daß wir die Zeitung machen können, die Sie lesen wollen. Der Retter in der Not aller anderen Zeitungen dieser Republik ist der große Verlag, der zwar notwendige Investitionen garantiert, dafür aber auch den Kurs bestimmt. Wir wollen den unseren beibehalten."

(Elke Schmitter, Vorstandsmitglied der Vorgenossenschaft im Beteiligungsprospekt vom November 1991)

Was die taz schon immer war, will sie nun auch im Rechtssinne werden: eine Genossenschaft. Zur Aufstockung des Eigenkapitals um 5–8 Mio. DM bis Ende 1994 sollen mehrere tausend Leserinnen und Leser Anteile (von 1.000 bis max. 50.000 DM) in Form von Genossenschaftsanteilen aufbringen:

*"Die Mitglieder der Genossenschaft erhalten – neben einer festen Verzinsung von mindestens 4% – einen angemessenen Einfluß auf die Unternehmenspolitik – die redaktionelle Unabhängigkeit bleibt durch das Genossenschafts-Statut garantiert."
(taz-Vorstand im Beteiligungsprospekt vom November 1991)*

Wie nutzt diese Genossenschaft die durch das Genossenschaftsgesetz vorgeprägte Satzungsautonomie zur Ausgestaltung von Entscheidungsprozessen? Zentrale Grundlage für die Beantwortung dieser Frage sind die Passagen des Statuts, welche unterschiedliche Mitgliederrechte zwischen Konsum- und Produktivgenossinnen schaffen und die Kompetenzverteilung der Organe insbesondere bei Wahlen regeln.

§ 2 Abs. 1

Zweck der Genossenschaft ist die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder als Mitarbeitende und Leser und Leserinnen der Tageszeitung "die tageszeitung".

§ 11 Abs. 1

Die Mitglieder sind berechtigt, ... 3. soweit sie in die Versammlung der Mitarbeitenden aufgenommen sind ..., an der Versammlung der Mitarbeitenden teilzunehmen und dort mitzubestimmen .

§ 16 Abs. 7

Die Vertreterversammlung [die Generalversammlung bis 3.000 Mitglieder; d. Verf.] faßt ihre Beschlüsse mit einfacher Mehrheit. Widerspricht die Versammlung der Mitarbeitenden durch einen innerhalb von vier Wochen gefaßten Beschluß der Vertreterversammlung über eine Satzungsänderung, dann bedarf diese zu ihrer Gültigkeit eines einstimmig (der abgegebenen Stimmen) gefaßten Beschlusses der Vertreterversammlung....

§ 18 Abs. 2

Die Versammlung der mitarbeitenden Mitglieder der Genossenschaft und diese als Teilnehmer der Versammlung haben das Recht, die Mitglieder des Vorstandes im Rahmen des § 28 zu bestellen....

§ 19 Abs. 7

Die Versammlung der Mitarbeitenden faßt ihre Beschlüsse mit einfacher Mehrheit

§ 26 Abs. 3

Den Verkauf von Geschäftsanteilen an von der Genossenschaft gehaltenen Gesellschaften ... kann der Vorstand tätigen, sofern
– er dies einstimmig beschließt, und
– die Mehrheit der Mitglieder der Versammlung der Mitarbeitenden nicht ein Veto dagegen einlegt...

§ 28 Abs. 1

Die Versammlung der Mitarbeitenden wählt drei Mitglieder des Vorstandes. Die gewählten Mitglieder des Vorstandes bestimmen gemeinsam mit dem Aufsichtsrat bis zu zwei weitere Mitglieder des Vorstandes, und zwar aus dem Kreis der Geschäftsführer der Tageszeitung "die taz", als hauptamtliche Mitglieder des Vorstandes. Der Aufsichtsrat hat ... im Verhältnis zu den drei Stimmen des Vorstandes nur zwei Stimmen.

§ 29 Abs. 1

Der Widerruf der Vorstandsmitglieder ist jederzeit durch einen auf Enthebung aus dem Amt lautenden Beschluß der Versammlung der Mitarbeitenden oder durch einen entsprechenden Beschluß der Vertreterversammlung möglich, wobei jeweils eine Mehrheit von zwei Dritteln der angegebenen Stimmen erforderlich ist...

Abb. 3.4: Auszüge aus der taz-Satzung (Stand 11/91)

Quelle: Beteiligungsprospekt

Sicherung der
Produzentensouveränität

Die Satzung ist ungewöhnlich regelungsintensiv und enthält viele kreative Ansätze, präzise auf die Gruppe der gründenden Produktivgenossinnen zugeschnitten. Ihr Ziel besteht darin, die Souveränität der Produzenten (Redaktion, Technik, Verwaltung) gegenüber starken Einflußnahmen der zahlenmäßig mit mindestens dem Faktor 100 überlegenen Konsumenten abzusichern. Die Mitarbeiterversammlung erhält Zusatzrechte bei zustimmungspflichtigen Vorstandsbeschlüssen und insbesondere bei der Wahl und der Abberufung des Vorstandes:

- Bei der Wahl der Vorstandsmehrheit haben weder die Vertreterversammlung noch der Aufsichtsrat Einfluß.
- Da die beiden von Aufsichtsrat und gewähltem Dreier-Vorstand gemeinsam bestimmten zwei zusätzlichen Vorstandsmitglieder aus dem Kreise der GmbH-Geschäftsführer stammen müssen (§ 28), die wiederum vom Vorstand der Hauptgesellschafterin "Genossenschaft" eingesetzt sind, ergibt sich hier ein demokratiethoretisch problematisches Kooptationsrecht des gewählten Vorstandes (vgl.Kap. 5).
- Die Amtsenthebung des Vorstandes kann durch die Versammlung der Mitarbeitenden im Alleingang, am Aufsichtsrat und an der Vertreterversammlung vorbei vorgenommen werden.

Die Satzung verteilt die Ausgangspositionen der Organe und Interessengruppen und schreibt sie durch hohe Anforderungen an eine Satzungsänderung auch längerfristig fest. Aushandlungsprozesse, Einflußsphären und -chancen in der Genossenschaft sind lange vor dem Eintritt der ersten Konsumgenossinnen festgelegt:

- Die Produktivgenossinnen erhalten erhebliche Blockademacht.
- Der Vorstand wird durch Wahl- und Abwahlmodus eng an die Produktivgenossinnen gebunden.
- Die Macht von Generalversammlung und Aufsichtsrat wird auf das gesetzlich Unabdingbare beschränkt.
- Die Rechte der Konsumgenossinnen werden so weit zurückgeschnitten, daß sie diejenigen von privaten Kreditgebern kaum überschreiten, obwohl sie erhebliche Risiken tragen.

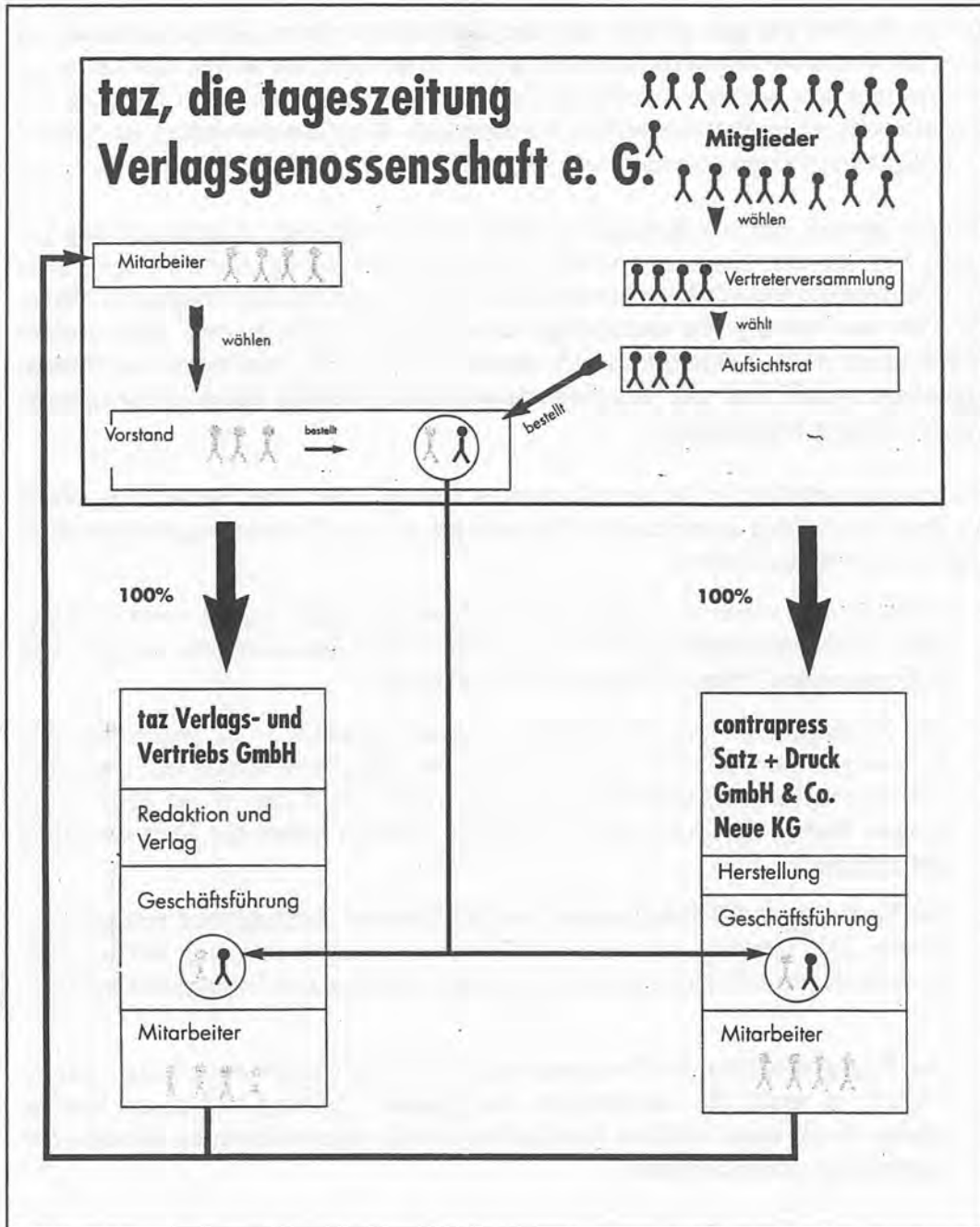


Abb. 3.5: Unternehmenskonstruktion und Organaufbau der taz
 Quelle: Beteiligungsprospekt vom Nov. 1991

Im Mittelpunkt denkbarer Konflikte zwischen "Produzenten" und "Konsumenten" steht die inhaltliche Bestimmung des Förderzweckes. Es geht dabei weniger um die typische Auseinandersetzung "höhere Löhne oder höhere Preise", denn die Konsumenten können leicht abwandern. Vielmehr ist ein Konflikt zwischen dem Sicherheitsinteresse der Anteilseigner aus der Leserschaft gegenüber dem Autonomiebestreben der Zeitungsproduzenten angelegt: Was passiert bei drohender Überschuldung oder Liquiditätskrise? Entwickelt der Vorstand Sanierungskonzepte eher im Sinne der Konsumentgenossinnen oder im Sinne der Produktivgenossinnen? Deren Interessen sind keinesfalls immer identisch, denn je nachdem können Kapitalschnitt oder gar Konkurs bessere Perspektiven für die Beschäftigten bieten als eine vom Aufsichtsrat durchgesetzte Gesundheitskrüppelung oder gar ein Verkauf, der Kapital 'retten' würde.

Pro

Für das Modell der taz spricht, daß die Bedürfnisse vieler Konsumgenossinnen durch die Genossenschaftskonstruktion getroffen werden: Sie wollen das Zeitungsunternehmen aus politisch-kulturellen Gesichtspunkten unterstützen und sich aus geschäftspolitischen Entscheidungen heraushalten. Die Genossenschaft ist Symbol der Einigung auf einen gemeinsamen Weg von Lesern und Zeitungsmachern.

Kontra

Dagegen spricht das von BEUTHIEN (1989, 40f) in anderem Zusammenhang geprägte Verdikt der "Ungenossenschaftlichen Gesamtwirkung durch Fehlgebrauch der Satzungsautonomie": Eine Großzahl der die Genossenschaft tragenden Personen wird qua Satzung von nachhaltiger Mitwirkung ausgeschlossen. Die in einer großen bundesweiten Genossenschaft ohnehin wirksamen Tendenzen zur "Managergenossenschaft" und zur "Mitgliederpassivierung" werden durch die *Ausgestaltung der Satzung* beschleunigt.

Der genossenschaftliche Organisationstypus verfügt über eine 100-jährige Praxis und damit auch über ausreichende Erfahrungen zu den Entwicklungsprozessen in größeren Genossenschaften:

- Eine national verstreute, ehrenamtliche lesende Mitgliedschaft weist weit weniger Mobilisierungsfähigkeit auf als eine örtlich konzentrierte Gruppe von professionellen Trägern (Redaktion und Technik).
- Die Machtposition des Vorstandes – einmal gewählt – ist gegenüber den Konsumgenossinnen aber auch gegenüber der Mitarbeiterschaft sehr stark. Bei den erheblichen Haftungsrisiken des Vorstandes wird sich *in der Krise* kaum jemand finden, der ihn nicht nur abwählt, sondern selbst die Verantwortung übernimmt.
- Die Hoffnung auf "Einflußnahme" auf die "eigene" Zeitung wird vielfach enttäuscht. Die General- und erst recht die Vertreterversammlung werden sich als formalisierte Rituale erweisen, in denen Initiative und Engagement untergehen.
- Das Engagement für die Genossenschaft, die Bereitschaft, neue Mitglieder zu werben, ja sogar die Bereitschaft, die "eigene" Zeitung täglich zu kaufen, könnte durch einen solchen Frustrationsprozeß einer relevanten Gruppe der Stammler drastisch sinken.

Erweist sich die Vor-Regelung der Machtgewichte zugunsten der Produktivgenossinnen als Bumerang? Ist die Gründergruppe in übertriebenem Absicherungsdenken gefangen, das ihr den Blick für eine dynamische Organisationsentwicklung verbaut? Führt die mit großen Hoffnungen besetzte "Genossenschaftslösung" bei Erfahbarkeit ihrer verregelten Alltagsrealität zu Imageverlust und Deaktivierung?

Den Umgang mit einer Genossenschaft zu erlernen, ist ähnlich wie die Beherrschung einer anspruchsvollen Computer-Software. Nach den ersten schwierigen Schritten scheint alles ganz einfach. Nach einiger Zeit merkst Du, daß du höchstens 5% aller Anwendungsmöglichkeiten kennst. Ständige Praxis und das dicke Handbuch (Kommentar des Genossenschaftsgesetzes) werden Dich mit den Jahren zu einem echten Freak machen.

Literatur zu Kapitel 3

- BEUTHIEN, V. (1989) Genossenschaftsrecht: woher – wohin? 100 Jahre Genossenschaftsgesetz (1889–1989), Göttingen Perspektivische Bestandsaufnahme
- BEUTHIEN, V. (1990) Die Organstruktur der Genossenschaft; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 413-421, München
- DGRV (Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.) (Hg.) (1990a) Gründungshilfe. Was ist eine Genossenschaft? Darstellung der Rechtsgrundlagen, Wiesbaden
- HOLZENBERGER, R. (1987) Die eigenverantwortliche Leitung der eingetragenen Genossenschaft durch den Vorstand, Nürnberg
- KEINERT, H. (1990) Willensbildung in Genossenschaften; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 112-126, München
- KOENEN, D., ENSKAT, A. (1934) Genossenschaftsgesetz (in der Fassung des Gesetzes zur Änderung des GenG v. 20.12.1933). Textausgabe mit Einleitung, Erläuterungen und Sachregister, Berlin
- LAURINKARI, J. (1990) Verschiedene Formen der Partizipation; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 460-473, München
- METZ, E. (1989) Die Wahrnehmung der Mitgliederinteressen in der Generalversammlung/ Vertreterversammlung; in: Zerche, J. u.a. (Hg.), Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung, 67-78, Nürnberg
- METZ, E., SCHAFFLAND, H.-J. (1988) Genossenschaftsgesetz, Kommentar, Berlin Unverzichtbar zur Vertiefung
- NEULING, M. (1985) Auf fremden Pfaden. Ein Leitfaden der Rechtsformen für selbstverwaltete Betriebe und Projekte, Berlin Praxisbezogene Entscheidungshilfe
- PURTSCHERT, R. (1990) Zur Ökonomisierung der genossenschaftlich organisierten Wirtschaft; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 264-275, München
- RIEBANDT-KORFMACHER, A. (1973) Neues Genossenschaftsrecht 1974. Einführung – Auswirkungen – Gesetzestexte, Hamburg
- RINGLE, G. (1990) Mitgliederpartizipation in managementgeleiteten Genossenschaften; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 474-482, München
- RINGLE, G. (1983) Mitgliederaktivierung und Partizipation in modernen Primärgenossenschaften, Göttingen
- VOLK, O. K., VOLK, G. (1989) Genossenschaftsbanken zwischen Principal-Agent-Realität und dem Ideal der Wirtschaftsdemokratie; in: Zerche, J. u.a. (Hg.), Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung, 139-156, Nürnberg
- ZENTGENO (Zentralverband genossenschaftlicher Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen) (1990) Geschäftsbericht 1989/90, Bonn
- ZENTGENO (Zentralverband genossenschaftlicher Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen) (1988) Zukunftsaspekte genossenschaftlicher Kooperationen im Einzelhandel und Handwerk, Bonn

ZENTGENO (Zentralverband genossenschaftlicher Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen) (1988) Mustersatzung für gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften (Stand: März 1988), Wiesbaden

Fragen zu Kapitel 3

1. Das Stimmrecht in der Genossenschaft ist nach "Köpfen" verteilt. In den anderen Wirtschaftsrechtsformen (GmbH, Aktiengesellschaft) erfolgt die Stimmrechtsverteilung in der Regel in Abhängigkeit vom Kapitalbesitz. Welche von diesen (oder andere) Verteilungskriterien (ggfs. in welcher Kombination) halten Sie für Ihren Arbeitsbereich für optimal? Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung.
2. Listen Sie in zwei Spalten die Vor- und Nachteile auf, die sich aus der taz-Satzung ergeben für:
 - die Qualität von Entscheidungsprozessen
 - die wirtschaftliche Effizienz und Markterfolg
 - die Chancen der Kapitalbeschaffung
 - die Ausweitung des Leserstamms

4 Zwischen Eigennutz und Genossenschaftsgeist – Genossenschaftliche Wesensmerkmale –

"Das Volk muß von der Überzeugung durchdrungen werden, daß die Genossenschaftsbewegung die höchsten sittlichen Ideale umschließt. Sie stillt den Hunger nach Selbstbetätigung, nicht nur im körperlichen, sondern auch im geistigen Sinne. In jedem Herzen wohnt die Sehnsucht nach einem besseren, höheren, umfassenderen Leben...".

(J.C. Warbasse, Präsident der amerikanischen Genossenschaftsliga, in Totomianz 1922, 142)

Württ. Blindengenossenschaft, Heilbronn:

Segensreiches Wirken seit 75 Jahren

Herstellung von Bürsten, Besen, Körben und Matten

Mit 5000 Mark Umsatz hat es 1913 angefangen. Heute erlöst die Württembergische Blindengenossenschaft eG in der Heilbronner Achtungstraße rund eine dreiviertel Million aus der Herstellung und dem Vertrieb von Bürsten, Besen, Korbwaren und Matten. Die Genossenschaft feierte anlässlich ihrer Generalversammlung am 2. Juli auch das Jubiläum ihres 75jährigen Bestehens. Sie ist damit die älteste Blindenwerkstätte Deutschlands.

32 Mitglieder gründeten die Blindengenossenschaft 1913 in Stuttgart, die sich dann dank der Unterstützung durch die Heilbronner Stadtverwaltung in der Käthchenstadt ansiedelte. Sie wollte Blinde im Bürsten- und Besenmachen sowie im Matten- und Korbflechten unterrichten, damit sie trotz ihres schweren Schicksals in Wirtschaft und Gesellschaft eingebunden bleiben. Befriedigung aus der handwerklichen Arbeit zu schöpfen und aus eigener Kraft zur Existenzsicherung beizutragen, das war und blieb die Aufgabe der Blindengenossenschaft.

Sortiment mit 600 Artikeln

Heute arbeiten noch 6 Blinde in den Werkstätten in der Achtungstraße in ihrem traditionellen Metier: Sie flechten Körbe und Kokosmatten und machen Bürsten vom Handfeger bis zur maschinell betriebenen Kehrwalze. Zusätzlich werden 12 Blinde in Heimarbeit mit Aufträgen von der Genossenschaft versorgt. Rund 600 verschiedene Artikel umfaßt das Sortiment der Genossenschaft. Es wird durch die Versandabteilung und durch Vertreter, die sich mit dem gelben

Blindenwaren-Vertriebsausweis des Regierungspräsidiums legitimieren, an die Kundschaft gebracht – vor allem über Verteiler an Privatpersonen und unmittelbar an die Industrie und Handel.

An jedem Arbeitstag verlassen etwa 20 Warensendungen das Lager der Genossenschaft. Aus seiner Arbeit kann ein Blinder je nach Geschicklichkeit rund 950,- DM im Monat Erlösen; daneben erhält er in der Regel eine Blindenhilfe von 760,- DM.

Von mehrfachen Veränderungen betroffen

Allerdings hat die Genossenschaft den Höhepunkt ihres Wirkens für die Blinde in Württemberg hinter sich. In den sechziger Jahren wurden noch Umsätze von über 1 Million DM erzielt. Zum Jubiläum des 50jährigen Bestehens, als neben den Werkstätten ein Wohnhaus für Blinde fertiggestellt wurde, arbeiteten 45 Blinde in der Achtungstraße und 100 wurden in Heimarbeit beschäftigt. Die Zahl der Blinden, die Mitglied der Genossenschaft sind, sank dann von 300 in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg auf etwa 80 im Jubiläumsjahr 1988. Und dieser Prozeß wird weitergehen, nachdem die Mitglieder überwiegend vom Jahrgang 1920 und älter sind.

Für Vorstand Branko Rački hat diese Entwicklung zwei Ursachen. Zum einen können Schwerbehinderte inzwischen mit 60 in Rente gehen, was insbesondere den Kriegsblinden zugute kam, während der medizinische Fortschritt die Zahl der Zivilblinden besser im Griff hält. Diabetes verursache heute zum Beispiel keine Blindheit mehr.

Abb. 4.1: Segensreiches Wirken seit 75 Jahren

Quelle: Informationsblatt des Württembergischen Genossenschaftsverbandes Nr. 8, 1988
(Auszugsweise)

Die Frage nach den soziologischen Merkmalen von Genossenschaften bzw. Kooperativen beschäftigt bereits mehrere Generationen von Genossenschaftswissenschaftlern und -pragmatikern. Abhandlungen dazu füllen Bücherwände und regelmäßig kommen neue Veröffentlichungen hinzu. Die Scheidelinie zwischen genossenschaftlichen und nicht-genossenschaftlichen Charakteristika ist möglichst präzise zu benennen, unter Angabe nachprüfbarer Kriterien. Erst dies ermöglicht, die These von der schwindenden Besonderheit genossenschaftlicher Unternehmen in der Marktwirtschaft fundiert zu beantworten (vgl. Kap. 7.2).

Ideal wäre eine empirisch leicht überprüfbare Formaldefinition, die sich auf beobachtbares Verhalten bezieht. Auf diese Weise ließe sich die Auseinandersetzung über die Frage vermeiden, ob es spezifisch *genossenschaftliche* Ziele, Werte, Handlungsregeln etc., also mit ihnen verbundene mentale Merkmale gibt. Da eine Definition von "Genossenschaft" beispielsweise in Sätzen der verhaltenstheoretischen Soziologie jedoch wenig Sinn macht, müssen sich Wissenschaftler, Verbandsvertreter oder Manager weiterhin auf den Drahtseilakt einlassen, den normativen Gehalt genossenschaftlicher Wesensmerkmale im Umfeld normentleerer Marktwirtschaft zu bestimmen.

4.1 Prinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes

An die Rochdaler Prinzipien (Kap. 1.1) knüpfen die vom Internationalen Genossenschaftsbund zuletzt im Jahre 1966 in Wien festgelegten Zielsetzungen an. Ihre Darstellung ermöglicht die kritische Bewertung einiger handlungsleitender Prinzipien des heutigen bundesdeutschen Genossenschaftswesens.

- 1) Offene Mitgliedschaft auf freiwilliger Basis, die jederzeit freien Ein- und Austritt gewährt, damit aber gleichzeitig fixiert, daß das Kapital in den Genossenschaften veränderlich ist.
- 2) Demokratische Verwaltung, d.h. eine Stimme für jedes Mitglied, Männer und Frauen gleich, egal wieviele Anteile ein Mitglied gezeichnet hat; das Mehrheitsprinzip entscheidet in der Abstimmung.
- 3) Beschränkung der Kapitalverzinsung, da Ablehnung des Profitstrebens. Nicht die Dividende ist das angestrebte Ziel, Gewinnstreben ist dem Förderungszweck untergeordnet. Kapital ist zwar nicht unentbehrlich, hat aber keine beherrschende Stellung.
- 4) Rückvergütung nach Maßgabe des Geschäftsverkehrs im Verhältnis zum Warenbezug.
- 5) Förderung des genossenschaftlichen Fortbildungswesens: Erziehung zum Gemeinsinn.
- 6) Zusammenarbeit der Genossenschaften auf örtlicher, nationaler und internationaler Ebene.

Abb. 4.2: Genossenschaftliche Prinzipien gemäß IGB
Quelle: Laurinkari / Brazda 1990, 71

Diese schriftliche Vereinbarung ist keinesfalls unumstritten, obwohl sich im Internationalen Genossenschaftsbund fast alle Genossenschaftsverbände der Welt zusammengeschlossen haben (1989 waren es 192 Mitgliedsverbände in 77 Ländern, die 675.000 Genossenschaften mit insgesamt 614 Mio. Mitgliedern repräsentieren; LAURINKARI 1990, 754). Was für die Selbsthilfeökonomien unterentwickelter Länder gilt, muß nicht automatisch für managementgeführte Genossenschaftsunternehmen in den wohlhabenden Regionen der Welt gelten und umgekehrt.

Dabei gehen die in den Grundprinzipen des IGB angesprochenen Merkmale und inhaltlichen Konkretisierungen weit hinter die ursprünglich formulierten Ansprüche der Rochdaler Pioniere zurück (HASSELMANN 1968), haben dem Zeitgeist also bereits Tribut gezollt. Sie sollen beim Internationalen Genossenschaftskongreß 1992 in Tokio erneut zur Diskussion gestellt werden. Der Systemumbruch in vielen bis dahin planwirtschaftlichen Staaten (an erster Stelle die ehemalige Sowjetunion mit 60 Mio. Genossenschaftsmitgliedern) läßt erwarten, daß einige Prinzipien auch zur *Disposition* gestellt werden.

Der Grundsatz der Offenheit sowie des freiwilligen Ein- und Austritts fungiert in der westdeutschen Genossenschaftsdiskussion der letzten Jahrzehnte als Abgrenzung gegenüber den Genossenschaften in den Zentralverwaltungswirtschaften. Diesen wird der genossenschaftliche Charakter abgesprochen, weil dort in vielen Fällen die Mitgliedschaft nicht freiwillig, sondern durch Zuteilung und Anordnung zustande komme. Bei Verbot von privat- und einzelwirtschaftlichen Unternehmen stelle die genossenschaftliche Organisationsform oft die *einzig*e Alternative zu staatlichen Unternehmen dar, könne also nicht als freiwillig gewählt gelten. Offene Mitgliedschaft schließt ein Unterscheidungsmerkmal gegenüber staatlichen Körperschaften ein, bei welchen der einzelne nicht durch erklärten Beitritt, sondern durch Wohnsitz, Geburt, Beruf oder andere soziale Merkmale Mitgliedschaft erwirbt.

Freiwilligkeit

Das zweite auch mit dem Merksatz "ein Mensch – eine Stimme" gefaßte Prinzip ist in seiner Relevanz kaum bestritten. (Wie weit es in der jeweiligen nationalen Genossenschaftskultur wirklich als "gelebte Demokratie" realisiert ist, steht auf einem anderen Blatt.) Neben dem Gedanken der Selbsthilfe ist die demokratische Unternehmensorganisation programmatischer Kern genossenschaftlichen Arbeitens und Wirtschaftens. Nicht das Kapital, das Geld, die Einlagenhöhe, die das Mitglied aufbringt, soll für seinen Einfluß auf die Genossenschaft maßgeblich sein, sondern die Tatsache, daß es sich als Individuum an einer gemeinschaftlichen Aktivität beteiligt (vgl. Kap. 3.2).

Demokratieprinzip

Kennzeichnend für historische Genossenschaften ist oft ein sehr reges Demokratieleben, und auch neuere alternative Genossenschaften stellen die *gemeinsame* Entscheidung über das Erfordernis, Entscheidungskosten zu minimieren. Viele westliche Genossenschaften zeichnen sich mittlerweile dadurch aus, daß die Mitgliederversammlungen kaum besucht sind, das Management unabhängig von den Mitgliedern schalten und walten kann und sich Machtkonzentrationen innerhalb der Mitgliedschaft bilden, die sich durch entsprechende Besetzungen wichtiger Ämter manifestieren. Der Partizipationsgrad vieler Genossenschaften fällt noch hinter denjenigen von Aktiengesellschaften zurück; gleiches gilt für die Kontrollintensität des Managements durch die Basis.

Reicht es also hin, solange vom genossenschaftlichen Charakter eines Unternehmens auszugehen, wie formal personenbezogene im Unterschied zu kapitalabhängigen Entscheidungsrechte überwiegen (VIERHELLER 1983)? Oder muß darüber hinaus auch ein Mindestmaß an praktizierter Beteiligung stattfinden und durch absichtsvolle Organisationsentwicklung gewährleistet werden (vgl. RINGLE 1986)?

Mit dem dritten Prinzip wird die Förderung der Mitglieder als Ziel der Genossenschaft angesprochen. Der Mainstream bundesdeutscher Genossenschaftslehre und -praxis stellt den Förderungscharakter als *das* genossenschaftstypische Merkmal schlechthin heraus. Wie in keinem anderen europäischen Partnerland wird dies in der deutschen Legaldefinition betont (vgl. die Einleitung). Von der Mehrzahl der deutschen Genossenschaften und ihren Verbänden – mit Ausnahme der Konsum-

Förderprinzip

genossenschaften – wird der gesetzlich festgelegte Förderauftrag genutzt, um sich gegen Ansprüche abzugrenzen, die eine besondere Verantwortlichkeit für gemeinnützige Aufgaben formulieren. Daß die Gemeinwohlorientierung in anderen Ländern zum Selbstverständnis der Genossenschaften gehört, wird nicht nur ignoriert, sondern bei der Auseinandersetzung über die Rechtsform einer europäischen Genossenschaft sogar regelrecht bekämpft. So werden Überlegungen zu einer "Économie sociale" als Bestandteil einer europäischen Rechtsformenbestimmung von den deutschen Verbänden fast einheitlich abgelehnt (vgl. Kap 12.3).

Weite Auslegung

Beinahe alle Handlungen in einer Genossenschaft lassen sich durch das relativ interpretationsoffene Förderprinzip rechtfertigen, selbst Geschäfte und Aufgaben, die mit dem Zweck des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes im engeren Sinne nichts zu tun haben, sondern vorwiegend der Gewinnerzielung dienen (BÄNSCH 1983; DÜLFER 1982). Diese werden durch großzügige Auslegung dadurch legitimiert, daß in Regiebetrieben oder bei Kapitalanlagen erzielte Gewinne z.B. einer Zentralgenossenschaft und deren Ausschüttung an die Primär-genossenschaften eine mittelbare wirtschaftliche Förderung für deren Mitglieder darstellen. Dieser Argumentationsgang wird auch genutzt, wenn sich Genossenschaftsbanken in Spekulations- und Immobiliengeschäften engagieren oder Verbrauchergenossenschaften in neuen Geschäftsfeldern mit Produkten tätig sind, die ihre Mitglieder nicht konsumieren.

Gelockertes Verzinsungsverbot

Die begrenzte Kapitalverzinsung war ursprünglich das Pendant zum Förderprinzip. Durch die Novelle von 1973 wurde das gesetzliche Verzinsungsverbot praktisch außer Kraft gesetzt, um, wie es in der Gesetzesbegründung heißt, "den Erwerb der Anteilszeichnung in Genossenschaften attraktiver zu machen und dadurch ihre Kapitalausstattung zu verbessern."

"'Ein Genosse' (so heißt es) 'der dazu veranlaßt werden soll, sein Geld nicht in einem Sparguthaben anzulegen, sondern zur Erfüllung des Förderzwecks der Genossenschaft Einzahlungen auf den Geschäftsanteil zu leisten, wird aber viel eher dazu bereit sein, wenn ihm statt eines vom Beschluß der Generalversammlung abhängigen Gewinnanspruchs in ungewisser Höhe ein Zinsanspruch eingeräumt wird.' Das klingt einleuchtend, schwächt aber bei den Genossen das genossenschaftlich unerläßliche Bewußtsein, ihr Entgelt für das Bereitstellen der Geschäftsguthaben im Fördergeschäftverkehr der Genossenschaft mit der eG suchen zu sollen."

(Beuthien 1989, 29)¹

Soll das Förderprinzip seine Funktion zur Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmenstypen behalten, so muß sein Kern in der genossenschaftlichen Wirtschaftspraxis auch realisiert werden: Nicht die Kapitalverwertung, sondern die Befriedigung von Bedürfnissen der Mitglieder muß im Vordergrund stehen.² Die gebrauchswertorientierte Verwirklichung des Förderprinzips bedeutet bei der

- 1 Die in Kap. 3.3 vorgestellte taz-Genossenschaft sieht in § 41 vor: "(1) Das Geschäftsguthaben eines Mitglieds ist zu verzinsen. Der Mindestzinssatz beträgt 4%. Der Vorstand kann einen höheren Zinssatz festlegen...."
- 2 In den Genossenschaftsgesetzen von Belgien, Frankreich, Großbritannien und Italien ist die Höhe der Dividenden- oder auch der Zinsausschüttungen mit unterschiedlicher Schärfe begrenzt (vgl. MÜNKNER 1985).

- Konsumgenossenschaft, qualitativ gute Lebensmittel zu günstigen Preisen anzubieten;
- Wohnungsgenossenschaft, billigen Wohnraum zu errichten und zu bewirtschaften, der eine gewisse Lebensqualität ermöglicht, und Gemeinschaftseinrichtungen, die diese erhöhen;
- Produktivgenossenschaft, Arbeitsplätze zu schaffen, die Einkommenssicherheit und anspruchsgerechte Tätigkeiten beinhalten.

Bezogen auf die Konsumgenossenschaften lassen sich die Intentionen des Förderprinzips aus ihrer Geschichte heraus veranschaulichen (vgl. SCHLOESSER / RUHMER 1939, 30ff): Reine unverfälschte Ware war früher – bei fehlenden lebensmittelrechtlichen Grundlagen – für viele Produkte nicht selbstverständlich. So wurde Mehl mit Sägemehl gestreckt oder die Gewichte der Händler waren bewußt falsch geeicht. Diese Praktiken durch Selbsthilfe zu unterbinden, war wichtiger Bestandteil des Förderprinzips. Wurden nun trotz niedriger Preise und guter Waren Überschüsse erzielt, gab es keine Gewinnausschüttungen wie in einer Kapitalgesellschaft, sondern eine umsatzbezogene "Rückvergütung".

Genossenschaftliche Wirtschaftlichkeit drückt sich nicht aus in hoher Kapitalverzinsung, sondern in Bereitstellung der vom Mitglied nachgefragten Waren und Leistungen in geforderter Qualität zu günstigem Preis. Zentrale Voraussetzung hierfür ist die intensive Nutzung des Geschäftsbetriebs durch die Mitglieder. Das Rückvergütungsprinzip, eine Alternative zur Gewinnverteilung, bietet hierfür einen mit den anderen Prinzipien verträglichen ökonomischen Anreiz.

Genossenschaftliche Rückvergütung

"Die Rückvergütung ist deshalb die der Genossenschaft eigentümliche und nur bei dieser anzutreffende Form einer Überschußverteilung an die Mitglieder auf der Grundlage und nach alleiniger Maßgabe der Mitgliederumsätze (Leistungsentgelte)."

(Schubert / Rosiny 1985, 150f)

Nicht die gesellschaftsrechtliche Position des Mitglieds als Miteigentümer ist ausschlaggebend, sondern seine Aktivität als Kunde oder Geschäftspartner, die zum Umsatz der Genossenschaft beiträgt. Von besonderer Bedeutung bei der Kundenbindung ist die genossenschaftliche Rückvergütung bei der Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel eG. Im Unterschied zu den Dividenden ist die Rückvergütung von der Körperschaftssteuer und der Kapitalertragssteuer befreit, bei Verbrauchergenossenschaften aber durch das Rabattgesetz auf 3% begrenzt.

Komplex sind ebenfalls die Hintergründe des an fünfter Stelle genannten Grundsatzes: Ausbildung und Qualifizierungserfordernisse ergeben sich bei der Genossenschaft zunächst daraus, daß die Mitglieder Selbsthilfe und damit "Laienökonomie" betreiben. Wirtschaftliche Fort- und Weiterbildung ist für die geschäftsführenden Vorstände und alle anderen Beschäftigten, aber auch den (eventuell ehrenamtlichen) Aufsichtsrat notwendig. Darüber hinausgehend erfordert der Anspruch nach genossenschaftlicher Demokratie, daß betriebswirtschaftliches Grundwissen als Basis für die Urteilsfähigkeit in geschäftlichen Belangen auch den sogenannten einfachen Mitgliedern angeboten wird. Außerdem müssen Fähigkeiten zur spezifisch genossenschaftlichen Leitung, Kontrolle und Entscheidungsfindung gezielt gefördert werden. Der zum Bestehen am Markt unabdingbare hohe Grad an Kooperation, Partizipation und Information ist keinesfalls qua Rechtsform oder Gründungsmotivation gesichert. Sie ist vielmehr im Lebenszyklus der Genossenschaft – von den idealistischen Anfängen zur ökonomistischen Institutionalisierung – vom Verschwinden bedroht.

Bildungswesen

Die Forderung nach kooperationsstützenden Aktivitäten gewinnt in der neueren Genossenschaftswissenschaft an Raum: "Die Genossenschaften dürfen sich in ihren kooperativen, kommunikativen, menschenbezogenen Gestaltungen nicht von anderen Unternehmensformen überholen lassen, wenn sie weitere Jahrhundertfolge sicherstellen wollen" (LIPFERT 1988, 51). Die Zielsetzung, "Solidarität" und "Kooperationsgeist", das "Ehrenamt" und "Partizipation" wiederzubeleben oder zu stärken, erfordert die Integration der genossenschaftlichen Grundprinzipien. HETTLAGE (1990, 147) formuliert diese Perspektive wie folgt:

- *Genossenschaftliche Organisationskultur hat bei der laufenden und überzeugenden Bemühung um Gruppenidentität anzusetzen, die sich an der Vision eines besonderen Unternehmenstyps orientieren muß.*
- *Die Chancen liegen auch in der Erprobung neuer Rollenmodelle und Teilnahmepraktiken, für die die Wissens-, Informations- und Fähigkeitsbarrieren abgebaut werden müssen. Dazu bedarf es einer intensiven Schulung und Erziehung der Mitglieder zur Selbstverwaltung.*
- *Schließlich hängen Solidarität und Kooperationsgeist auch und gerade von denen ab, die kraft ihrer Leitungsfunktion das Bild und die Leistungsfähigkeiten der Kooperativen entscheidend mitprägen. Deswegen ist die Auswahl von Managern, denen die kooperative Unternehmenskultur ein besonderes Anliegen ist, von nicht zu unterschätzender Wichtigkeit."*

Bestehen Realisierungschancen für den "neuen genossenschaftlichen Bildungsauftrag" (BRAZDA 1990, 145ff)? Fällt die der Erwachsenenbildung entlehnte Einsicht auf fruchtbaren Boden, daß die genossenschaftliche Weiterbildung das Mitmenschliche und die humane Gestalt bereits in ihrer Form enthalten muß? Finden die (verkürzt gesagt) aus der humanistischen Psychologie entwickelten Methoden Resonanz?³

3 Die Literatur- und Quellenbasis zu dieser Frage ist außerordentlich schmal. Als Beleg für ein funktional eingegrenztes Bildungsverständnis vgl. HAMEL 1989. Ein möglicher Ansatzpunkt bestünde in einer Evaluierung der bestehenden Aus- und Fortbildungsprogramme, z.B. der Akademie deutscher Genossenschaften e.V. in Montabaur (135 Seminare mit 2.359 Teilnehmern im Jahre 1990).

4.2 Genossenschaftliche Identität

Gemeinsinn, Genossenschaftsgeist, Solidarität, Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft oder kollektives Handeln bilden seit den Anfängen der Genossenschaftsbewegung den Stoff für die Identitätsfindung dieser wirtschaftlichen Vereinigung. Daraus lassen sich, je nach weltanschaulicher Orientierung und sozialer Interessenslage, sehr unterschiedliche Kleider schneiden.

Werte der Selbsthilfe

(Aktivität, Kreativität, Verantwortlichkeit, 'do it yourself')

Werte der gegenseitigen Selbsthilfe

(Zusammenarbeit, Einigkeit, gemeinsame Aktion, Solidarität, Frieden)

Nichtgewinnorientierte Werte

(Erhaltung von Naturschätzen, Ausschaltung des Gewinns als treibende Kraft, soziale Verantwortung, uneigennütige Ziele, Nichtprofitieren von der Arbeit anderer)

Demokratische Werte

(Gleichheit, Mitbestimmung, 'Fairness')

Werte auf Freiwilligkeitsbasis

(Engagement, kreative Kraft, Unabhängigkeit, Pluralismus)

Erziehungswerte

(Wissen, Verstehen, Einsicht)

Zielgerichtete Werte

(Vorteil, Vergünstigungen für Mitglieder)

(Grundwerte der Genossenschaftsbewegung; beschlossen auf dem 29. Kongreß des Internationalen Genossenschaftsbundes Juli 1988, Kopenhagen)

Abb. 4.3: Grundwerte der Genossenschaftsbewegung

"Solidarität bedeutet vielmehr ein an den langfristigen eigenen Vorteilen des Mitglieds orientiertes Verhalten, das den Markterfolg des genossenschaftlichen Unternehmens als Voraussetzung eines vorteilhaften Leistungsangebots begreift. Das Mitglied muß auf die Durchsetzung damit im Widerspruch stehender kurzfristiger individueller Ziele verzichten, um die Leistungsfähigkeit der Genossenschaft langfristig sicherzustellen."

(ZENTGENO, 1988a, 64)

Im Verständnis der ZENTGENO geht Solidarität funktional im ökonomischen Kalkül auf. Sie ist die Summe individueller Investitionen, die als Verzicht geleistet werden auf kleinere, unmittelbar realisierbare Erträge in der Aussicht auf *langfristige* wirtschaftliche Vorteile für die Kooperation, besonders aber ihrer einzelnen Mitglieder. Im Unterschied dazu steht die IGB-Position, die mit "Ausschaltung des Gewinns als treibende Kraft" eine klare Gegenposition bezieht. Deutet sich hier eine deutsche Sonderposition an, die vielen selbstverständlich für eine moderne Marktwirtschaft scheint, tatsächlich jedoch ein Extrem ökonomisch reduzierter genossenschaftlicher Aufgabenstellung mit entsprechendem Selbstverständnis markiert?

Das heute weit verbreitete Verständnis genossenschaftlicher Solidarität kontrastiert mit der Vorstellung, Genossenschaft sei durch eine "Doppelnatur" ausgezeichnet, sie sei Gruppe (im soziologischen Sinne) *und* Geschäftsbetrieb.

Doppelnatur: Gruppe und Geschäftsbetrieb

"Genossenschaften sind Unternehmungen, deren Träger als zwischenmenschlich verbundene Individuen freiwillig eine Personenvereinigung = Gruppe im soziologischen Sinne bilden und gleichzeitig als Wirtschaftssubjekte einen Gemeinschafts-

betrieb unterhalten, dessen Anteilskapital und dessen Verwaltungsorgane nur auf den nach Köpfen abstimmenden Mitglieder beruhen und dessen maßgebende Aufgabe darin besteht, bestimmte unmittelbar aus den Mitgliederwirtschaften erwachsende Bedürfnisse möglichst vorteilhaft für diese zu befriedigen."
(Draheim 1955, 16)

Identitätsprinzip

Impliziert ist in dieser Definition das Identitätsprinzip. Zwei sich sonst am Markt gegenüberstehende Personenkreise oder Rollen fallen in einer Gruppe zusammen bzw. werden bei der Genossenschaftsgründung vereint. Sie werden in einer Person identisch als Träger und Nutzer der genossenschaftlichen Leistungen (vgl. Kap 2.1). Im Unterschied zu den bisher genannten, kann dieses Prinzip mit geringem Aufwand empirisch überprüft werden. Es läßt sich auszählen, wieviele derjenigen, die die Leistungen einer Genossenschaft in Anspruch nehmen, gleichzeitig Mitglied und damit Eigentümer sind (und umgekehrt). Mit der gesetzlichen Zulassung des Nichtmitgliedergeschäftes in den 50er Jahren für die Konsumgenossenschaften und in den 70er Jahren für die Kreditgenossenschaften ist für diese Genossenschaftsarten das Identitätsprinzip geschwächt worden.

Nutzenbefriedigung als Identitätskern

Die für die bundesdeutsche Genossenschaftstheorie richtungsweisende *Münsteraner Schule* (Bezeichnung für einen am Genossenschaftsinstitut in Münster entwickelten Lehransatz) setzt das Identitätsprinzip als zentrales Definitionskriterium von Genossenschaften. Gleichzeitig sind deren Vertreter bemüht, dieses Merkmal als reines Formalkriterium zu verstehen, indem sie die Zweckbezogenheit der Genossenschaft auf die *individuelle Nutzenbefriedigung* herausheben. Metaökonomische oder ideelle Zielsetzungen schließen sie dabei nicht grundsätzlich aus, wollen sie aber keinesfalls als "Wesensmerkmal" von Genossenschaften gelten lassen:

"Angesichts des ökonomischen Hauptzweckes der Genossenschaften ist diesen ideellen Nutzenkomponenten im Gefüge der durch die Genossenschaften bewirkten Förderungskomponenten allerdings nur ergänzender Charakter beizumessen."
(Grosskopf 1990, 107)

Menschenbild

Die Münsteraner Schule negiert den konstitutiven Charakter traditional-präkapitalistischer bzw. postmaterialistischer genossenschaftlicher Funktionselemente wie "Genossenschaftsgeist", "Integration" oder "Anders Leben". Sie betrachtet das Axiom des Eigennutzes bzw. des "homo oeconomicus" als für Genossenschaften genauso konstitutiv wie für andere Unternehmensformen. Sie geht damit den entgegengesetzten Weg von DRAHEIM, der als Ausgangs- und Zielpunkt den "homo cooperativus" betont:

Mit "mehr gemeinschaftlicher Haltung und nicht ausgeprägter erwerbswirtschaftlicher Wirtschaftsgesinnung" befähigen dieselben Eigenschaften Menschen nicht nur, ideales Genossenschaftsmitglied zu sein, sondern machen ihn auch zum "idealen Bürger jeder größeren Gemeinschaft."
(Draheim 1955, 48)

Konflikt- versus Harmonietheorie

Der Streit darüber, ob Genossenschaften ein spezifisches menschliches Verhalten und damit auch besondere Formen der Erziehung, Bildung und Ausbildung voraussetzen, wird vermutlich nie endgültig zum Abschluß kommen. Unter anderem wurde er Anfang der siebziger Jahre von Rolf ESCHENBURG und Manfred NEUMANN unter den Stichworten "Konflikt- oder Harmonietheorie der Genossenschaften" geführt. ESCHENBURG (1972, 59) vertritt dabei, daß es "zur Zusammenarbeit nur kommt, wenn alle Beteiligten dadurch gewinnen". Verteilungsfragen, Interessengegensätze und daraus resultierende Konflikte in Genossenschaften ließen sich nicht beseitigen, sondern nur möglichst optimal regulieren. Er argumentiert dabei mit reinen Kosten-Nutzen-Überlegungen.

Dagegen betont NEUMANN (1973, 57ff), daß "Solidarität ein genossenschaftsspezifisches Element darstellt, das man mit dem Begriff des Identitätsprinzips nicht adäquat beschreiben kann". Er sieht die von DRAHEIM eingeführte Konzeption der Personengemeinschaft als realitätsnäher an. Dabei komme der Ideologie die Aufgabe zu,

"das Funktionieren der Genossenschaft durch den Appell an die moralischen Fähigkeiten des Menschen sicherzustellen ...

Solidarität bedeutet, daß Individuen nicht nur an dem eigenen ökonomischen Wohlergehen interessiert sind, sondern für ihre Nutzenempfindung auch der ökonomische Status ihrer Nachbarn, ihrer Kameraden, ihrer Fachgenossen und ihrer Mitarbeiter von Bedeutung ist."

(Neumann 1973, 59f)

Diese in der Genossenschaftsbewegung selbstverständliche Idee, in der Soziologie durch Konzeptionen wie die einer Identifikation mit der Gruppe berücksichtigt, hat in jüngster Zeit auch in die formale ökonomische Theorie Eingang gefunden. Tausch allein kann danach keine konfliktfreie Lösung liefern. Nicht zuletzt deshalb brauche man die genossenschaftliche Solidarität "als integrierenden Bestandteil einer Erklärung der genossenschaftlichen Wirklichkeit"(ebd. 62).

4.3 Förderprinzip kontra Gemeinwirtschaftlichkeit

Die historischen Genossenschaften werden oft als "Kinder der Not" bezeichnet. Hauptmotiv für ihre Gründung wäre demnach nicht der Aufbau demokratischer Wirtschaftsstrukturen. Vielmehr signalisiert diese Gründungsmotivation, daß die Bewältigung existenzieller Bedrohungen im Vordergrund steht. Elementare Bedürfnisse befriedigen, wie Wohnen oder die Versorgung mit Grundnahrungsmitteln, ist insofern der eigentliche Anlaß, wirtschaftlich tätig zu werden. Als "kollektive Selbsthilfe" bezeichnet, sind Genossenschaften nach dieser Interpretation das Mittel der Armen für eine materiell bessere Absicherung. Zu diesem Zweck drängen sie in die monopolisierten und von Kartellen beherrschten Marktbereiche ein.

Bei dieser verbreiteten Darstellung der Genossenschaftsgeschichte werden die Ziele reduziert auf gemeinsame Durchsetzung von wirtschaftlichen Interessen. Der förderwirtschaftliche Charakter, wie ihn die genossenschaftlichen Verbandsvertreter nicht müde werden zu betonen, zeichne nicht nur die Genossenschaftsbewegung des Mittelstandes, sondern auch der Arbeiter aus. Ist also auch die Geschichte der Arbeitergenossenschaften trotz manchmal euphorisch-verklärender Darstellungen nichts anderes als die gemeinsame Realisierung wirtschaftlicher Interessen? Gibt es nichts, was Genossenschaften oder zumindest einige Genossenschaften von dieser Zielsetzung unterscheidet? Fehlt so etwas wie soziale Verantwortlichkeit über den eigenen Mitgliederkreis hinaus oder läßt sich diese nur nicht mit dem Selbstverständnis heutiger Genossenschaften verbinden?

In der genossenschaftstheoretischen Diskussion gelten als gemeinwirtschaftliche Unternehmen:

Definition gemeinwirtschaftlicher Betriebe

- " – *selbständige Unternehmen mit eigener Rechtsform, zumeist in der Aktiengesellschaft oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung,*
- *die sich in nicht-staatlicher Trägerschaft gesellschaftlich relevanter Gruppen, speziell im Eigentum der Gewerkschaften befinden,*

- deren Zweck darin besteht, der gesamten Gesellschaft einen Nutzen zu erbringen, also dem Gemeinwohl zu dienen und die voll in die Marktwirtschaft eingeordnet sind".
(Mändle 1980, 599)

Die Genossenschaften der Schulze-Delitzsch- und auch der Raiffeisen-Organisationen haben schon immer Wert gelegt auf deutliche Distanzierung von gemeinwirtschaftlichen Zielen, die sie der "Fremdhilfe" im Gegensatz zur "Selbsthilfe" zuordnen. Hingegen bestand mit dem Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz für die Wohnungsgenossenschaften traditionell eine Bindung an die Gemeinwirtschaftlichkeit. Für den Konsumgenossenschaftlichen Bereich wurde sie in den 80er Jahren durch die Übernahme großer Aktienpakete der in eine AG umgewandelten co op Konsumgenossenschaften seitens der gewerkschaftlichen Beteiligungsgesellschaft BGAG sogar noch verstärkt.

Niedergang der
Gemeinwirtschaft

Bedingt durch den skandalösen und spektakulären Zusammenbruch gemeinwirtschaftlicher Unternehmen (u.a. "Neue Heimat GmbH") ist der Begriff der "Gemeinwirtschaft" inzwischen höchst belastet. Er ist durch das Management und die zur Kontrolle unfähigen Eigentümer der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, die entweder nicht bereit oder nicht in der Lage waren, die damit in der Öffentlichkeit deklarierten Ziele umzusetzen, moralisch demontiert. Dieser Zusammenbruch bietet dem konservativen Teil des Genossenschaftssektors eine willkommene Gelegenheit, den schon immer gezeichneten Trennstrich zwischen Gemeinwirtschaft und Genossenschaft zu verbreitern (vgl. Kap. 12.3). Die Imageschädigung der aus ihrem Selbstverständnis *auch* gemeinwohlorientierten Wohnungs- und Konsumgenossenschaften wird dabei in Kauf genommen.

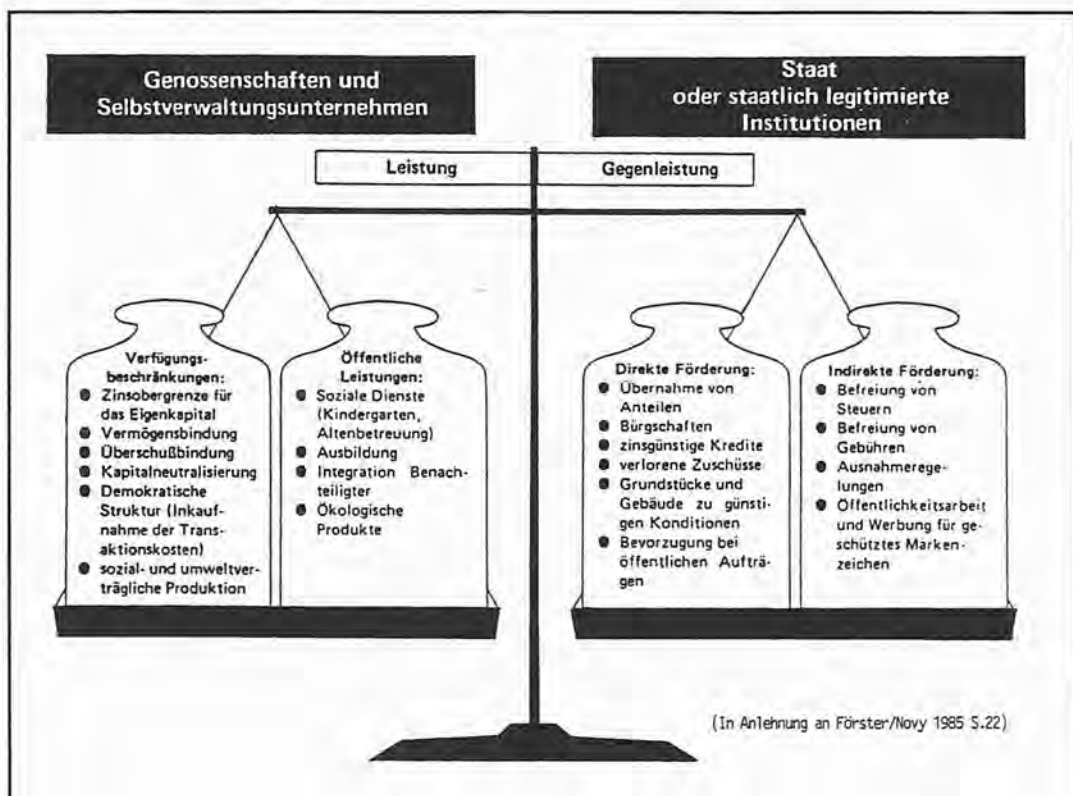


Abb. 4.4: Gemeinnützigkeit als rechtsförmiger Tausch
In Anlehnung an Förster / Novy 1985, 22

Die Schrumpfung der deutschen Gemeinwirtschaft ändert nichts daran, daß Gemeinwirtschaft als gedankliches Konstrukt existiert und je nach sozialen Problemlagen (Arbeitslosigkeit, Versorgungslücken, soziale Disparitäten) auch reaktivierbar ist. Im Moment erneuter Zuspitzung wird die hilflose Politik versuchen, die "Gemeinwirtschaft" – wenn auch unter anderem Namen – wiederzubeleben, wird aber aufgrund fehlender Aufarbeitung und Umsetzung gemeinwirtschaftlich-kooperativer Praxis kein angemessenes Organisierungswissen vorfinden.⁴

Bei einer Reihe von Genossenschaftsgruppen lassen sich gemeinwirtschaftliche Züge empirisch nachweisen:

"Die Genossenschaften sind zwar immer Hilfswirtschaften von Schwächeren – juristisch: Förderwirtschaften der Mitglieder –, sie können aber erst dann als sozialreformerisch gelten, wenn sie nicht bloß der Besserstellung einer Sondergruppe dienen, wenn umgekehrt also die wirtschaftlichen Vorteile der genossenschaftlichen Organisation prinzipiell verallgemeinerungsfähig sind. Die mittelständischen Genossenschaften ... streben die Verbesserung der Marktausgangslage ihrer Mitglieder an; sozialreformerische Genossenschaften verstehen sich als Substitute zu Privateigentum und Marktwirtschaft ('Kooperation statt Konkurrenz', 'Solidarismus'). Daß diese Unterscheidung keine konstruierte, sondern eine reale ist, zeigt die Geschichte der Genossenschaftsverbände ... Und immer spaltete man sich entlang dieser Grunddifferenz ..."
(Mersmann/Novy 1991, 31f).

Sozialreformerische
Genossenschaften

Genossenschaftliche Gemeinwirtschaftlichkeit hieße Verallgemeinerungsfähigkeit der Förderinteressen, d.h. auch Einschluß solcher Zwecke, die weder unmittelbar noch mittelbar wirtschaftlich fördernd wirksam sind und mit einem ökonomistischen Verständnis des Förderungsauftrages kollidieren. THIEMEYER (1990, 324; s. auch ders. 1970) bemüht sich, eine konkrete Fassung der von NOVY als "sozialreformerisch" bezeichneten Kriterien zu formulieren:

- 1) Gewinnverzicht, -begrenzung oder zumindest eine andere Form der Gewinnverwendung als in sonstigen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen;
- 2) Bedarfswirtschaftlichkeit bzw. optimale Bedarfsdeckung;
- 3) Überschußverteilung gemäß Inanspruchnahme und nicht gemäß Kapitalanteilen;
- 4) Eliminierung des Marktes durch Identität von Mitglied und Kunde;
- 5) Demokratische Organisationsstruktur;
- 6) Gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen wie die des Kooperatismus bzw. die einer Kooperationswirtschaft;
- 7) Zusammenschluß zur Unterstützung von sozial oder wirtschaftlich gefährdeten Gruppen;
- 8) Hilfe zur Selbsthilfe durch Eigenverantwortung und Selbstverwaltung;
- 9) Entwicklung von Gemeinschaftsgeist und Solidarität.

Abb. 4.5: Mögliche Kriterien der Gemeinwirtschaftlichkeit von Genossenschaften
Quelle: Thiemeyer 1990, 326 ff

4 Ein solcher Prozeß spielt sich gerade in den neuen Bundesländern ab, in denen von Arbeitgebern, Kommunen und Gewerkschaften getragene "Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung" (ABS) immerhin 2% des Erwerbspotentials auffangen.

ENGELHARDT (1985, 46) unterscheidet auch beim Förderziel zwischen Genossenschaften,

- die sich ausschließlich der Förderung ihrer Mitglieder widmen wollen (Fördergenossenschaften);
- die sich neben der Förderung der Mitglieder als Hauptziel auch der Erfüllung gruppenspezifischer Aufgaben beispielsweise sozial schwacher Haushalte verpflichtet fühlen (gruppenwirtschaftliche oder schichtspezifische Genossenschaften);
- die neben der Mitgliederförderung auch öffentlichen Interessen beispielsweise durch Selbstverpflichtung zur Umweltverantwortung dienen wollen (gemeinwirtschaftliche Genossenschaften).

Der andauernde Definitionskampf um die Wesensmerkmale von Genossenschaften ist mehr als eine ideologische Auseinandersetzung. Die (kapital-)starken Verbände wollen den sozialreformerischen Ballast genossenschaftlicher Geschichte und Theoriebildung abwerfen. Höher hinaus wollen zentralisierte Banken- und Warengenossenschaften in den Himmel führender Wirtschaftsunternehmen wachsen, den Rücken frei zum Lobbyismus für ihre mächtigen, aber dennoch partikularen Interessen. Der Vielfalt unterschiedlicher "Widmungs- und Fördertypen" (ENGELHARDT 1978; derselbe 1983) und damit einem Stück politischer Wirtschaftskultur droht weitere Einschränkung. Was läßt dies für den genossenschaftlichen Kulturkampf in der europäischen Arena erwarten?

Literatur zu Kapitel 4

- BÄNSCH, A. (1983) Mitgliederförderung als Unternehmensstrategie, Göttingen
- BEUTHIEN, V. (1989) Genossenschaftsrecht: woher- wohin? 100 Jahre Genossenschaftsgesetz (1889–1989), Göttingen
- DRAHEIM, G. (1955) Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, Göttingen Standardwerk
der Nachkriegszeit
- DÜLFER, E. (1982) Der Förderungsauftrag als Gegenstand von Geschäftsberichten und Pflichtprüfungen, Marburg
- ENGELHARDT, W.W. (1985) Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens. Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis, Darmstadt
- ENGELHARDT, W.W. (1978) Sind Genossenschaften gemeinwirtschaftliche Unternehmen?, Köln / Frankfurt a.M. Zur Frage der
Gemeinwirtschaftlichkeit
- ENGELHARDT, W.W. (1983) Gemeinwirtschaftliche Genossenschaften – ein möglicher Widmungstyp von Genossenschaften unter sechsen; in ZögU Bd. 6, 30-47
- ESCHENBURG, R. (1971) Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Tübingen Münsteraner Schule
- ESCHENBURG, R. (1972) Genossenschaftstheorie als Konflikttheorie; in: Theorie und Praxis der Kooperation, 55-71, Tübingen
- FÖRSTER, W., NOVY, K. (1985) Einfach bauen. Genossenschaftliche Selbsthilfe in Wien nach der Jahrhundertwende, Wien
- GROSSKOPF, W. (1990) Genossenschaftliche Identität bei sich ändernden Rahmenbedingungen; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 102-111, München
- HAMEL, W. (1989) Innovative Instrumente des Personalwesens für Kreditgenossenschaften; in: Zerche, J. u.a. (Hg.), Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung, 103-112, Nürnberg
- HASSELMANN, E. (1968) Die Rochdaler Grundsätze im Wandel der Zeit, Frankfurt / M.
- HETTLAGE, R. (1990) 'Kooperationsgeist' in genossenschaftlichen Unternehmungen; in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hg.), Kooperatives Management, 123-152, Baden-Baden
- LAURINKARI, J. (1990) Die Zusammenarbeit der Genossenschaftsorganisationen – Am Beispiel des Internationalen Genossenschaftsbundes (IGB); in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 765-774, München
- LAURINKARI, J., BRAZDA, J. (1990) Genossenschaftliche Grundwerte; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 70-77, München
- LIPFERT, H. (1988) Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen, Göttingen
- MÄNDLE, E. (1980) Gemeinwirtschaft und Genossenschaft; in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesen (HdG), 594-611, Wiesbaden

- MERSMANN, A., NOVY, K. (1991) Gewerkschaften – Genossenschaften – Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Köln
- MÜNKNER, H.-H. (1985) Selbstverständnis und Rechtsverfassung von Genossenschaftsorganisationen in EG-Partnerstaaten; in: Boettcher, E. (Hg.), Die Genossenschaft im Wettbewerb der Ideen, 87-116, Tübingen
- NEUMANN, M. (1973) Konflikt- oder Harmonietheorie der Genossenschaften; in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 23, 46-62
- RINGLE, G. (1986) Strategien zur Gestaltung intergenossenschaftlicher Gruppenaktivität und Kommunikation; in: Laurinkari, J. (Hg.), Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, 176-189, Nürnberg
- SCHLOESSER, R., RUHMER, O. (1939) Die ersten Haushalts-(Konsum-)Genossenschaften Groß-Deutschlands, ihre Leiden und Kämpfe, Hamburg
- SCHUBERT, R., ROSINY, A. (1985) Die Besteuerung der Genossenschaften, München
- THIEMEYER, T. (1990) Zur Abgrenzung von Genossenschaften und Gemeinwirtschaft; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 324-336, München
- THIEMEYER, T. (1970) Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip, Berlin
- TOTOMIANZ, V. (Hg.) (1922) Anthologie des Genossenschaftswesens, Berlin
- VIERHELLER, R. (1983) Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfaßter Unternehmen, Göttingen
- ZENTGENO (Zentralverband genossenschaftlicher Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen) (1988a) Zukunftsaspekte genossenschaftlicher Kooperationen im Einzelhandel und Handwerk, Bonn

Fragen zu Kapitel 4

1. Definieren Sie bitte in Form einer kurzen Präambel für die Genossenschafts-satzung ihrer Wahl, was Sie unter "Solidarität" verstehen.
2. Ist eine Genossenschaft, die sich den "Grundwerten des IGB" verschreibt (vgl. Abb 4.3) aus Ihrer Sicht "förderungswirtschaftlich" tätig? Begründen Sie bitte Ihre Entscheidung!

5 Lobby und Zwangsverband – Die genossenschaftlichen Prüfverbände –

Die "Doppelnatur" der Primärgenossenschaften als Sozial- und Wirtschaftsorganisation (vgl. Kap. 4.1) hat nicht nur Folgen für die theoretische Diskussion und die innerbetriebliche Struktur der Genossenschaften. Sie spiegelt sich im Aufbau und in der Funktion aller genossenschaftlichen Organisationen und damit ihrer Verbandsstrukturen wider. D.h., die Verbände müssen den sozialen Zielen der Genossenschaften und ihren wirtschaftlichen Aufgaben gerecht werden. Sie geraten dadurch in ein Spannungsverhältnis, das in dieser Ausprägung in keinem der sonst bestehenden Wirtschafts- und Interessenverbände in so ausgeprägter Form vorhanden ist: Die genossenschaftlichen Verbände haben intern Prüfungs- und Beratungs- sowie extern Lobby- und Interessenvertretungsfunktion.

Genossenschaften im Gegenwind

Pleiten, Prozesse und Skandale lähmen Bayerns traditionsreiche Selbsthilfeorganisation

VON HANS-GERD HEINE

Den bayerischen Genossenschaftlern bläst der Wind eiskalt ins Gesicht. Während sich rundum Verbände und Unternehmen intensiv auf den EG-Binnenmarkt vorbereiten, schlagen sie sich, die endlich nach jahrelangem Anlauf zum 1. Januar 1989 im *Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen/Schulze-Deitzsch)* zusammengefunden haben, mit selbst verursachten Pleiten, Prozessen und Skandalen herum.

Der ganz große Paukenschlag war Ende 1985 der Zusammenbruch der *Bayerischen Raiffeisen-Zentralbank* unter der Last von mehr als zwei Milliarden DM Verlusten aus windigen Bauträgerfinanzierungen. Diese Riesenpleite, die für Bayern das Ende des traditionellen dreistufigen Aufbaus im genossenschaftlichen Bankenbereich brachte, ist längst noch nicht ausgestanden. Im Frühjahr nächsten Jahres werden sich die Ehemaligen – Vorstandsräte sowie Mitglieder des Aufsichtsrates und des Kreditausschusses – u. a. wegen Untreue, Treuepflichtverletzung und Vorteilsnahme vor Gericht verantworten müssen.

Elf Angeklagte

Für einen klaren genossenschaftlichen Kurs, für saubere Verhältnisse, notfalls auch für rechtzeitige Schadensbegrenzung hätte eigentlich, mindestens indirekt, der Genossenschaftsverband sorgen müssen. Doch seit Horlachers Ankündigung im Februar dieses Jahres, vom Amt des Vorstandsvorsitzenden zurückzutreten, wackelt die genossenschaftliche Spitzenorganisation ohne Führung dahin. Zuerst wollte man einen Politiker an die Spitze holen, dann sollte es mit Wilhelm Frankenberger, dem stellvertretenden Vorsitzenden des alten

Raiffeisen- und auch des neuen Verbandes, ein Mann aus der Organisation, vereinbarungsgemäß ein Raiffeisenmann, sein. Doch dann kam mit Bayerns Europaminister Georg von Waldenfels wieder ein Politiker ins Gespräch, der aber offenbar von seiner Partei, der CSU, zurückgepfiffen wurde. Jetzt endlich hat man sich darauf geeinigt, Dr. Willibald Folz (53), Vorstandssprecher der Münchener Hypothekbank e.G., auf den Schild zu heben. Freilich braucht der einstweilige Kandidat noch die Zustimmung der Vertreterversammlung des Verbandes.

Filz und Erbhöfe

Warum, so ist zu fragen, haben die Aufsichts- und Kontrollgremien nie rechtzeitig die Notbremse gezogen? Weil, so die Antwort, das genossenschaftliche Ehrenamt mit diesen Aufgaben allzuoft überfordert ist. Und weil, was noch schwerer wiegt, der genossenschaftliche Filz allzusehr lähmt. Irgendwie kontrollieren sich die Spitzengenossen nämlich alle gegenseitig, so daß es dem einen unmöglich ist, dem anderen ungestraft weh zu tun. Außerdem gibt es im ehemaligen Raiffeisen-Bereich Familien-Erbhöfe, die mit dem Leistungsprinzip kaum zu rechtfertigen sind. Sie sind aber auch kaum abzuschaffen, denn die Querverbindungen dieser Pfründe reichen weit in die bayerische Regierungspartei und selbst in die Staatsregierung hinein.

Was im bayerischen Genossenschaftsbereich mit seinem Raiffeisen- und seinem Volksbankenflügel nützt, ist eine Rückbesinnung auf die Wurzeln und ureigensten Aufgaben, auf den Genossenschaftsgedanken eben. Zuviel ist deformiert, zuviel aus dem Lot.

Abb. 5.1: Genossenschaften im Gegenwind
Quelle: SZ v. 21./22.10.1989 (Auszug)

5.1 Die Entwicklung zu Pflichtprüfung und Zwangsmitgliedschaft

Erste Verbände

Die ersten genossenschaftlichen Verbandsgründungen erfolgten in den sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts. Für die gewerblichen Genossenschaften ist in Verbindung mit SCHULZE-DELITZSCH vor allem die Gründung des "Allgemeinen Verband der auf Selbsthilfe beruhenden Deutschen Erwerbs- und Wirtschafts-genossenschaften" im Jahre 1864 hervorzuheben. Als erster Spitzenverband für die Landwirtschaft wurde 1877 von RAIFFEISEN der "Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften" initiiert. Ziel dieses Verbandes ist es, die Kreditgenossenschaften (damals Darlehnskassen-Vereine) in ihrer Wirksamkeit zu unterstützen, ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen und ihre Interessen in jeder Beziehung zu fördern und nach außen zu vertreten (WÜLKER 1980, 838f).

Einführung der Pflichtprüfung

Eine Besonderheit der *genossenschaftlichen* Verbände ist schon sehr früh, daß sie ihre Mitgliedsgenossenschaften qua Verbandssatzung auf eine Außen-Revision ihrer Geschäftsführung verpflichten. Bei den gewerblichen Genossenschaften wird den entstehenden regionalen Unterverbänden 1881 vom Allgemeinen Verband eine Prüfung ihrer Mitglieder zur Pflicht gemacht. Ein Jahr später nimmt auch der landwirtschaftliche Spitzenverband entsprechende Bestimmungen in seine Satzung auf. Die gesetzliche Festschreibung der Pflichtprüfung für verbandlich organisierte Genossenschaften findet schließlich mit der Verabschiedung des Genossenschaftsgesetzes von 1889 statt. Damit ist die genossenschaftliche Prüfung die älteste Pflichtprüfung für Unternehmen, immerhin über 40 Jahre vor der aktienrechtlichen (1931) verankert.

Auch wenn die Unabdingbarkeit der Prüfung in mehreren Verbänden bereits vor der gesetzlichen Verabschiedung eingeführt wird, erfolgt diese Regelung nicht nur freiwillig. Vielmehr droht eine staatliche oder kommunale Aufsicht bzw. Kontrolle der Genossenschaften. In der Öffentlichkeit wird diese unter anderem von dem konservativen Reichstagsabgeordneten ACKERMANN gefordert. Begründung sind Fehlentwicklungen und Mißerfolge bei den Genossenschaften, die sich wegen sehr vieler Neugründungen und oft mangelhafter Sachkenntnis der Vorstandsmitglieder häufen.

SCHULZE-DELITZSCH sieht in der verstärkten ökonomischen Ausbildung von Verbandsrevisoren ein Mittel, staatliche Eingriffe von den Genossenschaften abzuwenden. Er versucht der anstehenden gesetzlichen Regelung die Spitze zu nehmen, indem er das Kompromißangebot macht, das Gesetz solle sich darauf beschränken, die Pflicht zu periodischen Revisionen festzuschreiben. Deren Organisation, Qualität und personelle Ausstattung solle hingegen der Satzungsautonomie der Verbände überlassen bleiben (JENKIS 1989, 21f).

Funktionswandel

Mit der Festlegung der Prüfung als gesetzliche Aufgabe der Genossenschaftsverbände erfahren diese einen ersten erheblichen Funktionswandel. Ursprünglich als reine Interessensvertretungs-, Beratungs- und Betreuungsverbände entstanden, werden sie nun auch zu Kontrolleuren. "Sie bewegen sich dabei", wie Klaus WEISER, Vorstandsmitglied des BVR auf einer Veranstaltung für alte und neue Genossenschaften es formuliert, "in dem mitunter recht unwegsamem Gelände zwischen Autorität und Solidarität" (WEISER 1987, 11).

Durch diese Verpflichtung zur Prüfung ihrer Mitglieder unterscheiden sich die genossenschaftlichen deutlich von anderen Unternehmensverbänden. Diese sind vorrangig *freiwillige* Zusammenschlüsse ihrer Mitglieder, die gemeinsam über Art und Umfang der Leistungserstellung ihres Verbandes entscheiden. Diese Dispositions-

freiheit ist seit dem Genossenschaftsgesetz von 1889 eingeschränkt, die Revision wird der Entscheidungsberechtigung der Verbandsmitglieder entzogen. Die Prüfungen bekommen hoheitliche Funktion, da weniger das Interesse und der Bedarf der Mitgliederorganisationen auf Basis der gegenüber dem Mitglied nachgewiesenen Sachkompetenz strukturierend wirken, sondern die prinzipiell einklagbaren Auflagen und Grenzen des gesetzlichen Auftrages.

Verstärkt wird diese Entwicklung der Verbände durch die Neuregelung des Prüfungswesens im Genossenschaftsgesetz im Oktober 1934 während der nationalsozialistischen Herrschaft. Seitdem gibt es die Einrichtung der Pflichtmitgliedschaft von Genossenschaften in einem staatlich anerkannten Prüfverband. (In der Nachkriegszeit kurzzeitig gelockert, dann aber auf Drängen der Verbände wieder eingeführt). Die Eintragung einer Genossenschaft in das Genossenschaftsregister bei Gericht erfolgt nur, wenn zusammen mit der Anmeldung eine Bescheinigung über ihre Mitgliedschaft in einem Prüfverband vorgelegt wird (PELZL 1990, 422). Der 'hoheitliche' Charakter der Prüfverbände wird durch Prüfungspflicht und Anschlußzwang konstituiert.

Pflichtmitgliedschaft
seit 1934

Die wichtigsten Inhalte des Gesetzes von 1934, mit dem das Verhältnis Genossenschaften und Verbände durch die Aufhebung der Freiwilligkeit tiefgreifend verändert wird, sind (vgl. PETERS 1988, 26):

- Es werden die vertiefte materielle Prüfung der Genossenschaften eingeführt und die Prüfungsvorschriften präzisiert.
- Für größere Genossenschaften gilt nun die jährliche Prüfung.
- Die Zugehörigkeit zu einem Prüfverband ist für Genossenschaften zwingend.
- Das Verhältnis Prüfverband, Verbandsprüfer und Genossenschaften erfährt eine Neuregelung, indem der Prüfverband nun verantwortlicher Träger der Prüfung ist und der Revisor ausführendes Organ.
- Der "genossenschaftliche Wirtschaftsprüfer" wird eingeführt.
- Die Rechte und Pflichten der Revisionsverbände hinsichtlich der Auswertung der Prüfungsergebnisse erfahren eine erhebliche Erweiterung .

Begründet wird der Anschlußzwang mit den Erfahrungen der Weltwirtschaftskrise. Unternehmenszusammenbrüche treten gehäuft auf, einschließlich vieler Zusammenbrüche von Genossenschaften. Dabei, so wird argumentiert, zeigen die verbandsangehörigen im Vergleich zu den verbandsfreien Genossenschaften eine vergleichsweise starke Stabilität (PELZL 1990, 422). In der Begründung zur Entscheidung über den Anschlußzwang heißt es:

Anschlußzwang zur
Insolvenzvermeidung

"Es muß der Mißstand vermieden werden, daß Genossenschaften, die Grund haben, die Prüfung des Verbandes zu scheuen, sich durch Austritt aus dem Verband seinem weiteren Einfluß und der Überwachung der Mängelabstellung entziehen können. Namentlich bei Kreditgenossenschaften, die fremde Gelder verwalten, besteht ein allgemeinwirtschaftliches Interesse, sie durch die Zwangszugehörigkeit zu dem zuständigen Prüfverband einer ständigen sachgemäßen Überwachung zu unterwerfen. Aber auch für alle anderen Genossenschaften ist im Interesse nicht nur ihrer Mitglieder, sondern auch der Öffentlichkeit der Anschlußzwang geboten."
(zit. nach Bludau 1968, 51ff)

Der Anteil der sogenannten "wilden" Genossenschaften an der Gesamtzahl der Genossenschaften liegt in den 20er Jahren unter 10%. Ob die These verbands- und prüfungsinduzierter höherer Stabilität tatsächlich zutrifft, läßt sich heute nicht mehr überprüfen. "Sämtliches Material hierüber, auch das der genossenschaftlichen Organisationen, fiel dem Krieg zum Opfer. In den amtlichen Statistiken über Konkurse wurde nicht zwischen verbandsangehörigen und verbandsfreien unterschieden" (ERK 1965, 54).

Mit rechtsstaatlicher Begründung – Schutz der Allgemeinheit, der Gläubiger und der Mitglieder – wird somit die Pflichtzugehörigkeit gerechtfertigt und die negative Vereinigungsfreiheit eingeschränkt (PETERS 1988, 27).

Der Anschlußzwang ist konstitutives Element des deutschen Genossenschaftswesens. Er findet sich in keinem anderen westlichen Land. Es ist anzunehmen, daß er weitreichende Folgen für die Vertretungsstärke von Belangen der eG in der Verbändedemokratie hat, die Stärke der Verbände und ihre Einflußmöglichkeiten auf das politische System betreffend. Auch Kontinuität, Fusions- und Konzentrationsentwicklung, Innovationsgeschwindigkeit und viele andere Aspekte dürften durch das Institut der Zwangsmitgliedschaft beeinflußt werden. Die eingangs angedeutete Doppelnatur der Prüfverbände wird damit jedoch einseitig zugunsten der wirtschaftlichen Kontrollaufgabe gewichtet. Eingeleitet schon durch das Genossenschaftsgesetz von 1889 wird die Prüfungspflicht zur Muß-Aufgabe (JENKIS 1989, 52f).

5.2 Aufgaben der Prüfverbände im genossenschaftlichen Verbandswesen

Die heutige Situation der insgesamt ca. 30 regionalen sowie 6 Fachprüfverbände ist – wesentlich bedingt durch die noch im Fluß befindlichen Verhältnisse in den neuen Bundesländern und die noch anstehenden Verbandsfusionen – schwer zu überblicken. Grob stellt sie sich wie folgt dar (vgl. Abb A im Anhang):

- Im Bereich des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands DGRV sind die zugehörigen Regional- und die Fachprüfverbände den drei Spitzenverbänden angeschlossen (BVR, DRV, ZVG). Die Prüfverbände in den neuen Bundesländern sind durch Kooperationsverträge verbunden.
- Der Gesamtverband der Wohnungswirtschaft (GdW) verfügt über zehn Prüfverbände in den alten (einer davon mit Doppelfunktion im DGRV) sowie sieben in den neuen Bundesländern.
- Der Revisionsverband deutscher Konsumgenossenschaften (RdK) ist gleichzeitig Spitzen- und Prüfverband für seine Sparte mit fast ausschließlicher Zuständigkeit für die alten Bundesländer.
- Der Verband deutscher Produktivgenossenschaften und Partnerschaftsunternehmen (VdP) hat dieselbe Doppelfunktion, allerdings begrenzt sich der Tätigkeitsbereich auf die neuen Bundesländer.
- Der Verband deutscher Konsumgenossenschaften (VdK) ist ostdeutscher Spitzenverband mit drei angegliederten Regionalverbänden. Prüfverband ist der Konsum Prüfverband e.V., Berlin.

Der DGRV¹ und die Spitzenverbände nehmen – wie die Prüfverbände – zwei Funktionsbereiche wahr:

- Im "*äußeren Zweckkreis*" Interessenvertretung des Verbandes gegenüber Dritten: Öffentlichkeitsarbeit und Lobbytätigkeit.
- Im "*inneren Zweckkreis*", dessen Wirken auf die Mitgliedsorganisationen bezogen ist: Beratung, Betreuung, Information und weitere Dienstleistungen sowie "Integration".

Ob man die Pflichtrevision der Prüfverbände zum inneren Zweckkreis rechnet oder wegen ihres 'hoheitlichen' Charakters gesondert ausweist, ist nicht so leicht zu entscheiden (vgl. Abb 5.2).

Pressemitteilungen und -konferenzen, Geschäftsberichte, die Herausgabe von Schriftenreihen und auch die finanzielle Förderung der genossenschaftswissenschaftlichen Universitätsinstitute gehören ebenso wie Verbandstage mit Kundgebungscharakter zur Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist Aufgabe aller Genossenschaftsverbände. Unaufgefordert abgegebene Verlautbarungen zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen, z.B. zur Preisbindung oder zur Wettbewerbspolitik, markieren den Übergang zur Lobby-Arbeit (vgl. zahlreiche Einzelbeispiele in KLUTHE 1985, 154ff). Diese wird höchstens punktuell und eher landesbezogen von den regionalen Prüfverbänden wahrgenommen. Sie liegt überwiegend in den Händen der Spitzenverbände, die im vorparlamentarischen Raum aktiv sind. Wesentliches Mittel ist die Erarbeitung von Vorschlägen zur Gesetzesnovellierung sowie die Teilnahme an Hearings: Bevor es zur Verabschiedung von Gesetzen kommt, nehmen die Verbände dazu Stellung. Da ihr Fachwissen anerkannt ist, werden sie teilweise direkt zu eigens anberaumten Anhörungen eingeladen. Beispiele für die Lobby-Tätigkeit sind:

Interessenvertretung

- das Engagement des Revisionsverbandes deutscher Konsumgenossenschaften bei der Verabschiedung des Rabattgesetzes unter anderem für den Erhalt der Rückvergütungsmöglichkeit;
- die Aktivitäten des Gesamtverbandes der Wohnungswirtschaft (damals noch "Gesamtverband Gemeinnütziger Wohnungsunternehmen") gegen die ersatzlose Abschaffung des Wohnungsgemeinnützigkeitgesetzes und sein derzeitiger Versuch, eine Gleichstellung in der steuerlichen Behandlung genossenschaftlicher Wohneigentumsbildung gegenüber dem Einzeleigentum zu erreichen;
- die Beteiligung aller Genossenschaftsverbände an der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes von 1974.

1 Der DGRV ist *auch* Prüfverband, jedoch mit nachrangiger Bedeutung.

M U S S A U F G A B E N :		
Prüfung der Verbandsmitglieder		
K A N N A U F G A B E N :		
I.	II.	III.
Verbandsleistungen gegenüber den Mitgliedern	Interessenvertretung der Mitglieder in der Öffentlichkeit	sonstige Verbandsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> - Beratungsleistungen auf <ul style="list-style-type: none"> - betriebswirtschaftlichen - rechtlichen - steuerlichen - organisatorischen Gebieten - allgemeine Dienstleistungen sowie Interessenkoordination auf den Gebieten: <ul style="list-style-type: none"> - Werbung - Öffentlichkeitsarbeit - Aus- und Weiterbildung - Einrichtung und Verwaltung von Fonds zur Sicherung und Förderung genossenschaftlicher Einrichtungen - Einzelvertretung der Mitglieder gegenüber Behörden - Information der Mitglieder durch: <ul style="list-style-type: none"> - Rundschreiben - Zeitschriften - Geschäftsbericht - aufbereitetes statistisches Material 	<ul style="list-style-type: none"> - Wahrnehmung der Mitgliederinteressen in <ul style="list-style-type: none"> - genossenschaftlichen - wirtschaftlichen - rechtspolitischen - steuerpolitischen - arbeitsrechtlichen - sozialrechtlichen - wirtschaftsrechtlichen Angelegenheiten gegenüber Verwaltung und Gesetzgebung 	<ul style="list-style-type: none"> Förderung des Genossenschaftswesens und des Genossenschaftsgedankens

Abb. 5.2: Aufgabenbereiche der Prüfverbände
Quelle: Luxem 1989, 43

Solidaritätsfonds resultieren vor allem aus dem Erfordernis der Volks- und Raiffeisenbanken, bei Firmenzusammenbrüchen in ihren Reihen durch Übernahme der Gläubigerverluste Imageverluste zu vermeiden. Einen Sonderfall bildet der jüngst zum Aufbau des genossenschaftlichen Bankenwesens in den neuen Bundesländern aufgelegte Fonds.

Die auf die Mitgliedsorganisationen gerichteten Verbandstätigkeiten sind Domäne der Prüfverbände:

Innerer Zweckkreis

- *Beratung* erstreckt sich neben genossenschaftsspezifischen Rechts- und Steuerfragen auf allgemeinere Fragen wie betriebliche Sozialpolitik, Organisation, Marketing etc. Sie kann im Einzelfall dazu führen, daß der Verband sein Mitglied in juristischen Auseinandersetzungen vertritt.
- *Betreuung* zeichnet sich aus durch ihren kontinuierlichen, längerfristigen Charakter (Umfragen bei den Mitgliedsorganisationen, Information über wirtschaftliche Entwicklungen, gemeinsame Marketingmaßnahmen, Aus- und Fortbildung u.v.m.). Infolge dieser Längerfristigkeit kann sie eng mit den Erfahrungen und Erkenntnissen verknüpft werden, die sich aus der Muß-Aufgabe Prüfung ergeben. Die Verbände haben daher auch den Terminus "Betreuungsprüfung" entwickelt.
- *Integration* durch Stärkung genossenschaftlicher Identität und Zusammenarbeit geht über die Betreuung hinaus und gestaltet sich schwieriger. Besonders in Großverbänden müssen Kooperationsmechanismen verankert werden, die ein Mindestmaß an Zusammenhalt gewährleisten. Geschehen kann dies u.a., indem die Verbände den Mitgliedern ihre Bedeutung für die Allgemeinheit vor Augen halten und damit ihr Selbstwertgefühl erhöhen:

"Die Zielsetzung der rationelleren Nutzung der Ressourcen durch Koordinierung wirtschaftlicher Aktivitäten unterscheidet Genossenschaften von Kartellen, die lediglich auf Einkommenseffekte ausgerichtet sind... (ZENTGENO 1990, 16). Je erfolgreicher Genossenschaften für ihre Mitglieder tätig sind, desto besser wirken sie im Sinne einer Förderung freiheitlicher Strukturen in Wirtschaft und Gesellschaft." (ebd., 24).

Als Indikatoren für die Integrationsfunktion eignen sich z.B. die Frequentierung von Mitgliederversammlungen oder die Bereitschaft zur Übernahme von Gemeinschaftsaufgaben durch die Mitglieder. Begründet wird die Integrationsarbeit in den Verbänden heute vorwiegend nicht mit den genossenschaftlichen Prinzipien, sondern mit ökonomischen Argumenten: Durch eine Integration der Primär-genossenschaften läßt sich eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit erreichen und umgekehrt. Folgerichtig verfügen die Verbände in der Regel weder über gesonderte Organisationseinheiten noch über Fachpersonal oder Konzepte, die sich mit Aufgaben der Mitgliederförderung oder der Schaffung von genossenschaftlicher Identität beschäftigen (Ausnahme: Genossenschaftsreferat des GdW).

5.3 Die Pflichtprüfung als Muß-Aufgabe

Inhalt der Prüfung

Zweck der je nach Bilanzsumme jährlich oder alle zwei Jahre durchzuführenden "Pflichtprüfung" ist die "Feststellung der wirtschaftlichen Verhältnisse und die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung". Gegenstand sind "die Einrichtungen, die Vermögenslage sowie die Geschäftsführung der Genossenschaft" (§ 53 GenG). Die Fachliteratur zur genossenschaftlichen Pflichtprüfung weist darauf hin, daß diese – im Vergleich zur aktienrechtlichen Prüfung – wesentlich umfassender ist, da Beschränkungen fehlen und eine Reihe von Auskunfts- und Veröffentlichungsrechten des Prüfverbandes gesetzlich verankert sind. An den Prüfer werden damit hohe Anforderungen gestellt: Diese betreffen das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen in allen seinen Zweigen, das Steuer- und das Genossenschaftsgesetz und auch zumindest Grundkenntnisse in der Betriebsführung. Aufgrund des umfassenden Charakters der Prüfung entstehen für den Verband erhebliche Einwirkungsmöglichkeiten auf das Wirtschaftsgebaren des Unternehmens.

Als Begründung für die hohen Ansprüche wird immer wieder angeführt, daß die Selbsthilfe einer größeren Zahl mittelschwacher Wirtschaftslaien grundsätzlich höhere Unwägbarkeiten birgt als Unternehmensgründungen durch wenige, einschlägig vorgebildete Privateigentümer (typisch im reglementierten Handwerksbereich).

eG krisenfest

Bemerkenswert und Ausweis der hohen Solvenz genossenschaftlicher Unternehmen ist die geringe Zahl der Insolvenzen. Wie die Abb. 5.3 zeigt, sind dies im Jahr 1986 vier, im Jahr 1987 ein Fall. Bei durchschnittlich etwa 40 Neugründungen im Jahr bedeuten 2-3 Insolvenzen einen Anteil von ca 6%. Diese gegenüber anderen Rechtsformen ausgesprochen niedrige Zahl dient den Genossenschaftsverbänden als Beleg für die Angemessenheit erstens des Rechtsinstituts Pflichtprüfung und zweitens ihrer Gründungsprüfungs-Praxis.

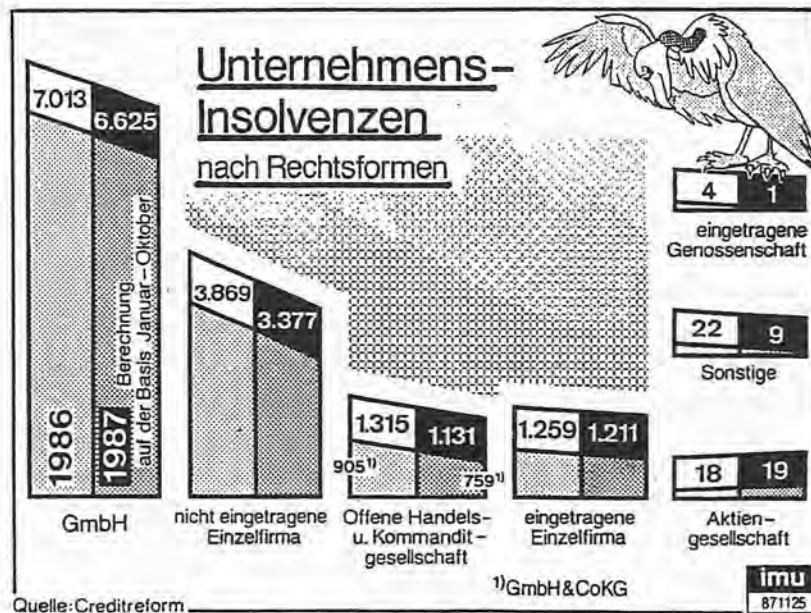


Abb. 5.3: Unternehmensinsolvenzen nach Rechtsformen
Quelle: Creditreform

Einen besonderen Stellenwert hat die Gründungsprüfung. Ein Unternehmen kann ausschließlich unter der Bedingung eingetragene Genossenschaft werden, daß ihm der Verband nach einer Prüfung bescheinigt, daß eine Gefährdung der Belange der Mitglieder und Gläubiger nicht zu erwarten ist. Die Gründungsprüfung stellt für kleine, besonders produktivgenossenschaftliche Neugründungen, eine hohe Barriere dar. Sie ist für diese neuen Genossenschaften oft ausgesprochen zeitaufwendig und kostenintensiv. Je nach Art und Umfang der projektierten Genossenschaft fallen zwischen 10 und 50 Tagewerke an, die im Schnitt mehr als 10.000 DM Kosten zur Folge haben (STAPELFELDT 1990, 79). Nicht selten beträgt der Zeitraum zwischen Gründungsversammlung und Eintragung in das Genossenschaftsregister ein Jahr und länger, ausgelöst durch ein umständliches Bearbeitungsverfahren der Verbände.

Gründungsprüfung
als Filter

Es wird ein als "Prüfungsfalle" zu bezeichnenden Regelkreis in Gang gesetzt:

Die gesetzliche Regelung begründet potentielle Haftungsansprüche von Dritten (insbesondere von Gläubigern bei schnellem Konkurs) gegenüber den Verbänden, wenn die Prüfung nicht auf dem erforderlichen hohen Stand und mit äußerst kritischer Beurteilung erfolgt. Dies bestärkt die Genossenschaftsprüfer in ihrem Verhalten, Neugründern hohe Hürden vor Erteilung des 'Unbedenklichkeitstestats' zu stellen. Die Prüfverbände pflegen das Image des hochsolventen Genossenschaftswesens. Dies und sich verschärfende Prüfungen haben abschreckende Wirkung auf Gründungswillige. Der Beitritt neuer Genossenschaften ist wegen deren geringer Wirtschafts- und damit fehlender Beitragskraft für einen Verband nicht attraktiv. Die Verbände beginnen selbst von 'riskanten' Gründungen abzuraten, nehmen überwiegend Imitationen bestehender Genossenschaftsunternehmen auf. Die Anforderungen innerhalb der inzwischen weitgehend geschlossenen Genossenschaftsgesellschaft steigen. Es gibt kaum noch Neugründungen. Die Gründungsprüfung wird mangels Anträgen beinahe überflüssig.

"Prüfungsfalle"

Für kleinbetriebliche Neugründer strahlt die genossenschaftliche Rechtsform kaum Attraktivität aus, in den meisten Gründungshandbüchern fehlt sie, in anderen wird sie negativ bewertet:

eG unattraktiv

"Genossenschaften (gemeint: Genossenschaftsverbände; d. Verf.) neigen offenbar dazu, Interessenten – insbesondere 'Alternative' abzuschrecken. Entscheidet ein Verband positiv, unterliegt das Unternehmen fortan einer ständigen Überprüfung von Buchführung und Bilanzen, was von einigen Projekten sogar gelobt wird, weil sie dadurch zur Ordnung in der Buchführung gezwungen würden (!). ... Dennoch liegt die Hauptschwierigkeit vermutlich in der Zulassung, wobei die Erfahrungen je nach regional zuständigen Genossenschaftsverbänden differieren ... Ich rate daher von der Gründung einer Genossenschaft – zumindest zu Beginn der unternehmerischen Tätigkeit – im allgemeinen ab."
(Emge 1989, 106f)

Eine Auswirkung besteht im massenhaften Ausweichen der Selbsthilfegründungen in den siebziger und achtziger Jahren auf andere Rechtsformen. Die GmbH oder die BGB-Gesellschaft werden durch aufwendige Vertragswerke an genossenschaftliche Strukturelemente leidlich angepaßt (z.B. Identitäts- und Demokratieprinzip). Während die Gesamtzahl genossenschaftsähnlicher Neugründungen in den Jahren 1975 bis 1990 einige 10.000 erreicht, finden in diesen 15 Jahren nur 600 bis 700 in die Form der eG (vgl. FLIEGER / PALING 1987).

Ausweichen in
andere Rechtsformen

Die konservativ orientierten Spitzenverbände im DGRV² sehen dies gern. Es liegt im Rahmen ihrer Interessensvertretung, *bestimmte* politische Ziele und Werte zu fördern, nämlich die des selbständigen gewerblichen, kaufmännischen und bäuerlichen Mittelstandes. Neue Mitglieder, besonders solche aus alternativen Milieus, sind in Bezug auf ihre Hinnahmefähigkeit der eingeschliffenen Zielsetzungen unkalkulierbar. Ihre Mitgliedschaft bringt potentiell Unruhe in das gewachsene Gefüge mit seinen altbewährten Wertstrukturen. Die wenigsten Genossenschaftsverbände haben sich geöffnet gegenüber dem gesellschaftlichen Wertewandel einschließlich eines Engagements für Ökologie und einer Wiederbelebung von 'vergessenen' genossenschaftlichen Ansprüchen wie z.B. Solidarität mit den wirtschaftlich Schwachen (RdK, in gewissem Maße auch der GdW und einzelne Prüfverbände des DGRV, wie der im Rheinland).

Daß es auch Alternativen zur verbandlichen Abschottung gibt, zeigt ein mit öffentlichen Mitteln unterstütztes Pilotprojekt des Revisionsverbandes deutscher Konsumgenossenschaften. Mitarbeiter des Verbandes geben Hilfestellung bei der Ausarbeitung der für die Gründungsprüfung erforderlichen Unterlagen. Damit steht der Prüfverband den neuen Betrieben nicht mehr als kaum durchschaubare anonyme Prüfungsinstanz gegenüber, sondern als Partner beratend zur Seite (STAPEL-FELDT 1990, 80).

5.4 Unkontrollierte Funktionäre als Interessensvertreter einer demokratischen Unternehmensform?

"*Wer prüft die Prüfer?*", mit diesem spektakulären Titel machte die Wirtschaftswoche vom 24.7.1987 auf ein der Öffentlichkeit wenig bekanntes Problem aufmerksam: die Kontrolle der Kontrolleure. Bisher befaßt sich die Genossenschaftswissenschaft vor allem mit den Primärgenossenschaften. Dagegen steckt eine kritische Analyse des organisatorischen Überbaus noch in den Anfängen.

Zentralisierung

Innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes ist der auf der Ebene der Primärgenossenschaften zu beobachtende Trend zur Oligarchisierung und Managerdominanz weit fortgeschritten. Dieser seit langem zu beobachtende Trend setzt sich auch auf Verbandsebene fort: Mit dem Zusammenschluß der bis dahin bestehenden Spitzenverbände "Deutscher Genossenschaftsverband" (SCHULZE-DELITZSCH) und "Deutscher Raiffeisenverband" im Jahre 1972 beginnt die bis heute noch nicht abgeschlossene Fusionierung der Regionalverbände (von ehemals 20 auf gegenwärtig 12 in den alten Bundesländern). Weitere Zusammenlegungen bereits fusionierter Verbände sind in der Diskussion (so die des Rheinischen mit dem Westfälischen Prüfverband).

Ganz im Gegensatz zum hochgehaltenen genossenschaftlichen Demokratieprinzip funktioniert die Basiskontrolle der Verbände oft weit schlechter als bei manchem, gerne auch als "konzernkapitalistisch" bezeichneten Unternehmensverband:

Regionalmonopol

Zum ersten hat die Abwanderungsdrohung durch Mitgliedgenossenschaften kaum Überzeugungskraft. So heißt es im Kooperationsvertrag von DGV/DRV:

2 Der DGRV ist bislang nicht Mitglied im IGB, wegen dessen vorgegeblicher Prägung durch Verbände kommunistischer Staaten. Das Wegfallen dieses Arguments mit den Zusammenbrüchen der osteuropäischen Wirtschaftssysteme läßt hoffen, daß sich dieser bei weitem stärkste deutsche Verband einer genossenschaftlichen Grundwertediskussion stellen wird.

"Auf Regionalebene bilden alle gewerblichen und ländlichen Genossenschaften der jeweiligen Verbandsbezirke einen Prüfverband mit der Rechtsform des eingetragenen Vereins ..."

(Abgedruckt in Luxem 1989, 329)

Eine austrittswillige Genossenschaft muß einen anderen Prüfverband suchen, um ihren Rechtsstatus erhalten zu können. Wegen des mittels Kooperationsvertrag festgelegten Regionalmonopols (sowie der Branchenmonopole der bundesweit tätigen) und der engen Bindungen der Verbände über ihre Spitzen (und den Dachverband DGRV) ist ein Ausscheren aus dem aufgenötigten Korsett höchst unrealistisch.

Neben den auseinanderdriftenden Interessenlagen der fusionsbedingt wachsenden Mitgliedergruppen trägt insbesondere das Bewußtsein, immer weniger Mitentscheider zu sein, zu nachlassender Beteiligung an der Willensbildung und Entscheidungsfindung der Verbände. Auf den Verbandstagungen / Mitgliederversammlungen, die trotz aufwendigen Beiprogramms sinkende Teilnehmerzahlen aufweisen, zeigt sich eine zunehmende Passivität der Mitglieder, abnehmende Bereitschaft zur Mitarbeit und Mitverantwortung sowie mangelnde Beteiligung an genossenschaftlichen Fragen und Problemen (vgl. RINGLE 1986).

Mitgliederohnmacht

Eine Zuspitzung erfährt die Frage nach der Glaubwürdigkeit der Verbände mit der demokratischen Qualität der verbandlichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse. Wird der unmittelbare Einfluß des Verbandsmitgliedes als eigentlicher Träger auf die Zielbildung überhaupt wirksam? Die Arbeit von LUXEM (1990) zu den Prüfverbänden des DGRV-Bereiches beschäftigt sich als erste umfassend und aktuell mit dieser Fragestellung. Bemerkenswert ist das untersuchte Kooptationsverfahren der Verbände für ihre Verbandsausschüsse. Diese sollen – vergleichbar dem genossenschaftlichen Aufsichtsrat – den Vorstand kontrollieren. Der von der Mitgliederversammlung gewählte Verbandsausschuß beruft weitere, zahlenmäßig durch die Satzung festgelegte Mitglieder in dieses Gremium. Das Zahlenverhältnis reicht dabei von 25:3 bis 44:12. Damit werden die Mitgliederrechte bei der Besetzung der Organe erheblich eingeschränkt. Da dem Vorstand bei der Kooptation ein Mitspracherecht zusteht, hat der zu Kontrollierende die Möglichkeit, seine Kontrolleure mitzubestimmen.

Basiskontrolle gering

Ob die Verbände, den Wert von Stabilität offenbar hoch schätzend, ein ähnliches Vorgehen bei der Besetzung der Aufsichtsräte in den Primär-genossenschaften unterstützen würden? Wird der Anspruch auf genossenschaftliche Partizipation ernst genommen, liegt die Schlußfolgerung von BLÜMLE (1991, 51) nahe: "Kooptation widerspricht demokratischer Willensbildung. Solche Regelungen in einer Kooperation der Kooperative sollten ersatzlos aus den Satzungen gestrichen werden." In Verbindung mit der Pflichtprüfung und der Zwangsmitgliedschaft kommt es ansonsten zu einer äußerst problematischen Machtverschiebung von den Trägern des Verbandes zu dessen professioneller Spitze:

"Diese zunehmend stärker werdende Machtposition versetzt die Verbandsmanager in die Lage, bei der Zielfindung innerhalb des Verbandsbetriebes zu dominieren und in zunehmendem Maße eigene Ziele, wie persönliche Macht, Prestige und Markterfolg, durchzusetzen und zu verfolgen. Für die Mitglieder führt dies dazu, daß ihre Interessen nicht mehr im Mittelpunkt aller genossenschaftlichen Aktivitäten stehen und es zu einer kontinuierlichen Verdrängung des Mitgliederwillens kommt."

(Luxem 1990, 234f)

Pflichtprüfung kollidiert mit Lobbytätigkeit ...

Die Verträglichkeit gleichzeitiger Ausübung von Muß- und Kann-Aufgaben stößt zunehmend auf Zweifel, verschärft durch die zu beobachtende Machtverschiebung an den Spitzen der Verbände. Dies gilt zunächst für die Durchführung der Pflichtprüfung und die Ausübung der *Lobbytätigkeit* durch denselben Verband.

WULZ / WEBER (1985, 293) weisen darauf hin, daß die Revision gegen die Bestimmungen von § 49 der Wirtschaftsprüferordnung verstößt, "wenn (sie) die dem Verband übertragenen Funktionen als Interessenverband mit denen des unabhängigen, unbefangenen Wirtschaftsprüfers verbindet". Dennoch räumen die Neufassungen des verbandsseitig maßgeblich mitgeprägten Genossenschafts- und des Kreditwesengesetzes den Prüfverbänden erhebliche neue Einflußmöglichkeiten ein. Sie wirken damit an der gesetzlichen Zuschneidung ihres eigenen Prüfungsauftrages mit. Ein Übermaß an Selektions- und Sanktionsmitteln kaum noch kontrollierter Verbände stellt den Selbstverwaltungscharakter der einzelnen Genossenschaft und den Demokratiegehalt des genossenschaftlichen Verbundes in Frage.

.... und mit Beratung

Analog wird auch die Kopplung von Prüfung und *Beratung* kritisiert. Während der vertraglich gebundene Berater seinen Leistungsumfang mit dem Kunden aushandeln muß, kann der hoheitlich tätige Prüfer diesen selbst definieren. Die Zahl der Prüfungstage und damit die Gebührenhöhe für die Pflichtprüfungen erscheint besonders sich neugründenden Genossenschaften willkürlich und nicht nachvollziehbar. Der Nutzen für die Genossenschaft wird nicht transparent. Dem wird entgegengehalten, daß Beratung, Betreuung und Interessenwahrnehmung sich als sinnvolle Ergänzung zur Prüfungstätigkeit herauskristallisiert hätten (MARCUS 1985, 168). Eine Trennung führe zur Leistungsminderung.

Es besteht also ein Dilemma: Wird die Pflichtprüfung nicht beratend genutzt (was in der Praxis gegenwärtig allerdings sehr häufig der Fall ist), verpuffen immense Möglichkeiten und Chancen für Lernprozesse. Mündet sie hingegen in eine intensive Beratung mit hohem Engagement des Prüfers ein, sind Unvoreingenommenheit und Unabhängigkeit der Prüfung bedroht.

Alternative
Verbandsstruktur

Zur Abhilfe gegen diese Interessenkollision und drohende Unglaubwürdigkeit des Genossenschaftssektors gibt es verschiedene Vorschläge:³

- Die Genossenschaftsverbände sollen – wie zu ihrer Entstehungszeit – wieder reine Interessenverbände werden. Die General- bzw. Vertreterversammlung der Genossenschaft bestimmt den Abschlußprüfer wie im Aktienrecht (WULZ / WEBER 1985, 296).
- Aufteilung der Muß-Aufgabe Prüfung einerseits und der Kann-Aufgaben andererseits auf zwei Verbände, wobei die Mitgliedschaft im Beratungs- und Interessenvertretungsverband freiwillig ist (JENKIS 1989, 169f, LUXEM 1990, 256ff).

Eine Verstärkung von 'Wettbewerbskomponenten' – besonders von den DGRV-Verbänden als gesellschaftspolitisches Leitbild immer wieder eingefordert, jedoch nicht auf das eigene Prüfungsangebot bezogen – zwingt zu einem intensiveren Engagement für genossenschaftliche Neugründungen und zu besseren Leistungen nicht nur für ihre bisherigen, sondern auch für potentielle Mitglieder, da andern-

3 Das Bilanzrichtlinien-Gesetz von 1985 untersagt die Identität zwischen denjenigen, die die Prüfung einer Genossenschaft durchführen, und denen, die von Verbandsseite beraten und für sie planen. Dies hat bereits eine klare Trennung in Verbandsdirektor (Interessenwahrnehmung) und Prüfungsdirektor (Pflichtprüfung) samt der zugeordneten Abteilungen erforderlich gemacht; weitere Schritte in die gleiche Richtung liegen daher nahe (JENKIS 1989).

falls konkurrierende Verbände stärker werden oder gar neue entstehen.⁴ Keiner der Vorschläge ist ohne Ambivalenzen und unerwünschte Nebeneffekte. Der Handlungsbedarf erweist sich jedoch als groß, wenn dem Auseinanderdriften von Verfassungsnorm der Verbände und ihrer Verfassungswirklichkeit begegnet werden soll (BLÜMLE 1991). Denn setzen sich die von LUXEM aufgezeigten Veränderungen im Willensbildungsprozeß der Genossenschaftsverbände fort, wie sehen diese Gebilde dann in 20 oder 30 Jahren aus? Wer entscheidet mit welcher Berechtigung? Wer kontrolliert die Funktionäre, die ohne ausreichende demokratische Legitimation in der Öffentlichkeit als Interessensvertreter einer demokratischen Unternehmensform auftreten?

Die Entwicklung drängt auf eine Entscheidung: Zentralisierung und damit Auflösung genossenschaftlicher Wirtschaftskultur? Oder Revision im Sinne genossenschaftlicher Werte auf der Basis moderner Konzepte der Verbandsorganisation?

4 Gegenargumente wie Tendenz zur Auswahl 'lässiger' Wirtschaftsprüfer, zu Gefälligkeitsprüfungen oder gar indirekten Bestechungen (JENKIS 1989, 170) scheinen angesichts eines funktionierenden freien Wirtschaftsprüfungswesens wenig plausibel.

Literatur zu Kapitel 5

- BLUDAU, K. (1968) Nationalsozialismus und Genossenschaften, Hannover
- BLÜMLE, E.-B. (1991) Für den Verbandsmanager gelesen. Besprechung des Buches 'Die genossenschaftlichen Prüfungsverbände'; in: *Verbandsmanagement* 2/91, 50-51, Freiburg / Schweiz
- EMGE, H. (1989) *Wie werde ich Unternehmer?*, Reinbek
- ERK, G. (1965) *Pflichtmitgliedschaft und Aufnahme im genossenschaftlichen Prüfungswesen*, Dissertation, Würzburg
- FLIEGER, B., PALING, S. (1987) Die Genossenschaft eine aussterbende Rechtsform? Analyse der Genossenschaftsgründungen seit der Novelle 1973; in: *CONTRASTE* Nr. 37 Okt./87, 6
- GRUNWALD, W., LILGE, H.G. (Hg.) (1980) *Partizipative Führung*, Bern / Stuttgart
- JENKIS, H. W. (1989) *Der Wirtschaftsprüfer im Konflikt zwischen Prüfung und Beratung. Ursprung, Entwicklung, Probleme*, Berlin
- KLUTHE, K. (1985) *Genossenschaften und Staat in Deutschland. Systematische und historische Analysen deutscher Genossenschaftspolitik bezogen auf den Zeitraum 1914 bis zur Gegenwart*, Berlin
- LUXEM, V. (1990) *Die regionalen genossenschaftlichen Prüfungsverbände*, Regensburg
- MARCUS, B. (1985) Die Pflichtmitgliedschaft bei Genossenschaftsverbänden als Prüfungs-, Betreuungs- und Interessensverbänden; in: *Kooperations- und genossenschaftliche Beiträge*, Bd. 12, Münster
- PELZL, W. (1990) *Verbandsorganisation*; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch*, 422-435, München
- PETERS, C. (1988) Die zulässigen Anforderungen für die Aufnahme oder Ablehnung einer Genossenschaft durch einen Prüfungsverband; in: *Unveröffentlichte wissenschaftliche Hausarbeit an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin*, Berlin
- RINGLE, G. (1986) Strategien zur Gestaltung innergenossenschaftlicher Gruppenaktivität und Kommunikation; in: Laurinkari, J. (Hg.) *Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart*, 176-189, Nürnberg
- STAPELFELDT, H. (1990) Zur Rolle der genossenschaftlichen Prüfungsverbände bei der Gründung von Genossenschaften; in: *Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hg.) Perspektiven der Genossenschaften*, 75-80, Darmstadt
- TSIBANOULIS, D. (1987) *Die genossenschaftliche Gründungsprüfung*, Frankfurt/M.
- WEISER, K. (1987) 'Alte und neue Genossenschaften'; in: *Forum* 1/87, 11-13
- WÜLKER, H.-D. (1980) *Genossenschaftsverbände in der Bundesrepublik Deutschland*; in: Mändle, E. / Winter, H.-W. (Hg.), *Handwörterbuch des Genossenschaftswesens*, 838-852, Wiesbaden

Abwägend zur
Doppelfunktion

Pionierarbeit zur
Verbandsdemokratie

Kritisch-wissen-
schaftlich zur
Gründungsprüfung

WULZ, G., WEBER, W. (1985) Sind Genossenschaften Teil eines verbandsgesteuerten Konzerns?; in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 11, 293-296

ZENTGENO (Zentralverband genossenschaftlicher Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen) (1988a) Zukunftsaspekte genossenschaftlicher Kooperationen im Einzelhandel und Handwerk, Bonn

Fragen zu Kapitel 5

1. Bringen Sie in Erfahrung, welcher Genossenschaftsverband oder -verbände für Ihre Region zuständig sind. Wieviele Neugründungen kann dieser Verband (bzw. diese Verbände) seit 1974 aufweisen? Welches schriftliche Informationsmaterial wird von verbandlicher Seite für Gründungsinteressierte zur Verfügung gestellt? Fordern Sie dieses an und prüfen Sie es auf seine Brauchbarkeit für Neugründer.
2. Welche Lösung halten Sie zur Entschärfung der Problematik der Doppelfunktion von Prüfungs- und Interessenverband für die genossenschaftlichen Revisionsverbände für zweckmäßig? Begründen Sie Ihren Vorschlag.
3. Welche Möglichkeiten sehen Sie, die Kontrolle und Mitgliedernähe der Genossenschaftsverbände auf Dauer zu gewährleisten?

6 Zwei Sonderwege treffen aufeinander – Produktivgenossenschaften und Deutschlandpolitik –

Nach kurzer gemeinsamer Entwicklung in den ersten Nachkriegsjahren gehen ost- und westdeutsche Genossenschaften verschiedene Wege. Besonders scharf ist der Kontrast bei den Produktivgenossenschaften: Ende der 80er Jahre zählen die Statistiker 7.000 im Osten, keine 20 im Westen. Auslöser und Folge dieser gegenläufigen Entwicklung sind Klischees, die eine jeweilige Systemkonformität der Genossenschaft mit dem "Staatssozialismus" bzw. dem "Marktkapitalismus" unterstellen. Dabei werden Produktivgenossenschaften in *beiden* Wirtschaftsordnungen als 'Störpotential' wahrgenommen: als sperrig gegenüber ihrer vollkommenen Integration in den *jeweiligen* *Mainstream*. Dies fördert die Dethematisierung des produktivgenossenschaftlichen Potentials trotz der andauernden Strukturkrise im Osten der heutigen Bundesrepublik.

MIT DEN PGH GEWOSSEN AUF DU UND DU

Kaum noch Chancen

Produktivgenossenschaften des Handwerks sterben aus

Wenn es etwas in der zerrütteten DDR-Wirtschaft gegeben hat, was die Chance gehabt hätte, den Umbruch zu überstehen, dann waren es die Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGHs). Sie machten immerhin vierzig Prozent des mittelständischen Handwerks und Dienstleistungsgewerbes in der DDR aus. Sie hätten sich sogar als äußerst progressives Element in der Marktwirtschaft entwickeln können, da die Arbeitnehmer finanziell am Betrieb beteiligt sind und ihr Mitspracherecht viel größer ist als in anderen Unternehmensformen. Zudem waren die PGHs von den Problemen der zusammenbrechenden DDR-Wirtschaft nicht unmittelbar bedroht: Sie sind weder verschuldet noch waren sie den verkrusteten volkswirtschaftlichen Strukturen verhaftet, und sie haben in der Regel eine starke Kapitalbasis, also gute Ausgangsbedingungen für neue Investitionen. Nicht zuletzt besitzen die Dienstleistungsbetriebe gute Marktpositionen.

Doch trotzdem scheint den PGHs der Kampf angesagt worden zu sein. Nicht etwa, daß die Marktwirtschaft ihnen unüberwindbare Hürden aufgestellt hätte. Zur Gefahr für sie wurden die in Scharen ins ostdeutsche Gebiet einfallenden und vor Unkenntnis über diese Produktionsform strotzenden Unternehmens- und Steuerberater. Dazu kamen Akzeptanzschwierigkeiten bei den westlichen Partnerbetrie-

ben, die die PGHs oft als Relikt sozialistischer Planwirtschaft verkannten und nicht begriffen, daß es sich hier um privates Gemeinschaftseigentum handelt, das in demokratischen Strukturen verwaltet wird. Als westdeutsche Autokonzerne durchs Land reisten, um Vertragswerkstätten zu finden, wurden Verträge nur mit Zusage der PGHs abgeschlossen, sich in GmbHs umzuwandeln. Heute existiert fast keine Kfz-PGH mehr.

Während die Kombinate und VEBs ihr firmenrechtliches Schicksal in die Hände der Treuhandanstalt legen mußten, können die PGHs selbst entscheiden, in welcher Unternehmensform sie in Zukunft produzieren wollen. Doch die GenossInnen waren verunsichert und zu vorschnellen Entscheidungen bereit. Die noch von der Modrow-Regierung erlassene Verordnung zur Auflösung und Umwandlung von PGHs komplizierte die Situation zusätzlich. Das darin formulierte Recht auf Auszahlung der eigentlich unteilbaren Fonds an austrittswillige Mitglieder brachte viele PGHs an den Rand des Ruins. Außerdem setzte ein ungeheurer Termindruck ein, da die Umwandlung der PGHs bis Ende dieses Jahres abgeschlossen sein sollte. Das bedeutet, Abschluß- und Eröffnungsbilanzen zu erstellen, sich bei einem Prüfverband anzumelden, der noch nicht mal existierte, und Mitgliederversammlungen einzuberufen, um die not-

wendigen Entscheidungen herbeizuführen. Da schien die Auflösung oder Umwandlung in eine GmbH manchen GenossenInnen der einfachere Weg zu sein, anstatt sich in eine eingetragene Genossenschaft umzubilden.

Inzwischen sind 30 Prozent der 2.740 Genossenschaften aufgelöst, die wenigsten aus wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Ungefähr 40 Prozent schwanken noch, schätzt Peter Schneider, Geschäftsführer des Verbandes deutscher Produktivgenossenschaften. Um diesen Prozeß aufzuhalten, eröffnete der im März gegründete Verband, von dem inzwischen in Sachsen-Anhalt, Berlin und demnächst in Sachsen Landesverbände existieren, ein Beratungsbüro in Dessau. „Vor allem müssen die Informationen an die Mitglieder gelangen, denn oftmals haben Vorstände unter Druck oder aus Versprechungen allein Entscheidungen getroffen“, meint Schneider. Schließlich blieben Vorstandsmitglieder auch dann auf ihrem Sessel, wenn die Firma zur GmbH geworden war.

Schneider glaubt, daß 80 bis 90 Prozent aller Umwandlungsverfahren rechtlich anzufechten sind. Von den bisherigen 170.000 Arbeitsplätzen in dieser Branche ist jetzt schon ein erheblicher Teil abgebaut worden. Anja Baum

Beratungsmöglichkeiten bietet das Büro des VDP, 4500 Dessau, Kurt-Weil-Straße 31, Tel.: 3793

Abb. 6.1: PGH sterben aus
Quelle: taz v. 13.10.1990

Mit der deutschen Einigung existieren Anfang der 90er Jahre im marktwirtschaftlichen System der Bundesrepublik Deutschland plötzlich viele tausend handwerkliche und landwirtschaftliche Produktivgenossenschaften. Es stellt sich die Frage, ob die produktivgenossenschaftliche Idee in dieser Situation Überlebens- oder gar Ausbreitungschancen hat, ob sie wiederum und weiterhin auf die Ebene des alternativ-ökonomischen Experiments verwiesen wird oder ob das harte Klima sozial- und wirtschaftspolitischer Restaurierungsprozesse in Gesamtdeutschland den Handlungsspielraum selbstverwaltet-produktivgenossenschaftlicher Betriebsformen sogar einschränken wird.

6.1 Genossenschaft als Handlungstyp der frühen Nachkriegszeit

In Ost und West genehmigen die Militärregierungen im Frühjahr 1946 die Gründung von Genossenschaften, darunter ausdrücklich auch die von Produktivgenossenschaften.¹ Die unmittelbare Nachkriegszeit ist in den Besatzungszonen von einer Reaktivierung des Genossenschaftskonzepts als Beitrag zu einer *sozialen* Wirtschaft geprägt:

- Die soziale *Not* dieser Jahre führt zur Gründung von "Neubürger-" und "Flüchtlings-" (West) bzw. "Umsiedlergenossenschaften" (Ost) sowie genossenschaftlichen Produktionsbetrieben von und für Schwerbehinderte und Blinde.
- Die soziale *Solidarität* manifestiert sich in Programmatik und Initiativen der Parteien, die den Genossenschaften eine große Bedeutung zur Lösung der sozialen Frage zumessen. Einige 1948 eingeführte Steuerprivilegien für Genossenschaften (steuerunschädliche Rückvergütung der Konsumgenossenschaften, Körperschaftssteuerfreiheit für landwirtschaftliche Genossenschaften mit Beschränkung auf Land- und Forstwirtschaft, ermäßigte Körperschaftssteuer für Kreditgenossenschaften) bestehen – mit unterschiedlichen Einschnitten – bis heute fort.
- Der soziale *Gemeinschaftsgeist* war für wenige Jahre, vor dem Rückzug in die Familie und dem Lob des Privaten, Basis für Selbsthilfeinitiativen, Nachbarschaftshilfe und auch Genossenschaften innerhalb und außerhalb der Rechtsform der eG:

"Das Feld der Genossenschaft ist der kleine, überschaubare Wirkungskreis, der Bereich der persönlichen Beziehungen und der lokalen Kooperation. ... die Basis bilden die kleinen Zirkel, das wirtschaftliche Leben in der kleinen Gemeinschaft, der Personalkredit und der 'Blick über den Zaun'. Begriff und Praxis dieser Welt lassen sich schwerlich ins Große projizieren; auf die mächtigsten Industrien paßt der Maßstab des Genossenschaftswesens, der segensreich im kleinen und hier voller Zukunftsmöglichkeiten ist, jedenfalls nicht ohne weiteres."
(Wirtschaftszeitung v. 12. 12. 1947)

Lob der freiwilligen
kleinen Gemeinschaft

Aus diesem Zitat – und der verbreiteten Genossenschaftspraxis dieser Jahre – wird der Stellenwert von "Genossenschaft" als "Gemeinschaft" deutlich oder auch von 'Gruppe' im soziologischen Sinn. Die Annahme, daß Solidarität, die auf gemeinsamer Lebenslage und geteilten Werten beruht, verlässliche Grundlage kollektiven Handelns sein könnte, kontrastiert scharf mit dem rationalistischen Paradigma, in dem Genossenschaften und ihre Mitglieder als Eigennutz maximierende *Wirtschaftsakteure* auftreten.

1 FR 18.7.1946: Groß-hessisches Ministerium genehmigt 14 Produktionsgenossenschaften für Schwerbeschädigte; SMV Befehl v. 25.5.1946 in der SBZ.

"Solidarität"
als soziale Ressource ...

Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür ist, daß in der unmittelbaren Nachkriegszeit die für die moderne kapitalistische Industriegesellschaft an sich üblichen Steuerungsmedien "Geld" und "Macht" untypisch knapp sind. Gerade auch die wirtschaftliche Situation scheint nur durch Rückgriff auf ein drittes Medium, die "Solidarität", zu bewältigen zu sein. In der besonderen Phase der unmittelbaren Nachkriegszeit hat diese Sichtweise nicht nur für die Arbeiterschaft Geltung, sondern für den größten Teil der Bevölkerung. Äußerungen führender CDU- und liberaler Politiker verdeutlichen dies:

"Auf einem Verbandstag der Konsumgenossenschaften ... sprach sich Ministerpräsident Christian Stock für einen weiteren Ausbau des Genossenschaftswesens aus, das ihm Zeit seines Lebens Herzenssache gewesen sei. Ohne die genossenschaftliche Sache sei der Aufbau der deutschen Wirtschaft und eine Erhöhung des Lebensstandards der Arbeiterschaft nicht möglich. Abschließend schlug der Ministerpräsident vor, das Genossenschaftswesen als Lehrfach in der Schule einzubauen."
(FR vom 23.5.1950)

... und ihr Verdrängen
im Wohlfahrtsstaat

Die programmatisch-ideologische Abkehr von den humanistischen Grundwerten und -prinzipien des Genossenschaftswesens, dauerhaftes Charakteristikum der bundesdeutschen Fachdiskussion, kann als Versuch gewertet werden, die Scham über die vermeintliche Schwäche in jenen Anfangsjahren zu verdrängen:²

"Da von der Richtigkeit der von Seraphim (1958, 63) für die Genossenschaften aufgestellten 'These von der Tendenz abnehmender Gewichtigkeit außerökonomischer Zielsetzungen' ausgegangen werden kann, sollen in der vorliegenden Abhandlung die nicht-ökonomischen Ziele weitgehend vernachlässigt werden, zumal bei den deutschen Genossenschaften ohnehin die wirtschaftlichen Ziele weitaus dominierend sind. In diesem Zusammenhang ist auf eine Untersuchung des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster (1956) hinzuweisen, die im Hinblick auf die Situation in der Bundesrepublik zu dem Ergebnis gekommen ist, daß ganz überwiegend ökonomische Gründe für den Beitritt zu einer Genossenschaft bestimmend sind."
(Schultz / Zerche 1983, 12f)

Dieses Motiv mischt sich und wird gestützt durch die ideologische Konfrontation mit dem Staatssozialismus, aus welcher der westdeutsche Wohlfahrtskapitalismus siegreich hervorgeht.

2 Die Schriften von Gerhard WEISSER (1968) sind ein ergiebiges Studienmaterial dieser These. Der sozialdemokratisch orientierte Genossenschaftspraktiker hat nach dem Krieg am Aufbau der Konsum- und der Wohnungsgenossenschaften maßgeblich mitgewirkt. In vielen seiner wissenschaftlichen Aufsätze (z.B. "Genossenschaftsgeist und Dienstgedanke..." (1951), "Genossenschaften und Gemeinschaft" (1954) oder "Die zunehmende Organisationsbedürftigkeit der Gesellschaft und ihre Probleme" (1965)) ringt er um einen 'modernem' i.S.v. ökonomisch rationalen Standpunkt, ohne die 'traditionalen' Werte der Arbeiterbewegung aufgeben zu müssen. In seinem heute noch innovativen Aufsatz "Die Lücke im Entwurf des Grundsatzprogramms der SPD" bemängelt er fehlende Aussagen zur "Förderung der wirtschaftlichen Kräfte durch geeignete Unternehmenstypen (Einzelwirtschaftspolitik)" und macht einen umfangreichen Vorschlag: Insbesondere für "Unternehmen vermögensloser Arbeitnehmer" fordert er eine Beseitigung der Nachteile, "... die durch ein Steuerrecht ohne innere Folgerichtigkeit zugefügt werden, als dürften ihre Ergebnisse wie Gewinne von erwerbswirtschaftlichen Marktunternehmen behandelt werden" (WEISSER 1959, 53).

6.2 Die verzögerte Verstaatlichung der ostdeutschen Genossenschaften

In der Jahresmitte 1948 verschärft sich der Ost-West-Konflikt (u.a. Berlin-Blockade). Der Zungenschlag in der Äußerung eines damals führenden CDU-Politikers "Genossenschaftswesen als letzter Schutzwall gegen den Staatskapitalismus" (Alfred HARTMANN, vormals Direktor für Finanzen im Wirtschaftsrat der Bizone am 12.9.1949) ist für heutige Ohren vielleicht ungewohnt. Gemeint ist: Das *freiheitliche* Genossenschaftswesen in der Tradition von SCHULZE-DELITZSCH und RAIFFEISEN entwickelt sich zu einer der Säulen sozialer Marktwirtschaft. Es steht in scharfem Widerspruch zum ungenossenschaftlichen Zwangssystem im Osten. Mit diesem Schwarz-Weiß-Denken wird der Kern getroffen, gleichzeitig werden aber auch viele eigenständige Entwicklungstendenzen des ostdeutschen Genossenschaftswesens übersehen. Bis heute ist diese Sichtweise bestimmend geblieben.

Die weiteren Entwicklungen in Ostdeutschland beunruhigen den Genossenschaftstag, der Ende 1949 in Wiesbaden stattfindet: Danach planen die Sowjets, die dörflichen Raiffeisengenossenschaften in "Universal-Dorf-Genossenschaften" umzuwandeln. Dies wird als erster Schritt zur Kolchose, d.h. "Enteignung und Entrechtung der deutschen Bauern in der Ostzone" eingeschätzt. Ähnlich besorgniserregende Meldungen gibt es zu den Einkaufsgenossenschaften des Handwerks, deren Auflösung unmittelbar bevorzustehen schien (FR v. 28.10.1949). Daß die Umsetzung dieser Pläne Jahrzehnte dauert und selbst nach 40 Jahren noch nicht abgeschlossen sein würde, ist zum damaligen Zeitpunkt nicht absehbar. Die Offenhaltung der Wirtschaftsordnungspolitik in den ersten Jahren der Sowjetischen Besatzungszone/DDR – den sowjetischen Neutralisierungsplänen für Gesamtdeutschland geschuldet – ermöglicht das Wiederentstehen eines breit ausdifferenzierten Genossenschaftswesens, das gegen alle staatlichen Eingriffe und Umstrukturierungen ein erstaunliches Beharrungsvermögen aufweist.

Vorschein der Zwangskollektivierungen

Die ostdeutsche Wirtschaftsdoktrin unterscheidet ideologisch, allmählich auch praktisch, zwischen 'schlechten' Genossenschaften, die der Arbeiterschaft als Übergangslösung zu fortgeschritteneren Formen des Wirtschaftens dienen (Konsum-, Wohnungs- und Produktivgenossenschaften) und 'noch schlechteren' kleinbürgerlichen Genossenschaften (ländliche und gewerbliche Waren- und Dienstleistungs- und Kreditgenossenschaften (vgl. HERZOG 1982).

Den entscheidenden An Schub in Richtung Wachstum und staatliche Einbindung erhält das ostdeutsche Genossenschaftswesen Mitte 1952. Er manifestiert sich im Beschluß "zum planmäßigen Aufbau des Sozialismus", gefaßt am 12.7.1952 auf der II. Parteikonferenz der SED. Als Reaktion auf den am 26.5. des Jahres ratifizierten Deutschland-Vertrag und die damit besiegelte Westintegration der Bundesrepublik strebt nun die DDR die zügige Integration in das Wirtschaftssystem des Ostblocks an – bis hin zur konsequenten zentralen Steuerung der Betriebswirtschaften. Für die trotz fortgeschrittener Industrialisierung ökonomisch und sozial bedeutsame Schicht der "kleinen Warenproduzenten" (Bauern und Handwerker) bedeutet dies den Beginn eines jahrzehntelangen Kollektivierungsprozesses, aus dem die "Produktionsgenossenschaften"³ hervorgehen (vgl. HERZOG 1982, 31ff).

Ostintegration forciert
Genossenschafts-
entwicklung

3 Der Terminus "Produktionsgenossenschaft", wie er bislang in den ostdeutschen Ländern gebraucht wird, ist mißverständlich. Nach westdeutschem Verständnis bezeichnet dieser Genossenschaften, in der Mitglieder nicht Arbeitnehmer sind, sondern mehrere Unternehmer eine Firma betreiben, ohne mitzuarbeiten. Die transformierte Entfremdungsform einer Produktivgenossenschaft, in der die Mitglieder nicht mehr mitarbeiten, sondern ihr Kapital 'arbeiten lassen', kann ebenfalls als Produktionsgenossenschaft bezeichnet werden. Die bisherigen LPG und PGH sind insofern eher Produktivgenossenschaften, da ein relativ strenges Identitätsprinzip zwischen Beschäftigten und Mitgliedern besteht. Soweit in diesem Text von "Produktionsgenossenschaft" die Rede ist, sind die alten Formen der DDR bzw. die bis längstens 1993 bestehenden Übergangsrechtsformen gemeint.

Die Entwicklung der verschiedenen Genossenschaftsarten binnen 40 Jahren DDR läßt die ideologische Differenzierung nach 'schlechten' und 'noch schlechteren' erkennen:

- | | |
|---|--|
| Ländliche
Warengenossenschaften | - Nach einer kurzen Blütezeit der ostdeutschen Raiffeisengenossenschaften beginnt 1948 deren organisatorische Eingliederung in die "Vereinigung der gegenseitigen Bauernhilfe" (VdGB), die im Dezember 1951 durch Zusammenschluß der Zentralverbände abgeschlossen wird. 1989/90 registriert der DGRV weniger als 300 funktionierende Organisationen. |
| Banken | - Die den Volksbanken vergleichbaren "Banken für Handwerk und Gewerbe eGmbH" nehmen am 15. 1. 1946 ihre Tätigkeit auf. Ab 1952 werden sie in mehreren Schritten in das System der staatlichen Kreditlenkung eingepaßt (vgl. BLÜHER 1990). Ende der 80er Jahre sind immerhin 226 übrig geblieben. Fusionsbedingt fällt die Zahl der ländlichen Kreditgenossenschaften von 3.100 (1950) auf 270 (1990; vgl. HAHN 1991, 34). |
| Gewerbliche
Warengenossenschaften | - Die "Einkaufs- und Liefergenossenschaften" (ELG) der Handwerker organisieren schon 1949 rund 57% aller – damals noch überwiegend selbständig tätigen – Handwerksbetriebe. Trotz Mißbehagens in Partei- und Staatsführung, Aufhebung der Steuerprivilegien und erheblichen Diskriminierungen behaupten sich 1.000 ELG bis zum Ende der DDR und wickeln die Beschaffung des gesamten Handwerkssektors ab. |
| Einzelhandels-
genossenschaften | - Die stärkste Unterdrückung erfahren die Einkaufsgenossenschaften des privaten Einzelhandels, dessen Auflösung als Wirtschaftsfaktor und soziale Schicht erklärtes Ziel der ostdeutschen Gesellschaftspolitik ist. Der ideologische Hintergrund der Stigmatisierung wird aus folgender Passage des im Jahre 1974 (!) erstveröffentlichten Lehrbuchs deutlich:
<i>"Das Handelskapital beutet nicht nur die in seiner Sphäre beschäftigten Arbeiter und Angestellten aus, sondern es ist auch an der zusätzlichen Ausbeutung der Werk tätigen beteiligt. So ist es möglich, durch den Verkauf der Waren über ihrem Wert, durch Preistreiberei, Konsumentenkredite, Warenfälschungen, Käufermanipulationen usw. Arbeitslohn in Extraprofit für das Handelskapital zu verwandeln."</i> (Politische Ökonomie des Kapitalismus und des Sozialismus 1975, 202)
Im Unterschied zu den anderen 'kleinbürgerlichen' Genossenschaftsarten ist das ideologische Klassenziel Ende der 80er Jahre fast erreicht: Vor der deutschen Einigung ist die Zahl der EDEKA- und REWE-Genossenschaften auf ganze zehn mit durchschnittlich 10 bis 20 Mitgliedern gesunken. |
| Konsumgenossenschaften | - Die Konsumgenossenschaften haben trotz jahrelanger Benachteiligung gegenüber der staatlichen Handelsorganisation (HO) und mehrfacher organisatorischer Umstrukturierung 1989 ca. 4,6 Mio. Mitglieder und einen Marktanteil von ca. einem Drittel. Beschäftigt sind dort etwa 250.000 Personen. |
| Wohnungs-
genossenschaften | - Nach Jahren massiver wirtschaftlicher Pressionen gegenüber den Wohnungsgenossenschaften entschließt sich die SED 1953/54 für das Konzept der "Arbeiterwohnungsbaugenossenschaften" (AWG). Diese wickeln einen erheblichen Teil der Neubauprogramme ab (bei Mobilisierung von Sparkapital und / oder Selbsthilfe der Mitglieder). Die meist kleineren "Gemeinnützigen Wohnungsbaugenossenschaften" müssen teilweise mit ihnen fusionieren. 1989 verwalten die Wohnungsgenossenschaften 16% des Gesamtbestandes der Wohnungen in der DDR. |
| Landwirtschaftliche
Produktionsgenossen-
schaften | - Mit dem Musterstatut vom Dezember 1952 wird die Bildung "Landwirtschaftlicher Produktionsgenossenschaften" (LPG) angeregt. Es werden zunächst drei Typen angeboten, die sich im Grad der Übertragung von Kontroll- und Eigentumsrechten der Einzelbauern an die Genossenschaft unterscheiden. Trotz dieser 'Brücke' zum allmählichen Übergang in die Kollektivierung und erheblicher |

finanzieller Anreize verläuft der freiwillige Beitritt schleppend. Der Kollektivierungsdruck wird in der Folge mehrfach verschärft. Die in den 60er und 70er Jahren entstandenen sozialen Spannungen zwischen eingesessenen Mittelbauern und Kleinbauern proletarischer Herkunft dauern bis heute fort. 1989 bestehen 3.900 LPG mit 730.000 Beschäftigten. Dies entspricht über 80% der Beschäftigten im primären Sektor. Sie erwirtschaften fast 84% des landwirtschaftlichen Nettoproduktes auf 86% der Nutzfläche (RÖNNEBECK 1991).

- In Anlehnung an das LPG-Musterstatut entstehen 1952 auch die ersten "Produktionsgenossenschaften des Handwerks" (PGH). Nachdem 1954 erst 50 PGH mit etwa 1.500 Mitgliedern gegründet sind, verstärkt der Staat die Kollektivierungsbemühungen, führt sie aber – wegen der erheblichen Konflikte im LPG-Bereich – nicht zu Ende. Der Stand von 1989 (ca. 3.000 PGH mit ca. 160.000 berufstätigen Mitgliedern sowie 50.000 Angestellten) und einem Marktanteil von je nach Branche ca. 40-50%) ist seit den 60er Jahren stabil.

Produktionsgenossenschaften des Handwerks

Etwa jeder zweite Erwachsene in der damaligen DDR ist Mitglied einer Genossenschaft, etwa jeder siebte findet dort seinen Arbeitsplatz. Die Genossenschaft hat einen festen Platz in der Wirtschaftsordnung der DDR, der durch ihre eigentumsrechtliche Zuordnung in der Verfassung gesichert ist. Die Relevanz der Genossenschaft für die wirtschaftliche Sozialisation, die Einübung in organisatorische Handlungsprozesse oder die Gestaltung der Lebensumwelt ist je nach Genossenschaftsart verschieden. LPG und PGH haben einen hohen Stellenwert für viele Mitglieder bzw. Arbeitnehmer: Hier verrichten sie nicht nur ihre Lohnarbeit und nehmen an den weitgehend kanalisierten Entscheidungsprozessen der Genossenschaft teil. Hier besteht auch Raum für Freundschafts- und Kollegenbeziehungen und eine Operationsplattform zur Bewältigung des von umfassender Knappheit geprägten DDR-Alltags (Besorgen von Material zur Wohnungsmodernisierung, Werkzeugpool für Nebentätigkeiten, Verkauf von Produkten auf einem grauen Markt u.v.m.). Außerdem besteht bei den PGH-Mitgliedern ein gewisser Stolz auf das eigene Unternehmen, verbunden auch mit einem Überlegenheitsgefühl gegenüber den Kollegen auf den ungeliebten Arbeitsplätzen in den VEB.

Der "Doppelcharakter der Genossenschaft" (vgl. Kap. 4.2) spiegelt sich auf gesamtgesellschaftlicher Ebene. Es findet nicht nur ein ökonomischer, sondern auch ein sozialer Transformationsprozeß statt: Ende der 50er Jahre werden die "Genossenschaften" eingegliedert in das Feld der insgesamt 80 "gesellschaftlichen Organisationen", die neben den Parteien die wesentliche Form der Vereinigung darstellen, in denen "die Bürger der Deutschen Demokratischen Republik ... ihre Interessen in Übereinstimmung mit den Grundsätzen und Zielen der Verfassung (verwirklichen)" (Art. 29 der Verfassung der DDR).

Teil der "gesellschaftlichen Organisationen"

Die vierte [von insgesamt fünf] Organisationsphasen fällt zusammen mit der Kollektivierung der Landwirtschaft, des Handwerks und des Einzelhandels 1958/60; da es sich angeblich um 'freiwillige' Zusammenschlüsse handelt, gelten auch die Genossenschaften als 'gesellschaftliche Organisationen'. Diese Phase wurde bereits durch die zweite Parteikonferenz eingeleitet, war aber nach dem Aufstand am 17. Juni 1953 – wohl aus Furcht vor neuen Erschütterungen – zeitweilig zurückgestellt worden. Als Massenkampagne wurde sie Ende der 50er Jahre wirksam. Der Beitritt zu diesen Organisationen war mit massivem Druck verbunden. Zugleich belegt aber die spezifische Form der Genossenschaft – und nicht etwa von Staatsgütern –, daß tatsächliche Interessen nicht vollständig ignoriert werden konnten und insofern auch diese 'gesellschaftlichen Organisationen' Kompromißcharakter trugen."

(Süss 1989, 157)

Genossenschaftswissenschaftler (wie HAHN oder BEUTHIEN) stellen im Einigungsprozeß (1989–1991) heraus, daß trotz staatlicher Reglementierung und Funktionalisierung in den 'überlebenden' ostdeutschen Genossenschaften überraschend viel wirtschaftliche Eigenständigkeit übriggeblieben ist. Den westdeutschen Verbänden erleichtert die Existenz dieses 'genossenschaftlichen Restkapitals' die Zusammenarbeit mit den ostdeutschen Organisationen erheblich: Abschluß von Kooperationsverträgen, Entsendung hochrangiger Verbandsvertreter in die Aufsichtsgremien, Aufnahme intensiver Geschäftsbeziehungen der Mitgliedsorganisationen bis hin zur Verschmelzung der Verbände.

Ausgeschlossen von dieser genossenschaftlichen Vereinigung bleiben die Produktivgenossenschaften, allein schon weil im Westen die Partner, nämlich eingetragene und verbandsförmig organisierte Produktivgenossenschaften, weitgehend fehlen. Woher rührt das verbreitete Desinteresse westdeutscher Politik, Wirtschafts- und Genossenschaftsverbände an den ehemaligen PGH / LPG? Ist die Produktivgenossenschaft derartig "systemfremd", daß ihre Weiterführung in der Marktwirtschaft unrealistisch ist? Oder gibt es Konkurrenzen oder gar Bedrohungen des Selbstbildes? Ein Blick auf die unterschiedliche Entwicklung von Produktivgenossenschaften in West- und Ostdeutschland macht deutlich, daß eine künftige *gemeinsame* Entwicklung eine intensive Aufarbeitung der gegensätzlichen Vergangenheiten erfordert.

6.3 Produktivgenossenschaften in West und Ost

Die Produktivgenossenschaft ist in Westdeutschland nach einmütiger Einschätzung von Verbänden, Regierungsstellen und Wissenschaftlern ein Phänomen von großer Seltenheit. Die DG BANK (1991, 20) vermeldet für 1991 das Rekordtief von 13 dieser genossenschaftlichen 'Orchideen'. Unwillkürlich drängt sich der Vergleich mit den letzten REWE- und EDEKA- Genossenschaften der DDR auf: Zwei Arten, die in der jeweils feindlichen Systemumwelt zum Aussterben verurteilt sind?

Art der Genossenschaft		Baugewerbe	Holzverarbeitendes Gewerbe	Blindenbetreuung	Schwerbeschädigten-Betreuung	Sonstige	Insgesamt
Anzahl der Genossenschaften ¹⁾	1949	29	9	7	21	46	112
	1954	18 (9)	5 (4)	9 (5)	6 (5)	36 (26)	74 (49)
	1956	16 (12)	7 (2)	9 (4)	6 (2)	34 (21)	72 (41)
Mitglieder insgesamt ²⁾	1949	368	—	808	290	ca. 4 088	4 554
	1954	180	102	747	220	1 282	2 531
	1956	372	66	450	40	805	1 733
Mitglieder je Genossenschaft ²⁾	1949	—	—	—	—	—	—
	1954	20	25	149	44	49	—
	1956	31	33	112	20	38	—
davon rätig im Betrieb	1949	165	—	769	290	ca. 1 120	—
	1954	—	—	—	—	—	—
	1956	—	—	—	—	—	—
Geschäftsanteilsthöhe im Durchschnitt je Mitglied	1949	—	—	—	—	—	—
	1954	352 DM	406 DM	49 DM	75 DM	524 DM	—
	1956	185 DM	200 DM	47 DM	—	830 DM	—
Rücklagen im Durchschnitt je Genossenschaft ³⁾	1949	—	—	—	—	—	—
	1954	—	—	—	—	—	—
	1956	62 000 DM	200 DM	79 000 DM	600 DM	37 000 DM	—
Beschäftigt im Durchschnitt je Genossenschaft	1949	—	—	—	—	—	—
	1954	1	22	39	33	71	—
	1956	51	3,5	30	11,5	43	—
Gesamtumsatz ²⁾ in 1000 DM	1949	2 518	—	1 481	577	6 820	—
	1954	142	2 154	2 090	1 030	21 103	24 649
	1956	11 485	230	1 684	314	19 293	33 006
Umsatz je Genossenschaft ²⁾ in 1000 DM	1949	—	—	—	—	—	—
	1954	16	538	418	206	812	ca. 503
	1956	957	115	421	157	918	ca. 805

¹⁾ In Klammern die Zahl der an den DGV berichtenden Genossenschaften. ²⁾ Der berichtenden Genossenschaften. ³⁾ Gesetzliche u. freiwillige Rücklagen.

Abb. 6.2: Produktivgenossenschaften 1949–1956

Quelle: Diederichs 1959, 375

Ihren Höchststand erreichen die bundesdeutschen Produktivgenossenschaften 1949 mit insgesamt 112 Unternehmen (vgl. Abb 6.2). Deren Zahl nimmt schnell ab, insbesondere in der Gruppe der "Schwerbeschädigtenbetreuung", u.a. ausgelöst durch die beginnende Sozialgesetzgebung für diese Gruppe. Die "Flüchtlingsgenossenschaften" (sie verbergen sich in der Kategorie 'Sonstige') können sich vergleichsweise lange halten:

Seit 1949
unablässiger Rückgang

"Die typischen Flüchtlingsgenossenschaften haben zweifellos nach 1945 eine wichtige Aufgabe in der sozialen und wirtschaftlichen Wiedereingliederung der Betroffenen in den allgemeinen Wirtschaftsprozeß geleistet. Durch die Vertreibung waren die Flüchtlinge aus ihrer früheren Berufstätigkeit entfernt worden. Das neue Siedlungsgebiet bot in seiner andersgearteten Struktur kaum einem der Flüchtlinge die Möglichkeit zur Ausübung der früheren Berufstätigkeit. ..."
(Diederichs 1959, 380)

ALBRECHT (1959, 324) berichtet, daß bei Anlegen der Definitionskriterien lediglich 39 der 72 im Jahre 1956 gezählten als "Produktivgenossenschaften" zu bezeichnen sind. Im Rahmen seines für den Bundesjustizminister erstellten Gutachtens kommt er zu dem Schluß, daß Produktivgenossenschaften "so gut wie sicher keine Renaissance beschieden sein wird":

"Produktivgenossenschaften können auch unter Umständen hier und da als 'soziales Ventil', als 'Versuchsobjekt', als Gegengewicht gegen Vermassungerscheinungen, zur Befriedigung des Selbstständigkeitsdranges tüchtiger Arbeitnehmer in kleinen Gruppen u. dgl. sozial wohltätig wirken."
(Albrecht 1959, 367)

25 Jahre später bittet der Wirtschafts- und Sozialausschuß der Europäischen Gemeinschaft die westdeutschen Prüfverbände um die Adressen der bei Ihnen gemeldeten Produktivgenossenschaften und erhält als Auskunft: 19 Unternehmen mit ca. 700 Mitgliedern, 860 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 55 Mio. DM. Die Marginalität dieser Genossenschaftsart wird erneut attestiert:

"Bei den wenigen 'Überlebenden' und auch den [zwei] Neugründungen handelt es sich um kleinere Unternehmen, die überwiegend im handwerklichen Bereich, z.T. Baugewerbe, aber auch im Dienstleistungssektor tätig sind. In der reinen landwirtschaftlichen Produktion ist diese Organisationsform bisher überhaupt nicht aufgetreten. ... Ob im Falle einer andauernd hohen Arbeitslosigkeit und der damit verbundenen Gefährdung der sozialen Sicherheit eine Rückbesinnung auf die Form der Produktivgenossenschaft stattfindet, bleibt abzuwarten."
(WSA 1986, 401f)

Die als Möglichkeit bezeichnete "Rückbesinnung" hatte zur Zeit der Veröffentlichung des WSA-Gutachtens bereits stattgefunden, allerdings nicht in genossenschaftlicher Rechtsform. Mit den "neuen sozialen Bewegungen" der 70er und 80er Jahre kommt es in der Bundesrepublik Deutschland zu einem im internationalen Vergleich einmaligen Aufschwung wirtschaftsdemokratischer Betriebsgründungen (vgl. Kap. 10.1).

Mit fast 7.000 LPG / PGH und 1 Mio. Beschäftigten war der produktivgenossenschaftliche Sektor für die DDR sehr bedeutsam. Dabei stellt sich als erstes die Frage, ob es sich bei ihnen denn um "Genossenschaften" im westdeutschen Sinne handelt. Für die PGH soll dieser Frage nachgegangen werden.

DDR-Situation
vor der Wende

Typische Branchen sind das Bau- und Baunebengewerbe (Glaserien, Klempner und Installateure, Dachdecker und Fliesenleger aber auch Ofensetzer), KFZ-Reparatur, Gärtnereien, Schneidereien, Schuhmachereien, Fotografen, Friseure. Die PGH ähneln in mancher Hinsicht den selbstorganisierten Produktivgenossenschaften, wie sie im westeuropäischen Raum z.B. in Italien zu finden sind:

Genossenschaftliche
Strukturprinzipien

- In der PGH dürfen nur Genossenschaftsmitglieder und Lehrlinge tätig sein. Es gilt also ein strenges Identitätsprinzip.
- Jedes Mitglied hat eine Stimme, sobald es den Mindestanteil von 2 Monatsvergütungen angezahlt hat. Kein Mitglied hat mehr als eine Stimme, auch wenn es mehr einzahlt. Das Kapital soll der Arbeit dienen, nicht umgekehrt wie im privatwirtschaftlichen Unternehmen.
- Der Vorstand ist an Weisungen der Mitgliederversammlung gebunden. Diese verfügt über das Direktionsrecht nicht nur in Grundsatzfragen.

Einpassung in die
Zentralverwaltungs-
wirtschaft

Die genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe, der Selbstverantwortung und der Selbstverwaltung sind jedoch durch die Einschränkung der Satzungsautonomie und die Einbindung in das planwirtschaftliche Wirtschaftssystem stark beschnitten. "... der Unternehmenscharakter insbesondere der Produktivgenossenschaften wurde juristisch unzulänglich ausgebaut; die Genossenschaften wurden rechtlich so konstruiert, als seien sie Adressaten und Vollstrecker staatlicher Entscheidungen" (STEDING 1990, 880). Alle PGH sind gezwungen, sich eine bis hin zu Punkt und Komma identische Satzung zu geben, die im Musterstatut vom 21.2.1973 festgeschrieben ist, und die Handlungsfreiheit nach außen und nach innen stark einengt.⁴

§ 2,2

Die PGH führen ihre Aufgaben auf der Grundlage der ihnen von den übergeordneten Staatsorganen erteilten staatlichen Planaufgaben durch.

§ 3,1

Die Genossenschaften arbeiten nach einem Betriebsplan. Der Betriebsplan muß die Erfüllung der erteilten staatlichen Planaufgaben sichern.

§ 7,3

Die Zuführungen zu den genossenschaftlichen Konsumtionsfonds erfolgen auf der Grundlage des dafür mit der Erteilung der staatlichen Planaufgabe vom übergeordneten Staatsorgan in Anlehnung an die Zuführungen zum Betriebsprämienfonds und Kultur- und Sozialfonds vergleichbarer volkseigener Betriebe bestätigten Grundbetrags ... Bei der widerrechtlichen Überschreitung der vom übergeordneten Staatsorgan festgelegten Vergütungssumme sind die Zuführungen zu den genossenschaftlichen Konsumtionsfonds um den überschrittenen Betrag zu kürzen.⁵

§ 9,2

Der Ausschluß kann bei schwerwiegender Verletzung der staatsbürgerlichen Pflichten ... durch die Mitgliederversammlung beschlossen werden... Der Ausschluß ist nur nach erfolglos gebliebenen Erziehungs- und Disziplinarmaßnahmen zulässig.

§ 14,5

Beschlüsse der Mitgliederversammlung ..., die gegen Rechtsvorschriften verstoßen, ... können durch das übergeordnete Staatsorgan aufgehoben werden.

Abb. 6.3: Auszüge aus dem PGH-Musterstatut

4 Anlage zur Verordnung über das Musterstatut der Produktionsgenossenschaften des Handwerks vom 21. Februar 1973, abgedruckt in: Rechtsnormen für das Handwerk, Sonderausgabe von "Das neue Handwerk", Berlin 1977, 22-26.

5 Sowohl die Anzahl der maximal zu Beschäftigenden als auch die Höhe der Löhne werden durch die meist kommunal zuständigen Staatsorgane festgesetzt.

Mit der alten Form der PGH sind die Prinzipien der Bevormundung, der Anpassung und der vorausseilenden Kooperation mit den Staatsorganen untrennbar verbunden. Viele PGH leisten jedoch passiven Widerstand, ebenso wie landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften. Nicht umsonst schreibt *das* für Geschichtsschreibung zuständige Autorenkollektiv der DDR (Vorsitzender: Walter ULBRICHT):

Nischen-PGH

"... denn schlagend widerlegte 'Das Kapital' sowohl die verderbliche lassalleanische Auffassung, man könne mit Hilfe von Produktivgenossenschaften, die der kapitalistische Staat finanziert, friedlich in den Sozialismus hineinwachsen, als auch die sozialen Heilslehren von Liberalen wie Hermann Schulze-Delitzsch."
(Institut für Marxismus-Leninismus 1966, 94)

Anfang der 70er Jahre werden 1.600 "industriemäßig" arbeitende PGH in volkseigene Betriebe umgewandelt, wesentlich ausgelöst durch eine volkswirtschaftlich unerwünschte Abwanderung von Arbeitskräften in diesen erfolgreich wirtschaftenden Bereich. Das Tätigkeitsfeld der PGH wird um die industrielle Vorproduktion gekürzt und auf Reparatur- und Dienstleistungen für den Haushaltsbedarf zurückgeschnitten (HERZOG 1982, 23). BOGISCHS (1991, 19) Einschätzungen zur Funktion und Rolle der PGH in Wirtschaft und Sozialstruktur der DDR verdeutlichen die westdeutschen Kenntnislücken zur empirischen Realität in den "sozialistischen Arbeitergenossenschaften":

"Es gab viele Arbeiter, Handwerker wie auch Angestellte, die den dirigistischen, uneffizienten Streß in den volkseigenen Betrieben nicht mehr ertragen wollten und nach Alternativen suchten (Nischengesellschaft). Eine solche Nische konnte die PGH sein. Diese durfte aber nur einstellen, 'wenn der Kollege oder die Kollegin bei der Planerfüllung abkömmlich war', und sie mußten niedrigere Löhne als in den VEB zahlen. So wurde versucht, die Attraktivität der Genossenschaften so gering wie möglich zu halten. Es wurde ein Arbeitsplatzzwang ausgeübt, der genau genommen mit der herrschenden Rechtslage nicht konform ging. Noch heute haben die meisten PGH oder schon umgewandelten eG einen entscheidenden Standortvorteil. Sie allein kennen den sozio-kulturellen Hintergrund und die Bedürfnisstruktur der einzelnen Bürger."

Trotz der prinzipiell stark ausgeprägten Hierarchisierung gibt es auch Anknüpfungspunkte für moderne, partizipative Leitungsmodelle. So verpflichtet die Abhängigkeit von der Wiederwahl durch die Mitglieder auch den PGH-Vorstand auf ein Mindestmaß an demokratischer Führung.

Mit der deutschen Einigung stellt sich für die PGH / LPG die Frage ihrer wirtschaftlichen Zukunft. Dies ist zunächst eine Frage der Marktentwicklung in der jeweiligen Branche, die sehr differenziert zu beurteilen ist. Gerade zu der LPG gibt es eine intensive Diskussion, ob sie mit ihrer für Westdeutschland untypischen Großbetriebsform die dortigen bäuerlichen Einzelbetriebe binnen kurzem wegkonkurrieren wird oder ob sie gerade deshalb ineffizient, auf die EG-Agrarstruktur nicht anpaßbar und daher dem baldigen Untergang geweiht ist. Bei den PGH wird einer Kunstblumenproduktion oder einem Reparaturbetrieb für Kachelöfen eine ganz andere Zukunft beschieden sein als z.B. einer Bauelektrik-PGH oder einem Betrieb im KFZ-Gewerbe. Auf der einen Seite ist ein plötzlicher Nachfrageausfall aufgrund umbrechender Märkte festzustellen (z.B. Zentralheizungen statt Einzelöfen, Konfektionskleidung statt Maßanfertigung, Neukauf von Elektrokleingeräten statt Reparatur). Auf der anderen Seite gibt es hohe Umsatzsteigerungen, so z.B. für das Bauhauptgewerbe um 40% im 2. Halbjahr 1991 gegenüber dem Vorjahr (vgl. VDP 1992).

Chancen und
Anforderungen an
Arbeitnehmerbetriebe

Eine andere Frage lautet, ob – günstige Marktchancen vorausgesetzt – *genossenschaftlich* strukturierte Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen Perspektiven haben. Schon die Größe von meist 50 bis 100 Beschäftigten legt die Rechtsform der eG nahe. Sie ermöglicht, qualifizierte Mitarbeiter durch Mitgliedschaft an das Unternehmen zu binden, das für Produktivitätsinvestitionen notwendige Eigenkapital zu bilden, den eigenen Arbeitsplatz zu sichern und nicht zuletzt auf eine verbesserte Alterssicherung hinzuarbeiten. Doch verlangt dieser Weg den Genossenschaftsmitgliedern hohes Engagement ab:

- Die Beschäftigten-Mitglieder müssen interessiert sein, im Rahmen ihrer Möglichkeiten unternehmerisch tätig zu werden. Sie müssen bereit sein, ihre persönlichen Anteile und ihre Anteile am unteilbaren Fonds in die Genossenschaft einzubringen. Oft muß noch einige Zeit über die Gründungsphase hinaus die dringend erforderliche Eigenkapitalbildung über die Einlage von Lohnanteilen geleistet werden.
- Die Beschäftigten-Mitglieder müssen sich fortlaufend qualifizieren, vorrangig fachlich, aber auch kaufmännisch und in der Betriebsführung. Dies gilt insbesondere für diejenigen, die in Vorstand, Aufsichtsrat oder anderen Organen der Genossenschaft verantwortliche Funktionen übernehmen.
- Die eingetragene Genossenschaft ist dann sinnvoll, wenn der Großteil der Belegschaft bereit ist, Miteigentümer und Mitunternehmer zu werden. Wenn dies nur eine kleine Führungsgruppe tun will, sind andere Rechtsformen (besonders die Gesellschaft mit beschränkter Haftung) angemessener.
- Die Mitglieder müssen sich im klaren sein, daß sie in den kommenden Jahren auch unangenehme Entscheidungen mittragen müssen. Trotz dieser hohen Verantwortungsübernahme sind sie weiterhin Beschäftigte und müssen im Arbeitsalltag den Weisungen des Vorstandes Folge leisten, der nach dem deutschen Genossenschaftsgesetz weitgehende Vollmachten hat (vgl. Kap. 3.2).

Benachteiligungen

Ein dritter Faktor ist die Behandlung der Produktivgenossenschaften in den gesetzlichen Regelungswerken zur deutschen Einigung. Das Vorgehen des Gesetzgebers und der Bundesbehörden gegenüber den ostdeutschen Produktivgenossenschaften hat ungleiches Recht zwischen den Genossenschaftsarten sowie zwischen genossenschaftlichen und volkseigenen Produktionsbetrieben geschaffen.

In Fortschreibung einer Verordnung der Regierung MODROW⁶ vom 8.3.1990 wird der Einigungsvertrag so interpretiert, daß in Ostdeutschland zwei voneinander getrennte Klassen von Genossenschaften bestehen: Die 'echten' Genossenschaften der Konsumenten, Sparer und Mieter sowie der Selbständigen einerseits, die 'unechten' Genossenschaften der Arbeitnehmer andererseits. PGH / LPG müssen durch eine "errichtende Umwandlung" neu gegründet werden, was steuerliche Nachteile gegenüber der einfacheren "formwechselnden Umwandlung" bedeutet (z.B. kein Verlustvortrag möglich; vgl. BEUTHIEN / BECKER 1992). Begründet wird die Schlechterstellung von LPG / PGH mit dem höheren Ausprägungsgrad von Zwang bei deren Bildung vor 20 bis 30 Jahren. Bei entgegengesetzten wirtschafts-ideologischen Begründungen ist das Resultat damals wie heute ähnlich: Aus staatspolitischem Interesse wird die Existenzgrundlage hunderttausender 'kleiner Leute' aufs Spiel gesetzt, ohne daß eine Erwerbs- und Lebensperspektive auch nur in Umrissen erkennbar wäre.

6 Die Verordnung über die Gründung und Tätigkeit von Produktionsgenossenschaften des Handwerks vom 8.3.1990 macht den Weg frei für eine Aufteilung des PGH-Vermögens auf die Mitglieder. Ursprünglich gedacht als Schutz gegen eine 'kalte Enteignung' der Mitglieder durch eine Rückgabe an Alteigentümer leistet die Verordnung der westdeutschen Politik Vorschub, die PGH aufzulösen.

Für Genossenschaftsarten, die in das westdeutsche Wirtschaftssystem passen, erleichtern Übergangsregelungen den Wechsel in die *eingetragene* Genossenschaft. Hingegen werden gegen die Produktivgenossenschaften rechtliche Barrieren errichtet: Unter anderem müssen nicht nur die Einlagen, sondern auch die Rücklagen anteilig an austretende Mitglieder ausgezahlt werden, und sie müssen eine Gründungsprüfung eines Prüfverbandes durchlaufen, den es für das Gebiet der ehemaligen DDR erst ab Juni 1990 gibt. Mehr noch: Hunderte rechtswidriger Umwandlungen von PGH in GmbH & Co KG mit dem Ziel der Entrechtung der Arbeitnehmer werden nicht verfolgt. Die Benachteiligungspolitik gegen die Produktivgenossenschaften findet ihren vorläufigen Höhepunkt in der Änderungsdebatte zum Landwirtschaftsanpassungsgesetz, eingebracht von der Regierungskoalition:

"Für Beschlüsse der Mitgliederversammlung soll neben der bisherigen Mehrheitsregelung eine Stimmenmehrheit der Bodeneigentümer festgelegt werden. Dies sei notwendig, da die Grundstückseigentümer mit in der Regel nur 5 bis 20 % der Mitglieder einer LPG eine Minderheit darstellen."

(zitiert nach HANDELSBLATT vom 4.3.1990, 8)

Die Rechtsstellung von Mitgliedern, die – mit oder ohne Absicht, einzelbäuerliche Betriebe einzurichten – ihre Geschäftsanteile, ihre anteiligen Rücklagen und verzinsten Inventarbeiträge herausfordern, ist stark gemacht worden. Ein kleiner Anteil Kündigungswilliger kann die Umwandlung in eine Unternehmensrechtsform blockieren oder gar den Konkurs erzwingen.

In der LPG-Frage prallen unterschiedliche, z.T. unvereinbare Interessen aufeinander. Am Schluß wird es voraussichtlich viele ortsfremde Gewinner geben. Es sind kapitalstarke Investoren aus dem Agrobusiness, z.B. aus Westdeutschland, Frankreich oder den Niederlanden (vgl. Harald SCHUHMAN in *Contraste* Nr.89, 2/1992, S. 16f). Ideologischen Flankenschutz geben u.a. Bauernverbandspräsident Heeremann, die Mitglieder des Sachverständigenrates zur Begutachtung der Wirtschaftslage und auch die raiffeisennahen genossenschaftswissenschaftlichen Lehrstuhlinhaber: Unisono behaupten sie die volkswirtschaftliche Nutzlosigkeit und die betriebswirtschaftliche Unmöglichkeit von Produktivgenossenschaften in der Marktwirtschaft.

Der Informationsmangel darüber, wieviele der ehemaligen LPG / PGH den Weg in die eG gegangen sind, ist eine Nebenfolge der zwischen Interesselosigkeit und offener Ablehnung schwankenden öffentlichen Beschäftigung mit den Produktivgenossenschaften. Bestandsaufnahmen der Verbände und des Bundeswirtschaftsministeriums sind unvollständig. Weder die Zahl der umgewandelten Produktivgenossenschaften, noch die Branchenzugehörigkeit oder Beschäftigtenzahl sind erhoben.

Status quo unbekannt

Anfragen bei Experten und Verbänden bringen mehr 'intuitive' Einschätzungen als harte Fakten.⁷ Von den ehemals 7.000 PGH / LPG dürfte maximal ein Drittel ihre Eintragung im Genossenschaftsregister entweder bereits erreicht haben oder noch betreiben. G.W. SEIDEL schätzt in *Der Langfristige Kredit* Nr. 5/92, 158f, daß mindestens 1.250 eingetragene landwirtschaftliche Produktivgenossenschaften bestehen – diese beschäftigen noch 200.000 Arbeitskräfte. Hinzu kommen ca. 250 eingetragene und etwa 700 im Umwandlungsprozeß stehende Handwerker-genossenschaften.

7 BOGISCH (1992, 20ff) konstatiert für den Landkreis Neuruppin für Ende 1991, daß die meisten PGH / LPG noch bestehen, die wenigsten davon sich jedoch zu einer Umwandlung durchringen. Allein in den LPG ist die Beschäftigtenzahl von ca. 6.000 auf gut 1.500 gefallen, zzgl. 220 Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen.

Umwandlungsstand PGH Über den ehemaligen PGH-Bereich liegt seit Januar 1992 eine nach Kammerbezirken gegliederte Statistik vor (vgl. VDP 1991). Danach hat sich die Mehrzahl in andere Rechtsformen, davon allein 1.332 in die GmbH umgewandelt. 221 sind eG. 758 bestehen noch in der alten PGH-Form. Aufgelöst haben sich bislang nur 106. Aus zwei Gründen überstehen die meisten PGH die schwierigen Jahre 1990/1991: hohe Rücklagen und gut gefüllte Auftragsbücher.

Die Umwandlung in die GmbH erfolgt oft auf schmaler Informationsgrundlage über die steuerlichen und eigentumsrechtlichen Konsequenzen. So manche übereilte Umwandlung geht auf das Konto genossenschaftsinkompetenter Unternehmensberater aus dem Westen, in der genossenschaftlichen Leitung schwacher Altkader aus den eigenen Reihen sowie der MODROW-Verordnungen. Je näher eine PGH an der ehemaligen deutsch-deutschen Grenze liegt, je kürzer also der Anfahrtsweg westlicher Berater war, um so eher wurden sie frühzeitig umgewandelt (VDP 1992, 5).

In die eG wandeln vorzugsweise Gewerke um, die in der Arbeitsorganisation eine kooperative Struktur aufweisen, z.B. Dachdecker, Tischler, Maler oder auch Installateure. Daneben gibt es regionale und lokale Schwerpunkte.

Umwandlungsstand LPG Die Situation der LPG ist besonders unübersichtlich. Im Gegensatz zu den Handwerksbetrieben, deren Mitgliedern als Alternative zur genossenschaftlichen oft die selbständige Tätigkeit offensteht (dies gilt besonders für die Ein-Meister-Betriebe), bildet die Rückkehr zur bäuerlichen Einzelwirtschaft nur für einen verschwindend kleinen Teil der ehemaligen Mitglieder eine Perspektive. So will die Mehrzahl der LPG in eine eG umwandeln, schafft dies jedoch nur zum kleineren Teil bis zum Stichtag 31.12.1991 (vgl. RÖNNEBECK 1991).

Nach einer halbjährigen Übergangsfrist wird Mitte 1992 feststehen, wieviele landwirtschaftliche Produktivgenossenschaften es in den neuen Bundesländern zunächst geschafft haben. Weder die westdeutschen Bauernpolitiker noch die ländlichen Volksvertreter aus Ostdeutschland, die oft aus der inzwischen schmalen Gruppe der Mittelbauern stammen, werden gewillt sein, ihnen den Erfolg am Markt durch Übergangsvorschriften und die ansonsten üblichen Subventionen zu erleichtern. Allein aufgrund ihrer Betriebsgrößen stellen diese Produktivgenossenschaften eine bedrohliche Konkurrenz dar.

Gelingt es den in eingetragene Genossenschaften umgewandelten Betrieben, sich in das Spiel der Lobbypolitik und um die milliardenschweren Fördertöpfe einzumischen? Werden Produktivgenossenschaften in Deutschland ihren aktuell größeren Stellenwert stabilisieren können?

6.4 Produktivgenossenschaften in einem vereinigten Deutschland?

*"Bedauerlicherweise muß festgestellt werden, daß die Autoriesen (VW, Ford, Opel etc.) bei Vergabe von Vertragswerkstätten massiv Einfluß in Richtung GmbH genommen haben, d.h. die Rechtsform der eG wurde schlicht abgelehnt. ... Soweit uns bekannt, war diese fatale Haltung der Konzerne ganz überwiegend auf Unkenntnis des modernen Genossenschaftswesens zurückzuführen."
(Verband Deutscher Produktivgenossenschaften 1991, 8)*

*"Die Einrichtung von Familienbetrieben [in den neuen Bundesländern; d. Verf.] geht langsam voran. Es sind bisher 8.000 Anträge gestellt worden. ... An dieser Stelle appelliere ich an die DG BANK und die Raiffeisen-Genossenschaften, den Wiedereinrichtern bei der Kreditvergabe zu helfen. ... Ich bin sicher, daß die Gründung von Familienbetrieben im Zeitlauf zunehmen wird – nicht zuletzt infolge der Existenzprobleme der gegenwärtigen Strukturen."
(Staatssekretär Gottfried Haschke auf der Mitgliederversammlung des DRV am 13.7.1991)*

Diese Zitate verweisen darauf, daß es in der Bundesrepublik ein "anti-produktivgenossenschaftliches Syndrom" gibt, das aus einer Vielzahl zusammenwirkender Symptome zusammengesetzt ist:

"Antiproduktivgenossenschaftliches Syndrom"

- Produktivgenossenschaften stoßen immer noch – regional unterschiedlich stark ausgeprägt – auf erhebliche Barrieren bei den Prüfverbänden.
- Vielen Prüfern fehlt produktivgenossenschaftlicher Sachverstand; die für hilfs- und ergänzungswirtschaftliche Zusammenschlüsse angemessenen Prüfverfahren haben erhebliche Lücken. Viel Geld wird für einen hohen Prüfaufwand gezahlt, der den Produktivgenossenschaften unverhältnismäßig wenig nützt.
- Weder innerhalb noch außerhalb der Verbände gibt es eine Ausbildung für Berater, die auf die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Sonderbedingungen der Produktivgenossenschaften zugeschnittene Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt.
- Aus der Lehre und der Forschung der genossenschaftswissenschaftlichen Institute sind produktivgenossenschaftliche Themen weitgehend ausgegrenzt (vgl. Kap. 7).

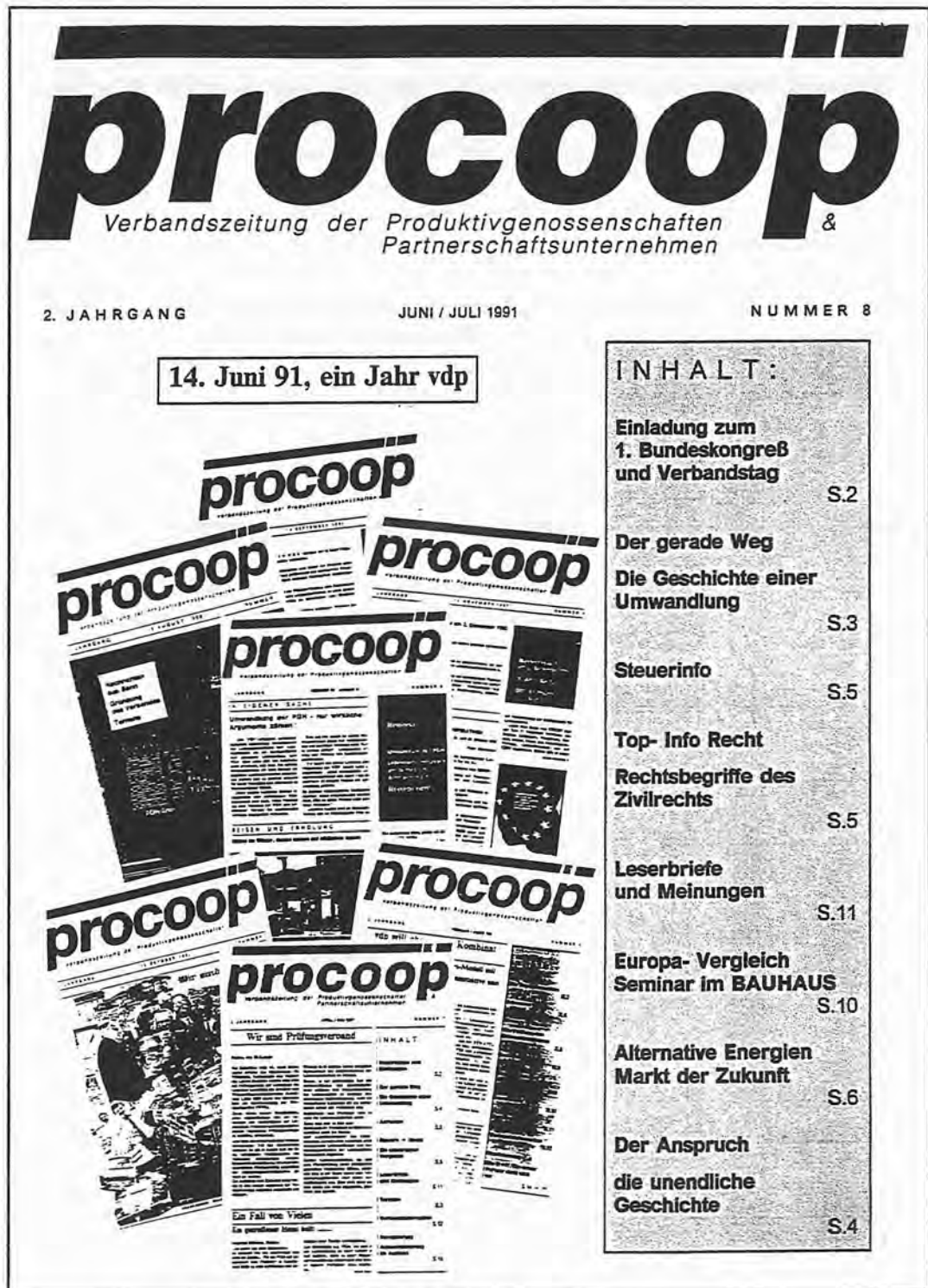


Abb. 6.4: Ein Jahr vdp
Quelle: Titelbild der Verbandszeitung

- Angepaßte öffentliche Förderprogramme für Produktivgenossenschaften – wie in vielen anderen europäischen Ländern üblich (vgl. Kap. 9) – werden mit dem Argument der "Systemfremdheit" abgelehnt. Die Benachteiligungen von Genossenschaften im Einigungsvertrag sind aus dieser Grundhaltung erklärbar.

Verbannung aus der öffentlichen Diskussion

Symptomatisch für die deutsche Verbandsposition ist die Zurückhaltung des DGRV, ein von ihm bei der Universität Hohenheim angefordertes Gutachten über die Chancen der Produktivgenossenschaften im vereinigten Deutschland zu veröffentlichen. Da von diesem nichts anderes als die erneute Bestätigung der anti-

produktivgenossenschaftlichen Doktrin zu erwarten ist, fürchten die Verbände das Eingeständnis ihrer gesellschaftspolitischen Inkompetenz, angesichts dauerhafter sozial- und arbeitsmarktpolitischer Probleme in den neuen Bundesländern, insbesondere in den ländlichen Regionen. Die Strategie scheint zu sein: Die Produktivgenossenschaften wie ganz normale Mitgliederorganisationen aufzunehmen und zu prüfen. Gleichzeitig stellen sich die Verbandsvertreter darauf ein, daß in spätestens 10 Jahren die offizielle Statistik wieder nur wenige dieser genossenschaftlichen "Orchideen" ausweist.

Zwar wird die zur Umwandlung der ostdeutschen Produktivgenossenschaften erforderliche Sacharbeit seitens der zuständigen Stellen (insbesondere Verbände und Wirtschaftsministerien) geleistet. Zu erwähnen sind die "Mustersatzung für Produktivgenossenschaften des Handwerks" vom Januar 1991 (ZENTGENO 1991), die Informationsbroschüre von SCHULTE (1991) und der "Informations- und Beratungsleitfaden zur Umstrukturierung der PGH" (IFO / SFH 1992), jedoch fehlt in jedem Fall die Einarbeitung der zum Teil außerordentlich erfolgreichen westeuropäischen sowie der alternativ-ökonomischen, alt-bundesdeutschen Erfahrungen.

Zentral aber ist die Ablehnung gesellschaftlicher Verantwortung seitens der Verbände, also deren Weigerung, sich in wirtschaftspolitischen Stellungnahmen für die Produktivgenossenschaften einzusetzen. Als markantes Beispiel dafür steht die Ausblendung des Themas "Landwirtschaftliche Produktivgenossenschaften" auf der Jahrestagung 1991 des DVR: Offensichtlich wird alles getan, damit "Produktivgenossenschaft" kein Thema der öffentlichen Diskussion wird. Dethematisierung scheint wirkungsvoller als offene Ablehnung oder kritische Stellungnahme.

In der erheblichen wirtschaftlichen Unsicherheit (Neukonzipierung des Produkt- und Leistungsangebots, Nachfrage- und Kaufkraftunsicherheit, westdeutsche Konkurrenz) sind viele PGH und LPG noch zum Jahreswechsel 1991/92 entscheidungsunfähig, oft nicht in der Lage, die erforderlichen Umwandlungsbeschlüsse zu treffen (vgl. die regionale Fallstudie von BOGISCH 1992, 20):

"Praktisch alle altbundesdeutschen Beratungstätigkeiten laufen im Endeffekt darauf hinaus, den jeweiligen PGH eine andere Rechtsform zu empfehlen bzw. ihnen zur vollständigen Auflösung bei gleichzeitiger Auflösung der Vermögen zu raten" [Erst an den dann entstandenen gründungswilligen Einzelunternehmern läßt sich durch Unternehmensberater verdienen, da entsprechende Beratungskostenzuschüsse und Programme zur Verfügung stehen; d. Verf.]

Es bestehen Benachteiligungen in der Mittelstandsförderung insbesondere von *eingetragenen* Produktivgenossenschaften (M. EICKER-BIX in CONTRASTE Nr. 61, 10/1989, S. 6). Im Gegensatz dazu ist speziell in den neuen Bundesländern nicht nur eine Gleichstellung, sondern eine maßvolle Besserstellung in der Steuer- und Förderpolitik notwendig, die sich in anderen strukturschwachen Regionen Europas als wirkungsvolles Instrument der regionalen Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik erwiesen hat (vgl. Kap. 9). Die Diskriminierung von Arbeitnehmern als Unternehmensgründern, die aus der ungleichen Einkommens- und Vermögensverteilung resultiert, manifestiert sich besonders drastisch im Kontrast Ost- Westdeutschland. Eine Besonderheit der ehemaligen DDR ist ihre außerordentlich hohe Quote abhängig Erwerbstätiger. Für diese heute in überwiegend strukturschwachen Regionen wohnhaften Erwerbspersonen – besonders solche in oder aus Produktivgenossenschaften – bedeutet die gegenwärtige Mißachtung der Finanzierungsnotwendigkeiten der Arbeitnehmerkooperativen eine Vorenthaltung und relative Verteuerung von Eigen- und Fremdkapitalmitteln zum Betriebsaufbau.

Situation verfahren!

Einstieg in die öffentliche Förderung

Ausweg
Selbstorganisation?

In den neuen Bundesländern haben sich – durch das westdeutsche Verbandslager beargwöhnt – zwei Prüfverbände speziell für Produktivgenossenschaften gegründet. Der "Prüfungsverband deutscher Produktivgenossenschaften" (pvdg) und der "Fachprüfungsverband deutscher Genossenschaften" (FPV). Daneben sind dem Regionalverband Sachsen (Schulze-Delitzsch / Raiffeisen) einige hundert Produktivgenossenschaften angeschlossen und auch in den Verbandsgremien repräsentiert. Auch einzelne Industrie- und Handelskammern brechen aus der anti-produktivgenossenschaftlichen West-Doktrin aus, ebenso die eine oder die andere Regionalorganisation des Bauernverbandes. Sind dies Anfänge eines keimenden genossenschafts-regionalpolitischen Selbstbewußtseins? Ist die Ausnahmesituation im Osten Deutschlands nicht geradezu Garant dafür, daß Produktivgenossenschaften hier zumindest als 'Kinder der Not' funktionieren werden (METZ 1991)? Werden die Stimmen zunehmen, die wie Prof. TURNER gerade in der Genossenschaft und auch in der Produktivgenossenschaft eine Unternehmensform sehen, die den Weg in die Marktwirtschaft erleichtern? (HANDELSBLATT 26.2.1992, 8)

Literatur zu Kapitel 6

- ALBRECHT, G. (1959) Produktivgenossenschaften; in: Bundesjustizministerium (Hg.), Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, 309-368, Bonn
- BLÜHER, J. (1990) Zur Genossenschaftsentwicklung in der ehemaligen DDR; in: Beuthien, V. (Hg.) Zur Genossenschaftsentwicklung in der ehemaligen DDR, 7-20, Marburg
- BEUTHIEN, V./ BECKER, H. (1992) Rechtsprobleme bei der Umwandlung der Produktivgenossenschaften des Handwerks; in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), 2/92, 83-89
- BOGISCH, F. (1991) Zur Bedeutung der Produktionsgenossenschaften des Handwerks in der ehemaligen DDR; in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hg.), Ratgeber für Handwerks- und Dienstleistungsgenossenschaften, 47-54, Darmstadt
- BOGISCH, F. (1992) Situation und Perspektiven der Produktivgenossenschaften in den neuen Bundesländern – Vertieft für den Landkreis Neuruppin (Brandenburg), unveröff. Studie für den Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens, Berlin/ Bonn
- DG BANK (Deutsche Genossenschaftsbank) (1991) Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1991 – Statistik, o.O.
- DIEDERICH, E. (1959) Produktivgenossenschaften; in: Bundesjustizministerium (Hg.), Zur Reform des Genossenschaftsgesetzes, 369-396, Bonn Empirische
Momentaufnahme
- HAHN, O. (1991) Die Entwicklung der Genosschaftsorganisation in den neuen Bundesländern; in: ZfgG, 27-36
- HAHN, O. (1986) Ansätze zu einer neuen Genossenschaftsbewegung; in: Laurinkari, J. (Hg.), Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, 97-116, Nürnberg
- HERZOG, H.-J. (1982) Genossenschaftliche Organisationsformen in der DDR, Tübingen DDR-Gesamtüberblick
- IFO (Institut für Wirtschaftsforschung) / SFH (Seminar für Handwerkswesen) (1992) Umstrukturierung von Produktionsgenossenschaften des Handwerks PGH. Informations- und Beratungsleitfaden, München/ Göttingen
- INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN AN DER UNIVERSITÄT MÜNSTER (1956) Das Verhältnis der Mitglieder zu ihrer Genossenschaft. Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministeriums für Wirtschaft, Münster
- INSTITUT FÜR MARXISMUS-LENINISMUS BEIM ZENTRALKOMITEE DER SED (1966) Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung, Kap. II, Periode 1849 bis 1871, Berlin
- METZ, E. (1991) Die Produktivgenossenschaft in der Marktwirtschaft – Eine Chance für die kooperativen Einrichtungen der ehemaligen DDR; in: Deutsche Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, H. 2, 52-59
- POLITISCHE ÖKONOMIE DES KAPITALISMUS UND DES SOZIALISMUS (1975) Lehrbuch für das marxistisch-leninistische Grundlagenstudium, Berlin
- RÖNNEBECK, G. (1991) Tendenzen der Entwicklung Landwirtschaftlicher Produktionsgenossenschaften in den neuen Bundesländern; in: ZfgG, 41, H. 3/91, 207-215

- SCHULTE, G. (1991) Produktivgenossenschaften des Handwerks in den neuen Bundesländern. Erläuterungen zur Rechtslage und Hinweise zur Fortführung einer PGH als eingetragene Genossenschaft, Wiesbaden
- SCHULTZ, R., ZERCHE, J. (1983) Genossenschaftslehre, Berlin
- SERAPHIM, H.-J. (1958) Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen?; in: ZfgG, Bd. 8, 1958, 56-69
- STEDING, R. (1990) Plädoyer für Genossenschaften im Verständnis des deutschen Genossenschaftsrechts; in: Staat und Recht 11/90, 873-881
- SÜSS, W. (1989) Gesellschaftliche Interessen und gesellschaftliche Organisationen in der DDR; in: Weidenfeld, W./ Zimmermann, H. (Hg.), Deutschland-Handbuch. Eine doppelte Bilanz 1949-1989, 152-164, Bonn
- VERBAND DEUTSCHER PRODUKTIVGENOSSENSCHAFTEN (vdp) (1991) Geschäftsbericht für das erste Geschäftsjahr 1990/91, Dessau
- VERBAND DEUTSCHER PRODUKTIVGENOSSENSCHAFTEN (vdp) (1992) Bericht zum Stand der Umwandlung sowie der bisherigen wirtschaftlichen Entwicklung und aktueller Probleme der PGH in den fünf neuen Bundesländern, Dessau
- VEREIN ZUR FÖRDERUNG DES GENOSSENSCHAFTSGEDANKENS e.V. (Hg.) (1990) Neue Genossenschaften braucht das Land. Ein Ratgeber zur Gründung Landwirtschaftlicher Genossenschaften, Bonn
- WEISSER, G. (1959) Eine Lücke im Grundsatzprogramm der SPD, Geist und Tat, 51-55
- WSA (Wirtschafts- u. Sozialausschuß der EG – Generalsekretariat –) (1986) Die Genossenschaften Europas und ihre Verbände, Baden-Baden
- ZENTGENO (Zentralverband genossenschaftlicher Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen) (1991) Mustersatzung für Produktivgenossenschaften des Handwerks (Stand: Januar 1991), Wiesbaden

Versuch einer
Perspektiventwicklung

Fragen zu Kapitel 6

1. Können Produktivgenossenschaften zur Verbesserung der Lebenssituation in den neuen Bundesländern beitragen? Listen sie mindestens drei Argumente "Pro" und drei Argumente "Kontra" auf.
2. Entwickeln Sie Thesen zu folgender Frage: Gibt es unterschiedliche "Wirtschaftskulturen" in Ost- und Westdeutschland, die für die nächsten 10 Jahre die Gründungs- und Erfolgswahrscheinlichkeit von Produktivgenossenschaften beeinflussen?

7 Das "Transformationsgesetz" – Sperrriegel gegen eine Demokratisierung der Wirtschaft von unten? –

Produktivgenossenschaftliche Unternehmensgründungen lassen sich bis in die heutige Zeit immer wieder feststellen. Gleichzeitig scheint offensichtlich, daß es diesen Gründungen selten gelingt, ihren produktivgenossenschaftlichen Charakter langfristig aufrechtzuerhalten. Schon früh wird dies von Autoren und Autorinnen in verschiedenen Ländern beschrieben und analysiert. Namentlich sei auf ENGLÄNDER (1864) in Frankreich, Beatrice POTTER-WEBB (1891) in Großbritannien und auf Franz OPPENHEIMER (1896) für den deutschsprachigen Raum hingewiesen.

Steile Aufwärtsentwicklung von Österreichs einziger großer Produktivgenossenschaft

Gerätewerk Matriei gründet Zusatzstandort in Völs

Das Gerätewerk Matriei kann in seiner 41jährigen Geschichte auf eine kontinuierlich steile Aufwärtsentwicklung seit einigen Jahren hinweisen. Die Einführung eines modernen Projektmanagements, die Errichtung eines EDV-Fertigungsleistungstandes und höchste Flexibilität bei kundenorientierten Problemlösungen haben zu einer Umsatzerhöhung von 200 Millionen Schilling im Jahr 1988 auf 300 Millionen 1989 und zu einer Exportquote von 90 Prozent geführt. Für 1990 werden weitere starke Umsatzsteigerungen erwartet.

Die Expansion wurde auf dem gleichen Betriebsareal in Matriei am Brenner erreicht, auf dem 1981 noch ein Umsatz von 80 Millionen erzielt worden war. Nun sind sämtliche Rationalisierungsmöglichkeiten erschöpft. Da eine Erweiterung des zwischen ÖBB-Trasse und Sillfuß liegenden Betriebsgeländes unmöglich ist, hat sich das Tiroler Unternehmen zu einem Zusatzstandort in Völs bei Innsbruck entschlossen. Von der Tenniscamp Stubai Ges.m.b.H. wurde eine Tennishalle gekauft, die sich als ideale Fertigungsstätte anbietet und über Räumlichkeiten für Büros und innerbetriebliche Schulungen verfügt. Der Völser Standort wird stufenweise nach den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen eingerichtet und kann sich bis zu 150 Arbeitsplätzen entwickeln.

Vorstandsvorsitzender Ing. Günter Keller: „Der Zusatzstandort Völs ist zur Bewältigung unserer Zukunftsaufgaben lebensnotwendig. Er liegt verkehrsmäßig günstig, geht doch ein Hauptteil unseres Exportes in die BR Deutschland, wir haben endlich Platz für neue Fertigungstechnologien, wir schaffen keine Umweltprobleme, für die Völser Wirtschaft bedeuten wir eine Strukturergänzung, und der Großraum Innsbruck ist für uns als Arbeitsmarkt vorteilhaft.“

Metallverarbeitung von Zieh-, Preß- und Stanzteilen, die Sonder- und Spezialfertigung im Bereich Konstruktion und Anlagenbau sowie die Herstellung von Werkzeugen und Vorrichtungen. Insgesamt werden 700 kundenspezifische Produkte erzeugt, zu denen jährlich 20 bis 30 neu

hinzukommen. Der Erfolg des GWM liegt in höchstmöglicher Flexibilität bei Spezialanfertigungen für Industrie und Gewerbe: Kein Produkt liegt länger als 48 Stunden im Matriei Fertigungslager. GWM-Produkte bewähren sich gleichermaßen bei den Großabnehmern der europäischen Hausgeräteindustrie wie auch in Krankenhäusern, Rehabilitationszentren, Labors, Hotels, Museen, Banken, im Tunnelbau, als Geschäftseinrichtungen usw.

Die im wesentlichen seit einigen Jahren einsetzende Umstellung auf moderne Managementtechniken, kooperativer Führungsstil, weitgehende Umgestaltung der Fertigungsstätten, partnerschaftliche Zusammenarbeit, auch mit Kunden und Lieferanten, waren ausschlaggebend für die positive Unternehmensentwicklung.

Ing. Keller: „Wir sind als Produktivgenossenschaft nach dem System Schulze-Delitzsch, die sich im Eigentum der eigenen Mitarbeiter befindet, ein Einzelfall und daher beliebtes Studienobjekt für die Wissenschaft, die herausfinden will, warum das bei uns funktioniert und anderswo nicht. Wir haben diese Forschungen immer unterstützt, dadurch viel Einblick in die eigene Struktur bekommen und Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen können. Tragende Säule unseres Erfolges bleibt aber die Motivation der Mitarbeiter.“

Abb. 7.1: Gerätewerk Matriei

Quelle: Tiroler Wirtschaft Nr. 37 vom 16.9.1989

7.1 Oppenheimers "Verunmöglichtung" der Produktivgenossenschaft

Die Siedlungsgenossenschaft

In seiner Schrift "Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage" entwickelt OPPENHEIMER die wesentlichen Grundzüge eines theoretischen Ansatzes, der heute in der Genossenschaftstheorie unter den Begriff der *Instabilitätstheorie* (VELASQUEZ 1975) gefaßt wird. Sie dient häufig als Erklärung und Begründung für die mangelnde Funktionsfähigkeit produktivgenossenschaftlicher Unternehmen. Im Unterschied zu OPPENHEIMER wird damit in den seltensten Fällen der Versuch verbunden, auch handlungsrelevante Lösungsansätze zu erarbeiten. Insofern fungiert die Instabilitätsthese meist zur Abwehr einer intensiveren Auseinandersetzung über die Einführung demokratischer Unternehmensstrukturen.

OPPENHEIMERSches Transformationsgesetz

Von OPPENHEIMERS (1896, 45) umfangreichen Ausführungen wird immer wieder sein gesperrt gedrucktes Resümee als Zitat ausgewählt: *"Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zur Blüte. Wo sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf, Produktivgenossenschaft zu sein."* Für dieses Diktum hat sich die Bezeichnung "Oppenheimersches Transformationsgesetz" eingebürgert. Die differenzierte Begründung des Autors für seine These fehlt hingegen oft in den wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Rezeptionen. Hier überwiegt die Beschäftigung mit der Tendenz zur Transformation, also zum Verlust genossenschaftlicher Prinzipien und Strukturelemente. Dagegen werden die Begründungen für das entgegengesetzte Instabilitätsmoment, das Scheitern von Produktivgenossenschaften, lediglich kurz aufgezählt, ohne ihre Geltung kritisch zu hinterfragen: Schwierigkeiten bei der Finanzierung, beim Absatz und vor allem bei der "Disziplin" der Beschäftigten-Mitglieder.

Um das Transformationsgesetz angemessen zu interpretieren, müssen seine historischen, politischen und sozialen Hintergründe einbezogen werden. Als Vertreter eines marktwirtschaftlichen Sozialismus ist OPPENHEIMER engagierter Befürworter von Genossenschaften, vor allem von Siedlungsgenossenschaften. Mit ihrer Hilfe will er die "soziale Frage" lösen. Darunter versteht er die Beseitigung der wirtschaftlichen Krisen und besonders der Arbeiternot, die er analog zur sozialistischen Gesellschaftskritik auf das Lohnsystem und dieses wiederum auf das Privateigentum an Produktionsmitteln zurückführt.

Die einzelwirtschaftliche Bestandsfähigkeit von Produktivgenossenschaften hält OPPENHEIMER jedoch im Zusammenhang mit der Lösung der sozialen Frage für nicht entscheidend. Er betrachtet deshalb hauptsächlich deren volkswirtschaftliche Auswirkungen.

Makrosoziologischer Blickwinkel

Produktivgenossenschaften charakterisiert er als Verkäufergenossenschaften, weil sie in einem entsprechenden Umfeld der Konkurrenz agieren. Das heißt, die Interessen des einzelnen Verkäufers stehen im schärfsten Gegensatz zu denen aller anderen Verkäufer. Bei sinkendem Preis sei das Gesamtinteresse der Verkäufer, den Preis über die Reduzierung des Angebotes nicht senken zu müssen. Das konkrete Verhalten jedes einzelnen Verkäufers führe jedoch zu dem entgegengesetzten Ergebnis, der Vermehrung des Angebotes. Solange dies so sei, lasse sich ein genossenschaftlicher Zusammenschluß aller Verkäufer einer Ware und damit die Verbesserung ihres Lebensstandards nicht erreichen.

Die gesamtwirtschaftliche Konkurrenz verstärkte die innerbetrieblichen Schwächen der Produktivgenossenschaft – Mangel an Kapital, Absatz und Disziplin. Da die Gründer in aller Regel mittellos und bedürftig sind, besteht in der Genossenschaft eine Tendenz, alle eventuell erwirtschafteten Überschüsse auf die Mitglieder zu verteilen. Die für notwendige Investitionen unverzichtbare Akkumulation von Kapital unterbleibe deshalb.

Ein daraus resultierendes wirtschaftliches Scheitern könne schließlich nur verhindert werden, wenn neu eingestellten Beschäftigten der Status als gleichberechtigter Genosse vorenthalten werde. Die Abschottung gegenüber Neubeschäftigten – ein empirisch immer wieder feststellbares Phänomen – widerspricht aber dem Identitätsprinzip als wichtigem Kennzeichen genossenschaftlicher Unternehmensorganisation. OPPENHEIMER hält die schließlich erfolgende *Sperrung* einer Aufnahme weiterer Mitglieder nicht für ein sittliches Verschulden der beteiligten Personen, sondern für eine "eherne" Notwendigkeit. Anders könne die dauerhaft angestrebte materielle Besserstellung der Gründungs- und Aufbaumitglieder nicht erreicht werden.

Wichtiger als solche einzelwirtschaftlichen Betrachtungen bleiben für OPPENHEIMER allerdings die volkswirtschaftlichen Auswirkungen. Auch wenn einzelne Produktivgenossenschaften erfolgreich sind und gleichzeitig ihren Charakter beibehalten, so argumentiert er, würde dies zur Lösung der sozialen Frage nichts beitragen:

"(Nimmt) eine Produktivgenossenschaft ein neues Mitglied auf, so ist nichts anderes geschehen als die Aufnahme eines neuen Sozius in eine Unternehmerfirma. Dadurch ändert sich der Satz der allgemeinen Profit- und Lohnrate absolut nicht, es verändert sich nur der Divisor der Verteilung des im Spiel und Gegenspiel auf die Genossenschafts-firma entfallenden zufälligen Profitteilchens."... Was die gesamtwirtschaftlichen Wirkungen betrifft, können Produktivgenossenschaften trotzdem keinen Erfolg haben, denn sie "müßten sich massenhaft vermehren, um die Lohnrate zu heben. Diese massenhafte Vermehrung setzt aber Absatz für vermehrte Produktion voraus, und dieser vergrößerte Absatz ist nur möglich, wenn die Lohnrate gestiegen ist. Scharf gefaßt, um das Ziel erreichen zu können, muß es schon erreicht sein."

(Oppenheimer 1896, 140ff)

Für die westlichen Industrieländer greift diese Argumentation nicht mehr, erinnert aber in seiner Konsequenz an den oft zitierten Teufelskreis, in den viele Entwicklungsländer verstrickt sind. Dagegen hat OPPENHEIMERS einzelwirtschaftliche Argumentation heute noch Relevanz. Er arbeitet hier eine Art "typischen" Entwicklungsverlauf von Produktivgenossenschaften heraus. Im Verlauf von vier Phasen kommt es – falls nicht vorher ein Konkurs oder eine Liquidation erfolgt – zu einer zunehmenden Anpassung an die kapitalistische Firma. Im letzten Stadium, der vollzogenen Transformation, kann ein entscheidender qualitativer Unterschied zu dieser nicht mehr festgestellt werden:

Stadien der
Transformation

- Das erste Stadium, die sogenannte "*Jugendform*", ist jeweils nur von verschwindend kurzer Dauer, "weil die Gesetze der Anpassung schon mit dem Augenblick ihrer Entstehung das Werk der Umformung beginnen" (OPPENHEIMER 1896, 46). Letztlich besteht das Ideal nur auf dem Papier oder in den Köpfen der genossenschaftlichen Gründungsmitglieder, findet aber in der Realität so gut wie nie seine volle Verwirklichung.

- Im zweiten Stadium, als "*Kampf ums Dasein*" bezeichnet, geraten die meisten Produktivgenossenschaften in Konkurs oder werden aufgelöst. Ungefähre Zeitangaben über die Dauer dieses Stadiums gibt es nicht. Betont wird nur, daß rund 60% der existierenden Produktivgenossenschaften seit höchstens sieben Jahren bestehen und selbst 25 Jahre erfolgreich wirtschaftende Kooperativen noch scheitern. Die Gründe des Scheiterns liegen hier in den drei genannten Problemfeldern Kapital, Absatz und Disziplin.
- Für das dritte Stadium, "*die Auswahl des Passenden*", kehrt OPPENHEIMER seine Betrachtungsweise um, indem er die Ursache des Gelingens einzelner Produktivgenossenschaften zu erklären versucht. Sein Ergebnis: In der Mehrzahl sind es kleine, überschaubare Betriebe. Sie arbeiten im "Kunstgewerbe im weitesten Sinne". In diesen werden nicht mit Hilfe von Maschinen Massengüter hergestellt, sondern Produkte, bei denen es auf einen geschickten Umgang mit Werkzeug ankommt.
- Im letzten Stadium, der "*Altersform*", ist das Identitätsprinzip durchbrochen. Lohnarbeiter, die nicht den Status eines Genossenschaftsmitgliedes haben, und nicht mitarbeitende Genossen, die eine Art Aktionärsposition einnehmen, sind nun strukturbestimmend. Für neu Eingestellte gibt es aufgrund der restriktiven Aufnahmebedingungen durch hohe Eintrittsgelder oder die Zahl der zu zeichnenden Pflichtanteile hohe Mitgliedschaftsbarrieren. (Deren mögliche Abschwächung über eine Gewinnbeteiligung der Beschäftigten ist zu OPPENHEIMERS Zeiten als Instrument wenig entwickelt).

Die Graphik (Abb 7.2) macht deutlich, daß produktivgenossenschaftliche Unternehmen eine Gratwanderung vollziehen. In der Anfangsphase dominiert dabei, wie bei jeder anderen Unternehmensgründung auch, die Gefahr des Scheiterns. Mit zunehmender wirtschaftlicher Konsolidierung dagegen wächst die Gefährdung durch Transformation. Auch hier lassen sich Parallelen mit herkömmlichen Unternehmen aufzeigen, die bei Erfolg oft vom Einzel- oder Familienunternehmen in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt werden oder über den Verkauf an einen Konzern ihre ursprüngliche Unternehmensidentität verlieren.

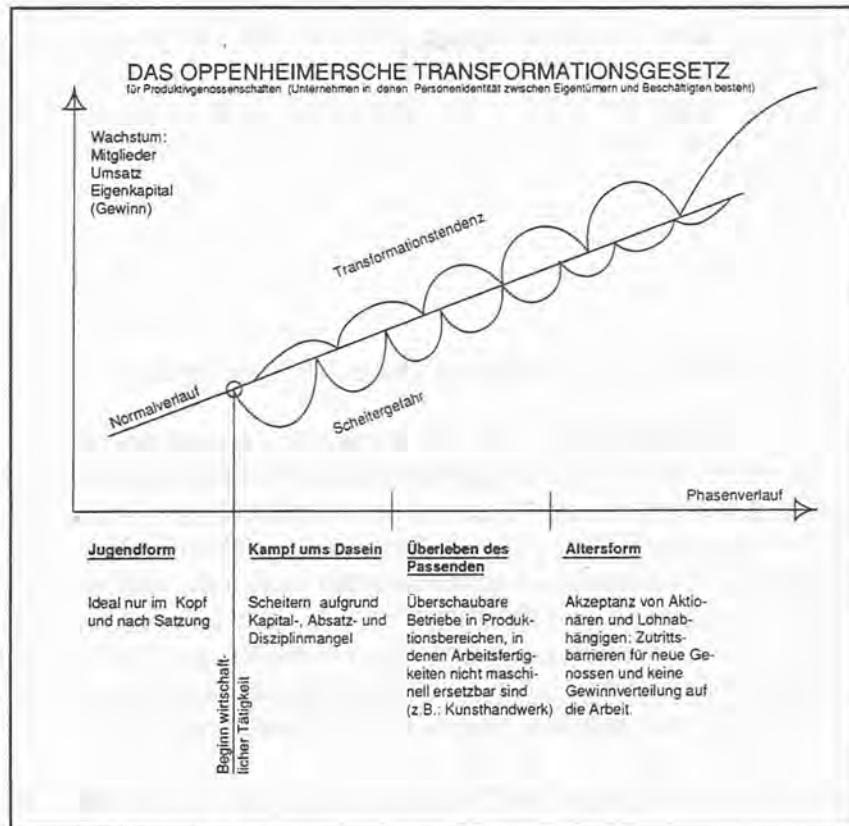


Abb. 7.2: Oppenheimers Gesetz der Transformation
Quelle: Eigene Erstellung

Für die heutige Diskussion über Produktivgenossenschaften ist die Argumentation OPPENHEIMERS zum zweiten Stadium besonders wichtig: "Kampf ums Überleben" oder Aufbauphase. Viele Genossenschaftstheoretiker (siehe Kap. 7.2) betonen vor allem die "Disziplin"problematik. Diese dient als plausibler Beleg für die Funktionsunfähigkeit von Produktivgenossenschaften infolge eines immanenten "Konstruktionsfehlers". Deren Erläuterungen erreichen jedoch fast nie die Anschaulichkeit und soziologische Qualität OPPENHEIMERS, so daß es lohnt, seine Argumentation noch einmal wiederzugeben:

Viele Produktivgenossenschaften weisen zwar auch Mängel im kaufmännischen Bereich auf, entscheidender aber ist das Fehlen ausreichender innerbetrieblicher Disziplin. Dies resultiert zum einen aus der heterogenen Mischung von Personen und Persönlichkeiten, die solche Unternehmen gründen:

Disziplinprobleme

- der ruhige Arbeiter, für den die Verbesserung seiner wirtschaftlichen Situation im Vordergrund steht;
- der Idealist, der nur das Ziel und nicht den Weg kennt;
- der Demagoge, der Ehrgeizling, der Neider und viele beeinflussbare Mitläufer.

Sie alle zusammen ergeben eine kulturell und interessenmäßig sehr differenzierte Belegschaft, die das besondere Problem der gemeinsamen Leitung des eigenen Unternehmens bewältigen muß:

"An sich nämlich ist, wie wir schon sahen, diese, wie jede andere Form der Genossenschaften eine demokratische Einrichtung. Kein größerer Betrieb aber kann gedeihen ohne eine Autorität. Eine solche läßt sich theoretisch mit der demokratischen Selbstverwaltung wohl in Einklang setzen, aber praktisch ist noch nicht einmal der Anfang des Weges bekannt, der zu dieser höchsten Form der Gemeinschaft führt, wo eine freiwillige Unterordnung unter den als Fähigsten erkannten,

selbstgewählten Leiter reibungslos erfolgt. Ehe diese Art von genossenschaftlicher Erziehung (die einzige, deren Notwendigkeit wir zugeben) nicht vollzogen ist, wird die Lösung des äußerst verwickelten Verhältnisses kaum möglich sein. Sollen sich doch die Herren des Geschäftes, die Genossen, einem Leiter unterordnen, der zugleich ihr Diener ist."
(Oppenheimer 1896, 61)

7.2 Vom Transformationsgesetz zur Instabilitätstheorie

Im Unterschied zu OPPENHEIMER, der das Konkurrenzsystem als entscheidende Ursache betont, stellen spätere Erklärungsversuche des Scheiterns oder der Anpassung produktivgenossenschaftlicher Unternehmen innerhalb der Genossenschaftswissenschaft fast ausschließlich endogene Bestimmungsfaktoren in den Vordergrund. Solche konflikttheoretischen Ansätze knüpfen mehr oder weniger explizit an einer betriebssoziologischen These DAHRENDORFS an. Diese besagt, daß *unabhängig* von betriebs- und wirtschaftspolitischen Wertvorstellungen "die hierarchische Autoritätsstruktur eine Grundbedingung des Funktionierens kooperativer Systeme" sei. Dabei liegt ein sehr weit gefaßter Begriff von kooperativ zugrunde.

Permanente Rezeption

Erweiterungen oder Vertiefungen des Transformationsgesetzes konzentrieren sich fast ausschließlich auf die Disziplinproblematik. Sie beschränken sich damit auf einen gruppensoziologischen Ansatz, der Erklärungen für die produktivgenossenschaftliche Unbeständigkeit in deren spezifischen Strukturen und in der Individualität der Mitglieder sucht. So argumentiert beispielsweise ALBRECHT (1953, 132):

"Um vorzügliche Arbeitsdisziplin zu erreichen, ist allerdings eine weitgehende Einordnung der Arbeiter und Angestellten notwendig. Die grundsätzliche demokratische Ordnung der Produktivgenossenschaft muß bis zu einem gewissen Grad zugunsten einer einheitlichen Führung oft etwas zurücktreten."

Schärfer formuliert dies HENZLER (1957, 29):

"Die gleichberechtigte Stellung der Mitglieder einer Produktivgenossenschaft in der Generalversammlung steht im Gegensatz zu ihrer differenzierten Behandlung als Arbeitnehmer und damit im Gegensatz zu der betrieblichen Leistungsordnung und zu dem jedem Betrieb aufgegebenen Streben nach Wirtschaftlichkeit. Mit anderen Worten: Während die Mitglieder einer Produktivgenossenschaft in der produktivgenossenschaftlichen Personenvereinigung gleichgestellt sind, sind sie in der produktivgenossenschaftlichen Betriebswirtschaft differenziert eingefügt. Damit wird ausgedrückt, daß der Produktivgenossenschaft eine produktivitätsmindernde Gegensätzlichkeit eigen ist."

Solche Einschätzungen setzen sich fort bis hin zu den aktuelleren deutschsprachigen Veröffentlichungen zum Thema Produktivgenossenschaften. So vermutet HETTLAGE (1979, 263), dem eine sympathisierende Haltung zu dieser Unternehmensform unterstellt werden kann:

"Die prinzipielle 'Gegnerlosigkeit' (Daeubler) vermag die Interessenskonflikte keineswegs zu überwinden. Sie werden nur auf eine andere Ebene verlagert, auf die Generalversammlung. Dort treten die inhärenten Spannungen zwischen Lohn- und Kapitalinteressen (Kapitalaufbringung, Investitionen) in unverminderter Heftigkeit auf. Ja, es liegt sogar eine Tendenz zur Konfliktverschärfung darin, daß die Interessen nicht mehr gegenüber einer antagonistischen Fremdgruppe, sondern in-

nerhalb der Eigengruppe, ausbalanciert werden müssen. Infolge der gesellschaftsrechtlichen Gleichstellung der Mitglieder wird das Überborden der Konflikte nur noch begünstigt und die Entscheidungsfähigkeit oft beträchtlich vermindert."

Auch DÜLFER (1980, 1368) präsentiert in einem Handbuchbeitrag die bei vielen Genossenschaftswissenschaftlern vorherrschende negative Grundhaltung gegenüber partizipativ organisierten Unternehmensformen:

"Die häufig festgestellten Funktionsmängel der autonomen Produktivgenossenschaft resultieren aus dem organisatorischen Gegensatz zwischen der egalitären Struktur der Mitgliedergruppe und dem grundsätzlich hierarchischen Aufbau des arbeitsteiligen Betriebes. Der ... Gedanke der "Demokratisierung" des Betriebsprozesses stößt aus ökonomischen und sozialpsychologischen Gründen an Grenzen. Die egalitäre Konzeption der Mitgliedergruppe führt zu einer Nivellierung der individuellen Arbeitsmotivation auf dem relativ niedrigsten Niveau."

Diese *theoretische Verunmöglichung* der Produktivgenossenschaft dominiert die wissenschaftlichen Diskussionen um Selbstverwaltungsansätze in der Wirtschaft. Konstituiert wird sie durch eine Mischung aus dem "Gesetz zur Oligarchie" und der Behauptung eines organisationsinternen "Konstruktionsfehlers".

Darüber hinaus gibt es wenige Versuche, anderweitige Erklärungen für die geringe Verbreitung bzw. Bestandsfähigkeit produktivgenossenschaftlicher Betriebe heranzuziehen. Hervorzuheben sind hier umfassendere Aufzählungen von Gründen wie der Mangel an innovativen Fähigkeiten, fehlende Rationalität, unzureichende Reservebildung, Nutzung der Genossenschaft als Risikopuffer (und als Sprungbrett) usw. (ENGELHARDT 1963; WEISSEL 1983), die Beschäftigung mit dem Berufsinteresse (LETSCHEIT, 1950), die Dissonanztheorie (KLIEMT 1968) sowie die These von der Einkommensmaximierung (KIVANC 1974). Ein besonders interessanter neuerer Erklärungsansatz über die Funktionsprobleme von Produktivgenossenschaften ist die sogenannte Instabilitätsthese (VELASQUEZ 1975). Sie wird auch in leicht erweiterter Form genutzt, um heutigen Selbstverwaltungsbetrieben erneut ihre Bestandsunfähigkeit zu bescheinigen (KÜCK 1987a).

Vertiefende
Erklärungsansätze

Mit dem Ansatzpunkt beim Berufsinteresse als Begründung für die Auflösung von Produktivgenossenschaften nimmt LETSCHEIT Überlegungen vorweg, die heute in der Motivationstheorie selbstverständlich sind. Danach will der einzelne je nach Persönlichkeit nicht nur seine materiellen bzw. seine *Erwerbsinteressen* durch die Arbeit befriedigen. Die Berücksichtigung von Interessen an menschenwürdigen Arbeitsbedingungen oder das Streben nach verantwortungsvoller Arbeit oder sogar nach einer leitenden Stellung werden nach Erreichen einer wirtschaftlichen Mindestabsicherung wichtiger. Solche "Selbstverwirklichungs"-Ansprüche umzusetzen, ist aber bei einer weitverbreiteten Nutzung der Organisation der Produktivgenossenschaft ausschließlich als "Hilfsgenossenschaft für den Erwerb" von Einkommen (Kinder der Not) nur selten möglich. Insofern liegt deren Auflösung nahe, sobald sie ihre *hilfswirtschaftliche Funktion* im Sinne der Bewältigung materieller Not erfüllt hat (LETSCHEIT 1950, 40ff).

Vernachlässigtes
Berufsinteresse

Einen Blick über die innerbetrieblichen Strukturen hinaus wirft der dissonanztheoretische Ansatz. Produktivgenossenschaften werden in Gesellschaftssystemen gegründet, in denen Privatbesitz, Gewinnstreben und Konkurrenzverhalten anerkannte Normen darstellen. Solche Normen stimmen mit dem innerbetrieblichen Wertgefüge nicht oder nur teilweise überein. Zwangsläufig entstehen deshalb Konflikte bei Personen, die die Genossenschaftsnormen einhalten wollen. Sobald aber eine Person zwei nicht miteinander zu vereinbarenden Verhaltenserwartungen aus-

Kognitive Dissonanz

gesetzt ist, kommt es zur sogenannten kognitiven Dissonanz (FESTINGER 1957, 123ff). Die davon Betroffenen versuchen, das damit einhergehende psychische Unbehagen aufzuheben. Da Genossenschaftsmitglieder unmittelbar nur die *innerbetrieblichen* Normen beeinflussen können, passen sie diese langfristig an die *gesamtsellschaftlichen* an (KLIEMT 1968, 84ff).

Instabilitätsthese

VELASQUEZ arbeitet in seiner ausschließlich theoretischen Analyse vor allem drei Instabilitätsprobleme der produktivgenossenschaftlichen Kooperation heraus: das Verteilungsproblem, das Entscheidungs- und Anweisungsproblem sowie die Kontrollproblematik. Diese Faktoren beeinflussen die Gleichgewichtsfähigkeit, die Effektivität und Produktivität und damit die Stabilität einer Organisation entscheidend. Außerdem weist er auf die Gefahr der Transformation, die Saboteurposition sowie fehlendes Potential bei der Auswahl neuer Mitglieder hin.

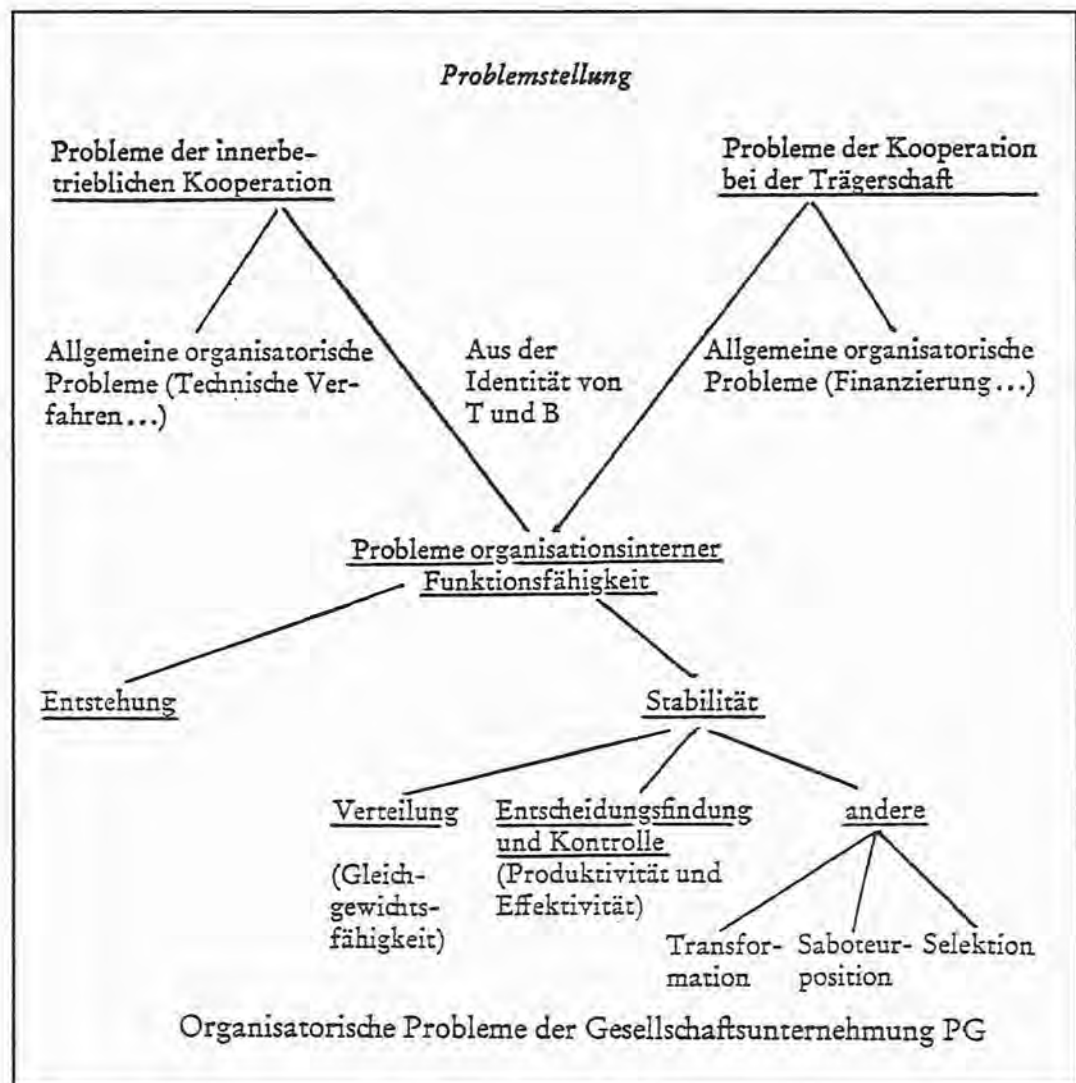


Abb. 7.3: Organisatorische Probleme
Quelle: Velasquez (1975, 23)

Das *Verteilungsproblem* ergibt sich aufgrund der unterschiedlichen Leistungsbeiträge, die die Mitglieder unter anderem wegen der Verschiedenartigkeit bei Produktivität, Ausführungsqualität und den Einsatzerfordernissen ihrer Arbeit in die Kooperation hineingeben. Zur Herstellung der Gleichgewichtsfähigkeit gilt es, die Verteilung der Kooperationsergebnisse so zu gestalten, daß möglichst alle Mitglieder mehr Vorteile haben, wenn sie in der Genossenschaft verbleiben, als wenn sie diese verlassen.

Entscheidungs- und Anweisungsproblem sowie *Kontrollproblematik* hängen eng miteinander zusammen: In größeren Gruppen müssen Entscheidungen an ein Gremium delegiert werden. Als spezielle Aufgabe im Kooperativ stellt sich die der Kontrolle der Entscheidenden und der Entscheidungsausführungen. Andernfalls ist entweder die Einhaltung der Mitgliederinteressen (Effektivität) beispielsweise durch die Annahme uninteressanter Arbeitsaufträge oder der Wirtschaftlichkeit des Geschäftsbetriebes (Produktivität) z.B. durch schlechte Qualität der Auftragsdurchführung gefährdet. Mit dieser Argumentation bezweifelt VELASQUEZ die Behauptung vieler Genossenschaftstheoretiker, die genannten Problematiken ergäben sich grundsätzlich aus der Doppelrolle der Mitglieder als Träger und damit Entscheider einer Produktivgenossenschaft und als Ausführer solcher Entscheidungen.

Die genannten weiteren Ansätze zur Erklärung der Bestandsschwierigkeiten produktivgenossenschaftlicher Unternehmen vernachlässigen betriebsexterne Einflüsse weitgehend. Insofern weist OPPENHEIMERS Ansatz darüber hinaus. Der Wandel demokratischer Unternehmensformen wird von ihm nicht isoliert, sondern aufgrund seiner auch volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise in Zusammenhang mit ihrer sozioökonomischen Umwelt gestellt. Damit wird er stärker *gruppensoziologischen* und *organisationstheoretischen* Ansprüchen gerecht, die sich bemühen, solche isolierende Betrachtungsweisen zu überwinden. Bei OPPENHEIMER ist ein System-Umwelt-Ansatz angelegt. Dessen Fortführung und Vertiefung könnte dazu beitragen, die wissenschaftliche Stagnation bei der Auseinandersetzung mit der Produktivgenossenschaft zu überwinden.

System-Umwelt-Ansatz

7.3 Kritik der produktivgenossenschaftlichen "Instabilitätstheorien"

In OPPENHEIMERS Transformationsgesetz fließen ähnlich wie in die ihn ergänzenden Theorien über die Funktionsunfähigkeit von Produktivgenossenschaften problematische Annahmen ein. Unter gruppensoziologischem Blickwinkel weisen sie aufgrund ihres deterministischen Charakters bzw. ihrer eindimensionalen Betrachtungsweise erhebliche Mängel auf. Ihnen liegt das Axiom zugrunde, daß ein jeweils angegebener bestimmter Umstand "in jedem Menschen ein bestimmtes Motiv und dieses eine bestimmte Handlung auslöst" (OPPENHEIMER 1964, 199). Diese Auffassung wird übertragen auf soziale Einheiten als Ganze: Ausgelöst durch den Zwang zur Anpassung an die Umwelt (OPPENHEIMER) oder die innerbetrieblichen Strukturen (OPPENHEIMERS Epigonen) stellt sich zwangsläufig ein *einheitliches* Verhalten der Gruppenmitglieder und damit der genossenschaftlichen Organisation her (HOHMEIER 1967, 148ff).

Einzelnen Personen und auch der Gruppe als Ganzes wird keine auf individuellen oder gruppenübergreifenden Motivationen beruhende Handlungsautonomie zugestanden. Ein Rekurren auf persönliche Verhaltensbeweggründe erübrigt sich, weil die verursachenden Faktoren in der externen Umwelt oder der sozialen Struktur des Unternehmens liegen. Daraus resultierendes Verhalten wird als objektiv eindeutig beobachtbares Phänomen gehandhabt, obgleich es vorwiegend auf theoretischen und nicht empirischen Herleitungen beruht.

Problematischer Determinismus

"Freie Gemeinarbeit Gleichberechtigter" oder die "Vermeidung der Ausbeutung fremder Arbeit" als gründungsrelevante Ziele von Kooperativen werden damit zwangsläufig unrealistisch: Jeder Mensch und jeder Genossenschafter entwickelt sich – wenn er es denn nicht schon war – durch die äußeren Umstände oder die betriebsinternen Strukturen zum homo oeconomicus, also zum Eigennutz maximie-

renden Wirtschaftssubjekt. Diese Tendenz besteht analog für die Genossenschaft als Gesamtgruppe. Das eigennützige Handeln manifestiert sich beispielsweise gegenüber neu eingestellten Betriebsmitgliedern, die nicht mehr als gleichberechtigte Genossen aufgenommen werden.

Folgt aus dem stark ausgeprägten Determinismus und Kausaldenken dieses Ansatzes, daß empirische Untersuchungen zum Scheitern oder zur Transformation von Produktivgenossenschaften im deutschsprachigen Raum unterbleiben? Es fehlen umfassende *Fallstudien*, die den Entwicklungsverlauf produktivgenossenschaftlicher Unternehmen in einer Art Langzeitstudie innerbetrieblich nachvollziehen. Gleiches gilt für Untersuchungen, die die Wechselbeziehungen zwischen den auf Kapital- und Absatzmärkten bestehenden Schwierigkeiten und den produktivgenossenschaftlichen Organisationsstrukturen analysieren. Ebenso wenig existieren Befragungen zu einer *repräsentativen Auswahl* von Kooperativen, oder gar Versuche, einen systematischen Vergleich mit herkömmlichen Unternehmen durchzuführen.

Indirekter Vergleich

Dabei geht die Instabilitätsthese unausgesprochen von der Meßlatte des herkömmlichen Betriebes aus. Mit ihr ist die Annahme verbunden, daß Produktivgenossenschaften *weniger* funktionsfähig sind als hierarchisch strukturierte Unternehmen. Ein empirisch fundierter Vergleich setzt jedoch eine systematische Untersuchung von Betrieben voraus, die sich ausschließlich hinsichtlich der Eigentums- und Entscheidungsstruktur voneinander unterscheiden. Alle anderen relevanten Randbedingungen müssen deshalb kontrolliert werden (u.a. Betriebsalter, Mitarbeiterzahl, Eigenkapital, Branche, regionale Einflüsse).

Der betriebswirtschaftliche Begriff der *Unternehmensinsolvenz* ist größtenteils deckungsgleich mit der OPPENHEIMERSchen Kategorie des *Scheiterns*. Letztere umfaßt zusätzlich die Liquidation, während die Insolvenz Konkurse oder Vergleiche meint. Gekennzeichnet wird also damit der Tatbestand der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung eines Unternehmens (MISCHON 1982, 3f). Zwischen 1965 bis 1969 beträgt die jahresdurchschnittliche Höhe von Insolvenzen 2.571 Unternehmen. Von 1965 bis 1969 konnte ein Ansteigen der Insolvenzen auf 6.850 beobachtet werden und 1982 weist die Statistik sogar 11.915 zahlungsunfähige bzw. überschuldete Firmen aus. Seit 1986 ist die Zahl der Insolvenzen wieder rückläufig. Für 1991 werden vom Statistischen Bundesamt 8.431 Konkurse angegeben.

Insolvenzforschung

Niemand würde aus solchen Zahlen die generelle Bestandsunfähigkeit bestimmter Unternehmensformen, etwa der autokratisch geführten GmbH, schlußfolgern. Auch das Phänomen, daß Existenzgründer von Insolvenzen überdurchschnittlich stark betroffen sind, veranlaßt keinen Betriebswirtschaftler zu der Aussage einer *generellen* Funktionsunfähigkeit neugegründeter Betriebe. Im Gegenteil, die starken Schwierigkeiten von Neugründern und mittelständischen Unternehmen, sich am Markt zu behaupten, haben dazu geführt, daß die empirische Insolvenzforschung hier besonders große Lücken konstatiert und ihre Untersuchungen auf diesen Unternehmenstypus konzentriert.

Als Zusammenbruchsursachen für mittelständische Unternehmen werden überwiegend innerbetriebliche Ursachen herausgearbeitet. Genannt sind beispielsweise Finanzierung mit 80%, Betriebsführung mit 75% und Absatz mit 67% (MORTSIEFER 1981, 15). Die Parallelität zu den von OPPENHEIMER genannten Scheitergründen fällt auf. Dies gilt besonders, wenn die Disziplinproblematik als produktivgenossenschaftliches Pendant zu den Betriebsführungsmängeln herkömmlicher Unternehmen interpretiert wird.

Ähnliche Relativierungen gegenüber der Schlußfolgerung, daß ein Scheitern demokratischer Unternehmensformen diesen "wesensimmanent" sei, gelten auch für die Transformationsproblematik: Produktivgenossenschaften agieren wie alle Unternehmen nicht auf geschlossenen, statischen Märkten. Sie befinden sich im Wettbewerb bei diskontinuierlich, aber fortlaufend sich wandelnder Umwelt. Alle Unternehmen sind so im Zeitablauf *sich ständig verändernde soziale Organisationen*. Dies betrifft nicht nur ihre ökonomische, sondern auch ihre soziale und kulturelle Dimension: Personengesellschaften werden zu Kapitalgesellschaften, Familienunternehmen zu Stiftungen, Kleinbetriebe durch Fusion und Kauf zu konzernabhängigen Tochtergesellschaften. Manche Unternehmensformen wie der bäuerliche Betrieb, das mittelständische Unternehmen oder der Selbständige verlieren so zeitweise oder auch dauerhaft an quantitativer Bedeutung. Weder die Qualität noch die Quantität dieses Wandels wird als Beleg herangezogen, um für einen dieser Betriebstypen die Existenz eines Transformationsgesetzes oder eine organisationsstrukturell bedingte Funktionsunfähigkeit zu erklären.

Permanenter
betrieblicher Wandel

Die Funktionsunfähigkeit von Kooperativen wird nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland behauptet. Verwiesen sei auf die ähnliche dauerhafte Rezeption der frühen negativen Einschätzungen in Frankreich und Großbritannien. Bezogen auf Großbritannien versucht Derek C. JONES eine empirische Widerlegung durch die Auswertung vorhandenen historischen Materials über Produktionsgenossenschaften (Sekundäranalyse). Unter anderem benutzt er die gleichen Unterlagen wie POTTER-WEBB, mit der er sich kritisch auseinandersetzt. Aufbauend auf diesem Material verfolgt er über verschiedene Statistiken die Entwicklungen der Produktivgenossenschaften bis in die neuere Zeit. Seine Erkenntnis: Die Beständigkeit von Produktivgenossenschaften (ihr Durchschnittsalter) nimmt im Zeitablauf zu. Nach seiner Auffassung sind die Ergebnisse (vgl. Abb 7.4) so eindeutig, daß sich Einwände wegen vereinzelter Ungenauigkeiten aufgrund des statistischen Materials und bei der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes "Produktivgenossenschaft" als trivial erweisen. Auch sein Vergleich des Durchschnittsalters von kleinen Privatunternehmen mit Produktivgenossenschaften zeigt (Abb 7.5), daß letztere im Durchschnitt wesentlich älter sind (JONES 1975, 197 ff).

Statistische
Auswertungen

Tafel Durchschnittsalter von Produktionsgenossenschaften im Zeitraum von 1895 bis 1963

(in Jahren)	Ältestes Quartil	Median	Jüngstes Quartil
1895	20	6	2
1911	33	17	5
1924	46	29	10
1946	61	48	26
1957	73	60	24
1963	79	66	42

Abb. 7.4: Durchschnittsalter von Produktionsgenossenschaften im Zeitraum von 1895 bis 1963
Quelle: Jones (1975, 198)

Tafel Durchschnittsalter von kleinen privaten Firmen und Produktionsgenossenschaften im Jahre 1963

(in Jahren)	Ältestes Quartil	Median	Jüngstes Quartil
Kapitalistische Firmen	55	22	10
Produktionsgenossenschaften	75	66	52

Quelle: Merret Cyriax Associates, 1971, *Dynamics of Small Firms*, Research Paper Nr. 12 (London, H.M.S.O.).

Abb. 7.5: Durchschnittsalter von kleinen privaten Firmen und Produktionsgenossenschaften im Jahre 1963
Quelle: Jones (1975, 198)

Ebenfalls stellt JONES die Gültigkeit der Behauptung in Frage, daß die Partizipation in Kooperativen tendenziell abnehme. Im Gegenteil: Im Zeitablauf wächst das *durchschnittliche* Ausmaß der betrieblichen Partizipation an. Als Indikator dafür nennt er die Vorstandszusammensetzung von Produktivgenossenschaften zu verschiedenen Zeitpunkten. 1890 haben in nur 28% der Fälle die Beschäftigten die Mehrheit. Die vergleichbare Zahl beträgt 1936 schon 47%, im Jahre 1954 sogar 62%. Er schlußfolgert:

"Die Behauptung der Webbs, daß 'Vereinigungen von Produzenten' unvermeidlich zu nicht-partizipatorischen Institutionen degenerieren, hat sich sowohl seit der Zeit der Webbs als auch für die Zeit, in der sie lebten, als falsch herausgestellt. Ferner können Produktionsgenossenschaften nicht nur überleben, sondern sie können längere Zeiträume überleben als vergleichbare kapitalistische Institutionen. Die wichtigsten Folgerungen aus diesen Ergebnissen betreffen das intellektuelle Format der Webbs und den wahrscheinlichen Einfluß, den sie sowohl auf das Denken der Sozialisten als auch auf die daraus folgende akademische Analyse ausübten. ...Es ist deshalb klar, daß selbst eine oberflächliche Untersuchung der Produktionsgenossenschaften, wie sie in diesem kurzen Artikel vorgenommen wird, ausreicht, um die Notwendigkeit einer Überprüfung der traditionellen Ansichten über die Produktionsgenossenschaften anzuzeigen."

(Jones 1975, 211ff)

Einbindung in die
Organisationstheorie

Sowohl die Insolenzforschung als auch die Analyse von JONES zeigen, daß alle betrieblichen Sozialstrukturen einem Anpassungs- bzw. Transformationsdruck unterliegen, der aus technischem Wandel, Veränderung von Wettbewerbs- und Marktbedingungen sowie Konjunkturschwankungen resultiert. Dies ist offensichtlich kein spezifisches Problem von Produktivgenossenschaften. Angemessener ist die Erarbeitung, Vertiefung und Überprüfung von Theorien des organisationalen Wandels. Diese lassen eine nachvollziehbare Interpretation und gültige Erklärung der Veränderungen demokratischer Betriebsstrukturen erwarten.

7.4 Steigerung der Überlebensfähigkeit durch eine handlungsorientierte Betriebswirtschaftslehre der Kooperative?

Gründe für die geringe Verbreitung von Produktivgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland seien an dieser Stelle noch einmal zusammengefaßt: die Zäsur durch den Nationalsozialismus, die Stellung der Bundesrepublik als "geistige Grenze" im "Kampf der Wirtschaftssysteme", die "Behütung der Rechtsform" durch die Genossenschaftsverbände, fehlende Verbands- und Lobbystrukturen, die Benachteiligung bei staatlichen Förderungen, die Ablehnung durch die Gewerkschaften und die wissenschaftliche Diskriminierung. Hinzu kommt mangelnde Verfügbarkeit von Handlungswissen für die betriebswirtschaftliche und soziale Leitung partizipativ strukturierter Betriebe.

Die Betriebswirtschaftslehre konzentriert sich mit ihrem Erkenntnisinteresse und ihren Konzeptentwicklungen auf Großunternehmen. Dies gilt in noch stärkerem Maße für die Genossenschaftslehre, die vor allem auf die Erfordernisse großer Fördergenossenschaften ausgerichtet ist. Mit der "Ökonomisierung" (DRAHEIM 1967) der Genossenschaften einher geht eine "Ökonomisierung" der Genossenschaftswissenschaft. Entsprechend läßt sich an den Genossenschaftsinstituten kaum ein Unterschied zur herkömmlichen BWL ausmachen. Hinsichtlich innovativer, kooperativer Ansätze, bei der Frage des Leitungsstils oder humanistischen Überlegungen zur Organisationsentwicklung nimmt sie neuere Ansätze nur unzureichend zur Kenntnis, beispielsweise solche der *verhaltenswissenschaftlichen Managementlehre* (STAEHLE 1987).

Fehlen geeigneter Managementkonzepte

Die bestehenden Lücken im Angebot partizipativer Managementkonzepte haben den "Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation" veranlaßt, ein "Zentrum für Kooperation und Partizipation" zur Diskussion zu stellen:

Neues Institut für Kooperation?

"Das Zentrum ist als ein anwendungsorientiertes Forschungs- und Transferinstitut für den kooperativen Sektor gedacht. Hier sollen, ähnlich den Forschungszentren für die mittelständische Wirtschaft in Köln und Bonn (Institut für Mittelstandsforschung) oder Bayreuth (Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft), unmittelbar auf die Betriebe bezogene Forschungs-, Entwicklungs-, Qualifizierungs-, Bildungs-, und Dokumentationsleistungen erbracht werden."

(Arbeitskreis 1987, 9f)

Befürwortet wird dieses Konzept auch von seiten etablierter Genossenschaftswissenschaftler (ESCHENBURG 1987, 97). Erste Aufgabe des Instituts ist die Aufarbeitung der vereinzelt vorliegenden Arbeiten über Mißerfolge und Erfolge des produktivgenossenschaftlichen Betriebstyps. Diese sind, wie HAHN betont, wesentlich seltener von den eingeführten genossenschaftswissenschaftlichen Instituten als von externen Forschern erbracht worden (HAHN 1987, 65). Vorrangiger Forschungs- und Dokumentationsbedarf wird bei den vorgeblichen immanenten Stabilitätsschwächen der Produktivgenossenschaft gesehen. Ansatzpunkt ist die Analyse bestehender Restriktionen:

- bei der Finanzierung und Eigenkapitalaufbringung; (Beispiele für bisher vorliegende Ergebnisse: GEIS 1990; KÜCK 1985; NÜCKE 1982; NUTZINGER 1988);
- bei der Organisation und beim Management; (Beispiele für bisher vorliegende Ergebnisse: BARTNING 1986; SCHNEIDER / LASKE 1985 ; WARTHENPFUHL 1988;
- bei der Wettbewerbsfähigkeit (Vgl Kap. 11).

Es wird der Aufbau eines *Informations- und Dokumentationszentrums für kooperative Betriebe* vorgeschlagen, das praktische Problemlösungen für einzelne Tätigkeitsfelder unmittelbar zugänglich macht (ARBEITSKREIS 1987, 17).

Forschungsfeld
Genossenschaftskultur

Neben den 'harten' betriebswirtschaftlichen Faktoren sollen sich die Forschungsbemühungen auch 'weichen' Bedingungen widmen, die von der neueren Genossenschafts- und Kooperationsforschung kaum erschlossen sind. Im Mittelpunkt steht dabei der Begriff der Unternehmens- und Organisationskultur (JÄGER 1991). Damit ist das "Bedeutungsgewebe" gemeint, das den

"Mitgliedern und Beteiligten (der Unternehmen) den Kontext bzw. Sinngehalt liefert und sie auf bestimmte Werte verpflichtet. Sie erzeugt auch eine Bindung an die Grundwerte und die Philosophie der Organisation – das heißt, an die Vision, auf die die Mitarbeiter hinarbeiten und an die sie glauben können."
(Bennis / Nanus 1985, 107)

Indirekt wird damit an die früheren Überlegungen zum Genossenschaftsgeist bzw. zum *homo cooperativus* (Kap. 4.2) angeknüpft:

"Von maßgeblicher Bedeutung wird aber schließlich sein, ob es mit Hilfe des Zentrums gelingen kann, für den kooperativen Sektor eine bisher nicht entwickelte unverwechselbare Kooperationskultur zu schaffen, über die sich Solidarität und Zusammenarbeit einzelner Betriebs- und Projekteinheiten realisieren lassen."
(Arbeitskreis 1987, 54)

Literatur zu Kapitel 7

- ALBRECHT, P. (1953) Die Produktivgenossenschaften in der Schweiz, Basel
- ARBEITSKREIS FÜR KOOPERATION UND PARTIZIPATION (Hg.) (1987) Das Zentrum für Kooperation und Partizipation. Das Konzept einer neuen Forschungseinrichtung auf dem Prüfstand, Baden-Baden
- BARTNING, C. (1986) Lohnarbeit und Kollektiv; in: Schwendter, R. (Hg.) Die Mühlen der Ebenen, 96-109, München
- BENNIS, W., NANUS, B. (1985) Führungskräfte, Frankfurt
- DAHRENDORF, R. (1956) Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin
- DRAHEIM, G. (1967) Die Ökonomisierung der Genossenschaften, Göttingen
- DÜLFER, E. (1980) Produktivgenossenschaften; in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesen (HdG), 1356-1371, Wiesbaden
- ENGELHARDT, W.W. (1983) Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften; in: Karrenberg, F.v., Albert, H. (Hg.) Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Berlin
- ENGLÄNDER, S. (1864) Geschichte der französischen Arbeiter-Associationen, Hamburg
- ESCHENBURG, R. (1987) Das Zentrum für Kooperation und Partizipation: Bedarf, Funktionen, Träger und Organisation; in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hg.), Das Zentrum für Kooperation und Partizipation, 96-101, Baden-Baden
- FIDORA, L. (1985) Transformationsgesetzlichkeit und Konvergenzproblematik bei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen; in: Archiv für öffentliche und freigemeinnütze Unternehmen, Bd. 14, 93-105, Göttingen
- FLIEGER, B. (Hg.) (1984) Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung, München
- GEIS, H.-G. (1990) Finanzierungskonzepte für den Selbsthilfebereich. Bank- und finanzwirtschaftliche Aspekte, Stuttgart
- HENZLER, R. (1957) Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen
- HETTLAGE, R. (1979) Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion, Frankfurt a.M.
- HOHMEIER, J. (1967) Die Theorie der Gruppe und des Gruppenhandelns in der Soziologie Franz Oppenheimers, Dissertation, Münster
- JÄGER, W. (1991) Neue Unternehmen und selbstverwaltete Betriebe. Kulturelle Aspekte betrieblichen Handelns, Wiesbaden
- JONES, D.C. (1975) Britische Produktionsgenossenschaften und die Ansichten der Webbs über die Partizipation und die Fähigkeit zu überleben; in: Annalen für Gemeinwirtschaft, 44. Jg. 185-213, Lüttich
- JONES, D.C. (1978) Produzentengenossenschaften in westlichen Industrieländern: eine Übersicht; in: Annalen für Gemeinwirtschaft, 47. Jg. 95-112, Lüttich
- KIVANC, C. (1974) Die produktivgenossenschaftliche Kooperation und ihre Problematik als eine demokratische Unternehmung, Dissertation, Münster

- KLIEMT, G. (1968) Konflikte zwischen gesamtgesellschaftlichen und genossenschaftsspezifischen Normen; in: Weisser, G. (Hg.) Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, 84-96, Göttingen
- KÜCK, M. (1985) Neue Finanzierungsstrategien für selbstverwaltete Betriebe, Frankfurt a.M.
- KÜCK, M. (1987) Partizipationsprobleme in selbstverwalteten Betrieben; in: ZfgG., Bd. 37, 23-37
- LETSCHERT, G. (1950) Die Produktivgenossenschaft. Ein rechtswissenschaftlicher Beitrag zu ihrer Fortentwicklung, Wiesbaden-Biebrich
- MISCHON, C., SCHINKEL, S., STEINER, J. (1982) Ansatzstellen zur Krisenvorsorge und Insolvenzverhütung - Ein Leitfaden für mittelständische Betriebe -, Göttingen
- MORTSIEFER, H.-J. (1981) Insolvenzursachen und Insolvenzprophylaxe in mittelständischen Betrieben - Ergebnisse empirischer Analysen; in: Klein-Blenkers, F. (Hg.), Zum Problem der Insolvenzverhütung in mittelständischen Unternehmen, Göttingen
- NÜCKE, H. (1982) Betriebswirtschaftliche Probleme deutscher Arbeiterselbstverwaltungsunternehmen, Stuttgart
- NUTZINGER, H.G.(1988) Die Überlebensfähigkeit von Produktivgenossenschaften; in: Loesch, A.v. (Hg.), Selbstverwaltete Betriebe. Neue genossenschaftliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen? Beiheft 10, 1988 der ZögU, 35-58, Baden-Baden
- Lesenswerter Klassiker
- OPPENHEIMER, F. (1896) Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage, Leipzig
- OPPENHEIMER, F. (1964) System der Soziologie, Bd. 1 Grundlagen, Stuttgart
- POTTER-WEBB, B. (1893) Die britische Genossenschaftsbewegung, Leipzig
- Vorbildliche Fallstudie
- SCHNEIDER, U., LASKE, S. (1985) Produktivgenossenschaften. Gesellschaften mit beschränkter Hoffnung?, Wien
- STAEHLE, W.H. (1987) Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, München
- Grundlegend zur Instabilitätsthese
- VELASQUEZ, R. V. (1975) Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, Tübingen
- WARTHENPFUHL, F. (1988) Management und Selbstverwaltung; in: Mehrwert. Beiträge zur Kritik der politischen Ökonomie, Bd. 30, 10-33, Bremen

Fragen zu Kapitel 7

1. Nennen Sie sieben oder mehr Gründe, die zum Scheitern von Unternehmen führen. Ordnen Sie den Gründen, die Ihrer Einschätzung nach stärker für Unternehmen mit herkömmlichen Strukturen gelten, ein A und denen, die mehr für produktivgenossenschaftliche Unternehmen zutreffen ein B zu. Sehen Sie keinen Unterschied im Grad der Scheitergefahr zwischen beiden Unternehmenstypen, schreiben Sie hinter dem genannten Grund eine Null. Interpretieren Sie das Ergebnis.
 2. Mit welchen Argumenten würden Sie die "Transformation" neuer selbstverwalteter Unternehmen in herkömmliche hierarchische Unternehmensstrukturen erklären?
 3. Welche Maßnahmen halten Sie für erforderlich, um eine Stabilität produktivgenossenschaftlicher Unternehmen zu erreichen? Erstellen Sie eine Prioritätenliste aus mindestens fünf Maßnahmen.
-

8 Antagonisten oder Partner – Zum schwierigen Verhältnis von Produktivgenossenschaften und Gewerkschaften –

Produktivgenossenschaften sind wirtschaftliche Organisationen in der Verfügungsgewalt der Arbeitnehmer. Dies zeigt die historische, die sozialpolitische und die rechtliche Analyse. Die Träger nutzen sie als existentielles Selbsthilfeinstrument, als ein Erprobungsfeld für ökonomische Kompetenz, aber auch als mögliches Sprungbrett zum sozialen Ausstieg aus der Arbeitnehmerschaft. Die gewerkschaftliche Strategiediskussion der Produktivgenossenschaft bewegt sich zwischen Fragen der konkreten Ausgestaltung gewerkschaftlichen Handelns auf betrieblicher Ebene und wirtschafts- oder gesellschaftspolitischen Zielen.

Alternativbetriebe - Selbstverwaltung und Gewerkschaften

– Eine Tagung im Juni 86 in Bremen –

Red. Bremen Eingeladen zum Dialog hatten das Netzwerk Bremen / Niedersachsen und die Arbeitsgemeinschaft der Bremer Betriebe in Selbstverwaltung (BIS), um mit Gewerkschaftlern über alternative Arbeits- und Lebensformen zu diskutieren. Denn, so Burghard Flieger vom Ingenieurkollektiv „Wuseltronik“ aus Berlin: „Eigentlich gehören wir zu den Gewerkschaften, aber die sehen in den alternativen Betrieben heute eine Bedrohung ihrer eigenen verfestigten Strukturen.“ Folgerichtig glänzten dann auch gewerkschaftliche Funktionäre aus Bremen durch Abwesenheit, so daß der Dialog mit wenig „versprengten“ Kollegen aus Bremer Betrieben und einigen „Honoratioren“, wie dem ehemaligen Leiter der DGB-Bundesjugendschule Hinrich Oetjen, dem Alt-Veteranen Theo Pinkus und Heinz Bierbaum aus der IG Metall-Zentrale in Frankfurt, zuständig für Betriebe in Arbeitnehmerhand und alternative Produktion, stattfand. Unweigerlich steuerte die Diskussion auf die Selbstausbeutung bzw. das Unterlaufen von tariflichen

Errungenschaften in Alternativbetrieben zu – und wurde von dort gekonnt und mit Witz pariert. Selbstbestimmte Arbeitsbedingungen, kollektive Entscheidungsstrukturen und soziale Verkehrsformen lassen sich eben nicht in Tariflöhnen messen. Es wurde auch deutlich, daß man/frau zumindest in bestimmten Bereichen wie dem Einzelhandel im Lohnvergleich durchaus mit der Bezahlung in Kaufhäusern oder Tante-Emma-Läden mithalten kann. Zudem, so ein Vertreter aus dem Alternativ-Bereich, „ist es mir schon im Monat 500 Mark wert, morgens ausschlafen zu können!“ Mit dem Argument, daß unter den derzeitigen Bedingungen selbstverwaltete Betriebe keine Alternative für die große Mehrheit der Kollegen/Kolleginnen in den Industriebetrieben seien, hatten die Alternativbetriebler/innen keine Schwierigkeiten: die Zeiten der großen verändernden Gesellschaftsentwürfe sind der Professionalität des Arbeitens im Hier und Jetzt gewichen. So verwunderte es auch einen Alt-68er, der heute als Betriebsrat auf der Klöckner-Hütte arbeitet,

daß sich eine Versicherungsvermittlung als Alternativbetrieb begreift, denn, so fragte er ins Plenum: „Wo bleibt denn da das Subversive?“

Nüchtern war auch die Diskussion um Existenzbedingungen und Entwicklungschancen von Arbeitnehmerbetrieben. Der Ex-Betriebsrat, Detlef Dunker, der Firma Voith in Bremen, heute Arbeitnehmerfirma für Maschinenbau und Umweltanlagen GmbH (AN), berichtete über die Schwierigkeiten der IG Metall bei der Unterstützung der Belegschaft, den Betrieb in eigener Regie weiterzuführen. „Außer warmen Worten“ sei von der Bremer IG Metall nichts gekommen. Anders der Vertreter der IG Metall-Zentrale, Heinz Bierbaum: Er stellte dar, daß die IG Metall regionale Fonds unterstütze, die Kredite an Belegschaften geben, die bankrotte Betriebe übernehmen wollen. Bei der Finanzierung dieser regionalen Fonds waren sich der Gewerkschaftler vom Bundesvorstand und der Vertreter aus dem Ressort des Berliner Sozialsenators, Fink, einig: „Staatsknete soll her!“

Jürgen Sosna

Abb. 8.1: Selbstverwaltung und Gewerkschaften

Quelle: CONTRASTE Nr. 26, 11/86, 12

8.1 Vom Wegbereiter zum Hemmschuh gewerkschaftlicher Schlagkraft

*"Mit der Institutionalisierung paßt sich die Bewegung wieder dem abgelehnten System an; sie kann nur noch auf sozialstrukturell vorgegebenen Pfaden gegen das System protestieren – sie ist keine Alternative mehr."
(Rammstedt 1978, 169)*

Vor diesem 'Endzustand' der Arbeiterbewegung in Form starker und starrer Gewerkschaftsorganisationen liegen mehr als 100 Jahre dynamischen Wandels, beginnend mit kleinen, informellen Gruppierungen, zu denen auch die Produktivgenossenschaften zählen. Typische erste Arbeitergenossenschaften entstehen im Tischler-, Schneider-, Zigarrenherstellungs- oder Bauhandwerk. Gemeinsam ist diesen Gewerken, daß sie eine Fachqualifikation beim einzelnen Arbeiter verlangen, an Endkunden vermarkten, vergleichsweise geringe Investitionen benötigen und oft keine eigene Produktionsstätten erfordern (Heimarbeit oder Montage). Häufig stehen die Gründungen im Zusammenhang mit Streikbewegungen und damit den Ursprüngen der Arbeiterbewegung:

Ursprünge der Arbeiterbewegung

*"So wurden Produktivgenossenschaften gegründet, um entweder die gewerkschaftliche Streikkasse zu entlasten, indem Streikende Arbeit, etwa in 'Bauausführungsgenossenschaften' aufnehmen und mitunter diese Arbeit auch nach Streikende fortsetzen, oder um im Anschluß an Streiks gemäßregelten Arbeitern Beschäftigungsverhältnisse zu ermöglichen."
(Sperling 1991, 30)*

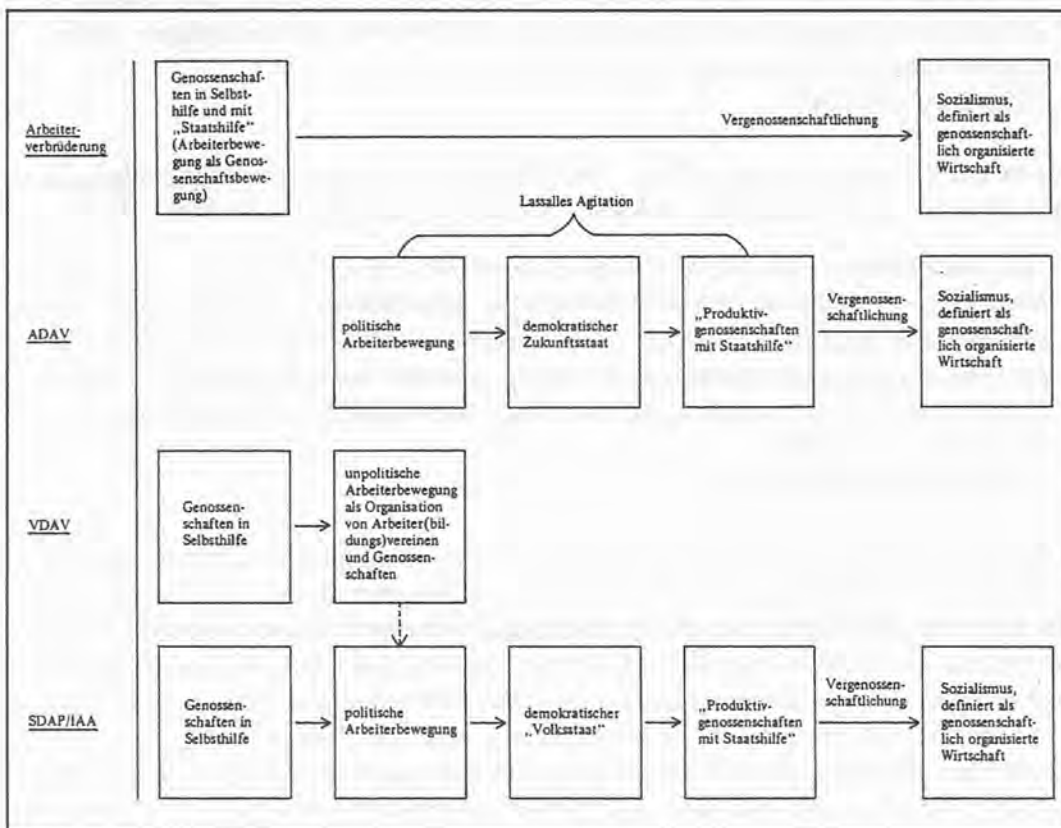


Abb. 8.2: Sozialisierungsstrategien der frühen Arbeiterbewegung
Quelle: Eisenberg 1985, 51

Positionen der ersten Arbeiterbewegungen

Schon in den Jahren 1848 bis 1850 entstehen mit der "Arbeiterverbrüderung" (Nikolas BORN) erste Produktivassoziationen. Sie sollen nicht nur auf Betriebs-ebene die Arbeiter "in den vollen Genuß der Früchte ihrer Arbeit", sondern darüber hinaus auf gesellschaftlicher Ebene, der gesamten Arbeiterschaft ("der Arbeit in voller Colonne") Nutzen bringen. Diese Linie wird fortgeführt vom "Allgemeinen Deutschen Arbeiterverein" (ADAV) und hier besonders von LASSALLE. Dessen Forderung an BISMARCK, den erforderlichen Gründungskapitalfonds für Produktivgenossenschaften durch öffentliche Zuschüsse von 100 Mio. Talern zu füllen, stigmatisiert ihn Jahrzehnte über seinen Tod als Opportunisten und Traumtänzer (vgl. das DDR-offizielle Zitat zur Geschichte der Arbeiterbewegung in Kap. 6.3).

Die "Sozialdemokratische Arbeiterpartei" (1869 maßgeblich von BEBEL und LIEBKNECHT gegründet) sowie die ihr nahestehende "Internationale Arbeiterassoziation" (IAA) bewerten die Produktivgenossenschaften grundsätzlich positiv. Deren Bindung an die Arbeiterbewegung wollen sie durch obligatorische Gewinnabführungen, aber auch breite Kapitalsammlung in der Organisation sowie Aufbau von Vertriebsystemen und andere Solidaraktionen sichern. In diesen frühen Phasen der organisierten Arbeiterbewegung ist die Produktivgenossenschaft selbstverständlicher Bestandteil einer sozialistischen Strategie – Vergenossenschaftlichung ist synonym mit dem Aufbau der sozialistischen Gesellschaft. Sie waren jedoch nicht Ziel, sondern "Mittel zum Mittel":

"Sie sollten eine primär auf Veränderungen des politischen Systems zielende Arbeiterbewegung vorbereiten, unterstützen, absichern und für sie werben, indem sie, wie besonders die IAA durch die Betonung der innerbetrieblichen Demokratie in Arbeitnehmerunternehmen hervorhob, zentrale Elemente der zukünftigen sozialistischen Gesellschaft konkretisieren helfen."
(Eisenberg 1985, 50)

Die aus der Vereinigung von ADAV und SDAP hervorgegangene "Sozialistische Arbeiterpartei" (SAP) beschließt auf dem Vereinigungskongreß in Gotha 1875:

"Die Sozialistische Arbeiterpartei Deutschlands fordert, um die Lösung der sozialen Frage anzubahnen, die Errichtung von sozialistischen Produktivgenossenschaften mit Staatshilfe unter der demokratischen Kontrolle des arbeitenden Volkes. Die Produktivgenossenschaften sind für Industrie und Ackerbau in solchem Umfange ins Leben zu rufen, daß aus ihnen die sozialistische Organisation der Gesamtarbeit entsteht."
(zit. n. Eisenberg 1985, 61)

MARX' Kritik am Gothaer Programm

Die Kritik von MARX an dieser Passage (in seinen "Randglossen zum Programm der deutschen Arbeiterpartei") dient orthodoxen Adepten mehr als 100 Jahre als Basis für ihre Ablehnung der Produktivgenossenschaften. MARX relativiert hier sein vordem fast schon euphorisches Eintreten für den Assoziations- und Kooperationsgedanken (Inauguraladresse an die IAA von 1866). Auch im 3. Band des Kapitals, posthum 1894 erschienen, ist nachzulesen, daß die "Kooperativfabriken der Arbeiter" bei aller Begrenztheit die "Mängel des bestehenden Systems" zu überwinden, "als Übergangsform aus der kapitalistischen Produktionsweise in die assoziierte zu betrachten" sind, "bei positiver Aufhebung des Gegensatzes zwischen Kapital und Arbeit" (MARX 1978, 456).



Abb. 8.3: Produktiv-Genossenschaft "Solidarität"
Quelle: Archiv des K.N.I

Arbeiterpartei und sozialistische Gewerkschaftsbewegung streichen in den letzten drei Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts produktivgenossenschaftsfreundliche Passagen aus ihren Programmen. Hierfür gibt es zahlreiche Anlässe, u.a. der Zusammenbruch der 1868 gegründeten "Deutschen Zigarrenarbeiter-Kompagnie". Die Abwendung von den Produktivgenossenschaften in den 1870er Jahren läuft den ökonomisch-sozialen Interessen weiter Teile der Arbeiterschaft zuwider: EISENBERG weist darauf hin, daß noch 1875 zwei Drittel aller Arbeitnehmer in Betrieben mit weniger als sechs Beschäftigten arbeiten, das produktivgenossenschaftliche Konzept also eine naheliegende Alternative ist.

Enttäuschungen

Wie im "OPPENHEIMERSchen Transformationsgesetz" theoretisch vertieft (vgl. Kap. 7), birgt die Produktivgenossenschaft aus Gewerkschaftssicht zwei Hauptgefahren: Einerseits kann Selbsthilfe der Produzenten *scheitern*. Sie bindet dabei 'ohne Aussicht auf Erfolg' Kräfte, die dem gewerkschaftlichen Kampf fehlen. Stellungnahmen der Parteien und Gewerkschaften drängen daher im Zeitablauf zunehmend darauf, risikoreiche Produktivgenossenschaftsgründungen zu unterlassen. Dies ist auch der Hintergrund der Hinwendung der Arbeiterbewegung zu den Konsumgenossenschaften, die eine verlässlichere ökonomische Basis versprechen (vgl. Kap. 1).

Demotivierender
Untergang ...

Die zweite Gefahr ist der *Erfolg* und eine damit einhergehende Ablösung von der Arbeiterklasse:

... oder entfremdender
Erfolg

"Denn sobald die vereinigten Arbeiter sehen, daß ihre Genossenschaft ihnen Überschüsse bringt, ihnen schätzbare Vorteile verschafft (Mitbesitz eines Kapitals, Vermehrung dieses Kapitals durch den Ertrag des Unternehmens), bedürfen sie eines jeder Bloßstellung widerstrebenden sozialistischen Bewußtseins, um zuzugeben, daß den Neueingetretenen, den Arbeitern, die sich den ersten Gründern anschließen, die gleichen Rechte wie diesen zugebilligt werden."¹

1 Bericht an den vom 7. bis 8. April 1912 abgehaltenen 27. Kongreß der belgischen Arbeiterpartei, Brüssel 1912, 96; zit. nach VANDERVELDE (1974, 109).

Ehemalige Arbeiter, die nun über eigene Produktionsmittel verfügen, werden – so die Befürchtung – im Konfliktfall zu Mittelstand und Großkapital halten und gegebenenfalls sogar Streikbrecherfunktion übernehmen. Dies gefährdet kurzfristig die Schlagkraft der Gewerkschaften im Lohnkampf, mittelfristig trägt das Entstehen eines 'Arbeitermittelstandes' zum Abschmelzen des Proletariats bei.

Bestandserhaltung
als Organisationsziel

Darüber hinaus entwickelt sich in der deutschen Arbeiterbewegung – von den 'linken' Vulgärmarxisten (KAUTSKY) bis zu den rechtssozialdemokratischen Revisionisten (BERNSTEIN) – ein organisatorischer Anti-Pluralismus. Dieser sieht in Partei und Gewerkschaft die zentralen Bewegungsinstitutionen, denen andere (insbesondere die Konsumgenossenschaften, Kultur- und Sportvereine) funktional zugeordnet sind. Für BERNSTEIN (1899, 101) ist die 'selbstregierende genossenschaftliche Fabrik' widersinnig:

"Für die Aufgaben, welche die Leitung eines Fabrikunternehmens mit sich bringt, wo Tag für Tag und Stunde für Stunde prosaische Bestimmungen zu treffen sind, und immer Gelegenheit zu Reibereien gegeben ist, da geht es einfach nicht, daß der Leiter der Angestellte der Geleiteten, in seiner Stellung von ihrer Gunst und ihrer üblen Laune anhängig sein soll."

Um die Macht im Staate zu erobern und die Kapitalherrschaft zu stürzen, erscheint eine der Fabrikstruktur analoge Bewegungsorganisation angemessen, die spontane und experimentelle Gruppenexperimente mit ungewissem Ausgang unterdrücken muß:

"Die Auseinandersetzung der Gewerkschaften mit der Idee der genossenschaftlichen Selbsthilfe ist nicht zuletzt als Prozeß der gewerkschaftlichen Identitätsfindung zu interpretieren, denn im Zuge der Verdrängung der Selbsthilfetraditionen der Arbeiterverbrüderung aus ihrem theoretischen und praktischen Arsenal beschränken sie sich zunehmend darauf, marginale Verbesserungen im Rahmen des Lohnverhältnisses anzustreben. Die Forderung nach dem 'vollen Arbeitsertrag' wurde tendentiell abgelöst durch die nach höheren Löhnen, die nach innerbetrieblicher Demokratie und Selbstverwaltung z.B. durch die nach Streichung diskriminierender Paragraphen aus Fabrikordnungen ..."

"Die allmähliche Abwendung der Gewerkschaften ... von der Idee der genossenschaftlichen Selbsthilfe ist unter diesem Aspekt als Maßnahme zur langfristigen Bestandserhaltung der Organisation zu interpretieren, deren potentielle soziale Basis (die wegen der Notwendigkeit, Streik- und andere Unterstützungskassen zu finanzieren, möglichst eine Massenbasis sein mußte) durch die Förderung von Produktivassoziationen systematisch unterminiert zu werden drohte."
(Eisenberg 1985, 84, 79)

Wenn auch die "Anerkennung der dominanten gesellschaftlichen Struktur des Kapitalismus" in Theorie und Organisationsstruktur unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg der Arbeiterbewegung ist (LUHMANN) – ist hierfür auch die Ausgrenzung der minoritären Kooperativökonomien unverzichtbar? Oder versiegen mit diesen alternativen Erfahrungsräumen auch Quellen solidarischer, moralökonomischer und politischer Identitätsbildung? Wie gestaltet sich das Verhältnis von Gewerkschaften und Produktivgenossenschaften heute in der Praxis? Lassen sich unterschiedliche Beziehungsmuster in Krisen- und in Wohlstandsphasen feststellen?

8.2 Bedrohung der Arbeitnehmeridentität?

Mitte der 70er Jahre blüht in der Bundesrepublik die Alternativpresse: Dies sind viele hundert kleine alternativökonomische Projekte. Die Aktivisten des "Kölner Volksblattes" haben keine Berührungängste zur Gewerkschaft, bemühen sich redlich um die Gestaltung von "Betriebs- und Gewerkschaftsseiten" und um Kontakte zu undogmatischen Gewerkschaftsaktivisten. Das Interesse an der Gewerkschaft hat auch einen praktischen Grund: Die Mitgliedschaft z.B. in der Deutschen Journalisten Union (DJU) sichert den Zugang zum begehrten Presseausweis. Das "Kölner Volksblatt" und seine Druckerei "Der Betrieb" stoßen bei Gewerkschaften auf eine Haltung, die auch heute noch verbreitet ist:

Aktuelle Erfahrungen

"Bei den Auseinandersetzungen zwischen Bürgerinitiativen und Polizei waren kritische Journalisten unerwünscht: Ohne Presseausweis kein Zutritt. Wir stellten also einen Aufnahmeantrag bei der DJU. Die wollten uns aber nicht, mit dem Hinweis, wir wären doch Unternehmer. In der Druckerei das Gleiche: Die Kollektivmitglieder – gleichzeitig GmbH-Gesellschafter – wurden nicht in die IG Druck aufgenommen. Als wir dort den Lehrling Willi Müller einstellen und wie es sich gehört nach Tarif bezahlen wollten, verweigerte uns die Gewerkschaft die Auskunft; Begründung: Wir als Unternehmer sollten uns gefälligst an den Arbeitgeberverband wenden."

(Martin Stankowski, freier Journalist, Köln)

Die in den 80er Jahren in der "Werkstatt für Demokratie und Öffentlichkeit" (WDÖFF) gemachten Erfahrungen sind ähnlich. Die WDÖFF, ein 1982 gegründeter Alternativbetrieb, führt zahlreiche Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen durch. Während die Kooperation mit der örtlichen GEW und dem DGB gut ist, demonstriert die ÖTV das übliche Unverständnis:

"Da ABM-Stellen ja nach Tarif bezahlt werden, habe ich versucht, bei der örtlichen ÖTV Hilfe bei der Berechnung der Gehälter zu bekommen. Die Antwort: 'Wir erteilen nur Mitgliedern Auskunft.' Der Hinweis, daß wir ein selbstverwalteter Betrieb in Händen der Arbeitnehmerinnen sind, wurde gar nicht verstanden."

(Hanne Bestvater, Geschäftsführerin der WDÖFF)

Zwischen Produktivgenossenschaften und Gewerkschaften bestehen – mitbedingt durch die 100jährige Vorgeschichte – eingeschliffene Kommunikationsschwierigkeiten. Deren präzise Analyse steht aus, so daß auf vereinzelte Stellungnahmen und verstreute Indizien aus dem Umkreis der Gewerkschaften sowie den Selbstverwaltungsbetrieben zurückgegriffen werden muß. Beispielsweise betont Achim v. LOESCH, der lange für die Öffentlichkeitsarbeit innerhalb der gewerblichen Gemeinwirtschaft zuständig war:

"Die Sozialisten gehen den Weg der Solidarisierung und Humanisierung für alle, die selbstverwalteten Betriebe dagegen versuchen, für kleine Gruppen Handlungsspielräume zur Selbstverwirklichung zu schaffen.... Andererseits sind die Gewerkschaften von den selbstverwalteten Betrieben doch betroffen. Alle selbstverwalteten Betriebe schwächen nämlich ... durch ihr bloßes Dasein die Organisationsmacht der Gewerkschaften, die auf einem breiten Zusammenschluß aller Arbeitskräfte beruht... In dem Bereich der selbstverwalteten Betriebe gibt es keine Organisationen, die im Interesse und für die sozial Schwachen jederzeit und kontinuierlich tätig sind. Dies ist nicht ungefährlich."

(Loesch 1988, 30-33)

Die Abwehrhaltung gegenüber den Produktivgenossenschaften / selbstverwalteten Betrieben gewinnt mit dem Zusammenbruch der gemeinwirtschaftlichen Groß-Betriebsstrukturen Ende der 1980er Jahre zusätzlich an Schärfe. Statt in dezentralen, kleinen und mittleren Organisationseinheiten eine Alternative zu den verselbständigten Großorganisationen zu sehen, weisen Gewerkschafter zunehmend jede Betriebsleitungskompetenz als Zumutung ab. "Keine Experimente!", mit diesem Schlagwort unterstreichen viele Gewerkschafter seit den Zusammenbrüchen, Verkäufen (Volksfürsorge aG) oder der identitätsvernichtenden Umfirmierung (von der "Bank für Gemeinwirtschaft" zu "BfG – Ihre Bank" ihr fortdauerndes Desinteresse am betriebsdemokratischen Weg.

Gewerkschaftliche
Polemik

Walter HESSELBACH, vormalis Vorstandsmitglied der skandalumwitterten "Beteiligungsgesellschaft für Gemeinwirtschaft" (BGAG) sieht es ähnlich: Die produktivgenossenschaftlichen Selbsthilfebetriebe seien "häufig in einem engen Milieu von 'Subkulturen' existent". Mit dem Prinzip 'small is beautiful' liefen sie "Gefahr, elitär zu werden" (HESSELBACH im Vorwort zu EISENBERG 1985, 13).

Identitätsgefährdung
gewerkschaftlicher
Funktionäre?

Die harsche Kritik ist angesichts des zwischenzeitlich eingetreten ungleichen Kräfteverhältnisses zwischen beiden Organisationsformen erstaunlich. Ist dies ein traditionalistisch weitergeführtes Abgrenzungsritual oder ein Indiz für eine auf den ersten Blick nicht erkennbare, ernsthafte Identitätsgefährdung gewerkschaftlicher Rollenträger? Schließlich bekleiden sie innerhalb der Gewerkschaftsorganisation, also innerhalb ihres Arbeitszusammenhangs, hierarchische Positionen mit Anweisungsrechten gegenüber untergebenen Mitarbeitern, verfügen über Definitionsmacht gegenüber 'einfachen Mitgliedern' und stehen auch in der Einkommenshierarchie deutlich über dem Durchschnitt. Die Produktivgenossenschaft scheuert an der offenen Wunde mangelnder innergewerkschaftlicher Selbstverwaltungskultur.

Anti-Pluralismus

Die seitens der liberal-konservativen Schulze-Delitzsch- und Raiffeisenverbände betriebene Abschottung gegenüber "alternativen" Genossenschaften (vgl. Kap. 5) findet im Arbeitnehmerlager ihre Ergänzung. In beiden Fällen steuern diffuse Bilder vom *Fremden* deren kategorische Ausgrenzung. Dieser hier bloß angedeutete Erklärungsstrang für die Ablehnung der Produktivgenossenschaft wirft ein düsteres Bild auf die Fähigkeit der bundesdeutschen Wirtschaftsgesellschaft, minoritäre Wirtschaftsformen kulturell zu akzeptieren und ihnen eine reale Chance am Markt einzuräumen. Nicht nur weite Teile der Arbeitgeber und des Mittelstandes, sondern auch die Arbeitnehmer und ihre Organisationen vermögen nicht, sich auf diese andere betriebliche Wirklichkeit einzulassen – und sei es nur als partielle Lösung für bestimmte sozioökonomische Interessenlagen.

Gewerkschaftsnähe
ist Rarität

Umgekehrt knüpft auch nur ein sehr kleiner Teil der produktivgenossenschaftlichen Betriebe gezielt an gewerkschaftlichen Zielen und Strategien an. So prononciert wie die "Handwerker-Genossenschaft" Mannheim tun dies wenige Einzelfälle:

"Aus der Jugendgruppe der Gewerkschaft Holz und Kunststoff in Mannheim entwickelte ein Teil der Auszubildenden 1980 einen Schreinerstammtisch, auf dem sie außerhalb der starren gewerkschaftlichen Strukturen ihre Ausbildungssituation und Zukunftsperspektiven besprachen. Angesichts der Perspektive, das Arbeitsleben bis zur Rente der Willkür einzelner oder mehrerer Chefs unterzuordnen, wurde eine Alternative gesucht und gefunden."

(Selbstdarstellung; abgedruckt in Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens 1987, 59)

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in selbstverwalteten Betrieben (zum Begriff vgl. Kap. 10) ist gering. Gemäß einer Befragung bei 244 hessischen Betrieben (in denen immerhin mehr als 50% der Mitglieder sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer sind) liegt er bei nur 1,5%. Die Interpretation, dies wäre ein Ausdruck mangelnden sozialpolitischen Engagements, greift zu kurz: Mitglieder selbstverwalteter Betriebe engagieren sich überdurchschnittlich in Bürgerinitiativen und Parteien, sind also solidarischer orientiert als der Bevölkerungsschnitt (HEIDER / MEVISSEN / BLUEM 1988, 156).

Daß dieser gegenseitige Distanzierungsprozeß nicht zwangsläufig ist, belegen andere Beziehungsformen in anderen Wirtschaftskulturen (vgl. Kap. 9). Als Grundpfeiler gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit gilt der fortwährende Verteilungskampf zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Diese Fixierung hindert die Gewerkschaften an einer flexiblen Reaktion auf die stattfindende Durchdringung des Wirtschaftslebens mit *neuen* Verteilungskonflikten, die auf betrieblicher Ebene und an ihren Randbereichen zunehmend bedeutsam werden.

Globalisierung
von Rollenkonflikten

Die bislang erfolgreiche gewerkschaftliche Strategie, 'Solidarität *der* Arbeitnehmer' über betriebliche Hierarchieebenen, Branchen, Regionen *hinweg* zu mobilisieren, stößt an Grenzen. In dem Maße, wie der jeweilige Arbeitnehmer sich nicht nur im Verteilungskonflikt mit der Arbeitgeberseite, sondern auch mit Arbeitnehmern anderer Regionen, ethnischer Minoritäten, Nationen usw. erfährt, gerät er in einen strukturell ähnlichen Rollenkonflikt wie das Mitglied einer Produktivgenossenschaft.

Diese Ausweitung und Globalisierung des Rollenkonfliktes ist nicht unbedingt neu, auch werden die Gewerkschaften nicht unvorbereitet damit konfrontiert. Mittelfristig geraten sie hierbei in die gleiche Zwickmühle wie die kleine Produktivgenossenschaft: organisatorischer Untergang oder Transformation in ein Vertretungsorgan nicht-verallgemeinerungsfähiger Interessen.

Die eingetragene Produktivgenossenschaft bietet jedoch einen Vorzug, der Ansatzpunkte für eine gewerkschaftliche Annäherung gibt: Mitglieder, die in der Genossenschaft arbeiten, erhalten – durch das deutsche Arbeits- und Sozialrecht bedingt – automatisch den Status des Arbeitnehmers. D.h., sie sind grundsätzlich sozialversicherungspflichtig, werden in die Arbeitslosenversicherung aufgenommen und unterliegen dem Arbeitsrecht mit seinen Schutzbestimmungen (Kündigungsschutz, Arbeitszeitbegrenzung, Urlaubsansprüche, Mutterschutz, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall).

Automatischer
Arbeitnehmerstatus
in der eG

Begründet wird diese Zuordnung bei 'einfachen' Produktivgenossinnen schon durch ihre Weisungsabhängigkeit vom Vorstand. Die Vorstandsmitglieder selbst sind sozialversicherungsrechtlich Arbeitnehmer (Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherungspflicht). Soweit die Vorstände, wie in Hilfs- und Ergänzungswirtschaften üblich, mit der Genossenschaft ausschließlich einen weisungsungebundenen Dienstvertrag abschließen, finden arbeitsrechtliche Bestimmungen keine Anwendung. Wenn hingegen – was in einer Produktivgenossenschaft naheliegt – ein zusätzliches *besonderes Angestelltenverhältnis* zur Genossenschaft errichtet wird (vgl. METZ / SCHAFFLAND 1988, 334f), unterliegen auch sie dem Arbeitsrecht. Diese ohne großen Vertragsaufwand mögliche Wahl, alle beschäftigten Gesellschafter (die identisch sind mit den beteiligten Beschäftigten) sozial- und arbeitsrechtlich zu Arbeitnehmern zu machen, ist eine Besonderheit der eG.

Überschneidung mit
Interessen abhängig
Beschäftigter

Mit der Einbindung ins Sozial- und Arbeitsrecht und die entsprechenden Sicherungssysteme ergeben sich für die Produktivgenossinnen dauerhaft Überschneidungen mit den Interessen abhängig Beschäftigter in öffentlichen und privaten Unternehmen. Dies betrifft beispielsweise die Verwendung der Mittel der Bundesanstalt für Arbeit, Regelungen zum Erziehungsurlaub, zum Einkommenssteuerrecht oder zur Vermögensbildung. Kurzarbeitergeld oder Schlechtwettergeld (Bauproduktivgenossenschaften) können helfen, die Betriebe aus Arbeitsmarktmitteln zu stabilisieren, wenn kurzfristige saisonale oder konjunkturelle Gründe zur Reduzierung des betrieblichen Arbeitsvolumens zwingen.

Humanisierung
der Arbeitswelt

Produktivgenossenschaften sind ein unmittelbarer Beitrag zur Gestaltung der Arbeit nach menschlichem Maß und können damit Vorreiter- und Modellfunktion für diesen Zielbereich gewerkschaftlicher Politik gewinnen. FEHR (1989, 120) vermutet,

" ... daß die Anzahl der Arbeitsunfälle, die Häufigkeit von Berufskrankheiten und die psychosomatischen Störungen, die durch innerbetriebliche Konkurrenz, Arbeitsdruck und schlechte Arbeitsbedingungen hervorgerufen werden, mittel- und langfristig abnehmen werden. Diese sozialen Kosten der Produktion ... können somit durch selbstverwaltete Betriebe stark reduziert, in machen Fällen sogar völlig beseitigt werden. Selbstverwaltung ist somit auch ein Instrument zur Humanisierung der Arbeitswelt, zur Verminderung der 'Umweltverschmutzung im Produktionsprozeß."

Neupositionierung
durch sozialen Wandel

Wie aus diesen Beispielen ersichtlich wird, haben die sozialstaatlichen Errungenschaften der Arbeiterbewegung die sozialstrukturelle Positionierung der Produktivgenossenschaften gegenüber dem letzten Jahrhundert stark verändert. Wenn zutrifft, daß die Arbeitnehmeridentität in den *eingetragenen* Produktivgenossenschaften heute eine Beharrungstendenz aufweist, so bieten sie einen verlässlichen Partner für gewerkschaftliche Interessenvertretung. Die gewerkschaftliche 'Verbürgerlichungsthese' müßte daher ebenso einer kritischen Revision unterzogen werden wie OPPENHEIMERS Transformationsgesetz.

Außerdem bietet die Produktivgenossenschaft eine sozialpolitische Alternative zur fortschreitenden Auslagerung von Arbeitskräften in mehr oder weniger freiwillig gewählte selbständige Existenzen ("prekäre Beschäftigungsverhältnisse")². So sehen einzelne gewerkschaftliche Frauengruppen in Betrieben in Arbeitnehmerinnenhand eine Möglichkeit, sich gegen die Auslagerung von Arbeitsplätzen in die ungeschützten Bereiche geringfügiger Beschäftigung oder der Leiharbeitsfirmen zu wehren. Schreib- oder Reinigungsarbeiterinnen, Haushaltshilfen oder andere 'schwache' Berufsgruppen können sich zu Genossenschaften zusammenschließen und sich damit sicherere Arbeitsplätze mit besserer Qualität schaffen. Die Herausdrängung aus dem sozial- und arbeitsrechtlichen Beschäftigungsbereich geht häufig einher mit der Privatisierung vormals öffentlicher Dienstleistungen: Der Ersatz städtisch angestellter Reinigungskräfte durch eine Leiharbeitsfirma ist handgreifliches Beispiel hierfür. Die Form der Produktivgenossenschaft stellt eine 'arbeiter-interessen-verträglichere' Alternative zur Privatisierung dar.

2 Plakatv deutlich wird diese am Versuch Hamburger Prostituerter, eine "Hurengenossenschaft" zu gründen, was für sie einen Weg der Eingliederung in bisher vorenthaltene soziale Sicherungssysteme darstellt.

Auch bietet diese Betriebsform einen Integrationsansatz für besonders hochqualifizierte Arbeitnehmer ("Professionsgenossenschaften"). Diese unterliegen ansonsten mit dem Wechsel in freie Berufe und Sozietäten einer Tendenz zur mittelständischen Identität mit entsolidarisierenden Folgen (Gewerkschafts Austritt oder gar -ablehnung, Wahlverhalten bei sozialpolitischen Streitthemen) (vgl. Kap. 10.3).

Bindung der Arbeiterelite

...

Die Einbindung von Produktivgenossinnen in kollektive Handlungsprozesse ist nicht zwingend. Zu ihrer Absicherung bedarf es spezifischer Kenntnisse und Kompetenzen bei gewerkschaftlichen Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungseinrichtungen. Erster Ansatzpunkt ist die Entwicklung einer Mustersatzung, die ein klares Formangebot für eine Arbeitnehmer-Genossenschaft darstellt (Aufnahmepflicht neu angestellter Arbeitnehmer, Sanktion von freiberuflichen Nebentätigkeiten, Schaffung einer gewerkschaftstypischen betrieblichen Interessenvertretung analog zum oder in Form eines Betriebs- und Wirtschaftsrates). Die Gewerkschaften verfügen über eine gut ausgebildete Funktionärselite und erhebliche finanzielle Ressourcen, die ihnen den Anstoß von Konzepten der Arbeitnehmerkooperation erlauben würden. Werden sie zukünftig auch Bereitschaft und Entschlossenheit zeigen, sich auf veränderte Bedingungen der gesellschaftlichen Produktion und der betrieblichen Organisation einzustellen?

... erfordert
gewerkschaftliche
Unterstützung

8.3 Gewerkschaftliche Solidarität im Krisenzyklus

Stark schematisierend und unter Ausblendung regionaler und nationaler Sonderentwicklungen kommt SCHWENDTER (1986, 68) zu folgender Tendenzaussage über Selbsthilfeökonomien im längerfristigen Konjunkturzyklus:

"In Krisenzeiten, wenn Arbeitslosigkeit ansteigt, kann Arbeitskraft von alternativer Ökonomie angezogen werden. Dies ist nur logisch: lieber zum absoluten Existenzminimum und relativ wenig entfremdet arbeiten, als nicht einmal das Existenzminimum beziehen, oder entfremdet nicht-arbeiten.

In Konjunkturzeiten nimmt man lieber das historische Existenzminimum – oder mehr. In der Tat ist erwiesen, daß die alternative Ökonomie zumeist in Zeiten längerer Depression ihren Gründungsboom aufwies: 1823–1848, nach 1919, nach 1966/67."

Produktivgenossenschaftliche Zusammenschlüsse entstehen – jeweils nach einzelnen frühen Vorläufern – erst in einer späteren Phase der Depression:

- ca. 1860–1875 die frühen Arbeiterproduktivgenossenschaften (vgl. Kap. 8.1 sowie EISENBERG 1985);
- ca. 1920–1933 die Bauproduktivgenossenschaften (vgl. Kap. 11.2);
- ca. 1975–1988 die selbstverwalteten Betriebe (vgl. Kap. 10.1).

Ein Verlaufstypus gewerkschaftlicher Reaktion auf die gründenden Genossenschaften kann wie folgt umrissen werden: Erst in der Verstetigungsphase der strukturellen Arbeitsmarktkrise 'entdecken' die Gewerkschaften die Ressource 'demokratisch geführtes Unternehmen in der Hand der Arbeitnehmer'. Anlaß hierfür sind 'spontane' Belegschaftsübernahmen liquidationsgefährdeter Unternehmen durch gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer – eventuell verbunden mit Streik und Betriebsbesetzung. Diesen Klientelgruppen springt die Gewerkschaft mit Beratungskapazität und Lobbyarbeit bei, für unternehmerische Handlungskompetenz reicht das Wissen der Gewerkschaften nicht aus. Gewerkschaftliche Konzeptions-

Die Gewerkschafts-
position im Krisenzyklus

arbeit für Betriebe in Hand der Belegschaft wird intensiviert (Gutachten, Kommissionsgründungen, programmatische Aussagen). Die Kontaktscheu zu bestehenden Produktivgenossenschaften sinkt. Im weiteren Verlauf verschärfen sich jedoch die Probleme der Belegschaftsbetriebe: Sie geraten in Ertrags- und Liquiditätskrisen, u.a. wegen fehlender 'arbeitnehmernaher' Marketing- und Vertriebsstrukturen. Bei Knappheit des Lohnfonds und hoher Unsicherheit des Arbeitsplatzes kommt es zu wachsenden innerbetrieblichen Spannungen ("Doppelrolle"). Die fehlende Fähigkeit, diesen Interrollenkonflikt produktiv zu bewältigen, beschleunigt die Transformation der Unternehmen bei aufkeimender neuer Konjunkturphase. Damit verlieren die Gewerkschaften – auch konzeptionell – das Interesse an der ansatzweise entwickelten produktivgenossenschaftlichen Strategiealternative.

Diese These soll für die jüngere Vergangenheit durch einige Forschungsergebnisse verdeutlicht werden:

- HOMMEL / NOTTENBOHM (1985) kommen in ihrer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie zu den überwiegend gescheiterten Belegschaftsübernahmen in den Jahren 1975-1985 zu dem Ergebnis, daß die Unterstützungskompetenz der Gewerkschaften zu gering, die Finanzierungsbereitschaft der (damals) gewerkschaftseigenen "Bank für Gemeinwirtschaft" nicht gegeben ist.
- DUHM (1990) beziffert in seiner umfassenden Studie zu den 40 versuchten Belegschaftsübernahmen 1969-1988 die Zahl der Erfolge auf 15. Erkennbar ist das Muster, daß Gewerkschaften auf regionaler Ebene oft nachhaltig unterstützen, während sich die Hauptvorstandsebene zurückhält.

Vorreiter IG Metall

In der Wirtschaftskrise Ende der 80er Jahre ergreift die IG Metall die Initiative und erarbeitet programmatische Positionen³ und Arbeitshilfen für Belegschaftsübernahmen und örtliche Beschäftigungsinitiativen. In einer herausgegebenen "Handlungsanleitung bei drohenden Betriebsstillegungen" heißt es:

"Die Fortführung von Betrieben, denen die Stilllegung droht, durch die Belegschaft kann einen Beitrag im gewerkschaftlichen Kampf gegen die Beschäftigungskrise leisten. Sie muß sich allerdings einordnen in die Gesamtheit der beschäftigungspolitischen Vorschläge der Gewerkschaften, wobei die Forderungen zur arbeitsorientierten Strukturpolitik Vorrang haben. Die IG Metall unterstützt solche Fortführungsversuche dann, wenn bestimmte gewerkschafts- und gesellschaftspolitische Mindestbestimmungen eingehalten sind."

(IGM / HBS 1986, 187)

3 Abgedruckt in Der Gewerkschafter 4 und 5/1985 ("Dokumentation").

Alternative Ökonomie

Seit je hat die Tatsache Irritationen hervorgerufen, daß Personen, die im alternativen (bzw. schon im genossenschaftlichen) Kontext hauptamtlich arbeiten, gleichzeitig Kapitalist/inn/en und Lohnabhängige (und womöglich auch noch Grundeigentümer/innen) zu sein haben. Dies hat gleichzeitig dazu geführt, in der Alternativen Ökonomie eine Art Dritten Weges zu sehen (oder doch wenigstens ein Moment desselben) und (etwa in der organisierten Arbeiterbewegung vor der Entdeckung der „Gemeinwirtschaft“) den Genossenschaften als Institutionen der Beschäftigung „unechter“ Arbeiter/innen zu mißtrauen. In der Tat ist, wenigstens solange weltweit das Verhältnis von Kapital und Arbeit als Grundsatz des Wirtschaftens hegemonial ist (worauf auch durch die Übernahme des Kapitals durch den Staat keine strukturelle Änderung erfolgt), dieser Widerspruch (der sich dann mit Notwendigkeit in dem einzelnen Betrieb bzw. das einzelne Projekt verlagert) unaufhebbar. Infolge dieses Sachverhalts sind auch die vehementen Diskussionen, ob nun die in alternativen Projekten hauptamtlich Arbeitenden primär Lohnabhängige oder Selbständige seien, weithin akademisch geblieben – auch wenn die dahinterstehenden Interessenkonstellationen durchaus ausmachbar sind.

Die Position, daß Selbstverwalter/innen letztlich Lohnabhängige sind, da auch sie von nichts anderem leben können als vom Verkauf ihrer Arbeitskraft (so in etwa Karl Bergmann, der der Oberurseler ASH angehört, einem Mischbetrieb von Antiquitätenaufbereitung über Café bis zur Software), kann auch nicht umhin wahrzunehmen, daß sie selbst es sind, die sich als Lohnabhängige anwenden – sonst könnte ja von Selbstverwaltung keine Rede sein. Und auch die Gegenposition, es handle sich in der Selbstverwaltungswirtschaft um „Kollektiv-Selbständige“ (so in etwa Constantin Bartning vom Berliner „Oktoberdruck“), muß davon abse-

hen, daß im anteilig erzielten Ertrag, der zu Konsumtionszwecken verteilt wird, nur eine andere Lohnform verborgen ist (die etwa im etablierten Taxigewerbe schon, unabhängig von den Eigentumsverhältnissen, seit langem üblich war). Wie denn überhaupt in der Alternativen Ökonomie lange Zeit die Verwechslung von Lohn und Lohnform an der Tagesordnung gewesen ist – ob es sich nun um den „Bedürfnislohn“ handelte, der eine besondere Form des Naturallohns gewesen ist, oder auch um die reine, „unentgeltliche“ Lebenserhaltung, etwa bei Landkommunen.

Gleichwohl bringen beide Positionen in ihrer unterschiedlichen Akzentuierung des Widerspruchs reale Probleme alternativen Wirtschaftens zum Ausdruck. Die erstere markiert in Absicht der Veränderung derselben jene Wirklichkeit, daß der Zusammenhang zwischen alternativ-ökonomisch Tätigen und anderen Lohnabhängigen (etwa repräsentiert durch die Gewerkschaften) immer noch als ausgesprochen dünn zu bezeichnen ist – was freilich an beiden Seiten liegt. Erscheint etwa einerseits die Selbstverwaltungsszene des DGB als ein großinstitutioneller Koloß, der zudem hinsichtlich der ökologischen Problematik allzu lange auf der anderen Seite stand, so ist diesem wiederum die Alternative Ökonomie ebenso vernachlässigbar wie andere Arbeitende, die er bloß als Randschichten wahrzunehmen imstande ist: Erwerbslose, Hausfrauen, Teilzeitarbeitende oder formal selbständige Dienstleistende. Die zweite Position wiederum hat zu Recht wahrgenommen, daß die Konkurrenz der subkulturell Lohnarbeitenden als Motivationsverlust sich ausdrückt, daß die „Lohnabhängigen-gleichgültigkeit“ (so der in Klagenfurt lehrende Sozialpsychologe Klaus Ottomeyer) auch in alternativen Betrieben fortzubestehen neigt. Und diesem soll wohl durch einen Schuß „selbständiger“ Verantwortlichkeit entgegengewirkt werden.

Abb. 8.4: Lohnabhängige oder Selbständige
Quelle: Schwendter 1989, 43f

In den spektakulären Arbeitskämpfen gegen die Stilllegung von Stahlbetrieben des Ruhrgebiets, speziell in Duisburg-Rheinhausen (1987/88) wird das Dilemma der IG Metall angesichts Strukturkrise und unzureichend ausgereifter strukturpolitischer Alternativen klar. Nach anfänglicher Zurückhaltung bringt der Hauptvorstand die Forderung nach der Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen in neuen, modernen Produktionslinien ein. Überbetriebliche „Beschäftigungsgesellschaften“ und „Betriebsfortführungen durch Belegschaften“ sind die Alternative zum aussichtslosen Kampf um Arbeitsplatzhaltung in schrumpfenden Altbranchen und zur ‚kosmetischen‘ Abfederung der Arbeitslosigkeit mit Sozialplänen. Wegen mangelnder Konkretisierung akzeptieren die auf Standorterhalt fixierten ‚Stahlkocher‘ die gewerkschaftliche Alternativstrategie nur sehr zögerlich. Ihre Unausgereiftheit ist wesentlicher Grund für das letztliche Scheitern dieser strukturpolitischen Konzeption in der 87/88er Krise:

„Allein die Hoffnung auf Beschäftigungsgesellschaften wird die bedrohten Belegschaften nicht mobilisieren können, wenn von der Finanzierung über die Umschulung bis zum Produktionszweck alles unsicher ist.“
(Kempe 1990, 168f).

Fehlender Erfolg

Künftige Ansatzpunkte

Für das Gelingen einer Strategie zur Schaffung alternativer Arbeitsplätze, die vorrangig in neu zu gründenden Klein- und Mittelbetrieben liegen, gibt es zwei Ansatzpunkte. Zum einen können Markt- und Branchenanalysen Produkte und Leistungen identifizieren helfen, die neben einer Orientierung am gesellschaftlichen Bedarf auch geringe Umsatzschwankungen aufweisen und vergleichsweise wenig Kapital erfordern (als Beispiel vgl. BÄRSCH u.a. 1991). Zum anderen geht es um die Verbesserung des Dienstleistungsangebots für Arbeitnehmerkooperativen. Hierzu zählt die Entwicklung eines (bisher durch Gewerkschaftssatzungen behinderten) Beratungsangebotes für die Arbeitnehmer-Eigentümer produktivgenossenschaftlicher Betriebe (Tarifgestaltung, Leitungskonflikte, Kündigungsregelungen, Schiedsverfahren) sowie die Erschließung von Arbeitsmarktmitteln zur Anschub- und Konsolidierungsförderung (vgl. BIERBAUM 1990).

Ein wichtiger Erprobungsraum für gewerkschaftliche Handlungskompetenz ist die Mitwirkung an partizipativen Beschäftigungsinitiativen, sei es durch finanzielle Beteiligung oder durch das Engagement in der Geschäftsführung. Ausdruck erster Bemühungen sind das "Entwicklungszentrum Dortmund", das Nürnberger Zentrum "Arbeit, Technik, Umwelt" sowie das "Entwicklungszentrum Osnabrück" (vgl. BIERBAUM / RIEGE 1989, 43-57).

8.4 Neue gewerkschaftliche Leitbilder?

"Wer sich jahrelang mit der Analyse des Kapitalismus beschäftigt hat und von einer Zukunft träumt, die gesellschaftliche Risiken gleichmäßig verteilt, der ist nicht eben dafür konditioniert, Risiken zur Verwirklichung seiner Zukunftsvorstellungen einzugehen und sie damit greifbarer zu machen."
(Bollweg 1986, 225)

"Was die Linke aus dem Zusammenbruch der Staatswirtschaften des Ostens deshalb ein für allemal lernen könnte, wäre ein neues Verhältnis zum Wirtschaftsindividualismus, zum Handelsgeist und zur Figur des Unternehmers. Die Linke müsste endlich, knapp gesagt, den großen Ökonomen Joseph Schumpeter lesen und ihr abgrundtiefes Mißtrauen gegen die Neuerungssucht des Unternehmers überwinden. Sie müsste sich dazu aufraffen, Vorstand in ihrer Gesellschaft werden zu wollen, nicht nur Betriebsrat. Sie müsste den Akzent vom defensiven Arbeiterschutz auf die offene Gestaltung der Produktions- und Konsumtionsstrukturen verlagern."
(Peter Glotz im Vorwärts 6/1990, 12)

Deutsche Einigung als Herausforderung

Die *qualitativen* Beiträge der kooperativen Betriebe zur Reflexion und Neubestimmung gewerkschaftlicher Handlungsstrategien sind offensichtlich. Auf der Negativseite steht deren relativ geringe *quantitative* Verbreitung. Bei aller Innovationskraft sind Produktivgenossenschaften bisher auf einen kleinen Kreis besonders aktiver und selbstbewußter Arbeitnehmer beschränkt. Mit der deutschen Vereinigung hingegen existiert – zumindest übergangsweise – ein anderer Größenmaßstab. Anzahl, Eigenkapital und Betriebsgröße der ostdeutschen Produktivgenossenschaften sind gute Voraussetzungen für die mittelfristige Erreichung angemessener Einkommen und Arbeitsbedingungen. Die Realisierungsaussichten hängen von den Kräfteverhältnissen ab bei der Durchsetzung von Kapitalinteressen, Arbeitnehmerinteressen und konkurrierenden wirtschaftspolitischen Konzeptionen. Bislang zögern die Gewerkschaften, Produktivgenossenschaften offiziell zu befürworten und stellen die Strategie der temporären Ersatzarbeitsplätze in Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in den Vordergrund.

Es bestehen Benachteiligungen in der Mittelstandsförderung insbesondere von *eingetragenen* Produktivgenossenschaften (M. EICKER-BIX in CONTRASTE Nr. 61, 10/1989, S. 6). Im Gegensatz dazu ist speziell in den neuen Bundesländern nicht nur eine Gleichstellung sondern eine maßvolle Besserstellung in der Steuer- und Förderpolitik notwendig, die sich in anderen strukturschwachen Regionen Europas als wirkungsvolles Instrument der regionalen Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik erwiesen hat (vgl. Kap. 9). Die Diskriminierung von Arbeitnehmern als Unternehmensgründern, die aus der ungleichen Einkommens- und Vermögensverteilung resultiert, manifestiert sich besonders drastisch im Kontrast Ost- Westdeutschland. Besonderheit der ehemaligen DDR ist ihre außerordentlich hohe Quote abhängig Erwerbstätiger. Für diese heute in überwiegend strukturschwachen Regionen wohnhaften Erwerbspersonen bedeutet die gegenwärtige Mißachtung der Finanzierungsnotwendigkeiten von Arbeitnehmerkooperativen eine Vorenthaltung und relative Verteuerung von Eigen- und Fremdkapitalmitteln zum Betriebsaufbau.

Einstieg in die öffentliche Förderung

Produktivgenossenschaften bilden ein Praxisfeld zur Konkretisierung neuer gewerkschaftlicher Leitbilder auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene. Diese sind wiederum Voraussetzung dafür, daß Produktivgenossenschaften die Schwelle gesellschaftlicher Marginalität überschreiten können. Die vorherrschende Position der Gewerkschaften zu den Produktivgenossenschaften entstammt der sozialen Wirklichkeit des Früh- und Manchesterkapitalismus: hungernde Arbeiterfamilien, geringer Bildungsstand der Arbeiter, Menschenrechtsübergriße gegenüber Gewerkschaftern und offene Funktionalisierung des Staates für Kapitalinteressen sind in der Bundesrepublik Geschichte. Die Übertragung der Metapher von der 'verkleinbürgerlichenden Produktivgenossin' auf die gegenwärtige Zeit verbietet sich angesichts dramatisch veränderter rechtlicher, materieller und sozialstruktureller Rahmenbedingungen.

Neubewertung nötig

In dem Maße wie "die kleine Fabrik" wieder zum typischen Erfahrungsbereich des Arbeitnehmers wird, gewinnt die Strategiealternative 'Produktivgenossenschaft' an Plausibilität und auch an Erfolgswahrscheinlichkeit. Dies geht einher mit der Heterogenisierung der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis und zunehmend unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen in der Sphäre der Berufsarbeit: einer neuen "Vielfalt von Dimensionen der Subjektivität" (JÄGER 1989).

Produktivgenossenschaften können bei entsprechender Empfänglichkeit der Gewerkschaften als Zukunftswerkstätten zur Zielbestimmung und Strategieentwicklung dienen, da sie Veränderungen vorwegnehmen, die sich in Industriebetrieben, im Dienstleistungs- und Handelsbereich ebenfalls anbahnen:

Neue Bedürfnisse

- Wünschen nach verkürzter und frei einteilbarer Arbeitszeit bei den Mitgliedern stehen Erfordernisse einer flexiblen Betriebsorganisation gegenüber.
- Die Mitglieder der selbstverwalteten Betriebe entwickeln eine große Sensibilität für Umwelt- und Gesundheitsprobleme am Arbeitsplatz. Sie drängen auf umweltverträgliche Materialien und Hilfsstoffe.
- Das Interesse an zumindest abgeschwächten hierarchischen Direktionsstrukturen kennzeichnet selbstverwaltete Betriebe, obwohl neue, effektive und persönlich befriedigende Entscheidungs- und Leitungsstrukturen noch in den Kinderschuhen stecken.

Arbeitspolitik

Produktivgenossenschaftliches Wirtschaften bedeutet oftmals auch die Bereitschaft, zeitweise ökonomische Nachteile in Kauf zu nehmen, um ethisch und politisch begründete, nicht-monetäre Zielsetzungen verfolgen zu können. Diese ökologisch und sozial verantwortliche Motivationslage verliert mit dem sozialen Wandel ihren Exklusivitätscharakter. Neue technologische Entwicklungen, veränderte Typen der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung, ein Aufweichen des Konzeptes der lebenslang stabilen Kleinfamilie, zunehmende Differenzierung der Lebensstile – das alles sind Indikatoren für den kulturellen Umbruch der industriellen Gesellschaft. Da die bezahlte Arbeit auf lange Sicht eine zentrale Stellung im Leben der Menschen einnimmt, müssen gewerkschaftliche Strategien der Differenziertheit von Lebenslagen und Lebensinteressen gerecht werden. Konkret bedeutet dies eine nicht nur nach Geschlecht, Lebensalter, Region, Branche oder Betriebsgröße differenzierte Politik, sondern nach kulturellen, ethischen, ja politischen Aspekten der Arbeit.

Gesellschaftspolitik

In einer Situation, in der den westlichen Industriegesellschaften trotz Wirtschaftswachstum die Arbeit ausgeht, Arbeitszeitverkürzung und Qualität der Arbeit in der Zielhierarchie der Gewerkschaften deutlich nach vorne gerückt sind, die Globalisierung der Umweltprobleme offensichtlich und damit ressourcenschonendes und ökologisches Wirtschaften zu einer breit geteilten Ordnungsvorstellung wird, liegen große Chancen in der Kooperation mit neuen produktivgenossenschaftlichen Ansätzen. Ist eine Öffnung der Gewerkschaftspolitik zu den neuen Produktivgenossenschaften und Arbeitnehmerbetrieben gegen großbetrieblich-defensive Strategien vorstellbar? Oder wird damit die Organisationslogik der Gewerkschaften selbst als hierarchisch gegliederte Großorganisationen in Frage gestellt?

Literatur zu Kapitel 8

- BÄRSCH, J. u.a. (1991) Der Ökologiemarkt für Kleinunternehmen. Unternehmenskonzepte, Sektoranalysen und Gründungshilfen, Frankfurt
- BERNSTEIN, E. (1899) Die Voraussetzungen des Sozialismus und die Aufgaben der Sozialdemokratie, Stuttgart
- BIERBAUM, H. (1990) Dezentrale Beschäftigungsinitiativen als Elemente gewerkschaftlicher Politik; in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hg.) Perspektiven der Genossenschaften, 124-132, Darmstadt
- BIERBAUM, H., RIEGE, M. (1989) Selbsthilfe, Genossenschaften, Vergesellschaftung, Hamburg Kritische gewerkschaftsnahe Sicht
- BOLLWEG, H. (1986) Ökologische Produkte – Politische Strategie; in: Schwendter, R. (Hg.) Die Mühen der Berge, 222-229, München
- DUHM, R. (1990) Wenn Belegschaften ihre Betriebe übernehmen. Probleme und Chancen selbstverwalteter Fortführung von Krisenbetrieben, Frankfurt
- EISENBERG, C. (1985) Frühe Arbeiterbewegung und Genossenschaften, Bonn Detailanalyse der Frühzeit
- FEHR, E. (1989) Produktivgenossenschaften – Eine Alternative; in: Gemeinwirtschaft 2-3/89 ('Zukunftswerkstatt Genossenschaft'), 115-125
- HEIDER, F., MEVISSSEN, M., BLUEM, B. (1988) 'Fast wie im wirklichen Leben'. Strukturanalyse selbstverwalteter Betriebe in Hessen, Gießen
- HOMMEL, G., NOTTENBOHM, H.-G. (1989) Betriebe in Belegschaftshand. Handlungsbedingungen und -möglichkeiten beim Versuch der Übernahme von Betrieben durch die Beschäftigten, Düsseldorf
- IGM (Industriegewerkschaft Metall), (HBS) Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1986) Handlungsanleitung bei drohenden Betriebsstillegungen, Frankfurt/ Düsseldorf
- JÄGER, W. (1989) Industrielle Arbeit im Umbruch. Zur Analyse aktueller Entwicklungen, Weinheim
- KEMPE, W. (1990) Die Kraft kommt von den Wurzeln. Perspektiven der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland, Frankfurt Von einem Grenzgänger
- KLÖTZL, G., SCHNEIDER, H. (1990) Mitarbeiter am Erfolg beteiligen. Alle wichtigen Modelle und ihre praktische Einführung in mittleren und kleineren Unternehmen, München
- LOESCH, A.v. (1988) Die selbstverwalteten Betriebe in Deutschland. Begriff – Charakter – Probleme; in: Loesch, A.v. (Hg.) Selbstverwaltete Betriebe. Neue genossenschaftliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen? Beiheft 10, 1988 der ZögU, 4-34, Baden-Baden
- MARX, K. (1978) Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Dritter Band (Ersterscheinung 1894), Berlin
- METZ, E., SCHAFFLAND, H.-J. (1988) Lang/Weidmüller, Genossenschaftsgesetz, Kommentar, Berlin
- RAMMSTEDT, O. (1978) Soziale Bewegung, Frankfurt
- SCHWENDTER, R. (1986) Notate zur Kritik der alternativen Ökonomie (Erstveröffentlichung 1975); in: Schwendter, R. (Hg.) Die Mühen der Berge, 61 – 83, München

SPERLING, H.J. (1991) Ein Blick zurück: Arbeiterbewegung und Genossenschaften; in: Notz, G. u.a. (Hg.) Selbstverwaltung in der Wirtschaft, 27-39, Köln

VANDERVELDE, E. (1974) Neutrale und sozialistische Genossenschaftsbewegung (Ersterscheinen 1914), Berlin

VEREIN ZUR FÖRDERUNG DES GENOSSENSCHAFTSGEDANKENS (1987) Wir helfen uns selbst, Bonn

Fragen zu Kapitel 8

1. Skizzieren Sie ein gewerkschaftliches Modellprojekt zur Förderung produktivgenossenschaftlicher Betriebe. Auf was sollen die Gewerkschaften dabei besonders achten?
2. Das nachfolgende Schema umreißt die rechtlichen Grundlagen der Mitarbeiterbeteiligung. Die Autoren gehen dabei aus vom 'normalen' kapitalistischen Klein- oder Mittelunternehmen. Mitarbeiterbeteiligung soll durch Kapital- und Erfolgsbeteiligung bei Beschäftigten "Integration und Zugehörigkeit", "Flexibilität und Anreize" schaffen. Partnerschaftsentwicklung will "Provokation zur Kooperation" erreichen. Nennen Sie stichwortartig für die vier Rechtsbereiche Ansatzpunkte bei der Produktivgenossenschaft, um solche Zielsetzungen zu fördern.



Abb. 8.5: Rechtsgrundlagen im Kreislaufschema

Quelle: Klötzl / Schneider 1990, 48f

- Das Arbeitsrecht beinhaltet die Rechtsnormen, die zu beachten sind, weil der Mitarbeiter nicht als 'ungebundene natürliche Person' beteiligt wird, sondern als Arbeitnehmer, und hier die entsprechenden Schutzvorschriften, Rechtsgrundlagen aber auch Verpflichtungstatbestände zu beachten sind.
- Nach dem Gesellschafts- und Schuldrecht bestimmen sich die Konditionen einer Kapitalbeteiligung für Mitarbeiter, wobei in Umkehrung zum Arbeitsrecht hier die Arbeitnehmerrolle des Mitarbeiters keinen Ausschlag gibt, sondern er als 'natürliche Person' Gesellschafter oder Schuldner des Unternehmens ist.
- Das Steuer- und Sozialrecht liefert die Grundlage für die jeweiligen Abgabenbelastungen bei der Mittelaufbringung und der Mittelverwendung. Diese Rechtssphäre ist für beide Seiten zu beachten, sowohl für die des Unternehmens als auch für die des beteiligten Arbeitnehmers.
- Im Vermögensbeteiligungsgesetz sind letztlich spezifische Rechtsnormen getroffen, die bestimmen, unter welchen Voraussetzungen der Mittelaufbringung und Mittelverwendung die staatliche Förderung einer Mitarbeiter-Beteiligung erfolgen kann."

9 Produktivgenossenschaft und moderne Gesellschaft – Ein westeuropäischer Vergleich –

"Dabei zeigt gerade die deutsche Entwicklung, daß ein versachlichtes Verständnis der Aufgaben von Genossenschaften die Genossenschaften als Organisationsform keineswegs geschwächt hat. Das hat nicht ein ideologisches Verständnis von Genossenschaften als drittem Weg, als Lebensgemeinschaft oder als Keimzelle einer alternativen Wirtschaftsordnung bewirkt, sondern eine Konzentration auf den Dienstleistungsgedanken. Nur so sind die individuellen Menschen einer Gesellschaft zu gemeinschaftlichem Handeln anzusprechen."
(Scheuch 1989, 146; Hervorhebung durch die Verf.)

SCHEUCH schreibt dies in der Festschrift zum 100jährigen Bestehen des Genossenschaftsverbandes Rheinland. Er formuliert den ideologischen Konsens des Mainstream im deutschen Genossenschaftswesen als soziologisches Gesetz: In der modernen Gesellschaft haben Förderungsgenossenschaften, die am Eigennutzstreben des Individuums ansetzen, Aussicht auf Erfolg. Hingegen werden auf immateriellen Werten basierenden oder gar gesellschaftspolitisch ausgerichteten Genossenschaften keine Chancen eingeräumt. Besonders lebensweltorientierte Voll- oder Produktivgenossenschaften sind danach vom Scheitern bedroht.

Ein soziologisches Gesetz?

Die Thesen OPPENHEIMERS (vgl. Kap. 7) finden sich wieder als wissenschaftlich fundierte Gesetzmäßigkeit, formuliert auf dem Wertehintergrund der modernen, wirtschaftlich erfolgreichen westdeutschen Genossenschaften. Hat dieses Gesetz universelle Gültigkeit? Ist es eine unumstößliche Anforderung, z.B. auch für die Genossenschaften des ehemaligen Ostblocks oder der Schwellenländer, sich im Sinne des westdeutschen Genossenschaftsverständnisses zu modernisieren?

Diese Fragestellung wird mit Erkenntnissen aus dem internationalen Vergleich von Produktivgenossenschaften verfolgt. Wegen der relativ guten, wenn auch nicht aktuellen Datenlage beschränkt sich die Betrachtung auf Westeuropa.¹ An einen kurzen Überblick schließt die vertiefende Darstellung der produktivgenossenschaftlichen Entwicklung in Großbritannien und Italien an. Hieraus werden – unter Rückgriff auf die vorangegangenen Kapitel – Thesen zu ihrer Verortung und Perspektiven für die deutsche Gesellschaft formuliert.

1 Mitte der 80er Jahre erscheint eine Reihe wichtiger Studien und Dokumente zur Analyse des Genossenschaftswesens im europäischen Vergleich. Standardwerk ist das fast 1.000 Seiten starke Gutachten der Abteilung Studien und Forschungsarbeiten des Wirtschafts- und Sozialausschusses der Europäischen Gemeinschaften (WSA 1986). Eine Art aufbereiteter Kurzfassung bietet BRAUN (1986). Vertiefungen für Produktivgenossenschaften leisten die jeweils dreibändigen Studien der Forschungskoooperation MAC / TAN (1984) sowie von HÖLAND / DAVITER / GESSNER (1986). Die publizierten Analysen insbesondere zur gesetzlichen Regelung und zur öffentlichen Förderung der Produktivgenossenschaften können hier nur andeutungsweise skizziert werden. Eine Aktualisierung des inzwischen zwölf Jahre alten Datenmaterials erfolgt punktuell, soweit Quellen leicht zugänglich sind.

9.1 Überblick über Westeuropas Produktivgenossenschaften

"In den Marktwirtschaften ist die Zahl der Produktivgenossenschaften klein. Die ökonomischen Grundlagen einer Marktwirtschaft sprechen gegen sie", so lautet eine Aussage des Genossenschaftswissenschaftlers LAURINKARI (1990a, 45). Eine Analyse statistischen Materials kann allerdings zu anderen Schlüssen führen.

Übersicht Die wirtschaftliche Bedeutung der Bereiche der Genossenschaften, der Vereinigungen auf Gegenseitigkeit und der Vereine und Selbsthilfeeinrichtungen in Europa

PRODUKTION (PRODUKTIVGENOSSENSCHAFTEN)

	B	DK	D	F	UK	IRL	I				L	NL	GR	EG 10	S	P	SUMME DER 12
		DKF		CGSCOP		COOP. DEV. SOC.	CONF. COOP.	LEGA	AGCI	UNCI						FIN-COOP	
a) Anzahl der Genossenschaften	± 80	715	19	1 171	911	21	5 920 ⁽⁵⁾ (17 880) ⁽⁵⁾					400		9 346	4 500 ⁽¹⁾	330	14 176
b) Anzahl der Mitglieder	5 634 ⁽²⁾	5 000 ⁽¹⁾	709	21 806	20 400	1 311	200 000 ⁽¹⁾ ⁽⁴⁾					2 100 ⁽³⁾		256 960	150 000 ⁽¹⁾	19 596	426 556
c) Anzahl der Arbeitnehmer	724 ⁽²⁾	9 800 ⁽¹⁾	860	15 223	9 000	1 000	± 27 000 ⁽⁴⁾					4 000 ⁽³⁾		67 607	150 000 ⁽¹⁾	13 614	231 221
d) Wirtschaftliche Kennzahlen (Umsatz)	BFR 385 Mio = ECU 0,009 Mrd	DKR 8 408 Mio = ECU 1,03 Mrd	DM 55 Mio = ECU 0,022 Mrd	FF 7,5 Mrd = ECU 1,17 Mrd	UKL 150 Mio = ECU 0,259 Mrd	IRL 4,20 Mio = ECU 0,006 Mrd	LIT 7 552 Mrd = ECU Mrd 5,97					HFL 250 Mio = ECU 0,098 Mrd		ECU 8,84 Mrd (6 Län- der)		ESC 7,4 Mrd = ECU 75 Mio	ECU 9,918 Mrd (8 Län- der)

(1) Schätzungen.

(2) Nur Zahlen für „Solidarité des Alternatives Wallonnes“.

(3) Nur ABC, Zahlen aus dem Jahre 1982.

(4) Zahlen beziehen sich allein auf die in den Verbänden AGCI, CONFCOOPERATIVE und LEGA organisierten Genossenschaften, die einem Satz von 33% aller Produktivgenossenschaften in Italien entsprechen.

(5) Insgesamt 5 920 Genossenschaften sind Mitglied eines der folgenden Verbände: AGCI, CONFCOOPERATIVE und LEGA. Die Gesamtzahl der in Italien aktiven Produktivgenossenschaften beträgt 17 880.

Die Abbildung 9.1 spiegelt die Verbreitung der in genossenschaftlichen Rechtsformen verfaßten Produktivgenossenschaften in Europa zu Beginn der 80er Jahre. Seitdem sind die Relationen zwischen den 12 Staaten im wesentlichen stabil, sieht man von den Folgen der deutschen Vereinigung ab.

Danach existieren mehr als 90% aller Produktivgenossenschaften in den drei romanischen Ländern Italien, Spanien und Frankreich. In Relation zur Einwohnerzahl sticht Italien deutlich heraus. Schlußlichter sind Belgien, Irland und die Bundesrepublik. Die Übersicht gibt lediglich Anhaltspunkte, da Auswahlkriterium neben der genossenschaftlichen Rechtsförmigkeit die Verbandszugehörigkeit ist und dadurch erhebliche Verzerrungen zustandekommen.² Die folgenden Kurzporträts enthalten einige Korrekturen und Aktualisierungen. Als Gliederung bietet sich das Nord-Süd-Schema an:

Schwerpunkt Südeuropa

Dänemark: Wie in den drei anderen nordischen Ländern (Finnland, Norwegen und Schweden) gibt es nach einer von LINDKVIST/ WESTENHOLZ (1987) herausgegebenen Studie auffällig wenige arbeitnehmereigene Betriebe.³ Den strengen Kriterien der für den Nordischen Ministerrat angefertigten Studie genügen nur sechs Unternehmen.

Produktivgenossenschaften in ausgewählten europäischen Ländern

Niederlande: Dem kleinen *Verband der Produktivgenossenschaften* (ABC) mit 50 Mitgliedern gehören etwa 10% der holländischen Produktivgenossenschaften an. Diese sind meist sehr klein (im Durchschnitt fünf Mitglieder) und überwiegend im Dienstleistungssektor tätig.

Belgien: In den traditionellen belgischen Verbänden (gegliedert nach christlicher, sozialistischer und neutraler Richtung) gibt es kaum Produktivgenossenschaften. Die aus der Alternativbewegung hervorgegangenen Zusammenschlüsse, darunter die *Solidarité des alternatives wallonnes* (SAW), fördern ein langsames Wachstum dieses Bereichs.

Frankreich: 1984 flacht der Gründungsboom von Produktivgenossenschaften ab. Zu diesem Zeitpunkt arbeiten ca. 1.300 Kooperativen mit ca. 40.000 Beschäftigten, darunter 25.000 Mitglieder. Sie sind dem *Allgemeinen Verband der Arbeiterproduktivgenossenschaften* (CGSCOP) angeschlossen. Schwerpunkt ist der Hoch- und Tiefbau, der Dienstleistungssektor sowie Maschinenbau und Metallverarbeitung. Der Wachstumsschub 1978 bis 1984 wird angestoßen durch eine intensive Fördergesetzgebung sowie die programmatische Einordnung in die "économie sociale" (vgl. Kap. 12). Diese Förderinfrastruktur begünstigt auch genossenschaftliche Belegschaftsübernahmen, die zu einem hohen Prozentsatz erfolgreich verlaufen (vgl. DUHM 1991b, 226ff).

Spanien: 1984 – 1988 entstehen 11.000 spanische Produktivgenossenschaften (*cooperativas anónimas de trabajo asociado*) mit 150.000 Mitglieder-Beschäftigten. Ca. 40% davon scheitern, was für Unternehmen dieser Größenordnung nicht ungewöhnlich ist. Hinzu kommt etwa die gleiche Zahl an Belegschaftsübernahmen mit 50.000 bis 80.000 Beschäftigten, meist in der Form der *sociedades anónimas laborales* (SAL), einer Art 'Belegschafts-GmbH' (DUHM 1991b, 223). Seit Mitte der 80er

2 So befinden sich unter den 725 gezählten Genossenschaften Dänemarks überwiegend Wohnungsbaugenossenschaften und gewerkschaftseigene Betriebe, die der dänischen Vereinigung der Arbeitergenossenschaften angeschlossen sind.

3 Das 13 Forscher und Forscherinnen aus den vier Ländern umfassende Team zählt 1985/86 in Nordeuropa 164 Unternehmen mit 5.200 Mitglieder-Beschäftigten. Auf Schweden – das damals einzige Land mit einer gewissen öffentlichen Förderstruktur – entfallen 101 Firmen mit ca. 2.700 Beschäftigten.

Jahre bestehen verschiedene gesetzliche Bestimmungen und Finanzierungsinstrumente, welche die Gründung und Konsolidierung von Kooperativen nachhaltig fördern (H.-D. KÖHLER in CONTRASTE Nr. 84, 9/ 1991, 12).

Portugal: Für die neuere Entwicklung der Arbeiterproduktivgenossenschaften in Portugal ist die Revolution von 1974 und die daran anschließende "Selbstverwaltungsbewegung" ausschlaggebend (ca. 350 Neugründungen). Viele aus Betriebsbesetzungen hervorgegangene Kooperativen verlieren ihr Eigentum in der nachrevolutionären Zeit. Von den heute existierenden ca. 300 Unternehmen ist der kleinere Teil der *Nationalen Vereinigung der Arbeiterproduktivgenossenschaften* (FINCOOP) angeschlossen.

9.2 Großbritannien: die neuen worker co-operatives

Die britische Entwicklung der Produktivgenossenschaften – vielleicht wäre die Rede von der englischen, schottischen und walisischen angebrachter – weist frappierende Parallelen zur deutschen auf:

- erste Versuche in den 30er Jahren des vorigen Jahrhunderts, gemeinsam mit der entstehenden Gewerkschaftsbewegung; Gründung der *Grand National Consolidated Trade Union* (1833);
- politisch-ideologische Zurückweisung durch die erstarkenden Gewerkschaften und die mit ihnen eng verbundenen Konsumgenossenschaften;
- quantitative Marginalisierung – in den Jahren zwischen 1835 und 1975 bleibt die Zahl der worker co-operatives immer unter 200;
- in den 20er Jahren dieses Jahrhunderts Parallele zum OPPENHEIMERSchen Verdikt durch Beatrice POTTER-WEBB: Produktivgenossenschaften im Kapitalismus sind nicht existenzfähig, dienen bestenfalls "sektiererischen" Individualinteressen;
- ab 1976 starkes Anwachsen der produktivgenossenschaftlichen Kleinbetriebe von unter 30 auf heute mehr als 1.500. Bei anfänglichem Widerstand – schließlich Annäherung der Gewerkschaften an die arbeitnehmereigenen Betriebe.

Der entscheidende Unterschied zum bundesdeutschen Verlauf in den 70er und 80er Jahren liegt darin, daß die selbstverwalteten worker co-operatives in eine genossenschaftliche Rechtsform finden. Drei Phasen der Entwicklung lassen sich ausmachen (vgl. WIEDEMAYER 1991):

1. Phase:
Wiederbelebung

Im Zuge der britischen *Alternativbewegung* entstehen einige hundert *new start co-ops*. Hintergrund ist die Vernichtung hunderttausender Arbeitsplätze und eine andauernde Massenarbeitslosigkeit. Ausschlaggebend sind allerdings die soziokulturellen Wertorientierungen, der Protest und eine Alternativbewegung, die sich auch in der Branchenverteilung der co-ops niederschlägt: Druckereien, Buchläden, Alternativmedien, Naturkostanbieter. Der Aufschwung wird durch zwei Sonderbedingungen begünstigt:

Industrial Common
Ownership Movement

- Schon 1958 beginnt die Geschichte des *Industrial Common Ownership Movement* (ICOM), einer Organisation zur politischen Interessenvertretung, finanziellen Förderung sowie Beratung von Betrieben in "gemeinschaftlichem Eigentum". Dessen Promotor ist Ernest BADER, ein christlich-sozialistisch motivierter Mäzen. 1951 beginnt er mit der Einführung einer umfassenden Mitar-

beiterbeteiligung in seinem mittelständischen Chemieunternehmen. Der Reingewinn wird auf die ca. 500 Beschäftigten nach Köpfen, auf Wohlfahrtsorganisationen sowie neu zu gründende Arbeitnehmerbetriebe aufgeteilt. Von diesen Mitteln wird eine Basisfinanzierung für die unabhängige ICOM geleistet, einschließlich einem Kreditfonds für worker co-operatives (*Industrial Common Ownership Finance - ICOF*). Die Gründung neuer Betriebe wird durch die ICOM - "Modellregeln" erleichtert, eine Art Mustersatzung, die produktivgenossenschaftliche Prinzipien festschreibt: strenges Identitätsprinzip, beschränkte Verzinsung, Übertragungspflicht des bei Liquidation verbleibenden Vermögens auf eine andere worker co-operative (COCKERTON / WHYATT 1984).



**PROMOTING
ADVISING
REGISTERING
REPRESENTING**

... *WORKERS' CO-OPERATIVES IN THE UK*

ICOM

promotes workers' co-operatives to political parties, government, local authorities, trades unions and in Europe.

ICOM

advises groups and local development agencies on all aspects of the development and running of workers' co-operatives.

ICOM

provides fully comprehensive registration and legal services, offering several types of model rules and providing tailor-made rules where required.

ICOM

is a democratic membership body, directly accountable to the workers' co-operative sector and its supporters.

ICOM

at the heart of the workers' co-operative movement since 1971.

MEMBERSHIP

is open to workers' co-operatives, co-op development agencies and other supporters, both individuals and organisations. ICOM's governing body, the General Council, is elected by sector, with co-ops always retaining majority control.

- SEND NOW FOR DETAILS -

**ICOM is the Industrial Common Ownership Movement Ltd
7 & 8 The Corn Exchange, Leeds LS1 7BP. Tel: (0532) 461737**

Abb. 9.2: Servicepalette von ICOM

Quelle: Nesbitt/ Tonks 1986, IX)

1976 werden auf Betreiben von ICOM neue Gesetzesbestimmungen erlassen. Hier sind Produktivgenossenschaften erstmals definiert und zwar als Unternehmen, die diejenigen besitzen und kontrollieren, die darin arbeiten. Der In-

dustrial Common Ownership Act 'legalisiert' die ICOM-Modellregeln und flankiert sie durch finanzielle Förderbestimmungen sowie die Einrichtung einer Nationalen Entwicklungsagentur für Arbeitnehmerkooperativen (die allerdings mittlerweile von der konservativen Regierung aufgelöst ist). Das Rahmengesetz bietet eine Grundlage für den Zugang zu zinsgünstigen öffentlichen Krediten, Subventionen und Steuererleichterungen (vgl. DÖSE-DIGENOPOULOS 1986).

2. Phase:
Expansion

Zu Beginn der 80er Jahre verschärft sich die Wirtschaftskrise: Die Arbeitslosenzahlen schnellen hoch über die Grenze von drei Millionen. In Schottland, Mittel- und Nordengland entstehen ökonomisch-soziale Problemregionen an den aufgegebenen altindustriellen Standorten. Das individuelle Motiv und die politische Zielsetzung, Arbeitsplätze zu schaffen, gewinnen auch bei den *worker co-operatives* an Stellenwert: Obwohl die stärksten Wachstumsraten nicht in den Regionen mit der höchsten Arbeitslosigkeit liegen, gründen nun zunehmend sozial stigmatisierte Menschen, die von Arbeitslosigkeit und materieller Not hart getroffen werden. Unter anderem sind dies ethnische Minoritäten, gering qualifizierte Frauen und Jugendliche sowie ehemalige Industriearbeiter.

Unterstützungs-
infrastruktur

Die Gründung und Konsolidierung durch diese benachteiligten sozialen Gruppierungen ist deshalb häufig erfolgreich, weil in der vorangegangenen Phase angemessene rechtliche, förderrechtliche, finanzielle, verbandliche und sonstige infrastrukturelle Rahmenbedingungen geschaffen worden sind. Zu letzteren gehören insbesondere die etwa 80 lokalen *co-operative support organizations* (CSOs) oder *co-operative development agencies* (CDAs). Deren ausschlaggebende Bedeutung für das Gelingen kooperativen Wirtschaftens ist durch mehrere Studien belegt (vgl. CORNFORTH u.a. 1988, 173ff).

Eine herausragende Stellung nimmt das *Greater London Enterprise Board* (GLEB) ein, zu Beginn der 80er Jahre von der Labour-Regierung im Rahmen ihrer *London Industrial Strategy* eingerichtet. Diese Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungsgesellschaft unterstützt die *co-ops* durch Qualifizierungsprogramme, Marketingleistungen und einen mit ca. 1 Mio. £ ausgestatteten revolvingen Fonds. Den Produktivgenossenschaften werden Kredite zu günstigen Konditionen zur Verfügung gestellt; die rückfließenden Gelder werden erneut zur Kreditierung eingesetzt.

Revolvierende
Kreditfonds

Das von ICOF übernommene Konzept, dutzendmal kopiert, hat neben den CSOs wesentlich zur Verbreitung der Produktivgenossenschaften beigetragen. Dabei ist die Gesamtsumme der in Großbritannien in Kreditfonds eingebrachten Gelder mit maximal 10 Mio. DM vergleichsweise gering. Folgerichtig sind die Fonds oft schon nach kurzer Zeit überzeichnet. Außerdem reichen die öffentlichen Zuschüsse zur Abdeckung der laufenden Kosten nicht aus (vgl. BEYWL / WIEDEMAYER 1987). Die Fonds sind zwar einerseits ein Beleg für die Bereitschaft der Lokalregierungen, den kooperativen Sektor zu fördern. Andererseits geschieht dies in einem Ausmaß, das in Relation zur allgemeinen Wirtschaftsförderung verschwindend gering ist.

3. Phase:
Konsolidierung

Die Marke von 1.500 Produktivgenossenschaften wird im Jahr 1988 überschritten. Rund ein Drittel hat seinen Betriebssitz in Groß-London (16% der Bevölkerung). Die Kooperativen sind mit meist fünf bis zehn Mitgliedern überwiegend Kleinbetriebe. An den Tätigkeitsschwerpunkten ist der Entstehungszusammenhang mit den neuen sozialen Bewegungen noch zu erkennen.

- Kultur (Theater, Video ...)	27%
- Dienstleistungen für Haushalte	22%
- Groß- und Einzelhandel	16%
- Produktion / Handwerk	15%
- Dienstleistungen für Unternehmen	9%
- Bau- und Ausbaugewerbe	7%

Abb. 9.3: Branchenmix der worker co-operatives
Quelle: Johnson 1991, 1

Ausgelöst durch die anhaltende Arbeitslosigkeit (beipielsweise in den Londoner Arbeitervierteln immer noch über 30%) sind inzwischen ca. 1.000 "community co-ops" dazugekommen. Dies sind Mischformen zwischen Produktivgenossenschaften und kommunalen Beschäftigungsgesellschaften. Sie erwirtschaften die Löhne ihrer Mitarbeiter oft nur zu geringen Anteilen und sind daher auf laufende Zuschüsse der Kommune oder anderer Finanziere angewiesen.

Mitte der 80er Jahre entzieht die Thatcher-Regierung den oft von der Labour-Partei dominierten Regionalregierungen die Finanzierungsgrundlage und schafft sie im April 1986 ab. Nachfolger des GLEB wird das *Greater London Enterprise* (GLE), weiterhin rechtlich selbständig und durch eine größere Anzahl der Londoner Stadtbezirke finanziert. Es konzentriert sich auf eine eher klassische Strategie der Wirtschaftsförderung mit einem Schwerpunkt Technologietransfer und zwischenbetriebliche Kooperation. Die CSOs insgesamt stagnieren in Anzahl und Mittelausstattung, verfügen aber inzwischen oft über eine hohe Professionalität in der Betriebsberatung und Organisationsentwicklung.

Ähnlich wie in der Bundesrepublik bestehen zwischen der Selbstverwaltungsszene auf der einen Seite, der Labour-Partei und den Gewerkschaften auf der anderen, erhebliche Berührungspunkte. Beide Seiten sind jedoch nicht so homogen, daß von einer Front 'alte Arbeiterbewegung – neue Genossenschaften' gesprochen werden könnte. Die regionale Kooperation oder die Fluktuation von Personal zwischen Betrieben, autonomen und staatsnahen Beratungseinrichtungen oder gar Gewerkschaftsorganisationen sind Anzeichen für einen ausgeprägten Pragmatismus. Dieser zeigt sich auch in der betrieblichen Organisationskultur der Kooperativen.

In den 80er Jahren öffnen sich die traditionellen Genossenschaftsverbände langsam für die worker co-operatives. Diese Entwicklung findet ihren vorläufigen Höhepunkt in der Gründung des U.K. Co-operative Council (UKCC), dem neben elf weiteren Spitzenverbänden auch ICOM angehört.

Bemerkenswert ist die im historischen Vergleich relativ hohe Erfolgs- und Überlebensquote der britischen Produktivgenossenschaften. Bedingt ist diese durch:

Hintergründe des Erfolgs

- die aus der Labour-Zeit stammende gesetzliche Regelung;
- die anerkannte Lobbyorganisation ICOM, der die Mehrzahl der registrierten Produktivgenossenschaften angehört;
- die dezentrale und standortnahe Beratungs- und Finanzierungsinfrastruktur;
- die enge Einbindung in regionalpolitische Aktivitäten;
- intensive und auf Dauer angelegte Praxisberatung durch Forschungsinstitute;
- eine Kultur des Pragmatismus.

Strukturstabilität
und Wachstum

Im Vergleich zu Deutschland hat der britische produktivgenossenschaftliche Sektor eine ähnlich marginale volkswirtschaftliche Bedeutung. Allerdings sind die genossenschaftlichen Strukturprinzipien dauerhafter. Wegen der Einbettung der worker co-operatives in ein dichtes Feld der Beratung durch selbstorganisierte Agenturen, gemeinsame Marketingaktivitäten und die aktive Dachorganisation ICOM sind die Betriebe gegen beide Gefahren besser geschützt: sowohl gegen den wirtschaftliche Untergang als auch gegen die Transformation in nicht-genossenschaftliche Unternehmen.

Stagnation?

Im Juli 1991 meldet ICOM besorgt, daß die über seine Organisation abgewickelten Neuregistrierungen von vordem über 200 auf 178 (1989) bzw. 119 (1990) zurückgehen. Verantwortlich gemacht werden die tiefe Wirtschaftskrise, die Schließung von CSOs und die Registrierung über andere Spitzenorganisationen. Einen Hoffnungsschimmer stellen allerdings die 80 Registrierungen des 1. Halbjahres 1991 dar (The New Cooperator, July 1991, 2). Ein erneuter quantitativer Sprung ist ohne massive öffentliche Finanzhilfe nicht zu erwarten. Sie wird von den Konservativen strikt abgelehnt, von Labour in Form einer *National Co-operative Investment Bank* in Aussicht gestellt:

"Zusammengefaßt wird ausschlaggebend sein, ob die Bewegung mehr Geld vom Staat erhalten kann, um die Unterstützungsstruktur für Genossenschaften zu stärken, besonders auf regionaler und nationaler Ebene, und um Investitionen in die einzelnen co-ops zu tätigen. Auf längere Sicht muß die co-op-Bewegung eine Vielfalt von Unterstützungen für Produktivgenossenschaften entwickeln ... Für die einzelne co-op ist vielleicht das fundamentale Dilemma, die angemessene Balance zu finden zwischen dem Idealismus, die Genossenschaftsprinzipien zu bewahren, und dem Pragmatismus, um als Unternehmen zu überleben."
(Cornforth u.a. 1988)

9.3 Italien: Tradition und Neubeginn der Cooperative Produzione e Lavoro

Frühe Produktiv-
genossenschaft

Wie wohl in jedem Land gibt es auch in Italien eine berühmte historische Genossenschaft, die als "Wiege" des Genossenschaftswesens gilt. Was den Briten die *Rochedaler Pioniere*, den Deutschen die *Lebensmittelassoziation zu Eilenburg*, das ist den Italienern die *Colonia Agricola Ravenna*.⁴ Arbeitsmigranten aus Ravenna gründen 1884 bei der Trockenlegung der Sümpfe bei Ostia (Tiberdelta) eine *affianze collettive*, eine Form des Arbeiterzusammenschlusses, der brachliegendes Land kollektiv pachtet und bearbeitet. Diese Genossenschaft wird anlässlich von Liquiditätsproblemen von König Umberto I 'persönlich' unterstützt, was ihr große Popularität verleiht (vgl. EARLE 1986). Die Tatsache, daß es sich bei diesem herausragenden Fall um eine Voll- und Produktivgenossenschaft handelt, schlägt sich auch heute noch im Selbstverständnis des italienischen Genossenschaftswesens nieder.

Politische Förderung

In den ersten zwei Jahrzehnten dieses Jahrhunderts, verstärkt nach dem Ersten Weltkrieg, setzt der mehrfache Ministerpräsident Giovanni GIOLITTI (Liberale Partei) verstärkt auf das Genossenschaftswesen. Seine sozialemanzipatorische Politik soll Italien gleichzeitig an den Industriekapitalismus heranführen und die Be-

4 Erste, aber weniger bedeutsame Gründungen sind ein genossenschaftliches Lagerhaus in Turin (1854) und die Glaskunstgenossenschaft von Altare (1856).

drohung durch aufstandsbereite Arbeiter kanalisieren (vgl. ausführlicher zur Geschichte CAVALLARO 1986). RANDOW (1990, 19) formuliert als Fazit seines kurzen Abrisses der italienischen Genossenschaftsgeschichte:

"Der Erfolg der italienischen Genossenschaftsbewegung liegt in einer spezifischen Interessenskohärenz von Arbeiterbewegung und liberalem Staat. Die Genossenschaftsbewegung als Selbsthilfe entsprach sowohl den Partizipationswünschen der Arbeiterbewegung als auch gleichzeitig dem Interesse der liberalen Politiker, kleine und mittlere Unternehmertätigkeit zu fördern."

In Folge dieser Vorgeschichte kontrastiert das heutige italienische Genossenschaftswesen in einer Reihe von Merkmalen zum deutschen. Zunächst gibt es im Jahre 1988 mit über 150.000 Primärgenossenschaften (bei etwa gleicher Einwohnerzahl) fast zwanzig Mal so viele Genossenschaften wie in der alten Bundesrepublik. Die Tatsache, daß die Zahl der Mitgliedschaften⁵ unter der in der Bundesrepublik liegt, verdeutlicht, daß die durchschnittliche italienische Genossenschaft vergleichsweise klein ist. Mehr als 25.000 Genossenschaften sind jünger als fünf Jahre. Die Wachstumsdynamik des italienischen Genossenschaftswesens ist seit den 70er Jahren ungebrochen.

Viele kleine
Genossenschaften

Ähnlich wie in Großbritannien sind gesetzliche Regelungen für die Entwicklung des Kooperativsektors und speziell der Produktivgenossenschaften von hoher Bedeutung. Grundlage ist die Erwähnung der Genossenschaftsförderung als Staatsziel in der italienischen Verfassung (zit. n. PALLA 1990, 228):

"Die Republik anerkennt die soziale Aufgabe des Genossenschaftswesens, sofern es nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit und ohne Zwecke der Privatspekulation aufgebaut ist. Das Gesetz fördert und begünstigt mit den geeigneten Mitteln seine Entfaltung und sichert durch eine zweckdienliche Aufsicht seine Eigenart und Zielsetzungen."

Art. 45 der Verfassung
vom 1.1. 1948

Es gibt kein dem bundesdeutschen vergleichbares Genossenschaftsgesetz, allerdings ein 1948 verabschiedetes Gesetzesdekret (Nr. 1.577), das mit 29 Artikeln das Genossenschaftswesen juristisch fixiert. Das bürgerliche Gesetzbuch nennt das Förderprinzip als Spezifikum der Genossenschaften: Sie versorgen ihre Mitglieder zu günstigen Bedingungen mit "Gütern, Dienstleistungen bzw. Arbeitsmöglichkeiten" (WSA 1986, 610; Hervorh. vom Verfasser). Bei Ausschluß privater Kapitalspekulation können Genossenschaften erhebliche Bevorzugungen u.a. bei Steuern, Sozialversicherungsabgaben und Subventionen erhalten. Hierzu müssen in der Satzung folgende drei "Mutualitätsklauseln" festgeschrieben und in den vorangegangenen fünf Jahren eingehalten sein (nach PALLA 1990, 229):

Öffentliche Förderung ...

1. Der Verzicht auf die Verteilung von Dividenden auf das eingezahlte Geschäftskapital über das Ausmaß des gesetzlichen Zinsfußes (5%) hinaus.
2. Der Verzicht auf die Aufteilung allfälliger Reserven unter den Mitgliedern sowohl während dem Bestehen der Genossenschaft als auch bei deren Liquidierung.
3. Die Verpflichtung zur Verwendung der Reserven für gemeinnützige Zwecke im Falle der Auflösung der Genossenschaft.

... bei Gemeinnützigkeit

⁵ Der genossenschaftliche Durchdringungsgrad als Verhältnis der Anzahl der Genossenschaftsmitgliedschaften zur Gesamtbevölkerung liegt 1983 in der Bundesrepublik bei ca. 22%, in Italien bei 15%. Wegen der vielen Neugründungen dürfte der Abstand heute verringert sein. Den höchsten Durchdringungsgrad haben Dänemark (33%) sowie Frankreich und Portugal (je 27%).

Die gesetzlichen Regelungen berücksichtigen die Erfordernisse der Produktivgenossenschaft weit stärker als im deutschen Genossenschaftsgesetz, in dem diese eher eine Randstellung einnehmen. Außerdem begünstigt die Organisierung des Genossenschaftswesens in vier zentralen Richtungsverbänden den verbandlichen Wettbewerb um die Produktivgenossenschaften. Bis auf die UNCI haben die Verbände eigenständige Unterorganisationen für Produktivgenossenschaften (vgl. PALLA 1990; WSA 1986, 607ff):

Richtungsverbände

- *Confederazione Cooperative Italiane* (Confcooperative) mit ca. 23.000 und 4,5 Mio. Einzelmitgliedern (christlich);
- *Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue* (Lega) mit 17.300 Mitgliedsgenossenschaften und 3,9 Mio. Einzelmitgliedern (sozialistisch);
- *Associazione Generale delle Cooperative Italiane* (AGCI) mit ca. 5.200 Mitgliedsgenossenschaften und 225.000 Einzelmitgliedern (republikanisch);
- *Unione Nazionale Cooperative Italiane* (UNCI) mit ca. 2.500 Mitgliedsgenossenschaften und 200.000 Einzelmitgliedern (parteionabhängig-christlich).

Schließlich stehen große Teile der Gewerkschaften den Genossenschaften, inzwischen auch den Produktivgenossenschaften, positiv gegenüber. Dies gilt insbesondere für die linkskatholische CISL und die sozialistische CGIL.

Konsortium statt Fusion

Die Fusion mehrerer kleiner zu einem großen Unternehmen ist in Italien eine Ausnahme. Funktional ersetzt wird die Konzentration häufig durch eine enge Verbundbildung selbständiger Einzelgenossenschaften (Genossenschafts-Konsortien) und intensive wirtschaftliche und politische Aktivitäten der (regionalen) Verbände:

"Die heute feststellbaren zentralistischen und ökonomisch starken Strukturen des genossenschaftlichen Sektors ... sind nicht einfach aus der Anpassung der Genossenschaftsbewegung an die Marktgesetze des Kapitalismus zu erklären, sondern gleichzeitig aus der Erkenntnis der in den 40er und 50er Jahren in ihr führenden Kräfte, daß ökonomische und politische Gegenmacht zusammengehören."
(Cavallaro 1986, 5)

Viele Produktivgenossenschaften

Schon geschichtlich sind die Produktivgenossenschaften ein starker Teil des italienischen Genossenschaftssektors. Vor dem I. Weltkrieg stellten sie fast die Hälfte der insgesamt 7.500 Genossenschaften. Heute gibt es ca. 35.000 Produktiv- und Arbeitsgenossenschaften mit insgesamt mindestens 500.000, eventuell sogar mehr als 1.000.000 Mitgliedern⁶. Seit Mitte der 70er Jahre sind die Wachstumsraten anhaltend hoch. Die meisten verbandsangehörigen Produktivgenossenschaften mit insgesamt 220.000 Produktivgenossinnen sind der *Associazione nazionale cooperative Produzione e lavoro* (Branchenorganisation der *Lega*) angeschlossen. Der Namensbestandteil *produzione* verweist auf industrielle oder manufakturielle Herstellung und Handwerk, *lavoro* auf öffentliche und private Dienstleistungen sowie Bauleistungen. In Italien sind die Produktivgenossenschaften nicht nur als kleine Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe tätig, sondern haben als größere Firmen im Hoch- und Tiefbau einen erheblichen Marktanteil.

6 Die letzte uns zugängliche Zahl über die Mitgliederzahlen ist 10 Jahre alt (WSA 1986, 98). 1980 gibt es 5.920 verbandsangehörige Produktivgenossenschaften mit 200.000 Mitgliedern. Dies entspricht einer Durchschnittsgröße von etwa 34 Mitgliedern. Unter der Annahme, daß die 29.000 nicht verbandsangeschlossenen oder neuen Genossenschaften, die für 1988 zu den 5.920 dazukommen, im Mittel wesentlich kleiner sind (10 Genossinnen), ergibt sich die untere Schätzgröße von 500.000.

Viele neuere Produktivgenossenschaften sind Belegschaftsübernahmen. Diese werden in Italien nachhaltig von den regionalen Genossenschafts-Konsortien und den Regionalverbänden, insbesondere der *Lega*, unterstützt:

Belegschafts-
übernahmen

"Aufgaben der Verbände umfassen u.a. die Förderung und Beratung entstehender wie existierender Kooperativen, speziell auch Finanzierungsberatung und/oder Gewährung von Finanzierungshilfen durch das verbandseigene Bankwesen, Bürgerschaftsübernahmen, Rechtshilfen, berufliche Aus- und Fortbildung, (genossenschafts-)politische Weiterbildung; und sie fungieren inzwischen als einflußreiche politische Lobby. Diese Infrastruktur steht jeder Belegschaft, die ihren Betrieb übernehmen will, zur Verfügung. Mitunter arbeitet der zuständige Verband die Weiterführungskonzeption aus, hilft beim Verkauf nicht benötigter oder bei der Beschaffung zusätzlicher Betriebsanlagen, stellt erforderliche Marktverbindungen her, qualifiziert Belegschaftsmitglieder zur Wahrnehmung von Managementaufgaben oder stellt ein Interimsmanagement zur Verfügung, bringt vorübergehend nicht benötigte Belegschaftsangehörige in anderen Belegschaftsbetrieben unter ..."
(Duhm 1991b, 220ff)

1987 tritt das Gesetz *Macora* in Kraft, das die Modernisierung und Rekonstruktion der Wirtschaft sowie die Erhaltung von Arbeitsplätzen durch Belegschaftsübernahmen fördern will. Im Extremfall kann der konkursbedrohte Privateigentümer enteignet werden. Während der Prüfung der Fördervoraussetzungen führt ein staatlich eingesetzter Verwalter das Unternehmen weiter. Wesentliche Bedingungen für die Aufnahme in das Programm sind, daß die Kapitalmehrheit bei den Produktivgenossinnen liegt, daß jede mindestens 4. Mio. Lire (6.000 DM) Anteile zeichnet und daß das Unternehmenskonzept einer Wirtschaftlichkeitsprüfung standhält. Eigenkapitalhilfen erhalten die Übernehmer aus einer (von drei Gewerkschaften und drei Genossenschaftsverbänden gemeinsam getragenen) Finanzierungsgesellschaft. Wenn alle Voraussetzungen gegeben sind, können die Übernahmewilligen u.a. bis zu 49% des Grundkapitals aus dem interministeriellen Fonds FONCOOPER als langfristigen Kredit erhalten. Außerdem steht ihnen kapitalisierte Arbeitslosenunterstützung aus der *Cassa Integrazione Guadagni* zu. Schon nach einem Jahr Laufzeit hat FONCOOPER 128 Finanzierungsverträge mit einem Volumen von 67,8 Mrd. Lire abgeschlossen (vgl. v. RANDOW 1990, 21). Das Gesetz *Macora* soll ausgeweitet werden auf genossenschaftliche Neugründungen, sowohl von Arbeitslosen als auch von Berufsanfängern.

Gesetz *Macora*

Bemerkenswert ist die Bedeutung der Produktivgenossenschaften für zwei besonders schwache Gruppen des Arbeitsmarktes: die Frauen und die Jugendlichen. Bereits seit 1977 gibt es ein spezielles Gesetz zur Förderung von Jugendgenossenschaften für Mitglieder bis zu 29 Jahren. Für den Süden Italiens ist dies mit dem Gesetz *de Vito*, das allerdings nicht speziell für Genossenschaften gilt, seit 1987 verstärkt worden (vgl. v. RANDOW 1990, 23f).

Produktivgenossenschaften, die den neuen sozialen Bewegungen nahestehen, sind in Italien vergleichsweise selten. Dem 1978 gegründeten alternativen Genossenschaftsverband *società mutua per l'autogestione* (MAG- heute INTERMAG mit Sitz in Mailand) sind ca. 300 Selbstverwaltungs-Genossenschaften angeschlossen. Sie verstehen sich auch als praktische Kritik an der alten Genossenschaftsbewegung.

Alternative
Genossenschaften

Diese 'autonomen' Produktivgenossenschaften realisieren ein strenges Identitätsprinzip, verfolgen gewerkschaftliche und sozialpolitische Ziele und wollen anderes Arbeiten mit alternativen Wohn- und Lebensformen verbinden (vgl. STRICKER in CONTRASTE Nr. 62, 11/1989, 1ff). Ein Bericht des südtiroler *Lega*-Vorsitzenden Alberto STENICO (1991) verdeutlicht, daß sich regionale Verbandsorganisationen gegenüber den neuen sozialen Bewegungen öffnen. Sie fördern ökologische, kultur- und sozialpolitische Neugründungen, die der Mischung der britischen neuen Genossenschaftsbewegung sehr ähnlich sind.

9.4 Verträglichkeit mit moderner Gesellschaftsentwicklung

Die Zahl der Produktivgenossinnen in Relation zur Bevölkerungszahl (produktivgenossenschaftlicher Durchdringungsgrad) liegt für die Bundesrepublik Deutschland gegenwärtig im europäischen Mittelfeld. Es existieren rund 2.000 umgewandelte PGH / LPG sowie einige tausend Selbstverwaltungsbetriebe. Damit besteht gegenwärtig eine große Ähnlichkeit zu Großbritannien, wo die Produktivgenossenschaften ähnliche Entstehungshintergründe haben: neue soziale Bewegungen und Strukturkrise der Schlüsselindustrien.

Die aktuell relativ hohe Zahl von Produktivgenossenschaften in Deutschland ist von Abnahme bedroht: Neben den krisenhaften Sonderbedingungen der neuen Bundesländer sind für die Selbstverwaltungsbetriebe die historisch gewachsenen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ungünstig. Im Vergleich zu Italien wird dies besonders offensichtlich. Hintergründe für die quantitativ sehr unterschiedliche Entwicklung in den Staaten Westeuropas sind:

Ursachen
für Unterschiede

- die strategische Position der Gewerkschaften und der Parteien der Arbeiterbewegung zu den Produktivgenossenschaften;
- die gewachsene Grundkonzeption der nationalen Wirtschaftsordnungspolitik, insbesondere die Stellung der Unternehmenstypen darin (ein Extrem: Verfassungsauftrag Italien);
- die Ausgestaltung einer öffentlichen, verbandlichen oder selbstorganisierten Förderinfrastruktur: Finanzierungshilfen, Beratungseinrichtungen, wissenschaftliche Institute;
- der Entwicklungsverlauf von Beschäftigung und Arbeitslosigkeit sowie die Ausgestaltung des sozialen Sicherungssystems;
- das Rechtsformenangebot für arbeitnehmereigene Betriebe sowie der Zentralisierungsgrad des Arbeits- und Sozialrechts;
- die Ausprägung von Arbeitskulturen solche Aspekte betreffend wie: Bewertung der Arbeitstätigkeit zwischen 'Profession' und 'Job', Individual- oder Gemeinschaftsgeist auf betrieblicher Ebene, Verschränkung von Arbeit, Freizeit, Eigenarbeit usf.

Hinzu kommen historische Einschnitte und nationale Sonderentwicklungen, die ebenfalls nachhaltigen Einfluß haben. Beispiele sind der deutsche oder der italienische Faschismus, die anhaltenden regionalistischen Konflikte in Spanien, die Nelkenrevolution Portugals oder der Zusammenbruch der Planwirtschaft in der DDR. Neben den regionalistischen Bewegungen können auch religiös geprägte Initiativen starke Impulse geben, wie die Beispiele ICOM und Mondragón (vgl. Kap. 11) zeigen.

Ergebnis des internationalen Vergleichs ist, daß es sich bei der für Deutschland konstatierten Instabilität der Produktivgenossenschaften keinesfalls um ein für moderne Marktgesellschaften gültiges *soziologisches Gesetz* handelt. Sie ist vielmehr Resultat einer Genese zu und Wahl zwischen verschiedenen Spielarten wirtschaftlicher und sozialer Ordnung. Dies gilt z.B. für das lückenhafte produktivgenossenschaftliche Rechtsformenangebot und andere Bestandteile des *anti-produktivgenossenschaftlichen Syndroms* in Deutschland (vgl. Kap. 6). Daß dies sogar relativ kurzfristig durch politische Initiativen korrigierbar, und damit der Weg zu größerer Vielfalt im Angebot der Unternehmenstypen offen ist, zeigt das britische Beispiel.

Verträgt sich die auf hochgradiger Arbeitsteiligkeit und Warenförmigkeit sozialer Beziehungen beruhende moderne Gesellschaftsentwicklung mit dem produktivgenossenschaftlichen Konzept? Werden die traditional und gemeinschaftsorientiert geprägten Regionen und Nationen Südeuropas nicht auch zu Bestandteilen einer modernen Gesellschaft im nord- bzw. mitteleuropäischen Sinne transformiert? Hätte dies Folgen für die dortigen Produktivgenossenschaften?

ENGELHARDT spitzt das soziale Dilemma zu, in dem sich Produktivgenossenschaften in der modernen Marktwirtschaft bewegen: Einerseits werden die Interessen und Bedürfnisse der Menschen durch viele verschiedene, arbeitsteilig ausdifferenzierte Institutionen sowie Warenangebote befriedigt. Diese soziale Praxis ist ein strukturelles Hemmnis gegen eine starke *quantitative* Ausbreitung des produktivgenossenschaftlichen Organisationstyps, der viele üblicherweise ausdifferenzierte Prozesse, Beziehungen, Rollen usw. *reintegriert*. Nach HETTLAGE liege die Hauptbarriere jeglicher produktivgenossenschaftlichen Arbeit darin, " .. daß in komplexen Gesellschaften mit diversen ... Rollengefügen ausschließlich Interessenbindungen an eine einzige Gruppierung, wie sie eine allumfassende Kooperative des behandelten Typs darstellt, überhaupt nur schwer möglich sind" ENGELHARDT (1990, 672).

Soziales Dilemma

Dagegen ist die *qualitative* Relevanz der Produktivgenossenschaften "... als (Ordnungs)Leitbild und als Beispiel für Wirtschaftsdemokratie, entwickelte Partizipation und zumindest versuchte Entfremdungshemmung beachtlich". Dieses Bemühen um eine Humanisierung und 'Verlebensweltlichung' der Arbeit wird insbesondere in den selbstverwalteten Betrieben deutlich. Es hat aber – je nach nationalen Rahmenbedingungen der Wirtschaft, des sozialen und kulturellen Wandels – einen unterschiedlichen Grad an Kontinuität und Beharrungsvermögen.

Bringen die neuen sozialen Bewegungen, die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien modernisierungsresistente bzw. -angepaßte Formen der Produktivgenossenschaft hervor (Kap. 10)? Liegen in neuen Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation Ansätze der Verstetigung (Kap. 11)? Bietet die europaweite Kooperation unter dem erweiterten Konzept der "sozialen Ökonomie" größere Chancen auch für Arbeitnehmerkooperativen? (Kap. 12)

Literatur zu Kapitel 9

BEYWL, W., WIEDEMEYER, M. (1987) Selbstverwaltungsförderung und -finanzierung in Großbritannien. Die lokalen revolving Kreditfonds; in: Kück, M., Loesch, A. v. (Hg.), Finanzierungsmodelle selbstverwalteter Betriebe, 237-253, Frankfurt

Leicht lesbarer Überblick

BRAUN, W. (1986) Genossenschaften in Europa. Organisationsstrukturen, wirtschaftliche Bedeutung, gesellschaftliche Rollen (SPD WW, Brüderweg 10-12, 46 Dortmund), Dortmund

CAVALLARO, M. (1986) Genossenschaften in Norditalien; in: CONTRASTE, Nr. 26, 11/86, 5

COCKERTON, P., WHYATT, A. (1984) The worker co-operative handbook, London

CORNFORTH, C. u.a. (1988) Developing successful worker Co-operatives, London

Entwicklung in
Großbritannien

DÖSE-DIGENOPOULOS, A. (1986) Die Genossenschaft als Rechtsform für örtliche Beschäftigungsinitiativen in Großbritannien; in: Höland, A., Daviter, J., Gessner, V. (Hg.) Rechtliche, steuerliche, soziale und administrative Hindernisse für die Entwicklung von örtlichen Beschäftigungsinitiativen, Bd.I, 249-273, Luxemburg

DUHM, R. (1991b) Betriebsübernahmen durch Belegschaften. Ein Blick zu unseren europäischen Nachbarn; in: Notz, G. u.a. (Hg.), Selbstverwaltung in der Wirtschaft, 216-236, Köln

EARLE, J. (1986) The Italian cooperative movement: a portrait of the Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, London

ENGELHARDT, W.W. (1990) Produktivgenossenschaften in der Marktwirtschaft; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 664-675, München

Guter europäischer
Gesamtüberblick

HÖLAND, A., DAVITER, J., GESSNER, V. (Hg.), (1986) Rechtliche, steuerliche, soziale und administrative Hindernisse für die Entwicklung örtlicher Beschäftigungsinitiativen (3 Bd.), Luxemburg

JÄGER, W. (1991) Neue Unternehmen und selbstverwaltete Betriebe. Kulturelle Aspekte betrieblichen Handelns, Wiesbaden

JOHNSON, T. (1991) Übernationale Zusammenarbeit bei Genossenschaften (Vortrag auf d. Veranstaltung 'Produktivgenossenschaften in Ost-Deutschland', Dessau 16./17.9.1991, o.O. (Dessau))

LAURINKARI, J. (1990a) Der Beitrag genossenschaftlicher Unternehmen zur Demokratisierung in Einzelwirtschaften - ein europäischer Überblick; in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hg.), Kooperatives Management, 39-54, Baden-Baden

LINDKVIST, L., WESTENHOLZ, A. (Hg.) (1987) Employee owned companies in the nordic countries - an historical parenthesis or a future possibility? (Nordisk Ministerrad), Kopenhagen

MAC (Mutual Aid Centre, London), TEN Coopérative de Conseils, Paris (1984) Prospects for workers' cooperatives in Europe (3 Bd.), Luxemburg

NESBITT, G., TONKS, A. (1986) The National Directory of New Co-operatives and Community Businesses (4 th. Ed.), London

- PALLA, K. (1990) Das Genossenschaftswesen in Italien aus gesellschaftspolitischer, organisatorischer und wirtschaftlicher Sicht; in: Grosskopf, W. (Hg.), Herkunft und Zukunft – Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis an der Wende eines Jahrzehnts, 223-234, Wiesbaden
- RANDOW, M. v. (1990) 'Autogestione' – Selbstverwaltung, Genossenschaften und Gewerkschaften zwischen gesellschaftlicher Utopie und wirtschaftlichem Pragmatismus in Italien; in: DGB Bildungswerk – Projekt Europa (Hg.), Anders Arbeiten – Eine Entdeckungsreise durch Genossenschaften und selbstverwaltete Betriebe in Europa, 18-29, Düsseldorf
- SCHEUCH, E.K. (1989) Gesellschaftlicher Wandel und Genossenschaften; in: Genossenschaftsverband Rheinland e.V. (Hg.), Partnerschaft im Wandel der Zeit (Festschrift zum 100jährigen Bestehen), 129-147, Köln
- STENICO, A. (1991) Bund der Genossenschaften Südtirols (Vortrag auf der Veranstaltung des vpd: 'Produktivgenossenschaften in Ost-Deutschland', Dessau 16./17.9.1991), o.O (Dessau)
- WSA (Wirtschafts- und Sozialausschuß der EG – Generalsekretariat -) (1986) Die Genossenschaften Europas und ihre Verbände, Baden-Baden
- WIEDEMEYER, M. (1991) Produktivgenossenschaften und Gewerkschaften. Pragmatische Annäherung in Großbritannien?; in: Notz, G. u.a. (Hg.), Selbstverwaltung in der Wirtschaft, 237-252, Köln

Fragen zu Kapitel 9

- 1 Entwerfen Sie eine Matrix, in der Sie die Produktivgenossenschaften in Deutschland, Italien und Großbritannien einander gegenüberstellen. Mögliche Vergleichsdimensionen entnehmen Sie bitte den Überschriften der Unterkapitel in den Kap. 1 bis 8.
- 2 Welche Chancen haben nach Ihrer Auffassung Produktivgenossenschaften in Osteuropa. Welche westeuropäischen Erfahrungen sind übertragbar, welche nicht?

10 Soziabilität und Profession – Gegenpole neuer Produktivgenossenschaften –

Bei der Betrachtung von Produktivgenossenschaften stehen meist die besonderen Schwierigkeiten im Vordergrund, die mit dieser Organisationsform verbunden sind (vgl. Kap. 7). Es bleibt dagegen weitgehend vernachlässigt, wie diese Hindernisse zu überwinden sind, welche positiven Wirkungen von Produktivgenossenschaften ausgehen, was aus den bisherigen Erfahrungen gelernt werden kann oder welche Produktivgenossenschaftstypen besondere Zukunftsperspektiven aufweisen könnten. Der letztgenannte Aspekt steht neben einer Bestandsaufnahme aktueller Entwicklungen produktivgenossenschaftlicher Betriebe in der Bundesrepublik im Vordergrund dieses Kapitels.

Erste Ost-West-Genossenschaft

Gelia Lebo, Redaktion Genossenschaften ● Die Unternehmensberatungsfirma KONZEPT wurde 1982 als Gesellschaft bürgerlichen Rechts gegründet. Fragen der Existenzgründung und Existenzsicherung von mittelständischen Unternehmen standen im Vordergrund. Infolge der neuentstandenen wirtschaftlichen Möglichkeiten sowie günstigen Entwicklungen des Unternehmens vereinbarten die mittlerweile 10 Beraterinnen und Berater, KONZEPT auszuweiten und künftig in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft weiterzuführen. Diese erste deutsch-deutsche Unternehmensberatungsgenossenschaft besteht aus 6 BeraterInnen aus der BRD und 4 KollegInnen aus der DDR.

Bei der Wahl der Firmenrechtsform haben die Gründer sich bewußt für die eingetragene Genossenschaft entschieden. Sie gehen davon aus, daß das Genossenschaftswesen gerade bei der Entwicklung eines Mittelstandes auf dem Gebiet der ehemaligen DDR eine Renaissance erleben wird und diese Rechts-

form auch für partnerschaftlich ausgerichtete deutsch-deutsche Unternehmen von Vorteil ist.

Im Gegensatz zu den meisten anderen westdeutschen Beratungsunternehmen, die in Ostdeutschland mit ausschließlich westdeutschen Consultern antreten, arbeiten bei KONZEPT ost- und westdeutsche BeraterInnen gleichberechtigt und partnerschaftlich zusammen. Sie stehen auf dem Standpunkt, daß möglichst vielen unternehmerisch denkenden Bewohnern der ehemaligen DDR die Bildung von Produktivkapital ermöglicht werden muß. Dies reduziere erneute Abhängigkeiten und wird von ihnen deshalb als die beste Möglichkeit angesehen, das vorhandene West-Ost-Gefälle in der Wirtschaft sowie im Lebensstandard schrittweise zu verringern. Nachhaltig treten sie dafür ein, die Übernahme ehemaliger VEBs durch Ostdeutsche zu erleichtern und die Gründung neuer Existenzen mit entsprechenden Förderungen verstärkt zu unterstützen. ●

Abb. 10.1: Erste Ost-West-Genossenschaft
Quelle: CONTRASTE Nr. 81, Juni 1991

10.1 Renaissance der Produktivgenossenschaften

"Wer die alternative Ökonomie heute mit der historischen Genossenschaftsbewegung in Verbindung bringt, stößt mit diesem Ansinnen nur auf Unverständnis, ja oft auf aggressive Ablehnung. Und zwar gleich auf zwei Seiten: Für die in der alternativen Ökonomie Engagierten ist die gewachsene Genossenschafts- und Gemeinwirtschaft kapitalistische Konzernwirtschaft, und sonst nichts. Für die wenigen, die – theoretisch oder praktisch – mit der historischen Genossenschaftsbewegung zu tun haben, ist die heutige alternative Ökonomie allenfalls dilettantische Freak-Wirtschaft."

(Novy 1980, 19)

Mit dieser Aussage beschreibt Klaus NOVY ein Phänomen, das für das Verhältnis von alter und neuer Genossenschaftsbewegung jahrelang charakteristisch ist. Dabei zeichnet sich im Zusammenhang mit den *neuen sozialen Bewegungen* der 70er und 80er Jahre in der Bundesrepublik Deutschland ein im internationalen Vergleich einmaliger Aufschwung *wirtschaftsdemokratischer* Betriebsgründungen ab. Von den genossenschaftswissenschaftlichen Instituten werden sie 15 Jahre nach ihrer Entstehung und 5 Jahre nach dem eigentlichen Gründungsboom wahrgenommen (DÜLFER 1985; MÄNDLE 1985; HAHN 1986; HÄCKER 1986). Die Rede von einer Renaissance der Genossenschaftsbewegung setzt sich schlagartig durch (NOVY 1985, 53; DÜLFER 1985, 450).

Renaissance
der Genossenschafts-
bewegung

Diese verzögerte Wahrnehmung besteht auch auf der anderen Seite. Auseinandersetzungen mit der etablierten Genossenschaftsbewegung sind anfänglich sporadisch. 'Hoffähig' wird die genossenschaftliche Rechtsform erst, nachdem Veröffentlichungen eine Auseinandersetzung mit ihren Möglichkeiten intensivieren (FLIEGER 1984; VEREIN ZUR FÖRDERUNG DES GENOSSENSCHAFTSGEDANKENS 1987). Etwa 50 bis 80 Unternehmen aus dem alternativen Sektor finden – nach Anlaufschwierigkeiten und anfänglich starker Blockade seitens der Verbände – in die Rechtsform der eG. In den *offiziellen* Statistiken tauchen sie als Produktivgenossenschaften nicht auf. Zum Teil geschieht dies, weil einige von ihnen komplexe Formen der Primär-genossenschaft darstellen (vgl. das Beispiel der taz im Kap. 3.3) oder weil sie fälschlicherweise anderen Genossenschaftsarten zugerechnet werden, beispielsweise die Taxigenossenschaften im Eigentum der Fahrer den Verkehrsgenossenschaften. Mittlerweile dürfte der Anteil alternativökonomischer Neugründungen rund 20% aller Neueintragungen ausmachen.

Die weitaus größere Zahl der neuen partizipativen Unternehmen firmiert allerdings nicht als eG, sondern als GmbH, BGB-Gesellschaft oder in anderer Rechtsform. In ihren Grundzügen und Charakteristika (vgl. Kap. 4.1) ähneln sie denen der Produktivgenossenschaften, stehen jedoch außerdem im Zeichen des Wertewandels und des ökologischen Wirtschaftens:

Unterschiedliche
Rechtsformen

- (1) Die im Betrieb Beschäftigten sind auch seine Eigentümer. Lohnarbeit von Nicht-Eigentümern soll Ausnahme bleiben. Nichtmitarbeitende Eigenkapitalbesitzer dürfen nicht mitentscheiden (*Identitätsprinzip*).
- (2) Die wichtigen betriebsinternen Entscheidungen werden gemeinsam von den gleichberechtigten Mitgliedern getroffen. Dies gilt insbesondere für Einstellungen und Entlassungen, Vermögensgeschäfte und größere Investitionen. Hierarchien werden nur dort zugelassen, wo sie zur effizienten Organisation des Produktionsprozesses unabdingbar sind (*Demokratieprinzip*).

Genossenschaftliche
Merkmale

- (3) Das Unternehmen soll ausreichende Einkommen erwirtschaften sowie gesunde, sinnvolle und gesellschaftlich verantwortliche Arbeitsplätze zur Verfügung stellen (Prinzip der Maximierung der Wohlfahrt der Arbeitnehmer als produktivgenossenschaftliches *Förderprinzip*).
- (4) Die Produktion erfolgt bedürfnisorientiert (Primat des Gebrauchswerts): Versucht wird, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die den Menschen nützen, soziale Beziehungszusammenhänge fördern, regionale Besonderheiten berücksichtigen, zur Erhaltung natürlicher Lebensgrundlagen beitragen oder helfen, die Erwerbsarbeit so zu organisieren, daß sie mit Partnerschaft, Kindererziehung und anderem mehr verträglich ist (*Gebrauchswertorientierung*).

Empirische Erhebungen

Mittlerweile liegt eine Vielzahl von empirischen Erhebungen und Studien über Strukturen und Umfang der *Selbstverwaltungswirtschaft* vor (vgl. als Überblick PORADA / WOLZ 1990; KÜCK 1990). Eine quantitative Erhebung für das gesamte Bundesgebiet fehlt allerdings. Der damit verbundene hohe Aufwand und die Schwierigkeit, in diesem Sektor an verlässliche Daten zu kommen, sind hierfür ausschlaggebend. Entsprechend schwanken je nach Enge der Definition "selbstverwalteter Betrieb" die Hochschätzungen aufgrund einzelner regionaler Untersuchungen erheblich.

Bei den ersten Aussagen liegen die Schätzungen zwischen 6.000 und 8.000 Betrieben (GROTTIAN / KÜCK 1983), spätere Angaben zwischen 2.500 und 5.000 (BEYWL 1986). Oft zurückgegriffen wird auf die Ergebnisse und Schlußfolgerungen einer Studie von Marlene KÜCK (1985), die von 4000 gewerblichen Betrieben mit 24.000 Beschäftigten ausgeht (Siehe Abb 10.2). Wird das durchschnittliche Wachstum von 1,3 Personen pro Jahr im Ökologiemarkt für Kleinbetriebe zugrundegelegt (BÄRSCH u.a. 1991, 32), dem viele Unternehmen dieses Sektors zugerechnet werden können, dann wäre die Zahl der Beschäftigten mittlerweile auf rund 70.000 gestiegen.

**DIE GRÖSSE DES SELBSTVERWALTUNGSSEKTORS IN DER BUNDESREPUBLIK UND BERLIN-WEST
ERGEBNISSE VON REGIONALSTUDIEN**

Studie	(1987) (1)	Heider u.a. (1987)	Sosna/Effinger (1987)	Berger u.a. (1985)	Zoche (4) (1985)	Boywl (1986)	Personn/ Tiefenthal (1988)
Erhebungszeitraum	1987	1986	1986	1984	1984	1986	1984
Erhebungsregion	Berlin-W.	Hessen	Bremen	Ostwestfalen	Freiburg	-	Hamburg
Anzahl der Betriebe	367	257	61(5)	23	39	-	124
Anzahl der Mitarbeiter	2.626	1.873	866(6)	120	240	-	533
Gesamtzahl der Arbeitsstätten (7)	82.769	219.881	27.012	-	7.000(8)	-	82.126

Hochschätzung für die Bundesrepublik

Anzahl der Betriebe	4.000(2)	-	-	-	-	2.500-5.000	-
Anzahl der Mitarbeiter	24.000(3)	-	-	-	-	15.000-30.000	-

(1) Eigene Erhebung

(2) (3) Kück (1985): 30

(4) Unter Berücksichtigung ergänzender Angaben des Netzwerkes Freiburg

(5) siehe Fußnote 2, Seite 27

(6) Einschließlich der Mitarbeiter, die in den Bereichen Medien/Kunst/Kultur und Ausbildung und Beschäftigung tätig sind;

(7) Statistisches Bundesamt (1972)

(8) Stadt Freiburg (1987): nicht-landwirtschaftliche Betriebe

Hinweis: Die ebenfalls vorliegenden Regionalstudien für Nürnberg/Hannover (Kreutz 1985) und Nordrhein-Westfalen (Boywl u.a. 1984) wurden aufgrund der weit zurückliegenden Untersuchungszeiträume (1982 und 1983) und dadurch bedingte fehlende Aktualität nicht mehr aufgenommen.

Abb. 10.2: Die Größe des Selbstverwaltungssektors

Quelle: Kück (1990, 693)

Auch diese Hochrechnung dürfte auf Widerspruch stoßen. Gründe für einen möglichen 'Abgang' aus der Grundgesamtheit sind zum einen Transformation in hierarchische Unternehmensstrukturen, außerdem Insolvenzen sowie eine die Abnahme nicht kompensierende Stagnation bei Neugründungen. Ob dieser Sektor gegenwärtig wächst, schrumpft oder stagniert, wird solange umstritten bleiben, wie *keine* repräsentative Erhebung für das gesamte Bundesgebiet vorliegt.

Unsichere
Gesamtschätzungen

In Großstädten mit einer älteren Universität gibt es – bezogen auf die Einwohnerzahl – wesentlich mehr alternativökonomische Betriebe als anderswo. Die regionale Arbeitslosigkeit als Antriebsfaktor hat bestenfalls eine nachrangige Bedeutung.

Die Aufteilung der Selbstverwaltungsbetriebe auf Wirtschaftsbereiche ähnelt der in der Gesamtwirtschaft: 3% der Betriebe agieren im primären Sektor (Landwirtschaft), 20% im sekundären (insbesondere Handwerk) und der Rest im tertiären (Handel sowie Dienstleistung). Eine detailliertere Betrachtung zeigt, daß arbeitsintensive Branchen dominieren (u.a. eine Folge des Kapitalmangels): Im produzierenden Gewerbe überwiegen Schreinereien, Druckereien und Biobäckereien, die in der Regel mit weniger als 1 Mio. DM Investitionsmitteln gegründet werden. Weitere typische Betriebe sind Naturkostläden, Buchläden, Gastronomiebetriebe, Fahrradläden und Bildungswerke. Betriebe mit spezialisierten ökologischen Produkten und Dienstleistungen sowie Möglichkeiten der Weiterqualifikation im Job bieten die besten Aussichten, gute Einkommen zu erwirtschaften und gleichzeitig der Selbstverwaltungsidee treu zu bleiben.

Arbeitsschwerpunkte

Empirische Untersuchungen belegen, daß die Wirtschaftsdemokratie in der alltäglichen Praxis selbstverwalteter Betriebe lebendig ist. In der überwiegenden Zahl der Betriebe werden wichtige Unternehmensentscheidungen von allen Beschäftigten gemeinsam getroffen: Je nachdem wird nach Mehrheiten abgestimmt oder es werden Konsensentscheidungen angestrebt.

In ihrer Vielfalt, ihrer Ausbreitung und ihrer Wirkung auf die Gesellschaft ist die bundesdeutsche *Alternativökonomie* international herausragend: Sie hat die Debatte zu einer Neubestimmung der Arbeit angeregt, hat auf den Führungsetagen großer Unternehmen Nachahmung gefunden (soweit sie sich mit den Zielen des Kapitals verbinden ließ) und hat maßgeblich zur Verbreitung neuer ökologischer Angebote beigetragen (z.B. Bionahrungs- und -reinigungsmittel, regenerative Energietechnik). Ob sie auch einen Beitrag zur Revitalisierung der ostdeutschen Wirtschaft zu leisten vermag, läßt sich zur Zeit noch nicht absehen.

10.2 Mehr Stabilität in Soziabilitätsgenossenschaften?

Im Spektrum neuer bundesdeutscher Produktivgenossenschaften gibt es zwei *polare Typen*, die sich von ihrem Selbstverständnis, ihrer Ausprägung und ihren Umgangsformen gegenseitig auszuschließen scheinen. Dennoch sind beide aufgrund ihrer spezifischen Merkmale – Demokratie-, Identitäts- und Förderprinzip – den Genossenschaften zuzuordnen. Sie können als Soziabilitäts- einerseits und als Professionsgenossenschaften andererseits charakterisiert werden. In ihnen spiegeln sich unterschiedliche gesellschaftliche Entwicklungen wider. An ihrem Beispiel wird deutlich, wie schwierig eine Voraussage darüber ist, wohin die Reise in die produktivgenossenschaftliche Zukunft geht.

Persönliche
Verbundenheit

Soziabilität bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, die auf Gemeinschaft und Soziales gerichteten Fähigkeiten ihrer Mitglieder zu entwickeln. Besonders die inneren Strukturen zu fördern, ist ein zentraler Schwerpunkt (CLAESSENS 1969, 946ff). Der Gemeinschaftsbegriff kann zur Verdeutlichung des spezifischen der Soziabilitätsgenossenschaften herangezogen werden. Steht er doch für alle "sozialen Lebensformen, in denen die innere, seelische Verbundenheit der Gruppenmitglieder das Wesen bildet" (BÜLOW 1969, 336). Entsprechend wird Gemeinschaft oft "als Wunschtraum gesellschaftspolitischer Erneuerung und Vertiefung der mitmenschlichen Beziehungen verstanden" (ebd.).

Viele Kernbegriffe der alternativen Bewegungen wie "gemeinsam leben, gemeinsam arbeiten", "small is beautiful", "überschaubare Gruppenstrukturen", "verstärkte Selbstversorgung und Eigenwirtschaftlichkeit" oder "Arbeiten im Einklang mit der Natur" werden in Gemeinschaftsprojekten umgesetzt. Begriffsbildungen wie "informelle Ökonomie", "Dual-" oder "Schattenwirtschaft", "Subsistenzökonomie" oder auch "intermediärer Sektor" reflektieren deren in Gemeinschaft eingebettetes Handeln (TEICHERT 1985). Solche Bezeichnungen sind irreführend, wenn sie unterstellen, daß die wirtschaftliche Tätigkeit der Projekte nebensächlich ist. Auch wenn sie nicht die Struktur bestimmt, nimmt die Erwirtschaftung der materiellen Lebensgrundlagen und damit die wirtschaftliche Förderung des Erwerbs der Mitglieder einen wichtigen Stellwert ein.

Absprache statt Vertrag

Beispiele für Soziabilitätsgenossenschaften sind Vollproduktivgenossenschaften, in denen die Genossenschaftsmitglieder auch zusammenleben (wie z.B. die Schäfereigenossenschaft Finkhof eG in Arnach; vgl. LEUPOLZ 1983) oder aus einer kulturell bestimmten Sozialgruppe bestehende Genossenschaften wie die WeiberWirtschaft eG i.Gr. in Berlin. Als erste eingetragene *Frauengenossenschaft* will diese ausschließlich für Frauen einen Gewerbehof aufbauen, damit sie über einen Raum zur Verwirklichung ihrer Vorstellungen vom selbstbestimmten Arbeiten und wirtschaftlicher Autonomie verfügen (BUCH 1990, 11; zur Frauensicht RACKI 1988). Die Anzahl *eingetragener* Genossenschaften unter den Soziabilitätsgenossenschaften ist sehr gering, häufig existieren sie als informelle Gruppe ohne Bewußtsein einer rechtsförmigen Verfaßtheit. Die eG mit ihren klaren Satzungsbestimmungen und der von außen kommenden Kontrolle durch die Prüfverbände wird dem Bedürfnis der Mitglieder nach 'weichen', nicht zu starren, auf Absprache, Vertrauen und Sympathie beruhenden Formen des Zusammenarbeitens nicht gerecht. Die BGB-Gesellschaft und der eingetragene Verein dürften insofern als Rechtsform überwiegen.

Entsprechend ihrem Anliegen nach anderen Umgangsformen, menschlichen Beziehungen, nach "sinnvollen Tätigkeiten" statt hohem Verdienst um jeden Preis, werden viele dieser Betriebe im Spektrum sozialer Dienstleistungen aktiv. Ausschnitte aus der Selbstdarstellung einer seit acht Jahren existierenden und gut funktionierenden Gruppenpraxis machen dies deutlich:

Schwerpunkte
im Sozialbereich

"Hauptanliegen unserer Arbeit ist, den Patienten in seiner Gesamtheit und in seinen Bezügen zu sehen. Ziel unserer Praxis ist eine Basisversorgung der Patienten auf dem Hintergrund dieses psycho-sozio-somatischen und ökologischen Krankheitsverständnisses. Dementsprechend arbeiten in unserer Praxis 2 Praktische Ärzte und 2 Praktische Ärztinnen, 2 Psychotherapeutinnen (für Kinder, Jugendl. und Familien), 1 Praxis'helfer' und 2 Praxis'helferinnen'. Die spezielle Auswahl der Berufsgruppen ist durch private Beziehungen mitbestimmt. Unsere Vorstellungen einer gemeinschaftlichen Arbeit realisieren sich im gleichwertigen Nebeneinander von ärztlicher, psychotherapeutischer und Praxis'helfer'arbeit einerseits und Teamarbeit andererseits."

(Selbstdarstellung der Gruppenpraxis Hasenberg Nord 1992, 55)

Wie die Arbeit in diesem Sozialbetrieb im einzelnen umgesetzt wird, ist nicht vertraglich fixiert. Es gibt keinen Vorstand, keine Aufteilung des Eigentums. Die Einkommen werden trotz unterschiedlicher Qualifikation und Verdienstmöglichkeiten gleich verteilt und Entscheidungen in den wöchentlichen Arbeitssitzungen gefällt, ohne daß schriftliche Vereinbarungen über Verfahren, Rechte und Pflichten vorhanden sind. Gelingen kann dies nur durch das intensive einander Kennen der Gruppenmitglieder, gleichen Wertehintergrund und einem gemeinsam entwickelten, gewachsenem Selbstverständnis, daß auch im Falle von Meinungsverschiedenheiten oder größeren Konflikten ein Durchsetzen entsprechend der persönlichen Machtmöglichkeiten ausschließt.

Viele Betriebe, die so arbeiten, sind gescheitert oder haben sich in herkömmlich strukturierte Unternehmensformen transformiert. Viele weisen aber auch eine erstaunliche Stabilität auf. Für diese Stabilität versucht EFFINGER (1991, 365) eine Erklärung zu geben, wenn er schreibt:

Korrelate Ökonomie

"Die Entwicklungsdynamik alternativer Arbeits- und Angebotsformen erfordert eine Neubestimmung bzw. Reformulierung des Projektes "alternativer Ökonomie". Weil es sich hierbei schon lange nicht mehr um eine Ökonomie der Post-Moderne handelt, die der kapitalistisch-industriellen Produktionsweise alternativ und gegensätzlich gegenübersteht, und weil diese Ökonomie letztlich eine Form der institutionellen Kooperation darstellt, in die lebensweltliche mit den systemischen Rationalitäten korrelieren, halte ich es für angemessen und prägnanter von einer "korrelaten Ökonomie" zu sprechen. Die Zukunft dualer und intermediärer Kooperativen liegt m.E. in der Weiterentwicklung dieser korrelaten Rationalität der Vermischung systemischer und lebensweltlicher Prinzipien. Die Existenzfähigkeit der Kooperativen kann sich letztendlich nur aus einer Überlegenheit ihrer Arbeits- und Angebotsformen ergeben. Diese besteht allein in einer konstruktiven Verbindung rationeller, professioneller und arbeitsteiliger Produktionsweisen mit der Kreativität ganzheitlicher Selbstverwirklichung bzw. Individuationswünschen, wie sie für die Arbeits- und Lebensweise solidarischer Gemeinschaften typisch sind."

10.3 Professionsgenossenschaften als Unternehmenstyp der Zukunft

Geistkapital-
unternehmen

Gegenpol zu den Soziabilitätsgenossenschaften sind die Professionsbetriebe. Zwischen beiden Typen lassen sich vielfältige Vermischungen und vereinzelt auch Überschneidungen feststellen. Auch wenn Professionsgenossenschaften fast zeitgleich mit den selbstverwalteten Betrieben und Projekten alternativer Ökonomie auftreten, gehören die meisten nicht diesen Ökonomien der neuen sozialen Bewegungen an. Sie werden verstärkt seit Ende der 60er Jahre als sogenannte *Mitarbeiterfirmen* gegründet. Sie können auch als 'Geistkapitalunternehmen' charakterisiert werden (ESSER / FALTHAUSER 1974; GROSS 1972).

Meist sind es noch sehr junge Betriebe in den neuen Wachstumsbranchen. Besondere Verbreitung finden sie im Softwarebereich, aber auch im Beratungs- und Marketingsektor. Ihr entscheidendes Kapital besteht in den Qualifikationen der Mitarbeiter. Neuhinzukommende erhalten oft schon sehr früh das Angebot eines gleichberechtigten Einstieges als Miteigentümer. Demnach realisieren sie in starkem Maße das Identitätsprinzip: Die dort Mitarbeitenden sind großteils auch Eigentümer des Unternehmens. Beide Charakteristika, hohe *Professionalität* der Arbeit und *Miteigentum* der Beschäftigten, begründen ihre Bezeichnung als Professionsgenossenschaften.

Breites
Rechtsformenspektrum

Unter ihnen gibt es einzelne Firmen, die explizit auf die genossenschaftliche Rechtsform zurückgreifen (FLIEGER 1986, 29ff). Der Anteil eingetragener Genossenschaften ist unter den Mitarbeiterfirmen jedoch erstaunlich gering. Von den seit der Gesetzesnovellierung im Jahre 1973 rund 800 Firmengründungen in der Rechtsform der Genossenschaft, sind etwa 50 Professionsbetriebe. So gibt es Genossenschaften für Fachübersetzer, mehrere Beratungsgesellschaften, eine Autorengenossenschaft und Kooperationen im Bereich der Softwareentwicklung sowie des EDV-Hardwarehandels (PALING 1986).

Als Firmenbezeichnungen verwenden sie oft dreistellige Buchstabenzusammenstellungen. Namen wie BBS, CST, EZM, EBI, GBI, WIG und HiH erschweren das schnelle Erfassen ihrer Arbeitsschwerpunkte. Sie sollen ein "modernes" Selbstverständnis zum Ausdruck bringen, das besonders bei Ingenieuren bzw. der Arbeit mit Computern und neuer Technik zur Imagepflege gehört.

Letztlich sind allerdings Genossenschaften im Rechtssinne unter den Professionsbetrieben weit in der Minderzahl. Es überwiegt die GmbH. In Ausnahmefällen existieren sie auch in der Form der Aktien- oder BGB-Gesellschaft. Über ihre Gesamtzahl gibt es keinen Überblick etwa in Form einer empirischen Bestandsaufnahme. Nimmt man die gesetzliche Mindestmitgliederzahl einer Genossenschaft von sieben als Ausgangspunkt der produktivgenossenschaftlichen Geistkapitalunternehmen, dürfte die Zahl mehrere hundert betragen – mit wachsender Tendenz.

Vielfalt an Partizipation

Nirgendwo ist die Spannbreite und Vielfalt an Partizipationsformen so weit entwickelt wie in High-Tech-Unternehmen bzw. Professionsbetrieben. Sie gehen teilweise weit über den Grad der Partizipation hinaus, der bei handwerklichen Genossenschaften praktiziert wird. Der *hohe Partizipationsgrad* soll die Motivation der Mitarbeiter erhöhen und sie an die Firma binden. Innere Kündigung oder Fluktuation können solchen kleinen Firmen mit schwer ersetzbaren Personen, die über spezifisches Know-how verfügen, schnell die Existenz kosten. Ihr Überleben im Konkurrenzkampf verlangt engagierten Arbeitseinsatz und hohe Kreativität der Mitarbeiter. Dies verbessert die Chancen, an den Innovationsraten der Wachstumsbranchen – Software, Beratung, neue Dienstleistungen – teilzuhaben.

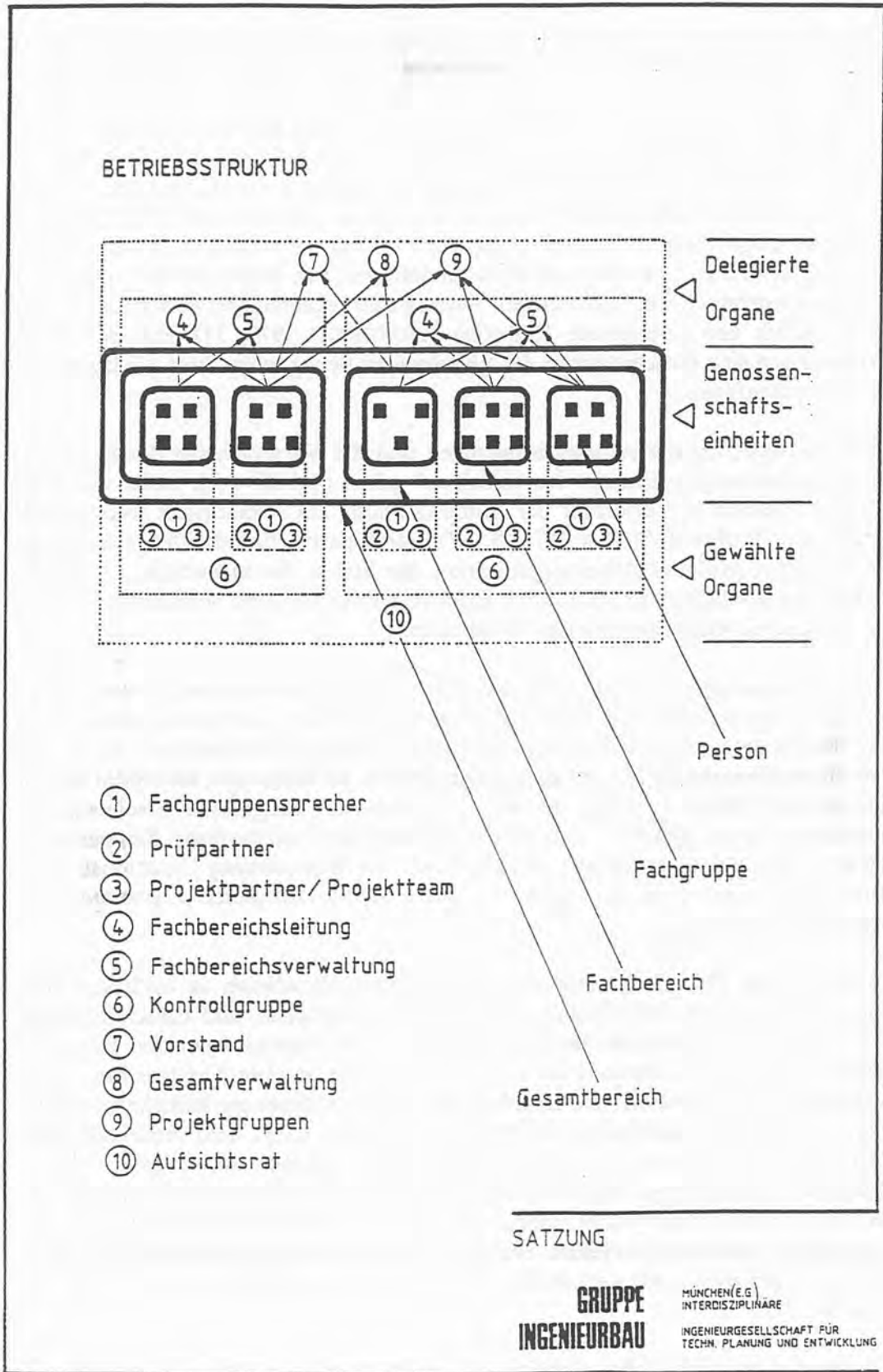


Abb. 10.3: Betriebsstruktur der Gruppe Ingenieurbau eG
Quelle: Deckblatt der Satzung

Leistung durch
Motivation

Diese Unternehmen setzen entwickelte Managementtechniken ein, um ihre Mitarbeiter zu kontinuierlicher Leistungsbereitschaft zu motivieren: 'Tat des Monats', Incentives-Reisen, Aufforderung zur Fehlerbereitschaft, Duz-Verhältnis zum Chef und ähnliches mehr steigern das Engagement. Durch die Kombination von Partizipationsangebot und Anreizmechanismen wird ein Betriebsklima geschaffen, das um Klassen besser ist als in anderen Unternehmensorganisationen. Ein großer Teil der in High-Tech-Firmen und Professionsunternehmen vermarkteten Produkte und Dienstleistungen baut auf dem individuellen Wissen der Mitarbeiter auf. Dessen Nutzung erfordert nicht nur das Zusammentragen von Informationen oder den *ständigen* Austausch von Erfahrungen. Wichtig sind regelmäßige, wechselseitig stützende Kritik und *gemeinsame* Reflexion (HONDRICH 1972, 31). Erst auf diese Weise lassen sich die Leistungen des einzelnen zu dem gewünschten *Gesamtergebnis* zusammenfügen.

"Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Vergrößerung des Freiheits- und Entscheidungsspielraums des einzelnen" gehen deshalb auch nicht, wie Fritz VILMAR, bekannter Verfechter der Mitbestimmung am Arbeitsplatz fordert, "auf Kosten des Profits" (VILMAR 1973, S.167). Partizipative Entscheidungsstrukturen sind hier ein Muß der Arbeitsorganisation. Sie helfen, die eigentliche Aufgabenstellung zu bewältigen. Ergänzt durch Eigenverantwortung und Selbstkontrolle sind sie Bestandteil wissensorientierter Tätigkeiten.

Funktionales
Demokratie-
verständnis

Sozialreformerische Gesichtspunkte können im High-Tech-Bereich bei neuen Unternehmensstrukturen und humanisierten Formen der Arbeitsorganisation als zweitrangig unterstellt werden. Demokratische Beteiligung bedeutet also nicht, daß Produktivitätsnachteile in Kauf genommen werden. Im Gegenteil, sie erhöht Identifikation und Effizienz. Infolge der wissensorientierten Tätigkeiten in solchen Unternehmen kann geradezu von einem *Zwang* zur "teamartigen Kooperation" (POPITZ u.a. 1964) gesprochen werden. Auch die Bezeichnung "funktionale Leistungserstellungsdemokratie" ist ein Versuch, diesen komplexen Zusammenhang begrifflich zu fassen.

So wichtig wie die Arbeitsmotivation qualifizierter Mitarbeiter ist auch ihre Bindung ans Unternehmen. Übernehmen sie doch Tätigkeiten und Entscheidungen, die ihre Vorgesetzten nicht bewältigen können. Mit Anweisungen und Kontrolle lassen sie sich nicht sichern. Vielmehr müssen im Falle eines Ersatzes bzw. einer Nachfolge hohe Kosten für die Einarbeitung und Qualifizierung kalkuliert werden. Entstehung und Ausdehnung des "Mythos" Silicon Valley, dem amerikanischen Zentrum der Computer- und Chipindustrie, verdeutlichen die darin enthaltene Dynamik. Eine ständige Welle von Abspaltungen und Neugründungen kleiner Unternehmen wurde zum Symbol einer neuen Ära. Die "Abtrünnigen" besaßen als Betriebskapital nichts als ihr Gehirn. *Brainpower*, Intelligenz und das angeeignete Wissen waren plötzlich mehr wert als die früher für Firmengründungen erforderlichen Finanzmittel.

Bindung durch
Kapitalbeteiligung

Überdurchschnittlich hohe Gehälter im High-Tech-Bereich als "Sicherungszuschlag" oder "Bleibanreiz" sind eine Antwort darauf. Letztlich bleiben sie jedoch unzureichend. Die Schaffung kapitalmäßiger und damit gesellschaftsrechtlicher Beteiligungen bewirkt mehr. Sie werden in Firmen auch ohne ausgeprägte demokratische Unternehmensphilosophie und ohne genossenschaftliche Strukturen erfahren und führenden Mitarbeitern angeboten. Ziel ist es, qualifizierten Beschäftigten Alternativen zur Selbständigkeit zu offerieren. Hierüber wird versucht, diejenigen im Unternehmen zu halten, die durch ihre Tätigkeiten und ihre Persönlichkeit zu Eigeninitiativen tendieren (ESSER / FALTLHAUSER 1974, 214).

Es soll eine psychisch-emotionale Verbundenheit erzeugt werden. Das bedeutet mehr als 'nur' eine positive Gesamteinstellung zum Betrieb. Gleichzeitig mit der Identifikation wird die *Sozialeinheit* Unternehmen als besonders sinnvoll und erhaltenswert angesehen. Dies ist Voraussetzung für ein Handeln nach den im Unternehmen vorgegebenen Normen aus persönlicher, *selbstkontrollierter Einsicht* (SIEBEL 1974, 137ff). Inwieweit eine solche Identifikation über verschiedene Partizipationsformen erreicht wird, ist umstritten. Von entsprechenden Wirkungen wird aber bei deren Einführung fast immer ausgegangen (GUSKI / SCHNEIDER 1983, 271ff). Sie sind der eigentliche Anlaß befürwortender und ablehnender Stellungnahmen, beispielsweise von Unternehmer- und Gewerkschaftsseite. Tritt tatsächlich eine verstärkte Identifikation auf, liegt als Schlußfolgerung nahe: Die psychisch-emotionale Bindung an ein Unternehmen nimmt mit der Stärke der immateriellen und materiellen, sprich der Kapital- und Entscheidungsbeteiligung, zu. Dies gilt selbstverständlich nicht unabhängig von anderen Einflüssen wie Betriebsklima, Konfliktstruktur und -intensität.

Trifft dies zu, verfügen Professionsgenossenschaften bzw. Mitarbeiterunternehmen als moderne Variante der Produktivgenossenschaft über einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Durch die Identität von Kapitaleigentümern und Beschäftigten sind sie als Kollektivunternehmen für qualifizierte Berufstätige ein interessanter Kompromiß zwischen Selbständigkeit und der Arbeit in einem renommierten Großunternehmen. Während Selbständige komplexe Aufgaben aufgrund fehlender Arbeits- und Finanzkapazitäten nicht übernehmen können, fehlt in Großbetrieben dem einzelnen das Gefühl und die Möglichkeit, wichtige Entscheidungen zu beeinflussen. Mitarbeiterunternehmen bieten beides. Sie haben damit die besten Chancen, High-Tech-Wissen nicht nur ergebnisorientiert zu organisieren, sondern auch langfristig an das Unternehmen zu binden.

Interessante
Aufgabenstellungen

Von ihren Grundvoraussetzungen ist eine verstärkte Gründung von Mitarbeiterunternehmen in der sich abzeichnenden technologischen Entwicklung angelegt. Um Realität zu werden, bedarf es für ihre Entstehung jedoch auch *subjektiver* Momente. Im Kern sind sie bei der Bindungsproblematik und den skizzierten arbeitsorganisatorischen Fragen enthalten: Persönliche Situation und Lebenslage qualifizierter Berufsgruppen unterscheiden sich erheblich von denen der Mitglieder früherer Genossenschaftsgründungen, auch produktivgenossenschaftlicher Art (ENGELHARDT 1985, 58ff).

Die Produktivgenossenschaften der Geschichte gelten als "schwache Personenzusammenschlüsse", als "Kinder der Not". Erklärt wird ihre *Kooperativneigung* als Reflex auf soziale Gefährdung und mit dem Fehlen einer gesicherten materiellen Existenz. Dagegen ist materielle Not den Mitgliedern von Professionsgenossenschaften unbekannt. Für diese stehen persönliche Freiheitsspielräume und Chancen der Selbstverwirklichung in der Arbeit im Vordergrund. Nach der Maslow'schen Bedürfnistheorie werden sie als Motivation erst manifest, sobald alle anderen Bedürfnisse hinreichend abgedeckt sind (MASLOW 1978, 61f, 98f, 334f).

Keine "Kinder der Not"

Frühere Genossenschaftsgründungen wurden realisiert, nachdem einzelne Personen Utopien oder Leitbilder für diese Unternehmensform entwickelt hatten (ENGELHARDT 1985, 64ff). Sie übertrugen diese und ihren "Glauben" auf Personenmehrheiten oder Gruppen. Genossenschaftspioniere wie RAIFFEISEN und SCHULZE-DELITZSCH oder die "Utopisten" BUCHEZ und BLANC stehen als Beispiele hierfür (vgl. Kap. 1.1). Vergleichbare Personen und deren prägende Intentionen fehlen bei Mitarbeiterunternehmen. Im Unterschied zu den alten Kooperativen haben sie nicht "von Anfang an neben den jeweils gewonnenen, d.h. aktuellen Mitgliedern auch potentielle Mitglieder im Auge" (ENGELHARDT 1985, 57).

Fehlende Utopie

In diesem Unterschied könnte eine entscheidende Beschränkung für eine größere Ausdehnung von Mitarbeiterunternehmen liegen. Ihnen ist durch die Vorrangigkeit der *Zweckmäßigkeit vor der Reformorientierung* eine Selbstbeschränkung als "Elite-modell" immanent. Auf diese Weise geht ihnen das Ansteckende verloren, das die historisch ersten Genossenschaften in sich trugen, das sie erst zu sozialen Bewegungen werden ließ. Andererseits können Professionsbetriebe stärker als frühere Produktivgenossenschaften aufgrund ihres wirtschaftlichen Erfolges zur Nachahmung anregen. Erfolg bewirkt in Wettbewerbswirtschaften oftmals mehr als viele sinnvolle soziale und politische Ideale je erreichen können.

10.4 Zukunftsfähig durch Entwicklungsvielfalt ?

Gegensätzliche Vielfalt

Soziabilitäts- und Professionsgenossenschaften unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht. Während erstere auf Überschaubarkeit, Vertrauen und gemeinsame Weiterentwicklung durch Abstimmung im Gespräch angewiesen sind, bauen letztere auf formale Verträge, Partizipation und auf ausgetüftelte innerbetriebliche Problemlösungen. Dies geht einher mit einem hohen Effizienz- und Leistungsstreben. Dabei sind die inneren Strukturen (nicht nur!) teilweise ein Abbild der Tätigkeitsfelder, in denen beide tätig sind. Bei Professionsgenossenschaften stehen komplexe Organisation, Entwurf und Planung als Arbeitsaufgaben im Vordergrund. Bei Soziabilitätsgenossenschaften überwiegen soziale Dienstleistungen mit einem hohen Anteil an persönlicher Betreuung.

In beiden Fällen handelt es sich um Arbeitsfelder, die für aktuelle Entwicklungen der heutigen *Dienstleistungsgesellschaft* charakteristisch sind. Prägnanter könnte es auch heißen: die den Erfordernissen der spätkapitalistischen oder postindustriellen Wirtschaft entsprechen. Sie übernehmen so etwas wie *Pionier- und Innovationsfunktion*. Dabei scheint ihre Bestands- und Überlebensfähigkeit eher größer zu sein als die herkömmlicher Unternehmen, weil sie sowohl ihren externen Aufgaben als auch den Bedürfnissen ihrer Mitglieder besser gerecht werden als hierarchische Organisationen.

Modell der fortschrittsfähigen Organisation

In ihren Ausprägungen erinnern Soziabilitäts- und Professionsgenossenschaft mehr als andere bisherige Formen der Kooperation an das Modell der "fortschrittsfähigen Organisation" (KIRSCH 1979, 12). Als neuerer Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre versucht dieses Modell, heute noch in der Organisationstheorie dominierende Vorstellungen zu überwinden. Viele dieser Vorstellungen beschränken sich im wesentlichen auf folgende Grundüberlegung:

"Unter welchen Bedingungen Organisationen als offene Systeme in einer sich ständig ändernden Umwelt überleben.... Das Modell der fortschrittsfähigen Organisation geht über die Frage nach den Bedingungen des Überlebens hinaus und stellt die Frage nach den Bedingungen des Fortschritts in der Befriedigung von Bedürfnissen bzw. der Realisierung von Werten der direkt oder indirekt von den Aktivitäten dieser Organisation betroffenen Teilnehmern bzw. Interessenten."
(Kirsch 1979,12)

Damit weist ein solcher Ansatz entscheidende Parallelen mit den Produktivgenossenschaften auf. Die Betrachtung ihrer Geschichte und Gegenwart verdeutlicht die intensiven Bemühungen ihrer Mitglieder um eine sozialere Betriebs- und Unternehmensordnung. Auch die genossenschaftlichen Charakteristika wie das Identitäts-, das Förderungs- und das Demokratieprinzip sind ein Ausdruck hiervon.

Zur Idee der Fortschrittbarkeit gehört auch Handlungskompetenz und Erkenntnisentfaltung (KIRSCH 1979, 11ff). Von Mitgliedern und Befürwortern der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform wird dies allzu oft vergessen. Die geringe Bestandsfähigkeit früherer Produktivgenossenschaften in Deutschland führt so zur wissenschaftlich untermauerten Behauptung ihrer Existenzunfähigkeit. Das "Gesetz der Transformation," daß sie also scheitern oder sich den "normalen" Unternehmensstrukturen anpassen, wird so zur unhinterfragbaren Feststellung (Kap. 7.1). Beide beschriebenen neueren Ansätze produktivgenossenschaftlicher Organisation mit ihrer, auf die jeweiligen speziellen Erfordernisse ausgerichteten Typik aber helfen, die behauptete invariante Entsprechung von Struktur und Erfolglosigkeit bei Produktivgenossenschaften zu widerlegen. Ihre Vielfältigkeit und Gegensätzlichkeit unterstreicht: Bei *jeder* Konstellation von Struktur, Funktion und Umwelt gibt es auch für die Gestaltung wirtschaftlicher Organisationen die Möglichkeit, sehr *weitgehende*, sprich: produktivgenossenschaftliche, Partizipationsformen zu praktizieren (KIESER / KUBICEK 1983).

Handlungskompetenz
und Erkenntnisentfaltung

Widerspricht eine solche Aussage aber nicht allen erkennbaren Entwicklungen in der Wirtschaft zu immer größeren Konzernen, zu großen komplexen Unternehmen, in denen der einzelne gar nicht mehr durchschaut, an welcher Stelle und zu welchem Zweck er eingesetzt ist? Gerade die sich abzeichnenden Auswirkungen durch den europäischen Binnenmarkt sprechen dafür, daß Vermachtungs- und Zentralisierungsprozesse in der Wirtschaft in absehbarer Zukunft prägend sind. Welche Chancen können bei solchen wirtschaftlichen Strukturen Produktivgenossenschaften überhaupt haben? Sind die verschiedenen beschriebenen Ansätze nicht doch nur Ausdruck eines momentanen Zeitgeistes ohne längerfristige Relevanz? Wird sich die heutige Wirtschaft mit ihrer jetzigen Form der hierarchischen Organisation immer weiter fortschreiben?

Literatur zu Kapitel 10

- BÄRSCH, J. u.a. (1991) Der Ökologiemarkt für Kleinunternehmen. Unternehmenskonzepte, Sektoranalysen und Gründungshilfen, Frankfurt
- BEYWL, W. (1986) Saure Früchte vom Baum der Erkenntnis – Einige empirische Forschungsergebnisse zu Selbstverwaltungsbetrieben –; in: Schwendter, R. (Hg.), Die Mühen der Ebenen. Grundlegungen zur alternativen Ökonomie – Teil 2, 230-242, München
- BÜLOW, F. (1969) Gemeinschaft; in: Bernsdorf, W. (Hg.), Wörterbuch der Soziologie, 336-339, Stuttgart
- CLAESSENS, D. (1969) Soziabilität; in: Bernsdorf, W. (Hg.), Wörterbuch der Soziologie, 946-948, Stuttgart
- DÜLFER, E. (1985) Gibt es eine Renaissance der Produktivgenossenschaft?; in: Genossenschafts-Forum, Jg. 1985, 1. Teil 450-455 und 2. Teil 490-493
- EFFINGER, H. (1990) Individualisierung und neue Formen der Kooperation. Bedingungen und Wandel alternativer Arbeits- und Angebotsformen, Wiesbaden
- ENGELHARDT, W.W. (1985) Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens. Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis, Darmstadt
- ESSER, K., FALTLHAUSER, K. (1974) Beteiligungsmodelle, München
- FLIEGER, B. (1986) Die Genossen Ingenieure; in: Management Wissen Nr. 12, 29-37
- FLIEGER, B. (1990) Professionsgenossenschaften als moderne Variante der Produktivgenossenschaft; in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. (Hg.), Perspektiven der Genossenschaften, 54-64, Darmstadt
- FLIEGER, B. (Hg.) (1984) Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwaltung, München
- GROSS, H. (1972) Kreativität im Geistkapitalismus, Düsseldorf
- GROTTIAN, P., KÜCK, M. (1983) Modell Berlin: 10.000 neue Arbeitsplätze im Selbsthilfe- und Alternativbereich; in: Bolle, M., Grottian, P. (Hg.), Arbeit schaffen – jetzt!, 128-144, Reinbek
- GUSKI, H.-G., SCHNEIDER, H. J. (1983) Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis, Köln
- HÄCKER, A. (1986) Entwicklungschancen alternativer Produktivgenossenschaften; in: ZögU, Bd. 9, Heft 3, 325-332,
- HAHN, O. (1986) Ansätze zu einer neuen Genossenschaftsbewegung; in: Laurinkari, J. (Hg.), Prinzipien des Genossenschaftswesens in der Gegenwart, 97-116, Nürnberg
- HONDRICH, K. O. (1972) Demokratisierung und Leistungsgesellschaft. Macht- und Herrschaftswandel als sozioökonomischer Prozeß, Stuttgart
- KIESER, A., KUBICEK, H. (1983) Organisation, Berlin

Empirische Studie über
Soziabilitätsgenossen-
schaften

Soziologischer
Erklärungsversuch

- KIRSCH, W. (1979) Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation. Über einige Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre; in: Wunderer, R. (Hg.), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin
- KÜCK, M. (1990) Ansätze zur Entwicklung neuer Genossenschaftsformen in Westeuropa; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 688-689, München
- LEUPOLZ, W. (1983) Der lange Marsch zum kollektiven Leben. Schäferereigenossenschaft Finkhof, Weingarten
- MÄNDLE, E. (1985) Neue Wege der Genossenschaften in Selbsthilfe und Selbstverwaltung; in: Genossenschafts-Forum, Jg. 1985, 62-67,
- MASLOW, A. H. (1978) Motivation und Persönlichkeit, Olten, Freiburg i. Br.
- NOVY, K. (1980) Alternative Ökonomie – Vorwärts oder Rückwärts? Zur Geschichte eines aktuellen Problems; in: Spuren. Zeitschrift für Kunst und Gesellschaft, Nr. 4/80, 19-22
- NOVY, K. (1985) Renaissance der Genossenschaften – Realismus oder Utopie?; in: Gemeinwirtschaft, 3/85, 53-63,
- PALING, S. (1986) Betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte der Gründung privatrechtlicher und gemeinnütziger Genossenschaften; Unveröffentlichte Diplomarbeit, Köln
- POPITZ, H. u.a. (1964) Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen
- PORADA, L., WOLZ, B. (1990) Selbstverwaltung – kooperative Wirtschaftsformen in der Bewährungsprobe, Darmstadt
- RACKI, M. (1988) Frauen(t)raum im Männerraum. Selbstverwaltung aus Frauentracht, München
- RUCH, R. (1990) Frauengenossenschaft in Gründung; in: CONTRASTE, 7. Jg., Nr. 65, 11, Heidelberg
- TEICHERT, V. (1985) Das Modell der dualen Ökonomie. Möglichkeiten und Grenzen für ökologisch orientiertes Wirtschaften; in: Öko-Institut (Hg.), Arbeiten im Einklang mit der Natur. Bausteine für ökologisches Wirtschaften, 308-336, Freiburg
- VEREIN ZUR FÖRDERUNG DES GENOSSENSCHAFTSGEDANKENS E.V. (Hg.) (1987) Wir helfen uns selbst. Gründungshilfen für neue Genossenschaften, Darmstadt
- VILMAR, F. (1973) Mitbestimmung als Element einer Strategie der Wirtschaftsdemokratie; in: Vilmar, F. (Hg.), Menschenwürde im Betrieb. Modelle der Humanisierung und Demokratisierung der industriellen Arbeitswelt, 159-171, Reinbek bei Hamburg

Überblick über
empirische
Untersuchungen

Fragen zu Kapitel 10

1. Kennen Sie ein Unternehmen mit qualifizierten Beschäftigten, das ein sehr weitgehendes Beteiligungsmodell praktiziert? Erkundigen Sie sich, nach einem solchen Unternehmen in Ihrer Gegend und bitten Sie um die Zusendung von Unterlagen über das "Modell".
 2. Was ist der Unterschied zwischen Soziabilitäts- und Professionsgenossenschaften? Listen Sie mindesten drei Merkmale mit gegensätzlichen Ausprägungen auf.
 3. Wie sieht der Unternehmenstyp der Zukunft in der postindustriellen Gesellschaft aus? Versuchen Sie mit eigenen Worten einen kurzen (utopischen) Entwurf.
-

11 Autonomie und Bindung – Perspektiven genossenschaftlicher Verbundbildung –

Das Genossenschaftswesen zeichnet sich aus durch eine intensive Zusammenarbeit der einzelnen Primärgenossenschaften. Diese Zusammenarbeit im Verbund gilt als Voraussetzung für die hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der verschiedenen Genossenschaftssparten. Den deutschen Produktivgenossenschaften ist es mit Ausnahme der Bauproduktivgenossenschaften bzw. Bauhütten nie gelungen, einen Verbund aufzubauen. Gründe hierfür können eventuell indirekt aus den positiven Beispielen gefolgert werden? Nach einer allgemeinen Darstellung des Verbundgedankens im Genossenschaftswesen werden einzelne bisher erfolgreiche produktivgenossenschaftliche Verbundansätze beschrieben. Es sind die "sozialen Baubetriebe" in der Weimarer Republik und die Mondragóngruppe im Baskenland. Abschließend wird ein Ausblick auf sich entwickelnde Verbundansätze neuer Produktivgenossenschaften gegeben.



NETZ-Mitgliederversammlung

Auf der Mitgliederversammlung vor einem Jahr wurde der Zusatz „NRW“ im Namen des NETZ für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V. gestrichen. Als Verband verschiedener Verbände und Zusammenschlüsse im Bereich der Selbstverwaltung mit Hauptsitz in Dortmund war das NETZ 1985 mit eindeutig regionaler Ausrichtung gegründet worden. Die mehr bundesweite Orientierung wurde nun auf der letzten MV am 7. September d.J. durch die Neuwahl des Vorstandes dokumentiert. Ulrike Saade vom „Verband der selbstverwalteten Fahrradläden“, Jupp Wiechers vom Ökofonds der GRÜNEN NRW, Gudrun Wojak von „transfer-Verband des selbstverwalteten grafischen Gewerbes“ sowie Harald Deerberg vom „Verband der Fairsicherungsläden“ stehen für ein neues, noch zu verabschiedendes Konzept des NETZes. Auf jeden Fall läßt diese Zusammensetzung auf eine positive Weiterentwicklung des Vernetzungsgedankens hoffen.

Auf der Mitgliederversammlung fand auch der Antrag auf eine Mitgliedschaft des NETZes bei der CECOP, dem europäischen Dachverband der Arbeits- und Produktionskooperativen mit Sitz in Brüs-

sel, Zustimmung. Darüber verbessern sich die Möglichkeiten für bundesdeutsche Betriebe und Projekte, mit Organisationen anderer Länder zu kooperieren. Besonders die Mitarbeit an Gemeinschaftsprojekten auf der EG-Ebene wird dadurch erleichtert. Vorbereitungen für eine Marktstudie über Umweltprojekte mit genossenschaftlichen Verbänden aus anderen Ländern sind hierzu ein erster Schritt.

Um sein Ziel, die bundesweite Vernetzung von Betrieben und Projekten zu verwirklichen, werden von den MitarbeiterInnen des NETZes KooperationspartnerInnen vor allem in Regionen außerhalb Nordrhein-Westfalens gesucht. Anknüpfungspunkte können und sollen hier Bildung, Forschung, Projektberatung und -entwicklung sowie Qualifizierungsmaßnahmen für den Selbstverwaltungssektor sein. Besonders das Konzept für einen sogenannten „EinsteigerInnenlehrgang“, das zur Zeit in Kursen in Essen und Dortmund umgesetzt wird, könnte für solche Kooperationen interessant sein. Werden dadurch doch Personen, die in selbstverwalteten Betrieben eine neue Perspektive suchen, für diese Arbeit fachlich und kaufmännisch qualifiziert.

Abb. 11.1: NETZ-Mitgliederversammlung
Quelle: infoNETZ Nr. 5/Okt. 1991, Dortmund

11.1 Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit durch Verbund

"Die verbundwirtschaftliche Zusammenarbeit ist nach wie vor die für das Genossenschaftswesen allein adäquate Wirtschaftsweise. Nur mit ihr sind die Genossenschaften als dezentrale selbständige Unternehmen zu erhalten. Fortbestand und Leistungsfähigkeit der 'Unternehmensgruppe Genossenschaften' im Wettbewerb setzen voraus, daß sie sich der Vorteile der verbundwirtschaftlichen Zusammenarbeit möglichst umfassend bedient und ihre Organisationsstruktur stets den Erfordernissen der Zeit anpaßt."
(Horlacher 1980, 1571f)

Dreistufiger Verbund

Die Primärgenossenschaften bilden die Basis des meist *dreistufigen Verbundes* der verschiedenen Genossenschaftssparten. Sie arbeiten mit den genossenschaftlichen Regionalzentralen zusammen und diese wiederum mit Bundeszentralen. Grundlage jeder Zusammenarbeit ist das *Subsidiaritätsprinzip*: Jede Genossenschaft soll frei darüber entscheiden – so lautet zumindest der Anspruch –, ob und in welchem Maße sie Dienstleistungen der nächsthöheren Ebene in Anspruch nimmt. Entsprechend haben sich die Aktivitäten der Regional- und Bundeszentralen auf Aufgaben zu beschränken, die sie zu vergleichsweise günstigen Bedingungen und zu für die Primärgenossenschaften attraktiven Konditionen übernehmen können (HAMM 1990, 355; PFÜLLER 1964).

Konzentration
statt Fusion

Im Banken- und vor allem im landwirtschaftlichen Sektor werden einige Leistungsarten uneingeschränkt auf die nächste Verbundstufe ausgelagert. Damit findet eine besondere Form von Konzentration statt, die sich von Konzentrationen in der nichtgenossenschaftlichen Wirtschaft unterscheidet. Denn sie vollzieht sich vorrangig nicht als Unternehmenszusammenschluß oder als Erwerb von Kapitalmehrheiten eines anderen Unternehmens, sondern als Verlagerung von Tätigkeiten in einen gemeinsamen Geschäftsbetrieb. Im Gegensatz zu Fusionen steht die Konzentration von Aufgaben innerhalb eines genossenschaftlichen Verbundes immer unter dem Vorbehalt der Reversibilität. Sie soll vor allem in dem Fall rückgängig gemacht werden können, wenn die überlegene Leistungsfähigkeit der nächsthöheren Ebene nicht gegeben ist.

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal zu vertikal gegliederten Konzernen ist das Dezentralitäts- und Demokratieprinzip: Die wirtschaftlichen Entscheidungen werden in Umkehrung des Zentralitätsprinzips nicht an der Spitze getroffen, sondern bei den jeweils autonomen genossenschaftlichen Basiseinheiten. Dagegen sind im Konzern die angeschlossenen Unternehmen durch die Obergesellschaft rechtlich und wirtschaftlich *beherrscht* (HORLACHER 1980, 1560f). Funktional stellt der Verbund insofern nichts anderes dar, als die Verlagerung bestimmter wirtschaftlicher Aktivitäten auf eine vertikal zugeordnete Einheit. Ist es infolge formaler Bestimmungen oder auch aus realen Entwicklungen heraus nicht mehr gewährleistet, daß dabei alle (Entscheidungs-)Kompetenzen von der Basis der Verbundpyramide ausgehen, also von unten nach oben verlaufen, kann nicht mehr von *genossenschaftlicher Verbundstruktur* gesprochen werden.

Verbundzentralen
unter Leistungsdruck

Da Primärgenossenschaften auch auf verbundexterne Leistungsangebote zurückgreifen oder die ursprünglich ausgelagerte Tätigkeit wieder selbst übernehmen können, stehen viele Verbundzentralen unter hohem Leistungsdruck. Das Argument der Abwanderungsmöglichkeit der Primärgenossenschaften dient häufig als Begründung für den Aufbau von Verbundunternehmen im Genossenschaftssektor: Konzentrationen würden sich unter solchen Bedingungen wettbewerbsfördernd auswirken, da sie den Genossenschaften helfen, in ihrer Leistungsfähigkeit mit do-

minanten Zulieferern oder Abnehmern gleichzuziehen (HAMM 1990, 355f). Sobald allerdings Zentralunternehmen eine breite Palette von Aufgaben übernehmen oder, wie dies bei einigen regionalen Märkten im Agarsektor der Fall ist, Verbundzentralen monopolartigen Charakter haben, verliert diese Argumentation ihre Überzeugungskraft.

Es bleibt festzuhalten, daß Verbundstrukturen vorrangig auf gegenseitiger Hilfestellung beruhen und dazu dienen, kleine und ökonomisch schwache Genossenschaften zu stützen. Die jeweilige Sekundärebene entlastet die Primär-genossenschaften von den Aufgaben und Leistungen, die sie aufgrund ihrer zu geringen Größe allein nur unzureichend bewältigen können (LAURINKARI 1990, 6). Hierzu gehören beispielsweise häufig Marketing einschließlich des Aufbaus von Distributionsstrukturen und bundesweiter Werbung sowie Kapitalbeschaffung und größere Investitionen.

Kleinere Unternehmenseinheiten, wie sie im Genossenschaftswesen zumindest ursprünglich üblich sind, müssen aufgrund ihrer geringen Größe erhebliche strukturelle Kostennachteile im Vergleich zu großbetrieblicher Konkurrenz in Kauf nehmen. Genau solche Kostennachteile lassen sich durch gemeinschaftlichen Einkauf, gemeinschaftlichen Vertrieb, den Aufbau von Finanzierungsinstitutionen oder auch spezialisierte Beratungs-, Bildungs-, Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit ausgleichen (vgl. Kap. 5.2 über die Aufgaben der Genossenschaftsverbände). Erst wenn solche Angebote im Verbundsystem quantitativ intensiv genutzt werden, kommt es zu den sogenannten Verbundsynergieeffekten. Das heißt, durch die Zusammenarbeit ist die Zunahme der Leistungsfähigkeit höher als die Summe der Leistungsfähigkeit der einzelnen beteiligten Primär-genossenschaften. Damit können existenzbedrohende Wettbewerbsnachteile teilweise sogar mehr als wettgemacht werden, so daß in manchen Bereichen genossenschaftliche Verbundsysteme trotz hoher Dezentralität Marktführerpositionen übernehmen (LIPFERT 1990, 132f; LEFFSON 1968, 155ff; RINGLE 1974).

Ausgleich von Wettbewerbsnachteilen

Trotz seiner Stützungsfunktion für die einzelne Primär-genossenschaft, gibt es vor allem bei produktivgenossenschaftlichen Unternehmen starke Vorbehalte gegen die Einbindung in einen Verbund. Befürchtungen vor Autonomieverlust, zu starker Abhängigkeit von Unternehmen der Sekundärstufe und Eingriffen in die eigenen internen Strukturen sind Beispiele hierfür. Alle diese befürchteten Auswirkungen lassen sich tatsächlich auch beobachten. Ähnlich wie bei jeder einzelnen Primär-genossenschaft besteht insofern die Gefahr, daß Verbundstrukturen langfristig ihren spezifischen *genossenschaftlichen* Charakter verlieren. Überprüfbar wird dies anhand der drei tragenden Säulen *verbundwirtschaftlicher Zusammenarbeit* (HORLACHER 1980, 1563):

Säulen der verbundwirtschaftlichen Zusammenarbeit

- (1) *Verbundwirtschaftliche Zusammenarbeit gibt es sowohl zwischen Primär-genossenschaften untereinander als auch zwischen Primär-genossenschaften und Sekundär-genossenschaften – jeweils im Sinne einer freiwilligen Zusammenarbeit.*
- (2) *Diese freiwillige verbundwirtschaftliche Zusammenarbeit gewährt jedem Partner spezifische quantitative und qualitative Vorteile; insofern beruht die verbundwirtschaftliche Zusammenarbeit auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit.*
- (3) *Besonders charakteristisch für die verbundwirtschaftliche Zusammenarbeit ist ihre Subsidiarität. Die Verbundunternehmen sind dienende Institutionen der Primärstufe; sie haben keinen davon zu isolierenden Selbstzweck."*

Freiwilligkeit besagt, daß der Verbund durch fehlende rechtliche Verpflichtungen gekennzeichnet ist, die Entscheidungen mit den anderen Mitgliedern zu koordinieren. Bestehen Verträge, können diese im Rahmen einer vereinbarten Frist gelöst werden. Die Gegenseitigkeit ist Pendant der Freiwilligkeit und beinhaltet zum Teil einen verstärkten Grad an moralischer Verpflichtung. Nur wenn es zum Selbstverständnis gehört, daß die Leistungen der anderen Primär- und Sekundär-genossenschaften tatsächlich so umfänglich wie möglich in Anspruch genommen werden, gewinnt ein solcher Verbund dauerhaften Charakter. Subsidiarität bedeutet schließlich: Aufgaben der Primär-genossenschaft können nicht Aufgaben der Zentrale sein. Eine Zentrale darf also ihren Trägern keine Konkurrenz machen. Hierzu gehören beispielsweise sogenannte Direktgeschäfte, wie sie von den genossenschaftlichen Zentralbanken zum Unmut der örtlichen Kreditgenossenschaften teilweise praktiziert werden. Von Direktgeschäften kann gesprochen werden, wenn eine Sekundär-genossenschaft unmittelbar Geschäfte mit Kunden der örtlichen Genossenschaft in deren Einzugsbereich abschließt.

11.2 Das Lehrstück der Bauproduktivgenossenschaftsbewegung

Wirtschaft von unten

In der deutschen Genossenschaftsgeschichte gibt es ein fast *vergessen*es Beispiel, bei dem Produktivgenossenschaften das Stigma "Kinder der Not" abschütteln. Es handelt sich um die Selbstorganisation der Bauarbeiter in Produktivgenossenschaften (NOVY 1983, 80ff; NOVY / PRINZ 1985, 82ff). Ausgangspunkt ihrer Entstehung ist die Sozialisierungsdebatte nach dem Ersten Weltkrieg. 1919 wird über die Sozialisierung bzw. Verstaatlichung der Bauindustrie diskutiert, aber mit wenig Erfolg. Die aufgestellten Forderungen finden bei den zuständigen politischen Entscheidungsträgern wenig Resonanz. Als Reaktion darauf werden nach dem Motto "Aufbau einer Wirtschaft von unten" oder "Die Produktion in die eigene Hand übernehmen" Produktivgenossenschaften und "soziale Baubetriebe" gegründet. Die Zeitung "Der Grundstein", Wochenblatt des Deutschen Bauarbeiterverbandes, übernimmt die erforderliche Unterstützungs- und Kommunikationsfunktion, indem sie Aufrufe und Berichte veröffentlicht.

Den Hintergrund für diese Selbsthilfebewegung stellen wie so oft erdrückende soziale Defizite: Wohnungsnot, Wohnungselend, Baustoffknappheit und Preiswucher. Eine gleichzeitig drohende Arbeitslosigkeit der Bauarbeiter erzeugt sozialen Sprengstoff, an dem sich die Gründung produktivgenossenschaftlicher Betriebe geradezu "explosionsartig entzündet".

Frühe Verbandsgründung

Geistiger oder ideologischer Vater der sich schnell entwickelnden Bauproduktivgenossenschaftsbewegung ist Martin WAGNER (Berlin 1920). Er setzt sich von Beginn an für die Bildung eines Verbandes sozialer Baubetriebe ein, die bereits am 16.9.1920 erfolgt. Zwei Jahre später – 1922 – ist mit 235 Betrieben der Höhepunkt der Gründungswelle erreicht. Ohne die frühe Verbandsgründung hätte die Bewegung vermutlich nie eine solche Dynamik erreicht. Durch seine Ausrichtung als *Branchenverband*, der gleichzeitig mit den spezifischen Problemen der produktivgenossenschaftlichen Organisation vertraut ist, übernimmt er schnell eine entscheidende strategische Rolle.

Die Verbandszeitung "Soziale Bauwirtschaft" dient dabei der Theoriebildung und -vermittlung. Sie behandelt unter anderem Fragen der Sozialisierung und der Produktionspolitik. So gelingt es durch intensive Aufklärungsarbeit sehr schnell, stabilisierende Strukturen zu schaffen. Auch der konsequente Aufbau eines dichten Ver-

bundnetzes wäre ohne die dafür förderlichen Verbandsstrukturen vermutlich nicht gelungen. Der Verband sozialer Baubetriebe ist gut durchstrukturiert. Kurse und Schulungen werden abgehalten, die in moderne Organisationsverfahren einführen. Gleichzeitig instruieren richtungs- und zielgebende Stabsstellen im Verband die einzelnen Betriebe in den Bereichen Finanzen, Information, Verwaltung und Organisation. Mit Organisation ist der technische Bereich, mit Verwaltung der kaufmännische Bereich gemeint.

Die Bildung von Bezirks- und Betriebsverbänden sowie die Angliederung von Baustoffabteilungen begünstigen die Weiterentwicklung regionaler Vernetzungsformen (Sekundär-genossenschaften). Schließlich entsteht aus dem Erfahrungsaustausch und den Theoriedebatten eine *Mustersatzung* für Bauhütten, die als Antwort auf spezifische Probleme von Produktivgenossenschaften verstanden wird. WAGNER als Promotor entwickelt den produktivgenossenschaftlichen Ansatz weiter zum Konzept der Bauhütten:

Das Konzept
der Bauhütten

"(Auch die Bauhütte) arbeitet in genossenschaftlichem Geiste. Sie unterscheidet sich jedoch von den Genossenschaften vor allem dadurch, daß ihr Zweck nicht die Förderung des Erwerbes ihrer Mitglieder, sondern schlechtweg Dienst am Allgemeinwohl ist. Die Bauhütte ist nicht dazu da, den bei ihr Beschäftigten besondere Vorteile zuzuweisen."

(Verband soziale Baubetriebe (Hg.), Soziale Bauwirtschaft, Berlin 1924)

In das Konzept der Bauhütte fließt der *Gemeinwirtschaftsgedanke* ein (ELLINGER 1927; GARBEI 1928). Das geschieht geradezu zwangsläufig, weil die Bauproduktivgenossenschaften wenig Eigenkapital von ihren Gründern, weitgehend vermögenslosen Bauarbeitern und kleinen Handwerkern, erwarten können. Um dies auszugleichen werden Gewerkschaftsgelder gesammelt, sogenannte *Sozialisierungsbeiträge*, die das Finanzierungsproblem mildern helfen. Konsequenterweise wird dadurch auch die reine Produzentendemokratie abgeschafft. Die Bauhütte ist eine GmbH, in welcher der Belegschaft nur die Hälfte der Stimmen zugestanden wird. Über die andere Hälfte verfügt "die Gesellschaft": Gewerkschafter, Wohnungsgenossenschaften und sozialdemokratisch geführte Institutionen bzw. gemeinwirtschaftliche Ziele vertretende Mitglieder sind in den Entscheidungsgremien paritätisch vertreten.

Das dabei fest eingebrachte Kapital ist nicht renditeorientiert, sondern wird mit einem eher niedrig angesetzten Zinssatz vergütet. Auf diese Weise kann "Sozialkapital" gewonnen werden. Gleichzeitig wird die *betriebsegoistische* Ausrichtung der Belegschaft und die sogenannte Disziplinproblematik (Vgl. Kap. 7.1) durch die "nur" paritätische Mitbestimmung strukturell *begrenzt*. Der Umwandlungsprozeß der Bauproduktivgenossenschaften in Bauhütten kommt etwa 1925 zum Abschluß. Denen, die nicht zu einer Umwandlung bereit sind, wird mit der Streichung der Sozialisierungsbeiträge gedroht.

Zinsgünstiges
Sozialkapital

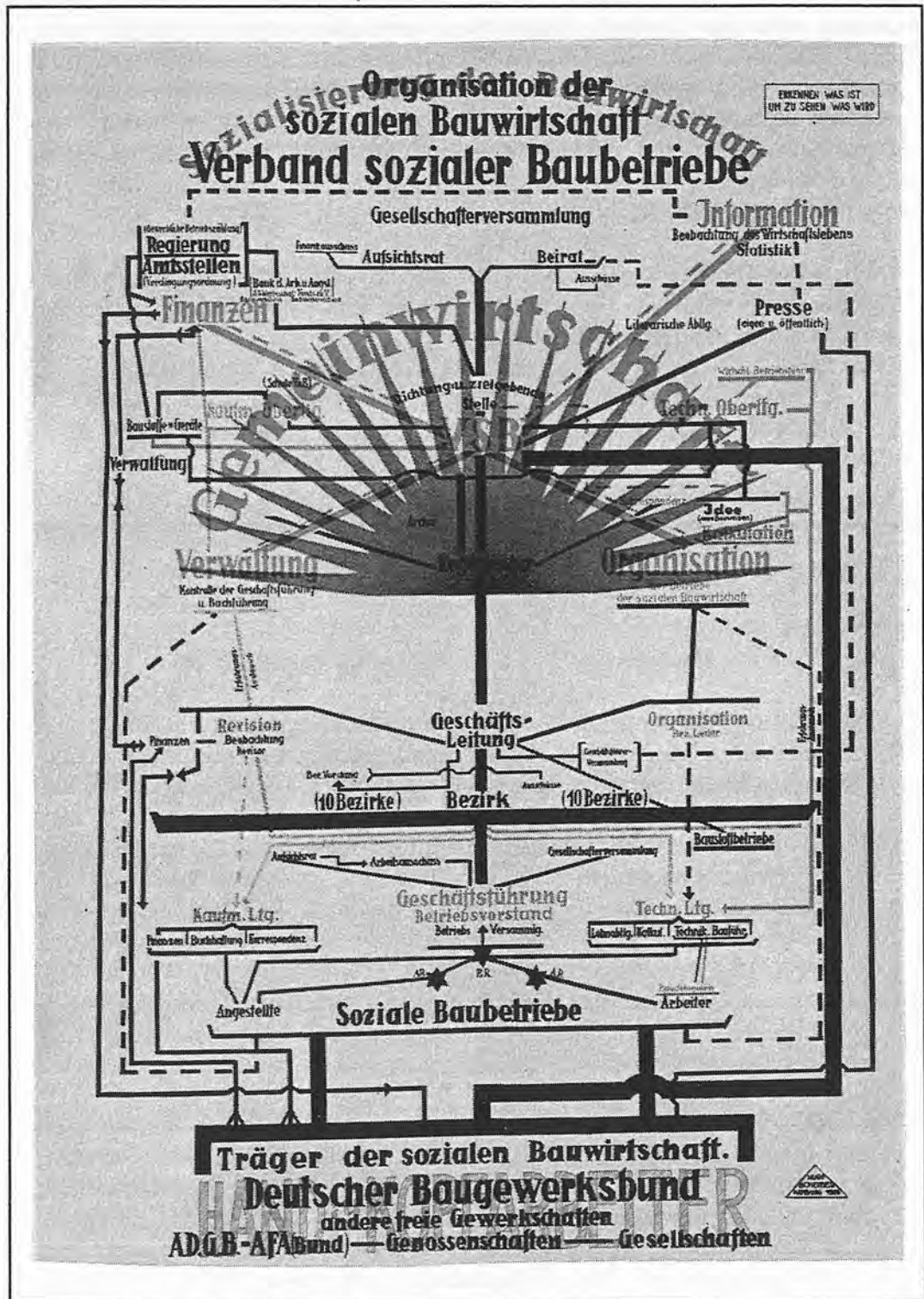


Abb. 11.2: Organisation der sozialen Bauwirtschaft

Quelle: Novy / Prinz (1985, 105)

Kernproblem produktivgenossenschaftlicher Unternehmen waren und sind immer auch Absatzschwierigkeiten. Diese kann der Verband durch sein dichtes Verbundnetz beheben. Sichergestellt wird eine stetige Bautätigkeit sowie deren Planung und Finanzierung schließlich mit Hilfe der 1924 von den freien Gewerkschaften gegründeten DEWOG, Deutsche Wohnungsfürsorge A.-G. für Beamte, Angestellte und Arbeiter, Vorläuferin der Neuen Heimat GmbH. Sie dient als *Großkunde* der genossenschaftlich-gemeinwirtschaftlichen Produzenten, ohne selbst genossenschaftlich organisiert zu sein.

Die Erfolgsbilanz der sozialen Baubetriebe bzw. Bauhütten kann sich sehen lassen. 1925 weisen sie einen Umsatz von zusammen rund 68 Millionen Mark aus. Mit 22.000 Beschäftigten bauten sie 35.000 Kleinwohnungen. Insgesamt sind zu dem Zeitpunkt 185 Betriebe dem Verbund angeschlossen. Durch ihre effektive Struktur gelingt es ihnen immer wieder, örtliche Preiskartelle der Bauunternehmer zu sprengen. Deren Absprachen unterlaufen sie teilweise mit Angeboten, die 30% darunter liegen. Boykottversuchen der Bauindustrie bzw. des Baustoffhandels begegnen sie durch den Aufbau eigener Baustoffabteilungen und Zulieferbetriebe wie z.B. von Ziegeleien.

Daß der Ausbau zu einem Großsystem auch Grund für den Niedergang der Bauproduktiv- und Bauhüttenbewegung ist, soll dabei nicht übersehen werden. In jeder Entscheidungssituation gibt es "triftige Gründe" für eine weitere Zentralisierung und Begrenzung des "Sonderinteresses" der einzelnen Belegschaften. Ein Umkippen dieses Großsystems der Vernetzung in schlichte Verfilzung, dem das solidarische Engagement der Beteiligten entzogen wird, kennzeichnet den weiteren Verlauf (LICHTENBERG 1934). Auch wenn durch die Umwandlung der Bauproduktivgenossenschaften in Bauhütten und den Aufbau der DEWOG eine Zentralisierung und ein tendenzieller Niedergang der Bewegung sozialer Baubetriebe schon angelegt ist, die eigentlichen Totengräber sind die Nationalsozialisten. Dies gilt generell für die sozialistische Genossenschaftsbewegung mit den Konsumgenossenschaften als entscheidende Träger (vgl. Kap 1.2).

Die Verbreitung und Verbundtiefe des Verbandes sozialer Baubetriebe ist für Produktivgenossenschaften von herausragender Auffälligkeit. Aus ihrer Vernetzungsbereitschaft und -fähigkeit können andere Branchen und Sektoren viel lernen, in denen verstärkt produktivgenossenschaftliche Betriebe gegründet werden. Die Entwicklung gemeinsamer Prinzipien, der Aufbau verbindlicher Unternehmensstrukturen mit eigener Satzung und die gemeinwirtschaftliche Orientierung stellen bei den sozialen Baubetrieben Vorbild und Machtgrundlage zugleich dar. Durch sie war es erst möglich, im positiven Sinne, sozial verändernd wirksam zu werden. Wie dabei das Umkippen in rein zentralistische Konzernstrukturen und Verfilzung zu verhindern ist, ohne jedoch Verbundsysteme von vornherein völlig abzulehnen, könnte *Lernanstoß* aus diesem Beispiel für *zukünftige Zusammenschlüsse* produktivgenossenschaftlicher Unternehmen sein.

Lernanstoß
für die Zukunft

11.3 Die Mondragón-Gruppe – Erfolg industrieller Selbstverwaltung

"Mondragón, eine baskische Kleinstadt mit ca. 10.000 Einwohnern, ist über die spanischen Grenzen hinaus zu einem Symbol für antikapitalistische Wirtschaftsreformversuche geworden. Hier begann in den 40er Jahren eine industrielle Selbstverwaltungsbewegung mit dem Ziel, die soziale und wirtschaftliche Entwicklung einer Region mitzugestalten und die Ideen ökonomischer Selbstbestimmung und autonomer Regionalentwicklung praktisch mit Inhalt zu füllen. ...Wenngleich historische wie regionale Besonderheiten das in der katholisch-nationalistischen Tradition des Baskenlandes verankerte Selbstverwaltungsexperiment eher als Sonder- denn als Modellfall erscheinen lassen, verdient es doch nicht nur wegen seines langen Bestehens, sondern auch wegen der im Gefolge der Wirtschaftskrise gemachten Erfahrungen Beachtung."

(Köhler 1986, 27)

Die Vorgeschichte der Mondragón-Gruppe ist eng verbunden mit der Gründung einer technischen Berufsschule. Die Initiative hierzu ging von dem Priester José Maria ARIZMENDIARRIETA aus, der sie mit Unterstützung der lokalen Arbeiterschaft und Kleingewerbetreibenden gründete. Seine christlich-sozialen Ideen, eine Mischung aus *katholischer Soziallehre und baskischem Nationalismus*, prägten auch fünf zu Ingenieuren weiterausgebildete Absolventen der Berufsschule. Sie gründeten 1956 die Produktivgenossenschaft Ulgor, die sich zum führenden spanischen Haushaltsgerätehersteller für Kühlschränke, Wasch- und Geschirrspülmaschinen, Küchenherde usw. entwickelte. Mittlerweile trägt sie den Namen Fagor. Mit seinem Marktanteil von etwa 30% und einer Exportquote von knapp 20% im Jahre 1988 ist sie heute eine von zwölf weiteren eng zusammenarbeitenden industriellen Produktivgenossenschaften. In diesen arbeiten fast 7.000 Genosschafter, die etwa 40% der lokalen Industriebeschäftigten ausmachen (HEISIG 1991, 304f).

Im gesamten Genossenschaftskomplex von Mondragón sind 1988 in 86 Industrie-, 8 Agrar-, 4 Dienstleistungs- und einer regionalen Konsumgenossenschaft über 20.000 Menschen beschäftigt. Sie erwirtschaften mit einem breiten Produktspektrum einen Umsatz von 3,4 Milliarden DM. Lieferungen von schlüsselfertigen Fabrikanlagen für langlebige Haushaltsgeräte nach Südamerika gehören ebenso dazu wie Systeme zur Fabrikautomation oder das Erstellen von Dachkonstruktionen für die Olympischen Spiele 1992 in Barcelona. Der Erfolg dieses Genossenschaftsexperiments wird immer wieder mit den sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen *Besonderheiten der Region* erklärt (HEISIG, 1991 306):

- *"Genossenschaftliche Selbsthilfe, Nachbarschaftshilfe, lokale und regionale demokratische Selbstverwaltung und Gemeineigentum haben eine noch heute fortwirkende jahrhundertealte Tradition in den baskischen Provinzen.*
- *In den sozialistischen, aber besonders in der katholisch, baskisch-nationalistischen Arbeiterbewegung der Vorbürgerzeit waren genossenschaftliche Ideen und Gesellschaftskonstruktionen stark vertreten und wurden auch praktische Erfahrungen mit Konsum- und einigen Produktivgenossenschaften gesammelt.*
- *Während der zweiten Industrialisierungsphase im Baskenland (vierziger und fünfziger Jahre) und besonders im spanischen Wirtschaftswunderjahrzehnt nach 1959 nutzten auch zahlreiche qualifizierte Arbeiter und Angestellte die günstigen Wachstumsbedingungen eines liberalisierten, vor ausländischer Konkurrenz jedoch geschützten Inlandsmarktes, und beteiligten sich durch die Gründung von Produktivgenossenschaften an dieser zweiten 'Gründerzeit'."*

Entscheidender als diese positiven Voraussetzungen dürfte allerdings das komplexe *wechselseitige Unterstützungsnetz* sein, das sich unter anderem in einer breiten Anzahl von Sekundärgenossenschaften niederschlägt. Außerdem gibt es verschiedene für alle Unternehmen des Genossenschaftsverbundes *verbindliche Regelungen*, die einerseits den Erhalt der genossenschaftlichen Strukturen gewährleisten, eine gute Eigenkapitalfinanzierung ergeben und zudem einen hohen Grad an Flexibilität zur Anpassung an wirtschaftliche Erfordernisse mit sich bringen. Nur alle Bedingungen zusammen und nicht das Hervorheben einzelner Komponenten helfen, Fehleinschätzungen über den Erfolg der Gruppe zu vermeiden.

Der Aufbau von Kooperativen zweiten Grades beginnt in Mondragón 1959/60 durch die Gründung eines eigenen Finanzinstituts, der Caja Laboral Popular (CLP). Dies ist nicht nur notwendig, weil die Kapitalbeschaffung sich zu einem bestandsgefährdenden Problem entwickelt. Mit einer staatlichen Entscheidung von 1958 werden Genossenschafter aus dem staatlichen Renten- und Vorsorgesystem ausgeschlossen. Insofern übernimmt die Bank neben den traditionellen Sparkassendienstleistungen auch den Aufbau einer eigenen Kranken- und Rentenversicherung. Sie ist häufig ausschlaggebend für den Anschluß einzelner Genossenschaften an die Mondragón-Gruppe. Eine Unternehmensberatungsabteilung der Bank fungiert zudem als Verbindungsglied zu den einzelnen genossenschaftlichen Betrieben. Versicherung und Unternehmensberatung sind mittlerweile eigenständige Sekundärgenossenschaften.

Bank als
Kristallisationspunkt

Mit der CLP ist ein prägender Kristallisationspunkt für die gesamte Gruppe geschaffen (THOMAS / LOGAN 1982; WHYTE / WHYTE 1988). Die einzelnen Genossenschaften schließen mit ihr einen Vertrag, der ihnen einerseits die Dienste der Bank eröffnet, sie aber gleichzeitig auch verpflichtet, sich an dieser zu beteiligen. Das bedeutet: Sie sind alle Mitglieder in dieser *Genossenschaft zweiten Grades* ebenso wie in den später gegründeten Sekundärgenossenschaften. Mit ihren Repräsentanten stellen sie die Mehrheit in deren Hauptversammlungen. Umgekehrt müssen die Primärgenossenschaften dafür auch der CLP Berichte über den eigenen Geschäftsverlauf zukommen lassen und vor allem die internen Organisationsprinzipien akzeptieren. Wie schon bei der ersten Genossenschaft Ulgor lauten diese:

- Arbeitsplatzbeschaffung in der Region;
- Kapital im Eigentum der Arbeitenden;
- begrenzte Lohnunterschiede;
- gleichmäßige Gewinnverteilung;
- demokratische Unternehmensorganisation.

Die von Beginn an wirtschaftlich starke Bank unterstützt die Gründung neuer Kooperativen und hilft, die übergeordneten Strukturen weiterzuentwickeln. Heute steht die Mondragón-Gruppe auf fünf Säulen in Form von für den Verbund tätigen Sekundärgenossenschaften, deren Dienstleistungen den Erfolg entscheidend ausmachen (KÖHLER 1986, 27; GUBITZER u.a. 1986, 232ff; HEISIG 1991, 308f):

Fünf Säulen
des Verbundes

1. Säule: Ausbildung (Eskola Politeknikoa u.a.)

Die politechnische Fachhochschule Eskola Politeknikoa ist drittelparitätisch von Lehrern, Schülern und Primärgenossenschaften geleitet. Sie gewährleistet die für die moderne technische Ausrichtung der Genossenschaften erforderliche berufliche-technische Qualifikation. Ihre Arbeit wird ergänzt durch ingenieurwissenschaftliche Ausbildungsgänge, Managementfortbildungen, Sprachen- und Kaufmännische Schule sowie eine Hotelfachgewerbeschule. Auch die Schülerkooperative Alecoop

kann hierzu gerechnet werden. Über das 1966 gegründete Projekt haben Schüler die Möglichkeit, mit ihrer Arbeit in der Genossenschaft sich ihr Studium an der politechnischen Schule selbst zu finanzieren.

2. Säule: Finanzierung (Caja Laboral Popula)

Die Bankabteilung bildet schon Ende 1982 mit 135 Filialen und über 522.000 Kundenkonten bei 2,2 Mio. Einwohnern des Baskenlandes und einer Einlagensumme von rund 1,5 Milliarden DM die viertgrößte Sparkassenbank des Baskenlandes. Sie kann als stabilisierendes Zentrum nicht nur aufgrund ihrer Finanzkraft, sondern auch durch ihre Kontroll- und Initiativfunktion innerhalb des weitverzweigten Komplexes angesehen werden.

3. Säule: Unternehmensberatung (Lan Kide Suztaketa (LKS))

Die jahrelang als Bankabteilung angegliederte Unternehmensberatung führt Wirtschaftlichkeitsprüfungen durch, fördert Neugründungen, berät und unterstützt bei Ausgliederungen aus bestehenden Genossenschaften und bei der Umstrukturierung von in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratenen Kooperativen. Zu diesem Zweck werden von den mehr als 100 hochqualifizierten Beschäftigten der LKS Markt- und makroökonomische Studien erstellt, die monatlichen Berichte aus den Genossenschaften erster Ordnung geprüft und im Bedarfsfall auch direkt Krisenmanager zur Verfügung gestellt.

4. Säule: Forschung und Entwicklung (Ikerlan)

Das Forschungs- und Technologiezentrum besteht seit 1977 und dient vor allem der Technologie- und Produktentwicklung, um auf diesem Gebiet die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Die Arbeit der 150 Beschäftigten, meist Ingenieure und Ingenieurinnen, soll die modernste Technologie in den Kooperativen gewährleisten. Finanziert wird die Forschung zur Hälfte von der baskischen Regionalregierung und je zu einem Viertel von der Caja Laboral Popular und aus dem Verkauf eigener Forschungsergebnisse an Dritte. Neuentwicklungen auf den Gebieten der Elektronik, Mechanik, Informationstechnologie und Produktionstechnik nehmen den breitesten Raum ein.

5. Säule: Sozialversicherung (Lagun Aro)

Die Sozialversicherungskooperative bietet nach spanischen Maßstäben herausragende Leistungen an. Diese umfassen die Renten-, Kranken-, Unfall- und Arbeitslosenversicherung der Genossenschaftsmitglieder und ihrer Familien. Erreicht wird dies, indem die Mitglieder meist eine Mischung von (heute für Genossenschafter wieder möglicher) Pflichtversicherung und Leistungen der Lagun Aro wählen. Ende 1982 hatte die Versicherung 47.000 Versicherte. Intern ist sie in einen Sozialversicherungsbereich und einen betriebsmedizinischen Bereich untergliedert. Über letzteren wird auch die Sicherheit der Arbeitsplätze und deren Gestaltung aus medizinischer Sicht geprüft.

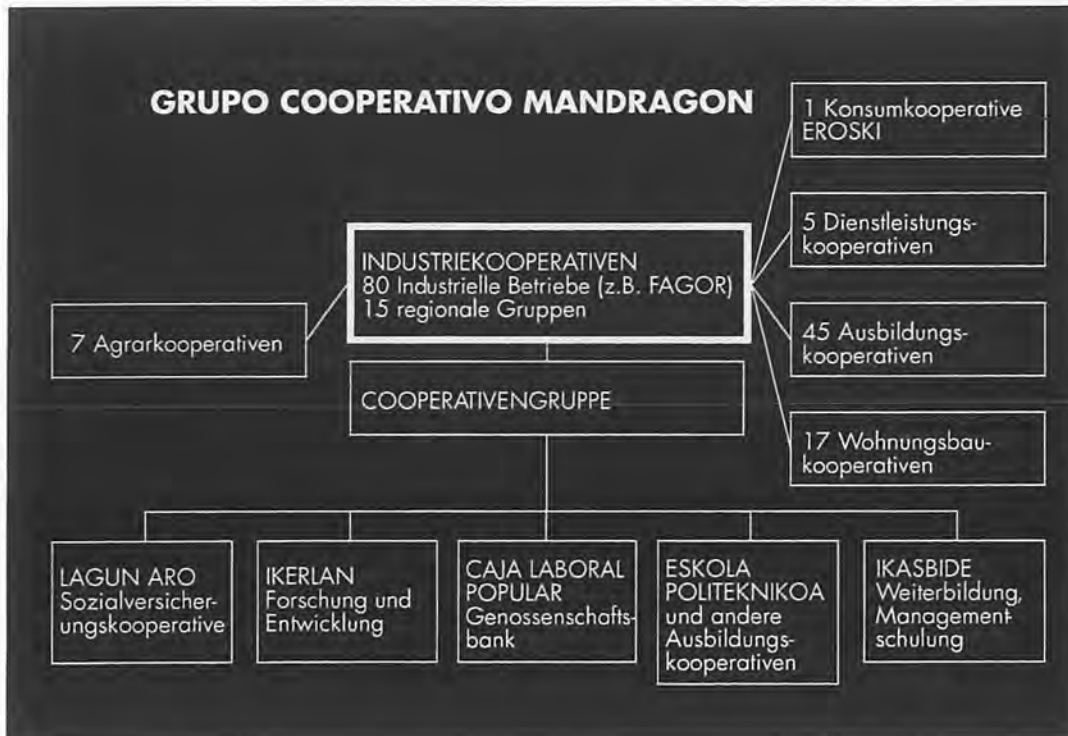


Abb. 11.3: Grupo Cooperativo Mandragon
Quelle: Eigene Erstellung

Alle fünf Sekundär-genossenschaften sind als Säulen der Mondragón-Gruppe heute nicht mehr wegzudenken. Ihr *zentrales Ziel*, *Arbeitsplätze* in einem genossenschaftlichen Verbundsystem zu schaffen und zu erhalten, hätte sie dennoch ohne verschiedene, in allen Primär-genossenschaften einsetzbare Maßnahmen nicht erreicht. Sie sind Voraussetzung dafür, daß in einer Zeit, in der sich die Arbeitslosigkeit in der baskischen Industrieregion zwischen 1976 und 1986 auf 23,5% verfünffachte, die Beschäftigung innerhalb der Mondragón-Genossenschaften um 28% bzw. um 4.252 Arbeitsplätze zunahm. Zwischen 1979 und 1984 stagnierte allerdings der Personalbestand auch bei den Kooperativen (HEISIG 1991, 315f):

Weitreichende
Interventionsrechte

- Auf einzelbetrieblicher Ebene kann die Vergütung auf 85% des durchschnittlichen Entgelt-niveaus verringert werden. Auch eine Anpassung der Arbeitszeit an den Auftragsbestand ist im Bedarfsfalle vorgesehen.
- Gewährleistet ein Produktionsrückgang nicht mehr die Beschäftigung aller Genossenschaftsmitglieder, besteht die Möglichkeit, "arbeitsloses" Personal vorübergehend oder dauerhaft in eine andere Genossenschaft (Lokal- oder Sektoralgruppe) abzugeben. Finden sich nicht genug Freiwillige, erfolgt die Auswahl über Geschäftsführung, Sozialrat und Vorstand.
- Bessert sich die wirtschaftliche Situation nicht, beginnt in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Sekundäreinrichtungen die Umstrukturierung der betreffenden Produktivgenossenschaft. Dabei ausscheidende Genossenschafter erhalten 80% ihres bisherigen Basiseinkommens, teilweise mitfinanziert über die weiterarbeitenden Kollegen, und eine Umschulung.

- Ergibt die Wirtschaftlichkeitsprüfung einschließlich möglicher Fusionen ein negatives Ergebnis, geht die Genossenschaft schließlich in Liquidation. 1988 betraf dies drei kleinere Genossenschaften mit rund 100 Beschäftigten, die in andere Betriebe umgesetzt wurden.

Vor allem
Arbeitsplatzsicherheit

Auch wenn alle diese Maßnahmen der Genehmigung durch die Generalversammlung der betroffenen Genossenschaft bedürfen, klingen sie teilweise sehr rigoros. Vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsplatzsicherheit als Miteigentümer und der zugleich bedrohlichen Arbeitslosigkeit im Baskenland erscheinen solche Einschnitte aber dennoch akzeptabel. Sie sind Ausdruck einer Mentalität, die dem Genossenschaftskomplex von Mondragón erst zu seiner Bedeutung verholfen haben. Die Dominanz eines ökonomischen *Pragmatismus auf allen Ebenen* kennzeichnet das Handeln der meisten Arbeiter und kommt im Handeln der beteiligten Betriebe zum Ausdruck: "Arbeiten in einer Kooperative bedeutet vor allem Sicherheit des Arbeitsplatzes, gute Sozialleistungen, verbunden mit einer gewissen Verpflichtung zur Teilnahme am demokratischen Entscheidungsprozeß" (KÖHLER 1986, 28) – mehr nicht, aber auch nicht weniger!

11.4 Neue Infrastruktur- und Vernetzungseinrichtungen

In der Bundesrepublik Deutschland sind Verbundeinrichtungen von Selbstverwaltungsunternehmen erst im Entstehen. Die jahrelang vorhandene radikale Ablehnung jeden Ansatzes von zentralen Einrichtungen und Dachorganisationen, Abgrenzung gegenüber den traditionellen Genossenschaften, aber auch fehlende Professionalität und Finanzierungskapazität geben den Ausschlag hierfür. Üblicherweise wird auch nicht von Verbundorganisationen gesprochen. Auch der Begriffs Branchverband ist bei den neuen produktivgenossenschaftlichen Unternehmen erst in den letzten Jahren "hoffähig" geworden. Um das andere, neue Selbstverständnis bei den angestrebten und befürworteten Formen der überbetrieblichen Kooperation zu verdeutlichen, wird von *Netzwerken* gesprochen. Eine klare Definition, was darunter zu verstehen ist, existiert allerdings nicht. BURMEISTER / CANZLER (1991, 14f) versuchen sich dem dahinterliegenden Verständnis deshalb vorwiegend beschreibend zu nähern:

"Ihr Handeln ist zweckbestimmt und oft wertorientiert. Dazu zählt in erster Linie die Partizipation bislang ungenügend berücksichtigter Interessen an politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen mit der Intention einer aktiven Zukunftsgestaltung. Ihre Arbeitsweisen spiegeln den Versuch wider, neue Formen enthierarchisierter Kooperation zu erproben. Der freie Austausch und die Vermittlung von Informationen gehören dabei zu den wichtigsten Instrumenten zur Durchsetzung ihrer Vorstellungen. Daneben zeichnet sie eine vielfältige Vernetzung mit anderen Organisationen und Initiativen auf gleichberechtigter Basis aus. Dieses Modell steht knapp umrissen für eine Dezentralisierung politischer Entscheidungsprozesse, für neue Formen der Partizipation und Kooperation und für ein verantwortliches, zukunftsorientiertes Handeln, das sich durch Eröffnung neuer Optionen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft auszeichnet."

Netzwerk-Selbsthilfe

Für eine der ersten Verbundstrukturen des Selbstverwaltungssektors wird der Name "Netzwerk" bzw. "Netzwerk-Selbsthilfe" gewählt. Ursprünglich handelt es sich um eine Berliner Gründung aus dem Jahre 1978 (NETZWERK SELBSTHILFE 1979). Das Hauptziel besteht darin, einen "Fonds für politische und alternative Projekte" aufzubauen. Der dafür kreierte Förderverein stellt selbstverwalteten Betrieben und Projekten Spenden und Vereinsbeiträge in Form von verlorenen Zuschüssen oder

Kreditverfügung. Weitere mit der Zeit hinzukommende Aufgaben sind Öffentlichkeitsarbeit, Beratung für Betriebe in Wirtschafts- und Rechtsfragen, Weiterbildung usw. Von den im Frühjahr 1985 bundesweit existierenden 32 Netzwerken werden die Gelder nach relativ einheitlichen sogenannten "Netzwerkkriterien" vergeben (DAVITER u.a. 1987, 26f; NETZWERK SELBSTHILFE BREMEN / NORD-NIEDERSACHSEN E.V. 1985). Unter anderem gehören Ökologie, Selbstverwaltung und das Prinzip der zwischenbetrieblichen Kooperation dazu.

Trotz teilweise effektiver Arbeit in ihrer Region bleiben die Netzwerke aber auf Bundesebene weitgehend wirkungslos. Ein Ansatz, sich über einen Zusammenschluß, der Bundesarbeitsgemeinschaft der Netzwerke (BAG), im Juni 1987 zu einem Lobbyverband zu etablieren, scheitert an internen Querelen (BARTSCH 1987, 5; REGENAUER 1988, 4).

Nicht zuletzt ausschlaggebend dafür ist auch die *fehlende Bindung selbstverwalteter Betriebe* und Projekte an die Netzwerk-Organisationen und die Gründung der Ökobank. Die Kampagne für ihren Aufbau, beginnend im Mai 1984, geht einher mit dem Niedergang der Netzwerke. Fast auf den Tag vier Jahre nach der Gründung des Vereins "Freunde und Förderer der Ökobank e.V." erteilte das Berliner Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen (BAK) der Ökobank die Bankzulassung, so daß die Eintragung der Ökobank in das beim Frankfurter Amtsgericht geführte Genossenschaftsregister im Spätfrühjahr 1988 erfolgt.

Ökobank

Geworben für die Ökobank wird mit der Begründung, einen Motor alternativer Wirtschaftspolitik in der Hand zu haben, so daß ein ökologischer und selbstverwalteter Wirtschaftssektor aus eigener Kraft aufgebaut werden kann. Dabei geht es darum, die Gelder von Mitgliedern aus der Friedens- und Ökologiebewegung aus dem Geldkreislauf der herkömmlichen Wirtschaft herauszuziehen und jene ökonomischen Strukturen zu stärken, die den Geldgebern moralisch entsprechen. Neben dem Wunsch nach Gegenmacht lassen sich aus den ersten Schriften vor allem zwei grundlegende Ziele herauskristallisieren (KÜCK 1988, 63f):

- die Förderung des Ökologie- und Selbstverwaltungssektors durch Kredite und andere finanzielle Beratungs- und Finanzdienstleistungen;
- ein Angebot für vorwiegend private Sparer und Anleger an Bankdienstleistungen, die ihren friedens- und ökologieorientierten Motiven entsprechen.

Inwieweit sie diesen Zielen gerecht wird, darüber streiten sich die Geister, wenn auch mit abnehmender Tendenz. Dennoch dürfte der Widerspruch "Wirtschaftsunternehmen oder Glaubensgemeinschaft", so der Titel einer der ersten Publikationen (HUBER / SCHWENDTER 1988) zur Ökobank, auch zukünftig noch zu vielen Auseinandersetzungen führen. Dabei können sich einzelne wirtschaftliche Zahlen für ein Unternehmen, das von *Banklaien* "aus der Taufe gehoben" wurde, sehen lassen: Die Bilanzsumme ist bis zum 31.12.1991 auf circa 139 Mio. DM angewachsen. Genossenschaftsanteile werden von etwa 19.600 Mitgliedern in Höhe von 12,2 Mio. DM gehalten. Insgesamt verwaltet die Ökobank eG 58.873 Konten von 29.215 Kunden (GELBRICH 1992). Gleichzeitig ist die erste Zweigstelle in Freiburg eröffnet und ein sogenanntes *Agenturmodell* wird getestet. Es bietet bisher ehrenamtlich arbeitenden Mitgliedern der verschiedenen Regionalgruppen die Perspektive, zukünftig hauptamtlich für die Ökobank Vermittlungsdienste vor Ort zu übernehmen.

Schnelles Wachstum
der Einlagen

Unzureichendes
Kreditvolumen

Während auf der Einlagenseite die genannten Ziele auf den ersten Blick verwirklicht werden, mehren sich auf der Kreditnehmerseite kritische Stimmen. Mit 42,5 Mio. DM liegt Anfang 1992 die Summe der vergebenen Kredite niedriger als erwartet. Anstatt durch Darlehen den Aufbau ökologischer und selbstverwalteter Betriebe zu fördern, muß das Geld zu banküblichen Zinsen bei "befreundeten Kreditinstituten" angelegt werden. Noch schlechter sieht es für den eigentlichen Förderbereich in Form zinsvergünstigter Kredite für selbstverwaltete Betriebe aus. Drei Jahre nach Gründung der Ökobank im Mai 1991 sind 53 selbstverwaltete Betriebe kreditiert. Das Kreditvolumen beträgt mit einem prozentualen Anteil am Fördervolumen 17,6% und damit insgesamt 3.315.000 DM (ENGELSKIRCHEN 1991, 10).

Eine endgültige Einschätzung der Ökobank als Modell einer übergreifenden Infrastruktur oder sogar als Verbundinstitution für produktivgenossenschaftliche Betriebe läßt sich nicht geben. Dafür ist die Entwicklung noch zu kurz. Auf jeden Fall konnte die Ökobank ihrem anfänglichen Anspruch, auch strukturierend und initiierend und vor allem fördernd im Alternativsektor tätig zu werden, nicht gerecht werden. Im Gegenteil, bisher ist sie auf *viel Unterstützungs- und ehrenamtliche Tätigkeit angewiesen*. Langfristig könnte sie durch eine fehlende Anbindung an anderweitige Institutionen im Selbstverwaltungsbereich diesen Sektor ganz aus dem Blickwinkel verlieren. Der Druck, sich selbst im Wettbewerb der Banken und den erhöhten Anforderungen bei der Eigenkapitalbeschaffung im Rahmen des europäischen Binnenmarktes behaupten zu müssen, wird sie vermutlich vor allem auf sich selbst zurückwerfen. Auf jeden Fall werden die vom Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen durchgeführten strengen Kontrollen und das Aufgabenspektrum einer Universalbank es der Ökobank erschweren, daß sie eine erfolgreiche Verbund- oder Förderfunktion für produktivgenossenschaftliche Unternehmen wahrnimmt.

NETZ für
Selbstverwaltung und
Selbstorganisation

Fast zeitgleich mit der Kampagne zum Aufbau der Ökobank wird das *NETZ für Selbstverwaltung und Selbstorganisation* mit Sitz in Dortmund entwickelt. Offiziell im Mai 1985 gegründet, begrenzt sich dieser Verbundansatz anfangs auf Nordrhein-Westfalen. Zweck des NETZes ist es, "die wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Interessen selbstverwalteter Betriebe und selbstorganisierter Projekte zu fördern und zu wahren". In den ersten Darstellungen wird noch ausdrücklich betont, daß das NETZ in erster Linie nicht ein Interessensvertretungsorgan oder *Lobbyinstrument der Selbstverwaltungsszene* ist. Im Vordergrund der anfänglichen Arbeit steht:

- die Beratung einzelner selbstorganisierter Projekte in Fragen der Finanzierung, Organisation und Konzeptentwicklung;
- die regelmäßige Information und Weiterbildung der Aktivisten und Geschäftsführer der NETZ-Mitgliedsorganisationen;
- die Beteiligung an der Entwicklung von für die regionale oder landesweite Infrastruktur der Selbstverwaltungsszene wichtigen Projekten und Zusammenhängen.

Mitgliedschaft in der
CECOP

Fünf Jahre nach der Gründung wird auf der Mitgliederversammlung die Begrenzung der Arbeit auf Nordrhein-Westfalen aufgehoben, um das Ziel einer *bundesweiten Vernetzung* von Betrieben und Projekten zu erreichen. Ebenfalls tritt das NETZ der CECOP, dem europäischen Dachverband der Arbeits- und Produktionskooperativen mit Sitz in Brüssel bei. Auf diese Weise verbessert sich die Möglichkeit bundesdeutscher Selbstverwaltungsbetriebe, mit Organisationen anderer Länder zu kooperieren. Gleichzeitig wendet sich das NETZ an verschiedene regionale Verbundstrukturen, vor allem an verschiedene Netzwerke. In enger Zusammenar-

beit mit ihnen werden in den jeweiligen Regionen Weiterbildung, Forschung, Projektberatung und -entwicklung sowie Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Die verschiedenen regionalen unabhängigen Einrichtungen sollen sich, so erste konzeptionelle Überlegungen, in einen bundesweiten Zusammenschluß sogenannter Vernetzungsagenturen einbringen.

Anfang 1992 weist das NETZ rund 500 Mitglieder auf:

Breites
Mitgliederspektrum

- Vorrangig sind dies *Einzelbetriebe* (Einzelpersonen können keine Mitgliedschaft erwerben), die jedoch oftmals Mitglied beim NETZ nur aufgrund des NETZ-Versorgungswerkes sind. Darüber wird kooperativen und ökologisch orientierten Unternehmen über Gruppenvertrag die günstigen Möglichkeiten der Altersversorgung und der Berufsunfähigkeit angeboten. Konzeptionell gibt es hier Überschneidungen mit einem anderen "Arbeitgeberverband", dem Ökowerk e.V. in Düsseldorf, das für Betriebe aus diesem Sektor ähnliche Versorgungsleistungen anbietet.
- Entscheidender für die Verbundstruktur des NETZes sind die bisher rund 10 *Branchen- und Regionalverbände* kooperativer und ökologisch engagierter Betriebe. Der Verband der selbstverwalteten Fahrradläden, der Verbund der Fairsicherungsläden, Transfer als Organisation von selbstverwalteten Betrieben des grafischen Gewerbes, die Vereinigung freier Kulturarbeit (Kulturkooperativen) und ein Zusammenschluß soziokultureller Zentren stehen als Beispiele hierfür. Durch diese Art der Verknüpfung mit unmittelbaren betrieblichen Interessensorganisationen und deren Einbindung in den Vorstand unterscheidet sich das NETZ von allen anderen Sekundäreinrichtungen des Selbstverwaltungssektors.
- Bestärkt wird der Versuch nicht nur für Partikularinteressen einzelner produktivgenossenschaftlicher Organisationen tätig zu sein durch das dritte Standbein an Mitgliedern, sogenannte *Infrastruktur- und Vernetzungseinrichtungen*. Neben rund zehn regionalen Netzwerken kann hier der Ökofond NRW, der Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens in Bonn oder auch die Ökobank zugerechnet werden. Auch die Unterstützung des Aufbaus regionaler Stiftungen, die alternative Ansätze fördern, unterstreichen das Selbstverständnis des NETZes, den Selbstverwaltungssektor als Ganzes mitzuentwickeln.



Abb. 11.4: Die drei Standbeine des NETZes

Quelle: Eigene Erstellung

Branchenzentrierte
Sekundär-genossen-
schaften

Beim NETZ ist – ähnlich wie bei der Ökobank – die zukünftige Bedeutung für die Stabilisierung des produktivgenossenschaftlichen Sektors unklar. Stärker als alle bisherigen bundesweiten Ansätze könnte die organisatorische *Einbindung der Primär-genossenschaften* positive Wirkungen erzielen. In dem bisher erkennbaren Konzept spiegelt sich der Ausbau eines dreistufigen Verbundes analog der traditionellen Genossenschaftsverbände wider. Statt regionaler nehmen allerdings branchenzentrierte Sekundär-genossenschaften als bundesweite Zusammenschlüsse selbstverwalteter Betriebe den größeren Stellenwert ein. Schwachpunkte in dem Verbund sind die Einbindung der verschiedenen eigenständigen und damit auch eigenwilligen Infrastruktureinrichtungen ausschließlich über Mitgliedschaft, das für einen im Aufbau befindlichen Verbund zu breite, teilweise sogar diffuse Aufgabenspektrum sowie die bei acht hauptamtlich Mitarbeitenden unzureichende finanzielle und personelle "Basis".

Die Schwierigkeit eine Einschätzung über die Zukunft der im Aufbau befindlichen Verbundansätze zu geben, liegt nicht allein in diesen Verbundansätzen selbst begründet. Produktivgenossenschaftliche Unternehmen scheinen sich mit überbetrieblichen Kooperationsformen schwerer zu tun als andere Genossenschaftsarten. Sind die innerbetrieblichen Anforderungen so groß, daß nicht ausreichend Energien für den anfänglich hohen Initiierungsaufwand übrig bleiben? Ist es einfacher einen Kooperationsanreiz für andere Genossenschaftsarten zu bieten? Weisen Beispiele wie die Mondragón-Genossenschaften und die Bauhüttenbewegung mit ihren zentralen Kooperationsanreizen über Finanzierungsformen – Bank und Sozialkapital – auf einen zentralen Ansatzpunkt hin? Erfordert eine Verbundbildung von produktivgenossenschaftlichen Unternehmen besondere Aufwendungen, damit die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zum Selbstläufer wird?

Literatur zu Kapitel 11

- BARTSCH, F.J. (1987) Bundesarbeitsgemeinschaft der Netzwerke gegründet: Ein Jahr auf Bewährung; in: CONTRASTE, 4. Jg., Nr. 34/35, 5, Heidelberg
- BAUMGÄRTNER, M. (1990) Entstehung und Entwicklung der baskischen Industriegenossenschaften (Dipl.A.), Bonn
- BURMEISTER, K., CANZLER, W. (1991) Zukunftsgestaltung durch Netzwerke; in: Burmeister, K., Canzler, W., Kreibich, R. (Hg.), Netzwerke. Vernetzung und Zukunftsgestaltung, 9-20, Weinheim und Basel
- DAVITER, J., GESSNER, V., HÖLAND, A. (1987) Selbstverwaltungswirtschaft. Gegen Wirtschaft und Recht? Rechtliche und ökonomische Problembetrachtungen, Bielefeld
- ELLINGER, A. (1927) Die Bauhüttenbewegung, ihr Wesen, ihre Ziele und ihre Entwicklung, Berlin
- ENGELSKIRCHEN, C. (1991) Ökobank – ohne Bewegung; in: CONTRASTE, 8. Jg., Nr. 80, 10, Heidelberg
- GARBEI, A. (1928) Die Bauhütten. Der Weg zum genossenschaftlichen Aufbau der Arbeitsorganisation im Baugewerbe, Hamburg
- GELBRICH, J. (1992) 1992 wird das Jahr der Regionalisierung; in: Ökobank eG (Hg.), Ökorespondenz, Nr. 1/92, 1-2, Frankfurt a.M.
- GUBITZER, L., FLECKER, J., TÖDLING, F. (1986) Die Genossenschaften von Mondragón (Spanien); in: Schwendter, R. (Hg.), Die Mühen der Berge. Grundlegungen zur alternativen Ökonomie – Teil 1, 231-236, München
- HAMM, W. (1990) Konzentrations- und Fusionstendenzen; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 350-358, München
- HEISIG, P. (1991) Das Genossenschaftsprinzip von Mondragón; in: Notz, G. u.a. (Hg.), Selbstverwaltung in der Wirtschaft, 303-320, Köln
- HÖLAND, A., DAVITER, J., GESSNER, V. (Hg.) (1986) Rechtliche, steuerliche, soziale und administrative Hindernisse für die Entwicklung örtlicher Beschäftigungsinitiativen (3 Bd.), Luxemburg
- HORLACHER, H. (1980) Genossenschaftlicher Verbund; in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesen (HdG), 1557-1574, Wiesbaden
- HUBER, A., SCHWENDTER, R. (Hg.) (1988) Die Ökobank. Wirtschaftsunternehmen oder Glaubensgemeinschaft?, München
- KÖHLER, H.-D. (1986) Mondragón. Symbol industrieller Selbstverwaltung; in: links. Sozialistische Zeitung, 18. Jg., Nr. 201, 27-28, Offenbach / Main
- KÜCK, M. (1988) Die Ökobank. Anmerkungen und Überlegungen zu dem Vorhaben, ein alternatives Kreditinstitut zu schaffen; in: Huber, A., Schwendter, R. Die Ökobank. Wirtschaftsunternehmen oder Glaubensgemeinschaft, 63-71, München
- LAURINKARI, J. (1990) Die Zusammenarbeit der Genossenschaftsorganisationen – Am Beispiel des internationalen Genossenschaftsbundes (IGB); in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 752-764, München

- LAURINKARI, J. (1990b) Einführung; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 1-9, München
- LAURINKARI, J., BRAZDA, J. (1990) Genossenschaftliche Grundwerte; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 70-77, München
- LEFFSON, U. (1968) Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel zur Effizienzsteigerung der Mitgliedsbetriebe; in: Weisser, G. (Hg.), Genossenschaften und Genossenschaftsforschung (Festschrift für Georg Draheim), 155ff, Göttingen
- LICHTENBERG, L. (1934) Die neueste Entwicklung der Bauhütten und Bauproduktivgenossenschaften; Dissertation, Göttingen
- LIPFERT, H. (1988) Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen, Göttingen
- MERSMANN, A., NOVY, K. (1991) Gewerkschaften – Genossenschaften – Gemeinwirtschaft. Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Köln
- NETZWERK SELBSTHILFE (Hg) (1979) Ein Jahr Netzwerk. Ein dokumentarisches Szenarium, Berlin
- NETZWERK SELBSTHILFE Bremen / Nord-Niedersachsen e.V. (Hg.) (1985) Die Netzwerklandschaft, Bremen
- NOVY, K. (1983) Genossenschafts-Bewegung. Zur Geschichte und Zukunft der Wohnform, Berlin
- NOVY, K., PRINZ M. (1985) Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945, Bonn
- PFÜLLER, R. (1964) Der Genossenschaftsverbund, Grundlagen, Entwicklung, Probleme, Tendenzen, Göttingen
- REGENAUER, K. (1988) Jetzt wird's ernst. Die BAG Netzwerke nach einjährigem Probelauf; in: CONTRASTE, 5. Jg., Nr. 46/47, 4, Heidelberg
- RINGLE, G. (1974) Investitionen und ihre Planung im Genossenschaftsverbund. Genossenschaftliche Betriebswirtschaften im Ökonomisierungsprozeß, Hamburg
- THOMAS, H., LONGAN, C. (1982) Mondragón: An Economic Analysis, London
- VERBAND SOZIALER BAUBETRIEBE (Hg.) (1924f) Soziale Bauwirtschaft, Berlin
- WAGNER, M. (1920) Die Sozialisierung des Bau- und Wohnungswesens, Berlin
- WHYTE, K.K. (1988) Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex, Ithaca N.Y.
- ZERCHE, J. (1990) Aufbau des Genossenschaftssektors in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 385-402, München
- o.V. (1991) NETZ-Mitgliederversammlung; in: infoNETZ, Nr. 5, Okt.91, 1, Dortmund

Veraltet zur
Verbundbildung

Aktuelle Darstellung
zu Mondragón

Fragen zu Kapitel 11

1. Wie entstehen Synergieeffekte durch Verbundbildung? Versuchen Sie eine Erklärung mit eigenen Worten und Überlegungen.
 2. Fordern Sie bei der DG-Bank in Frankfurt Unterlagen zum dreistufigen Verbund der Genossenschaftsbanken an. Bewerten Sie diese Unterlagen im Hinblick auf Darstellung und Begründung der positiven Wirkungen des Verbundes.
 3. Kennen Sie Zusammenschlüsse (Arbeitsgemeinschaften, Werbekooperationen, Verbände oder ähnliches) von neuen ökologischen oder kooperativen Betrieben? Machen Sie mindestens fünf Verbundansätze ausfindig und notieren Sie die Adressen.
-

12 Regionalität im europäischen Verbund – Zukunft der Produktivgenossenschaften im EG-Binnenmarkt –

Europa ist zu Beginn der 90er Jahre mit zwei fundamentalen Herausforderungen gleichzeitig konfrontiert: der Einführung des Binnenmarktes ab 1993 und der Neuformierung der Nationen, Staaten und Regionen Osteuropas. Beide Aspekte haben auch für kooperative Unternehmen grundlegende Konsequenzen. Kurzfristiger wird allerdings die Einführung des Binnenmarktes spürbar sein: Hat die örtlich beschränkte Genossenschaft in einem zusammenwachsenden Westeuropa noch – oder wieder – eine Zukunft? Welche Perspektiven bietet ein örtlicher Bezug wirtschaftlichen Handelns im europäischen Binnenmarkt? Kann sich das Konzept der Produktivgenossenschaft behaupten, gewinnt es an Boden oder gerät es noch schärfer unter den Konkurrenzdruck kapitalstarker Großunternehmen? Das Denken und Handeln im europäischen Maßstab ist für alle Marktteilnehmer zunehmend wichtiger. Dies stellt sich gerade für Produktivgenossenschaften als spannungsreich heraus, da sie grundsätzlich erst einmal eine regionale Angelegenheit sind.

Europa-Parlament fordert Garantiefonds zur Investitionsfinanzierung von Genossenschaften

Einen entscheidenden Stellenwert mißt die Europäische Gemeinschaft den Genossenschaften bei der Entwicklung neuer Wege in der Regionalpolitik der EG zu. In einer am 9. Juni gefaßten Entschliesung (11/705) der Europäischen Gemeinschaft heißt es: In den letzten Jahrzehnten steigender Arbeitslosigkeit sei es besonders den Handwerker-Produktionsgenossenschaften gelungen, neue Unternehmen aufzubauen und Arbeitsplätze anzubieten. Das Parlament sei deshalb überzeugt, daß Genossenschaften als Motor bei der Entwicklung wirtschaftlich schwacher Regionen der Gemeinschaft mitwirken können. Kritisiert wird vom EG-Parlament, daß die Koordinierung zwischen den verschiedenen nationalen Sektoren und Bewegungen in bestimmten Ländern (welchen wohl??) noch wenig ausgeprägt sei. Es fordert außerdem eine Strategie, die den Möglichkeiten der Genossenschaften gerecht wird. Ent-

sprechend wird die EG-Kommission vom Parlament aufgefordert, ein gemeinschaftsweites Entwicklungsprogramm zur Verbreitung des Genossenschaftsgedankens zu initiieren. Dessen Finanzierung soll in die Gemeinschaftsfonds eingegliedert werden. Darüberhinaus wird angestrebt, daß die Kommission ständig Kontakt mit den Führungsgremien der Genossenschaftsverbände hält. Beabsichtigt ist, die Mitwirkung von Vertretergruppen der verschiedenen europäischen Genossenschaftsorganisationen in den Bereichen zu verstärken, in denen die Genossenschaften beachtliche Erfolge vorzuweisen haben. Gleichzeitig soll die Kommission einen „europäischen Garantiefond“ schaffen, der in Zusammenarbeit mit den entsprechenden einzelstaatlichen Trägern die Finanzierung von Genossenschaftsinvestitionen gewährleisten hilft.

Burghard Flieger

Abb. 12.1: Europa-Parlament fordert Garantiefonds...
Quelle: CONTRASTE Nr. 37, Okt. 1987,7

12.1 Genossenschaft als regionales Phänomen

Der lokale Bezug der Genossenschaften zeigt sich schon eindeutig in ihren Benennungen:

"Die Primärgenossenschaft ist in der Regel in einem und für einen Ort tätig; sie wird deshalb häufig als Orts- oder Lokalgenossenschaft bezeichnet. Die enge Verbundenheit mit den Mitgliedern ist das hervorstechende Merkmal der Primärgenossenschaft."

(Winter in HdG 1980, 1345)

In der Bundesrepublik findet der Terminus "Ortsgenossenschaft" bis in die 70er Jahre hinein Verbreitung. Erst die starke Fusionsentwicklung, namentlich bei Kredit- und Konsumgenossenschaften (vgl. Kap. 2.3), führt zu dessen Ablösung durch die Bezeichnung "Primärgenossenschaft". Die "örtliche Verwurzelung" (HÖLAND 1991) stellt ein traditional-historisches Basismerkmal der Genossenschaften dar. Sie relativiert sich aber mittlerweile bei den Genossenschaften je nach Art und Ausdehnung in unterschiedlichem Ausmaß. Wie bereits dargestellt (Kap. 9), verläuft das Größenwachstum und damit die Entwicklung zu einem überörtlichen Einzugsbereich in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft uneinheitlich.

Zunächst ist festzustellen, daß die Gesellschaften EG-Europas quantitativ sehr unterschiedlich von Genossenschaften geprägt werden. Im Europa der 12 sind durchschnittlich 19,1% der Bevölkerung Genossenschaftsmitglieder. Weit unterdurchschnittlich ist der "genossenschaftliche Durchdringungsgrad" in Griechenland (8,3%), Luxemburg (8,4%) und Spanien (9,6%). In allen drei Ländern setzt die eigentliche Entwicklung des Genossenschaftswesens relativ spät ein. Spitzenstellungen nehmen Dänemark (33%), Portugal (27,8%) und Frankreich (27,4%) ein (vgl. WSA 1986, 83).

Nationale Unterschiede

Bei der Verbreitung verschiedener Genossenschaftsarten gibt es eindeutige nationale Schwerpunkte:

- Ein Fünftel der dänischen Haushalte wohnt in einer Genossenschaft. Dieser Marktanteil wird nur von den niederländischen "Wohnungsbaukörperschaften" übertroffen (29% Anteil am Bestand), die jedoch eine Mischform zwischen Wohnungsgenossenschaft und gemeinnütziger Wohnungsgesellschaft sind.
- Großbritannien ist mit 8,7 Mio. Mitgliedern Konsumgenossenschaftsland.
- In Portugal, den Niederlanden und Griechenland sind je etwa 10% der Bevölkerung Mitglieder landwirtschaftlicher Genossenschaften.
- Die alte Bundesrepublik stellt zusammen mit Frankreich ca. 90% aller Mitglieder in Kreditgenossenschaften.
- Es gibt ein auffälliges Süd-Nord-Gefälle des produktivgenossenschaftlichen Durchdringungsgrades in EG-Europa.

Abhängig von der nationalen Situation entwickeln sich die einzelnen Genossenschaftsarten auch qualitativ, in ihrer wirtschaftlichen und soziokulturellen Bedeutung sehr unterschiedlich. Zum Beispiel bestehen die landwirtschaftlichen Genossenschaften in Ländern mit noch vergleichsweise großem primärem Sektor (Portugal, Griechenland) fast ausschließlich aus bäuerlichen Betrieben oder Haushalten. Sie bieten ein exklusives Dienstleistungsangebot für diese sozial abgegrenzte Mitgliedschaft. Wie das Beispiel Bundesrepublik zeigt (nur ca. 3% der Erwerbstätigen sind in der Land- und Forstwirtschaft beschäftigt), verzeichnen die Bezugs- und Ab-

satzgenossenschaften seit den 70er Jahren einen deutlichen Mitgliederrückgang. Im ersten Fall sind die landwirtschaftlichen Genossenschaften Ausdruck, im zweiten Fall eher Überbleibsel ländlicher Kultur und Erwerbsbasis.

Den unterschiedlichen Verbreitungsgrad der *Produktivgenossenschaften* verdeutlicht eine Statistik des Europäischen Komitees der Arbeits- und Produktionskooperativen (CECOP)¹:

Land	Anzahl Genossenschaften	Anzahl Beschäftigte
Belgien	270	5.600
Dänemark	1.200	14.800
Spanien	13.100	206.000
Frankreich	1.350	42.217
Griechenland	30	300
Italien	20.800	373.260
Irland	110	500
Luxemburg	20	300
Niederlande	300	5.000
Portugal	155	5.100
Großbritannien	1.648	11.650
Bundesrepublik	6.000	66.500
Summe	44.983	731.227

Abb. 12.2: Produktivgenossenschaften in der EG 1989

Quelle: CECOP-Prospekt 1990

Regionalistische Produktivgenossenschaft

Schließlich sind auch die regionalen Differenzen *innerhalb* der einzelnen Mitgliedsstaaten beträchtlich. Besonders die Produktivgenossenschaften haben eine ausgeprägte regionalistische Komponente. "Es dürfte keine zweite gesellschaftsrechtliche Form im EG-Europa geben, die eine so starke regionale Streuung aufweist" (HÖLAND 1991, 269):

- In Spanien gibt es Schwerpunkte im Nordosten, in Katalonien, um Barcelona und im Baskenland (Mondragón; vgl. Kap. 11).
- In Großbritannien bestehen ebenfalls regionale 'Hochburgen': Groß-London, Schottland). In diesen Regionen ist die Integration der Produktivgenossenschaften in die lokale Beschäftigungs- und Wirtschaftspolitik stark ausgeprägt, ablesbar z.B. an der Beteiligung von Kommunen als Träger und / oder als Finanziers von kooperativen Beratungs- und Ausbildungsangeboten.
- In Norditalien blicken die Arbeiterkooperativen auf eine hundertjährige Tradition zurück. Dagegen kommt die Bewegung in Süditalien erst in den 70er Jahren dieses Jahrhunderts in Gang, unterstützt durch einschlägige EG-Förderprogramme. Hier sind es vorwiegend Bauern, Landarbeiter und jugendliche Arbeitslose, während die Mitgliedschaft im Norden wesentlich aus qualifizierten Facharbeitern und Handwerkern besteht.

1 Diese weicht von den in Kap. 9 referierten Zahlen teilweise stark ab. Die Differenzen lassen sich bei gegebenem Forschungsstand nicht klären, da eine vergleichende Studie mit einheitlicher Definition von Produktivgenossenschaften und Primärerhebungen in den verschiedenen Ländern aussteht.

Die Wahrnehmung unterschiedlicher produktivgenossenschaftlicher Regionalkulturen in anderen Staaten legt eine veränderte Bewertung der Produktivgenossenschaften in Ostdeutschland nahe. Sie sind zwar im Gegensatz zu Spanien oder Portugal – dort entwickelten sie sich als eine Folgeerscheinung der *Befreiung* von diktatorischen Regimes – eher *Ergebnis* eines staatlichen Zwangssystems. Dennoch leben auch hier viele Menschen in Gemeinden und Regionen, deren wirtschaftliche, soziale und kulturelle Infrastruktur von Genossenschaften geprägt ist. In den ländlichen Regionen sind öffentliche Bauten, Wege, Freizeiteinrichtungen und vieles mehr von den landwirtschaftlichen Genossenschaften geschaffen, und damit von den Arbeitnehmer-Mitgliedern dieser Unternehmen.

Ost-westdeutsche
Differenz in neuem Licht

Eine regionale Politik wirtschaftlicher Entwicklung läßt die ansässigen Menschen selbst entscheiden, ob sie an ihre Vorgeschichte anknüpfen wollen oder nicht. Die Eigenständigkeit der Regionen stellt eine Alternative zur vereinheitlichenden Prägung der Peripherie durch die Arbeits- und Wirtschaftskultur der Zentren dar, deren Angemessenheit für die Interessen und Probleme z.B. der Ostdeutschen keinesfalls erwiesen ist.

Regionales
Selbstbewußtsein

Der internationale Vergleich zeigt, daß Produktivgenossenschaften in der Marktwirtschaft eine positive politische, verbandliche und kulturelle Entwicklungsbasis auf nationaler und auf regionaler Ebene erfordern. Diese Basis ist in Westdeutschland teilweise nicht gegeben und kann offenbar auch in Ostdeutschland nicht vorausgesetzt werden. Insofern stellt sich die Frage: Können die deutschen, besonders die ostdeutschen Produktivgenossenschaften durch europäische Kooperationspartner gestützt werden oder droht den Produktivgenossenschaften anderer Nationen aufgrund des antiproduktivgenossenschaftlichen Syndroms eines wirtschaftlich starken Deutschlands eine Schwächung? Ausschlaggebend dafür dürften einerseits die Kräfteverhältnisse der Verbandsorganisationen auf europäischer Ebene sein. Ebenfalls wichtig ist der Ausgang der Diskussionen um die wirtschafts- und gesellschaftspolitische Zielsetzung für Genossenschaften und ihr Niederschlag in europäischen Gesetzeswerken.

12.2 Verbandsorganisation auf EG-Ebene

Die Genossenschaften der EG-Mitgliedsländer schließen sich auf nationaler Ebene entweder nach Genossenschaftsarten (z.B. Bundesrepublik, Großbritannien) oder in Richtungsverbänden zusammen (z.B. Italien, Belgien). Nationale Dachverbände aller Genossenschaftsarten und -richtungen existieren in Italien und Frankreich. Diese haben ähnlich dem "Freien Ausschuß der deutschen Genossenschaftsverbände" (vgl. Kap. 2.1) eher koordinierende Funktion und mäßige Einflußmöglichkeiten auf ihre Mitgliedsverbände. Die Genossenschaftsverbände sind auf EG-Ebene zunächst ebenfalls branchenweise organisiert. Die branchenbezogene europäische Verbandsorganisation genossenschaftlicher Unternehmen stellt sich derzeit wie folgt dar (vgl. ZERCHE 1990, 400f):

- Allgemeiner Ausschuß des ländlichen Genossenschaftswesens der EWG (COGECA)
- Europäische Gemeinschaft der Konsumgenossenschaften (EUROCOOP)
- Vereinigung der Genossenschaftsbanken der EG
- Union der genossenschaftlichen Einkaufsorganisationen für Lebensmittel (UGAL)

- Europäischer genossenschaftlicher Versicherungsverband (AACE)
- Verband der Europäischen Sozialen und Genossenschaftlichen Apotheken (UEPSMC)
- Europäischer Koordinierungsausschuß für Sozialtouristik (CECOTOS)
- Europäischer Verbindungsausschuß der sozialen Wohnungswirtschaft (CECODHAS)²
- Europäisches Komitee der Arbeits- und Produktionskooperativen (CECOP).

Rechtsunterschiede

Neben der Unterschiedlichkeit der nationalen Verbandsstrukturen steht die Uneinheitlichkeit der Rechtsverfassungen einem Gesamtverband der Genossenschaften auf EG-Ebene entgegen (vgl. ausführlich MÜNKNER 1985). Ein kodifiziertes Genossenschaftsgesetz, das wie in der Bundesrepublik eine eigene Rechtsform begründet, ist die Ausnahme. Meist stellen die Genossenschaften Sonderformen von Aktiengesellschaften dar, die durch Rahmengesetze auf genossenschaftliche Prinzipien verpflichtet werden (z.B. Frankreich, Belgien und Italien). In anderen Fällen sind sie als wirtschaftende Vereine konzipiert (Niederlande) oder haben eine Wahlmöglichkeit zwischen beiden Richtungen (Großbritannien). Auffällig ist, daß in Ländern mit offen konkurrierenden politischen Genossenschaftsbewegungen sich eher eine uneinheitliche Gesetzeslage ergibt. Häufiger kommt es dort zu Spezialgesetzen für bestimmte Genossenschaftsarten. Gerade die Produktivgenossenschaften profitieren hiervon, weil die Regelungen speziell auf ihre Erfordernisse angepaßt werden. Eine Verbindung zu öffentlichen Förderprogrammen wird dadurch erleichtert.³

Ein weiterer Grund für eine verbandliche Organisation entlang von Branchen resultiert aus dem Politikprozeß der Europäischen Gemeinschaften. Besonders die Agrarpolitik, aber auch die EG-Regulierungen zum Kreditwesen oder zum Schutz der Verbraucher gegenüber unlauteren Handelspraktiken beeinflussen die Rahmenbedingungen in der jeweiligen Branche nachhaltig. Neuere Beispiele sind die EG-Richtlinien zur Begrenzung von Großkrediten bei Banken oder die Verordnung über die Kennzeichnung von Nahrungsmitteln aus ökologischem Anbau.

Europäisches Statut

Mit der Intensivierung der europäischen Diskussion über die Rolle der Genossenschaften kommt es zu Beginn der 80er Jahre zu zwei Gründungen branchenübergreifender Dachverbände. Von Bedeutung ist gegenwärtig der im November 1982 gegründete "Koordinierungsausschuß der Genossenschaftsverbände der Europäischen Gemeinschaft" (CCACC).⁴ Am 12. Oktober 1990 hat der CCACC einen Entwurf für das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE) verabschiedet und es an die Kommission weitergeleitet, die es nach einem konfliktreichen Beratungsprozeß im Juli 1991 als Verordnungsvorschlag verabschiedet. Die Rechtsform der SCE tritt neben die nationalen Rechtsformen und muß dem Firmennamen angehängt werden. Sie dient der grenzüberschreitenden Kooperation von mindestens

2 CECODHAS ist kein rein genossenschaftlicher Verband, hat aber eine starke Genossenschaftssek- tion mit eigenständigen Vertretungsrechten gegenüber der EG.

3 Ein vergleichsweise neuer Fall ist das spanische allgemeine Genossenschaftsgesetz vom 2. April 1987 mit einem Anhang, der eine gesetzeskonforme Mustersatzung für Produktivgenossenschaften enthält (MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Ley General de Cooperativas, Madrid 1990).

4 Der vier Monate ältere "Sektorenübergreifende Verbindungsausschuß der Genossenschaften der EWG" (CLICE) hat wegen des Anschlusses einiger seiner Mitglieder an den CCACC an Bedeutung eingebüßt.

zwei juristischen Personen oder Personengesellschaften aus jeweils mindestens zwei EG-Mitgliedsstaaten. Grundsätzlich gilt das Demokratieprinzip, allerdings kann durch Satzung ein Mehrstimmenrecht (bis zu fünf Stimmen) eingeführt werden. Die Bestimmungen über Prüfungen und Zulassung richten sich jeweils nach dem nationalen Rechtsbereich, in dem die Europäische Genossenschaft ihren Sitz hat (vgl. METZ 1991a). BEHRENS (1991) wendet ein, daß die SCE an den Bedürfnissen der deutschen Produktivgenossenschaften vorbeigeht: Wiederum wird den Prüfverbänden die Filterfunktion zugewiesen, so daß die Zugangshindernisse zur Rechtsform weiter hoch bleiben. Außerdem nimmt die Konstruktion, wie am vergleichsweise großzügigen Mehrstimmenrecht sowie dem geforderten Mindestkapital von 100.000 ECU ablesbar, mehr Rücksicht auf die Belange von kapitalstarken Fördergenossenschaften als von Produktivgenossenschaften.

Die europäische Vertretung der Produktivgenossenschaften befindet sich noch im Aufbau. Das Europäische Komitee der Arbeits- und Produktionskooperativen (CECOP) ist erst 1979 gegründet worden und nimmt damit 10 bis 15 Jahre später als die meisten anderen europäischen Genossenschaftskomitees seine Tätigkeit auf⁵. Es wird getragen von etwa 30 meist kleineren europäischen Mitgliedsverbänden, die etwa 14.000 Produktivgenossenschaften vertreten. Der Organisationsgrad ist mit etwa 30% relativ gering.⁶ Bundesdeutsche Mitglieder sind der Verband deutscher Produktivgenossenschaften und Partnerschaftsunternehmen (vdp), Dessau, Fachprüfungsverband Deutscher Genossenschaften (FPV) und das Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation mit Sitz in Dortmund. Seit 1984 besteht ein Vertretungsbüro in Brüssel. CECOP

Wie alle Euroverbände hat die CECOP zwei Hauptfunktionen: Zum einen fungiert sie als Lobby gegenüber den europäischen Institutionen, zum anderen bietet sie für ihre Mitgliedsverbände und deren Mitgliedergenossenschaften europaweit Dienstleistungen an. Hierzu zählen online-Datenbanken zur EG-Förderstruktur und zur Förderung von Import/Export für Produktivgenossenschaften. Außerdem wickelt die CECOP im Auftrag der EG Qualifizierungsprogramme für Produktivgenossinnen ab (z.B. im Baugewerbe, im graphischen Gewerbe und im Leichtmaschinenbau) und führt ein europäisches Verzeichnis der kooperativen Ausbildungsangebote. Sie ist an der Schaffung zweier grenzüberschreitender produktivgenossenschaftlicher Konsortien beteiligt: EUROOC (Baugewerbe) und EUROCONSCOOP (Planung und Beratung im Hoch- und Tiefbau).

Der geringe Organisationsgrad bei gleichzeitig vielen kleinen Mitgliedsverbänden, die kurze Bestandsdauer der CECOP, das Fehlen regelmäßiger Publikationen oder Presseinformationen – dies alles sind Indikatoren für eine relative Schwäche der Produktivgenossenschaften in der EG. Besonders die italienischen und französischen genossenschaftlichen Baufirmen sind jedoch spätestens ab 1993, mit Eröffnung des Binnenmarktes, auf transnationale Kooperation angewiesen, um mit den kapitalstarken Konsortien z.B. aus der Bundesrepublik mithalten zu können. Auf jeden Fall werden sich die Märkte ab 1993 beschleunigt umstrukturieren. Dies bietet Risiken, vielleicht aber auch Chancen für die westeuropäischen Produktivgenossenschaften.

5 Zwei andere späte Gründungen sind UGAI (1978) und CECOTOS (1984).

6 Zu Beginn der 80er Jahre beträgt der Organisationsgrad bei den genossenschaftlichen Banken 90%, bei den ländlichen Warengenossenschaften 85% und bei den Konsumgenossenschaften 60%.

12.3 Produktivgenossenschaften als Teil einer europäischen *Économie sociale*

"Es scheint mir, die Kommission will der Gemeinschaft das französische Modell der 'Économie Sociale' als dritten Weg zwischen Unternehmensbereich und öffentlichem Sektor aufdrücken. In der Bundesrepublik gibt es keine 'Economie Sociale' dieser Prägung ... Die deutschen Genossenschaftsverbände sind marktwirtschaftliche Unternehmen, die im Wettbewerb stehen und keine sozialpolitischen Aufgaben haben."

(Bundesminister Möllemann auf der Mitgliederversammlung des DRV am 13. Juni 1991)

Die "*Économie sociale*" geht zurück auf Entwicklungen in der französischen Geschichte. Deren Kern sind die Genossenschaften, daneben die Vereinigungen auf Gegenseitigkeit sowie gemeinnützige Vereine und Selbsthilfegruppen. Der Begriff selbst hat einen mehr beschreibenden, aber auch einen normativen Gehalt. Letzterer wird deutlich am empathischen Entwurf von Charles GIDE, der in seinem Buch "*Économie sociale*" (1905) das Modell einer in Genossenschaften organisierten Gesellschaft beschreibt.

In der heutigen Konzeption ergänzt der Sektor der *Économie sociale* zunächst die beiden volkswirtschaftlichen Hauptsektoren der privaten Unternehmen und des Staates. Daneben existiert als weiterer Wirtschaftssektor die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft. Ein deutlicher Unterschied (und ebenso Übergänge wie zu den anderen drei angrenzenden Sektoren) besteht zum einzigen nicht-monetären "gemeinschaftlichen Sektor", der die Haus- und Eigenarbeit umfaßt.

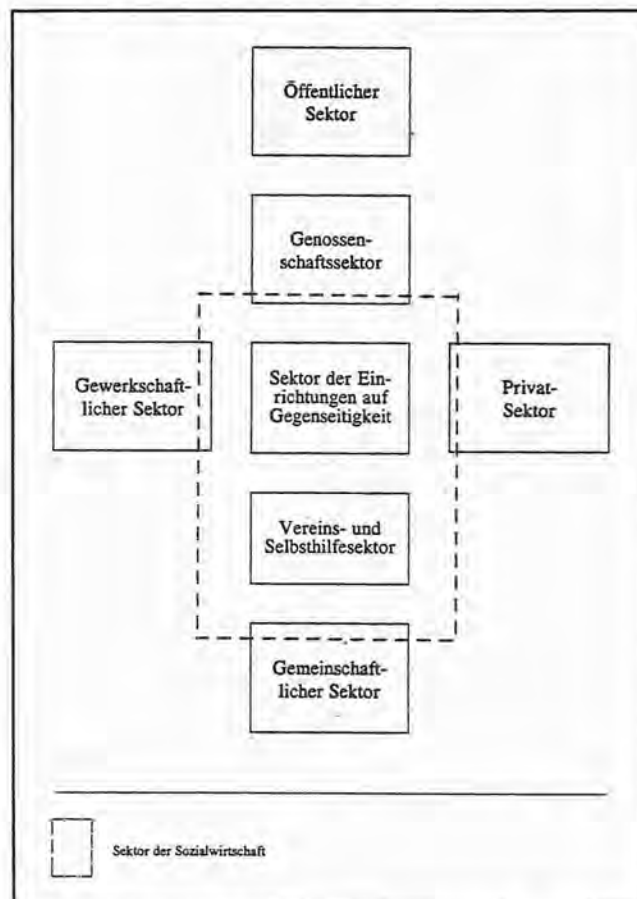


Abb 12.3: *Économie sociale* und angrenzende Sektoren
Quelle: Nach WSA 1986, 18

Gemeinsam ist den drei Bereichen der *Économie sociale*, daß sich die zusammengeschlossenen Wirtschaftssubjekte solidarisch verhalten. Es sind:

- der Genossenschaftssektor mit den beiden Haupttypen Produktivgenossenschaft und Fördergenossenschaft, wobei in der Regel auch Leistungen für Nicht-Mitglieder erbracht werden;
- Vereinigungen auf Gegenseitigkeit, die im Innenverhältnis eine bestimmte Leistung durch solidarisches Verhalten anstreben und dabei Nicht-Mitglieder strikt ausschließen (Beispiele sind die Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit);
- gemeinnützige Vereine und Selbsthilfeeinrichtungen soweit sie wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben. Beispiele hierfür sind Krankenhäuser oder Altenheime, die von Wohlfahrtsverbänden getragen werden, oder Selbsthilfegruppen, die Informationsdienste vertreiben oder gemeinsamen Einkauf organisieren.

Als Herzstück der *Économie sociale* gilt der Genossenschaftssektor, der die wirtschaftlich größte Bedeutung hat und in dem die Merkmale der *Économie sociale* als Normen und Prinzipien des Handelns entwickelt sind (vgl. Kap. 4). Mit Einrichtung der interministeriellen Sozialwirtschaftsdelegation im Dezember 1981 wird die *Économie sociale* Bestandteil der offiziellen französischen Politik, die zu diesem Zeitpunkt von einem Bündnis der Linksparteien getragen wird. Es folgen verschiedene Gesetzeswerke, öffentliche Förderprogramme und die Einrichtung von staatlich finanzierten Forschungsinstituten. Schließlich wird das Konzept auch auf EG-Ebene vertreten.

Französisches Konzept

Dieser politischen Initiative geht ein langjähriger verbandlicher Organisationsprozeß voraus⁷: 1968 gründet sich die nationale Genossenschaftsvereinigung. 1970 schaffen alle Dachverbände der *Économie sociale* den "Nationalen Verbindungsausschuß der Einrichtungen auf Gegenseitigkeit, der Genossenschaften und der Vereine und Selbsthilfeeinrichtungen". Neben der Abstimmung gemeinsamen Vorgehens gegenüber Regierung und Parlament ist die Öffentlichkeitsarbeit herausragende Aufgabe des Ausschusses. Diese manifestiert sich u.a. in einer "Charta zur Festlegung der Grundsätze der Sozialwirtschaft" (11. 6. 1980) und der Gründung einer Stiftung für Sozialwirtschaft (FONDES). Die praktische Zusammenarbeit der Dachverbände realisiert sich in einer gemeinsam mit dem Staat getragenen Kapitalbeteiligungsgesellschaft zur Förderung der *Économie sociale* (IDES). Hauptkapitalgeber sind die Genossenschaftsbanken und die Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit. Zweck der IDES ist die Beteiligung - in Form von Kapital oder kapitalähnlichen Mitteln - an der Gründung bzw. Erweiterung sozialwirtschaftlicher Unternehmen.

Während die Bedeutung der *Économie sociale* in der offiziellen französischen Politik deutlich abgenommen hat, ist dieses Konzept gemeinsamer Orientierungspunkt für sozialwirtschaftliche Ansätze über Frankreich hinaus geworden. Es spielt insbesondere bei der Kooperation anderer Genossenschaftsarten mit den Produktivgenossenschaften eine wichtige Rolle. Als These läßt sich formulieren, daß Produktivgenossenschaften in dem aktiven Umfeld einer kooperierenden *Économie sociale* günstige Entwicklungschancen haben. Zu einem solchen förderlichen Umfeld gehören Betriebe und Einrichtungen, ihre Verbände und Institute, die einerseits Marktbeziehungen mit den Produktivgenossenschaften aufnehmen und andererseits durch Öffentlichkeits-, Bildungs- und Lobbyarbeit ein günstiges politisches, aber auch kulturelles Klima für Selbsthilfevereinigungen von Arbeitnehmern schaffen.

Économie sociale
als Förderklima

⁷ Eine Parallele, wenn auch im wesentlich kleineren Maßstab, ist die britische Gesetzgebung für Produktivgenossenschaften, vorbereitet durch das *Industrial Common Ownership Movement* (vgl. Kap. 9.2).

Diese Aussage gilt allerdings nur mit regionaler Differenzierung. So bringt die auf 1993 angesetzte Einführung des Europäischen Binnenmarktes für die traditionellen Zentren und Wachstumsregionen der EG ohne Zweifel große wirtschaftliche Chancen. Ob das auch für die Bewohner der Peripherie von Nordirland bis Sizilien, dem Altentjo bis Mecklenburg-Vorpommern zutrifft, ist zweifelhaft.

EG-Förderungen

Ein Ausgleichsinstrument für die armen Regionen bieten die Programme des Europäischen Sozialfonds. Ein Schwerpunkt liegt bei der Förderung von Beschäftigung und Qualifikation in kleinen und mittleren Betrieben. Zuständig ist die EG-Generaldirektion 5 "Beschäftigung, Soziales und Ausbildung" (GD 5). Seit 1989 gibt es eine neue Generaldirektion 23 "Économie sociale", die für die verschiedenen Sektoren der Économie sociale zuständig ist. Von ihr erhofft sich die CECOP nachhaltige Unterstützungsprogramme für Produktivgenossenschaften, die allerdings wegen der langen Aufbauphase noch nicht in Gang gekommen sind.

Ansatzpunkt Eigenkapitalmangel

Ansatzpunkt ist die Unterversorgung produktivgenossenschaftlicher Selbsthilfeansätze mit Eigenkapital. Zusätzlich zu den bestehenden Instrumenten der Strukturpolitik (insbesondere Europäischer Sozialfonds) sind daher vorrangig Maßnahmen zur Eigenkapitalbildung geplant. Dabei können die in verschiedenen Ländern gemachten Erfahrungen eingebracht werden (Italien: Gesetz Macora; Spanien: Genossenschaftsbank von Mondragón; Großbritannien: lokale revolvingende Kreditfonds; Frankreich: Beteiligungsgesellschaft der Sozialwirtschaft). Die CECOP bereitet in Anlehnung an das französische IDES-Konzept ein europäisches, übertragbares, stimmrechtloses Wertpapier vor. Es ist mit einer Mindestverzinsung ausgestattet, dem Eigentümer wird kein Mitspracherecht in den Produktivgenossenschaften eingeräumt.

Regionen in Europa

Einen Fortschritt lassen solche Konzepte erwarten, die den produktivgenossenschaftlichen Regionalismus mit Kapitalbeteiligungskonzepten verbinden. Für die Bundesrepublik hat u.a. KRUSE (1991, 62f) hierzu Vorschläge erarbeitet:

"Dazu sollten in den Regionen gesonderte regionale Fonds als Beteiligungs- und Risikokapitalfonds gegründet werden. Diese werden als selbständiges Kapital- und Beteiligungsvermögen in der Region geführt. Sie stehen für private Betriebe als haftendes Eigenkapital bereit, sofern diese damit die Finanzierung von Investitionen planen. Die regionalen Hilfen für private Investitionen sollen als Kredite und Kapitalbeteiligungen vergeben werden und nach einem bestimmten Zeitpunkt zurückgeführt werden."

Die Orientierung an Zielen der Sozialwirtschaft unterscheidet sich nicht nur nach Ländern, sondern hier auch nach Genossenschaftsarten. In allen Sparten dominant ist sie in Frankreich, Italien, Portugal und Luxemburg. Am wenigsten ausgeprägt zeigt sie sich in der Bundesrepublik Deutschland, wo es bei der inzwischen relativ kleinen Konsumgenossenschaftsbewegung und auch bei den Wohnungsgenossenschaften noch Anklänge gibt. Großbritannien hat einen ausgesprochen sozialpolitisch ausgerichteten Konsumgenossenschaftssektor. Die landwirtschaftlichen Absatz-, Bezugs- und Dienstleistungsgenossenschaften verstehen sich dagegen als rein ökonomische Selbsthilfeorganisationen. Eine 'soziale Produzentenökonomie' ist in Wirtschaftskultur und Gesetzgebung der romanischen Länder tief verankert, während die nordeuropäischen Länder lediglich marginale produktivgenossenschaftliche Bewegungen aufweisen. In diesem Bereich dürften Italien und die (alte) Bundesrepublik die beiden extremen Pole bilden.

Bedeutende Kooperationen zwischen Produktivgenossenschaften und anderen Genossenschaftsbranchen sind besonders in Italien und Großbritannien ausgeprägt. Nach Aussagen von Terry THOMAS, Managing Director der Co-op Bank in Großbritannien, will das Unternehmen die Intensivierung der Geschäftsbeziehungen zwischen Genossenschaften der Produzenten und der Verbraucher nachhaltig fördern. Angesprochen sind u.a. worker co-operatives und Partnerschaftsunternehmen. Ziel der Co-op Bank ist es, die "social economy" zu unterstützen und daran teilzunehmen.

Das Interesse von Produktivgenossinnen an regional gebundenen Arbeitsplätzen ist viel langfristiger als das von Investoren. Produktivgenossenschaften können insofern das 'Rückgrat' einer Region bilden, die dabei ist, ihre Ökonomie zu reorganisieren. Sie sind der Ausgangspunkt für die Schaffung einer kooperativen Infrastruktur in Form von Beratungs- und Finanzierungsinstitutionen, regionalen Verbänden sowie Qualifizierungseinrichtungen. Ein kooperatives Netz in der Region ermöglicht nicht zuletzt, daß Gewinne dort reinvestiert werden und das Humankapital gebunden bleibt (als Paradebeispiel für diese Synergieeffekte vgl. die Ausführungen zu Mondragón im Kap. 11).

Genossenschaften unverzichtbar! 100 Jahre Genossenschaftsgesetz

Engelhard: Jahrhundertwerk nicht durch europäische
Harmonisierungsbestrebungen in Frage stellen!

Croll: Genossenschaften sind keine Spielwiesen für Experimente

Auf einer Veranstaltung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster aus Anlaß des 100jährigen Bestehens des Genossenschaftsgesetzes sprachen unter anderen der Bundesminister der Justiz und der Präsident des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e.V. (DGRV), Bonn.

"... Der Genossenschaftsgedanke wird aber verfälscht, wenn er mit gemeinwirtschaftlichen und sozialpolitischen Zielen verknüpft wird. Sowohl von den GRÜNEN als auch von seiten der SPD ist in jüngster Zeit die Forderung erhoben worden, die Gründung selbstverwalteter genossenschaftlicher Betriebe durch den Staat zu fördern - so z.B. durch einen erleichterten Zugang zu besonderen Wirtschafts- und Finanzierungsprogrammen. Derartige Bestrebungen sollte entschieden entgegengetreten werden, nicht nur, weil sie erfahrungsgemäß gerade nicht geeignet seien, den gewünschten Beitrag zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit zu leisten, sondern weil sie unserem Genossenschaftswesen und letztlich unserer marktwirtschaftlichen Wettbewerbsordnung abträglich wären. Solche Gefährdungen für das deutsche Genossenschaftssystem könnten sich auch auf europäischer Ebene ergeben, falls versucht werden sollte, ungeachtet des unterschiedlichen Selbstverständnisses der Genossenschaften in den zwölf Mitgliedsstaaten der EG, das Genossenschaftsrecht zu harmonisieren." (ENGELHARD)

"Es gibt derzeit im politischen Raum Bestrebungen, auf EG-Ebene - und nicht nur dort - ein einheitliches Genossenschaftstatut zu entwickeln. Wir stehen dem sehr reserviert gegenüber. Die Entwicklung der genossenschaftlichen Unternehmen auf Ortsebene, der Zentralen auf regionaler und nationaler Ebene sowie der Verbände hat in Europa einen sehr unterschiedlichen Verlauf genommen ... Das Selbstverständnis der Genossenschaften in den einzelnen EG-Staaten ist so unterschiedlich, daß eine Vereinheitlichung, sei es im Statut oder sogar - was wir befürchten - danach im Gesetz, auf EG-Ebene kaum möglich, ja sogar schädlich ist. Eine in fast 150 Jahren gewachsene Struktur würde zerschlagen. Der Vorteil der unterschiedlichen Gesetze liegt darin, daß sie auf die individuellen Bedürfnisse der Bevölkerung in den einzelnen Ländern einzugehen vermögen, und daß Gesetz und Gesetzessprache der Bevölkerung entgegenkommen. ... Genossenschaften müssen lebendige, den nationalen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten angepaßte Kooperationen bleiben, weil sie sonst verkrusten." (CROLL)

Abb. 12.4: Genossenschaften unverzichtbar!

Quelle: Genossenschaftsforum 7 / 1989, 306-311 (Auszüge)

Widerstände gegen
die *Économie sociale*

Wie das Eingangszitat zu diesem Unterkapitel bereits andeutet, gibt es in der Bundesrepublik erheblichen Widerstand gegenüber dem Konzept der *Économie sociale*. Dieser reicht von der Genossenschaftswissenschaft bis hin zu den konservativen Verbänden und ihnen nahestehenden Politikern. Mit seiner Behauptung, in der Bundesrepublik gebe es keine *Économie sociale*, steht MÖLLEMANN nicht allein. Eine solche These ist jedoch ebenso gewagt wie die Gegenthese, daß selbstverständlich eine bundesdeutsche *Économie sociale* existiere – nur unter anderen Namen wie etwa Dualwirtschaft, dritter Sektor oder intermediärer Sektor (vgl. z.B. TEICHERT 1988). Im Gegensatz zu Frankreich ist in der Bundesrepublik die akademische und politische Diskussion dieses Themas rudimentär geblieben. Dies bedeutet aber keinesfalls, daß es so etwas wie einen intermediären Sektor zwischen den Ordnungstypen der privaten und der öffentlichen Wirtschaft nicht gibt. Im Gegenteil, es müßten wahrscheinlich noch mehrere Zwischenstufen eingeführt werden. So unterscheidet beispielsweise ENGELHARDT (1985, 46) folgende sechs "Widmungstypen": gemeinwirtschaftliche, förderungswirtschaftliche, gruppenwirtschaftliche, stiftungswirtschaftliche, erwerbswirtschaftliche und verwaltungswirtschaftliche.

Die Abbildung A im Anhang enthält einen Vorschlag, ein breites Feld "intermediärer" Wirtschaftsorganisationen innerhalb einer Systematik der *Économie sociale* darzustellen. Neben der zentralen Säule der Genossenschaften, die bei weitem das größte Mitglieder- und Organisationspotential aufweisen, sind links die Versicherungen auf Gegenseitigkeit, rechts die gemeinnützigen Fremd- und Selbsthilfevereinigungen aufgeführt. Für die neuen westdeutschen Produktionskooperativen ergibt sich eine gewisse Nähe zum gemeinnützigen Sektor, da viele immaterielle Ziele mitverfolgt werden (vgl. Kap. 10). Für die ostdeutschen Produktivgenossenschaften war dies zu DDR-Zeiten auch der Fall, dürfte sich aber unter dem derzeitigen wirtschaftlichen Druck zumindest für die nächste Zeit ändern. Wie diese beiden Organisationsformen sind viele weitere Punkte der Abbildung interpretationsoffen: Gehört nach deutschem Verständnis auch die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft in eine solche Darstellung? Ist die Einordnung der Gesundheitsselfhilfegruppen zutreffend, da wirtschaftliche Zielsetzungen bei ihnen von sehr nachrangiger Bedeutung sind? Was aber hindert daran, diese Darstellungsform als Diskussionsangebot dennoch zu nutzen?

Die Wucht des Widerstandes gegen ein Denken in solchen Kategorien wird beispielhaft deutlich an der Argumentation Wilhelm JÄGERS (1991, 6ff), einem Vertreter der von ihm als "Inbegriff der modernen Kooperationstheorie" bezeichneten Münsteraner Schule (vgl. Kap. 4.2). Er meint, die mit der *Économie sociale* verbundene gemeinnützige Genossenschaftsphilosophie habe sich sowohl als trügerische Vision des Marxismus-Leninismus entlarvt als auch als Irrweg eines genossenschaftlichen Konzeptes für die Entwicklungsländer:

"Es ist der Glaube, daß es mit kollektivnütziger Kooperation gelingen würde, das privatorientierte Gegeneinander der marktorientierten Individuen in ein kooperativistisches Miteinander zu überführen. Die Vorstellung, eine altruistische Wirtschaftsgesinnung einpflanzen zu können, war schließlich auch der theoretische Nährboden für die Gemeinwirtschaft unserer Provinienz, die in Skandalen endete."

Das Mißverständnis ist offensichtlich: Die Vertreter der *Économie sociale* betonen, deren Besonderheit liege in der Solidarität der Mitglieder im *Innenverhältnis*. Nach *außen* sei jedoch ein konkurrenzorientiertes Marktverhalten unabdingbare Überlebensvoraussetzung:

"... die Genossenschaften (sind) solidarisch organisierte private Unternehmen (Économie solidaire privée), die dem Wettbewerb in der Marktwirtschaft unterworfen sind und die dementsprechend in wirtschaftlicher Konkurrenz mit anderen Marktteilnehmern stehen. Ihre Zuordnung zum 'Dritten Sektor' hebt auf das Innenverhältnis ab, wonach eine Genossenschaft nicht am Gewinn eines einzelnen, sondern an der Solidarität der Mitglieder orientiert ist."

(WSA 1986, 17)

Die Mitgliedsverbände des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes sprechen sich offen gegen die Économie sociale aus. Ihr Hauptinteresse ist es zu versuchen, die bundesrepublikanischen Strukturen auf EG-Ebene durchzusetzen (HERBERT 1990, 50). Auch der Gesamtverband der Wohnungswirtschaft und der Revisionsverband deutscher Konsumgenossenschaften brechen aus der Generallinie des Freien Ausschusses der deutschen Genossenschaftsverbände nicht aus, obwohl sie im Internationalen Genossenschaftsbund (IGB) anders lautende Positionen mittragen.

Abwehrfront deutscher Verbände

12.4 Sozialverträglicher Wandel durch Produktivgenossenschaften?

Eine denkbare stärkere Rolle der Produktivgenossenschaften bei der Milderung und Bewältigung des Strukturwandels in Europa wird von den deutschen Verbänden ebenfalls abgelehnt. So setzt sich der Verband für Einzelhandelsgenossenschaften ZENTGENO (1990, 27) "... dagegen zur Wehr, wenn den Genossenschaften eine Sonderrolle, etwa auch zur Erreichung sozialer Ziele wie Arbeitsplatzsicherung oder Umweltschutz zugewiesen wird".

Gegen sozialpolitisch relevante Produktivgenossenschaften

In den Bestimmungen über das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE) scheint es den deutschen Verbänden gelungen zu sein, die in den Diskussionen eingebrachten Anklänge an die Économie sociale fernzuhalten (vgl. BEHRENS 1990). Damit fehlen auf europäischer Ebene Ansatzpunkte für eine besondere Förderungswürdigkeit von (Produktiv-)Genossenschaften, die die dienende Funktion des Kapitals explizit festschreiben. Hieran anknüpfende verbindliche Festlegungen in den Statuten sind in einzelnen Mitgliedsstaaten Voraussetzung dafür, ein Anrecht auf besondere öffentliche Förderung – keinesfalls Dauersubvention – zu erhalten. Dringend notwendig ist daher ein vereinfachter Zugang von Arbeitnehmerkooperativen in eine genossenschaftliche Rechtsform (DAVITER / GESSNER / HÖLAND 1987, 183ff). Ohne eine solche gesetzlich vorstrukturierte Regelung läßt sich die Gründungs- und Konsolidierungsunterstützung kleiner Arbeitnehmer-Betriebe in Problemregionen der Gemeinschaft kaum in ein umfassendes Politikkonzept umsetzen (vgl. KOTHE 1991, 912f).

Beim Streit um die Stellung von Produktivgenossenschaften in einer europäischen Économie sociale und dem Abwehrkampf der traditionellen Verbände geht es letztlich um sozialpolitische Zielkonflikte: Die nationalen Genossenschaftsorganisationen, die von der Arbeiterbewegung geprägt sind oder zumindest starke Richtungsverbände haben, wollen für Produktivgenossenschaften eine verbesserte staatliche Förderung erreichen. Diese sollen dann und nur dann, wenn sie sich bestimmte soziale Bindungen auferlegen, Finanzierungshilfen von nationaler und europäischer Seite erhalten. Dazu zählen beispielsweise die strenge Begrenzung der Dividenden oder das Verbot der Aufteilung verbleibenden Genossenschaftsvermögens im Auflösungsfall. Die Genossenschaftsverbände der Selbständigen vertreten Interessen des Mittelstandes: Knappe öffentliche Ressourcen sollen in Existenzgründungsprogramme fließen; keinesfalls sind für sie Steuererhöhungen zur Anschubfinanzierung von Arbeitnehmerkooperativen akzeptabel.

Vereinfachte Rechtsform nötig

Sozialer Druck wächst wieder ...

Es ist fraglich, ob sich diese Position halten läßt. Der Problemdruck durch die dauerhaft hohe Arbeitslosigkeit in der EG steigt mit Schwerpunkten in den peripheren Regionen, den Unterschichten, bei jungen und alten Arbeitnehmern sowie bei Frauen. Diese Situation besteht nun seit fast 20 Jahren, mit nur wenigen kurzen Phasen der Erholung. Selbst längere Wachstumsphasen haben die strukturelle Arbeitslosigkeit nicht beendet.

... auch in Deutschland

Bedingt durch die deutsche Einigung hat sich die Arbeitslosenquote auch in der Bundesrepublik drastisch erhöht. Den deutschen Genossenschaftsverbänden wird es angesichts dieser nationalen und europaweiten Entwicklung zunehmend schwerer fallen, den möglichen Beitrag der Produktivgenossenschaften zur regionalen Beschäftigungs- und Strukturpolitik zu ignorieren. Schon Mitte der 80er Jahre – in einer national wesentlich günstigeren Situation – empfiehlt MÜNKNER (1985, 112):

"In einer Zeit, in der Millionen von EG-Bürgern mit Arbeitslosigkeit und materieller Not konfrontiert sind, wäre es zumindest den Versuch wert, durch entsprechende steuerliche und sozialrechtliche Maßnahmen und vielleicht auch durch ein spezielles Gesetz für Produktivgenossenschaften, d.h. durch günstige Rahmenbedingungen, neue Möglichkeiten für Selbsthilfeaktivitäten in arbeitsintensiven Bereichen von Landwirtschaft, Handwerk und Kleinindustrie zu eröffnen. Dabei dürfte jedoch Aussicht auf dauerhafte Erfolge nur dann gegeben sein, wenn man wesentlich auf die Selbsthilfekräfte der Beteiligten abstellt und sich nicht ganz oder überwiegend auf Staatshilfe verläßt."

Und Osteuropa?

Abschließend sei ein Fragenfeld angedeutet, auf das im Rahmen dieses Studienbriefes nicht eingegangen wird: Die Struktur und Perspektiven der Produktivgenossenschaften in Osteuropa. Die Situation in der GUS, Polen, der Tschechoslowakei oder Ungarn stellt sich ähnlich wie in der ehemaligen DDR: Es gibt ein leidlich funktionierendes System, insbesondere der landwirtschaftlichen, teilweise auch der handwerklichen und industriellen Produktivgenossenschaften. Es ist einerseits durch staatlichen Zwang geprägt, stellt aber dennoch einen sozialen Zusammenhang dar und damit nicht nur die materielle, sondern auch eine immaterielle Lebensbasis für die Produktivgenossinnen. Viele der osteuropäischen Betriebe können wegen ihrer geringen Produktivität mit kapitalistischen Unternehmen nicht mithalten. Ähnlich den Treuhandunternehmen werden viele davon weder geschlossen noch aufgekauft, erfordern also ein mehrjähriges Übergangskonzept.⁸

"Die Metamorphose der LPG und PGH ist kein üblicher Umwandlungsprozeß. Sie ist vielmehr eingebettet in den Prozeß der Transformation eines Gesellschaftssystems in ein anderes – einen Prozeß, der kein Vorbild hat, im Osten Europas aber wahrscheinlich recht bald Massencharakter erlangen wird. Die deutsche Genossenschaftsmetamorphose ist folglich gewissermaßen eine Art Pilotprojekt der Strukturanpassung im Genossenschaftswesen, bei dem der Blick und die Wirkung nach Osteuropa nicht unberücksichtigt bleiben darf."

(Steding 1991)

Können Produktivgenossenschaften im Osten und Westen Europas, eingelagert in ein zu stärkendes Netz von Finanzierungs-, Beratungs- und Verbandsstrukturen, einen Beitrag zur Stabilisierung der Gesellschaften im Wandel und im Umbruch leisten? Gibt es in einigen Regionen Osteuropas darüber hinaus Voraussetzungen dafür, daß Arbeitnehmerkooperativen eine tragende Rolle in der Ökonomie übernehmen? Liegt hier eine Herausforderung, die auch im deutschen Genossenschaftswesen zum Umdenken führt?

8 In der ehemaligen Sowjetunion sind noch unter Gorbatschow Prozesse zur Liberalisierung für Arbeiter- und Handwerkerproduktivgenossenschaften eingeleitet worden. Vgl. als kurze Überblicke KLEER (1990) und RÜBLER / WICKE (1991).

Literatur zu Kap. 12

- BEHRENS, G. (1990) Europäische Genossenschaft. Fortschreitender Rückschritt; in: CONTRASTE, Nr. 67, 4/1990
- BURKHARDT, J. (1988) Neue Wege der Förderung zur Stabilisierung und Weiterentwicklung von Produktivgenossenschaften in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft (Dipl.A.), Nürtingen
- CCACC (Comite de coordination des Associations de Cooperatives de la CEE) (1990) Entwurf eines Status der Europäischen Genossenschaft (Internes Arbeitspapier), Brüssel
- CAVALLARO, M. (1989) Möglichkeiten zur Kooperation. Erfahrungen in Italien; in: CONTRASTE, Nr. 62, 11/89, 7
- DAVITER, J., GESSNER, V., HÖLAND, A. (1987) Selbstverwaltungswirtschaft. Gegen Wirtschaft und Recht? Rechtliche und ökonomische Problembetrachtungen, Bielefeld
- ENGELHARDT W.W. (1985) Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens. Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis, Darmstadt
- GIDE, C. (1905) Économie sociale; in: Librairie de la société du recueil général des lois et des arrêts, Paris
- HERBERT, G. (1990) Zukunft der Genossenschaften im Binnenmarkt der Europäischen Gemeinschaft; in: DGB Bildungswerk – Projekt Europa (Hg.), Anders Arbeiten – Eine Entdeckungsreise durch Genossenschaften und selbstverwaltete Betriebe in Europa, 48-52, Düsseldorf
- HÖLAND, A. (1991) Produktivgenossenschaften in Europa – national oder europäisch in den Binnenmarkt?; in: ZögU, Bd. 13, Heft 3/91, 267-277
- JÄGER, W. (1991) Der Genossenschaftsbegriff in der Politik und in der Wirtschaft; in: ZfgG 41, 2-19
- JOHNSON, T. (1991) Übernationale Zusammenarbeit bei Genossenschaften (Vortrag auf der Veranstaltung 'Produktivgenossenschaften in Ost-Deutschland', Dessau 16./17.9.1991, o.O. (Dessau))
- KLEER, J. (1990) Die Produktivgenossenschaften im Sozialismus; in: Laurinkari, J. Brazda (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 676-678, München
- KOORDINIERUNGS-AUSSCHUSS DER WIRTSCHAFTSVERBÄNDE DER EG u.a. (Hg.) (1987) Genossenschaften, Vereinigungen auf Gegenseitigkeit und andere Selbsthilfeeinrichtungen. Beitrag zum Europäischen Einigungswerk, Brüssel
- KOTHE, W. (1991) Die Genossenschaft – Eine Rechtsform der Zukunft? Neue Impulse aus Brüssel für eine alte Rechtsform; in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), Heft 14/91
- KRUSE, H. (1991) Zur Bedeutung genossenschaftlicher Prinzipien für politische Reformen; in: Meißner D./ Reih, S. (Hg.) Herren oder Knechte. Genossenschaften – eine Unternehmens- und Lebensform in der sozialen Marktwirtschaft, 48-64, Bochum

- METZ, E. (1991a) Die Europäische Genossenschaft – Eine neue Rechtsform; in: Deutsche Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Heft 1/91, 18-21
- MIEGEL, M. (1991) Wirtschafts- und arbeitskulturelle Unterschiede in Deutschland. Zur Wirkung außerökonomischer Faktoren auf die Beschäftigung, Gütersloh
- MÜNKNER, H.-H. (1985) Selbstverständnis und Rechtsverfassung von Genossenschaftsorganisationen in EG-Partnerstaaten; in: Boettcher, E. (Hg.), Die Genossenschaft im Wettbewerb der Ideen, 87-116, Tübingen
- RÜBLER, H., WICKE, W. (1991) Perestroika in der Sowjetunion – Von der staatlichen Verwaltung der Betriebe zur Selbstverwaltung?; in: Notz, G. u.a. (Hg.), Selbstverwaltung in der Wirtschaft, 281-302, Köln
- STEDING, R., (1991) Genossenschaftsgesetz und Produktivgenossenschaften; in: Neue Justiz 7/91, 293-295
- TEICHERT, V. (Hg.) (1988) Alternativen zur Erwerbsarbeit?, Opladen
- WSA (Wirtschafts- und Sozialausschuß der EG – Generalsekretariat -) (1986) Die Genossenschaften Europas und ihre Verbände, Baden-Baden
- ZENTGENO (Zentralverband genossenschaftlicher Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen) (1990) Geschäftsbericht 1989/90, Bonn
- ZERCHE, J. (1990) Aufbau des Genossenschaftssektors in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft; in: Laurinkari, J., Brazda, J. (Hg.), Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, 385-402, München

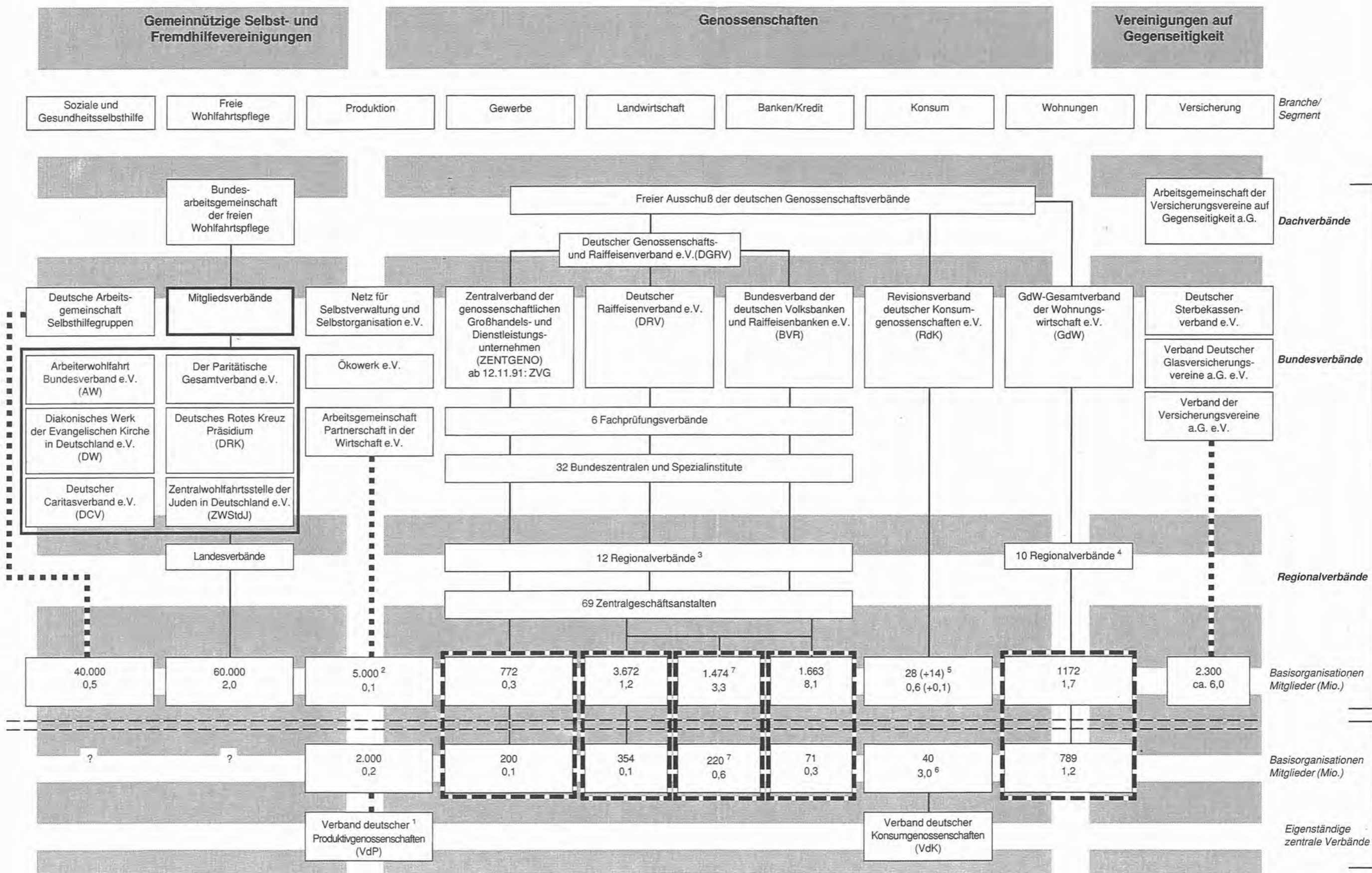
Fragen zu Kapitel 12

1. Formulieren Sie Ideen dazu, wie Produktivgenossenschaften als prinzipiell lokale Organisationen auf europäischer Ebene praktisch zusammenarbeiten könnten.
2. Erbringen Sie selbst wirtschaftliche Leistungen in einer Organisation, die man der *Économie sociale* zurechnen könnte? Wenn ja, beschreiben Sie diese in Stichworten und begründen Sie ihre Zurechnung zu diesem Sektor.
3. Welche Schwierigkeiten, aber auch welche besonderen Chancen haben Produktivgenossenschaften im europäischen Binnenmarkt? Nennen Sie jeweils drei "Plus"- und drei "Minuspunkte", die für produktivgenossenschaftliche Ansätze in der EG sprechen.

Diese Seite bleibt aus technischen Gründen frei

Abb. A: Bundesdeutscher Genossenschaftssektor und angrenzende Sektoren einer Économie sociale

[Stand: Anfang 1992]



--- Verbände organisieren lediglich kleineren Teil der vorhandenen Basisorganisationen

--- Verschmelzung ost- und westdeutscher Verbände

¹ Daneben besteht der Fachprüfungsverband deutscher Genossenschaften mit ca. 370 landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften

² Bis auf Einzelfälle keine eG.

³ Außerdem drei regionale Prüfverbände in Ostdeutschland

⁴ Außerdem 6 regionale Prüfverbände in Ostdeutschland

⁵ Zahlen in Klammern: auch eG, jedoch nicht Konsum

⁶ Stark rückläufig; Verband unter Auflösungsdruck

⁷ Ländliche Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr