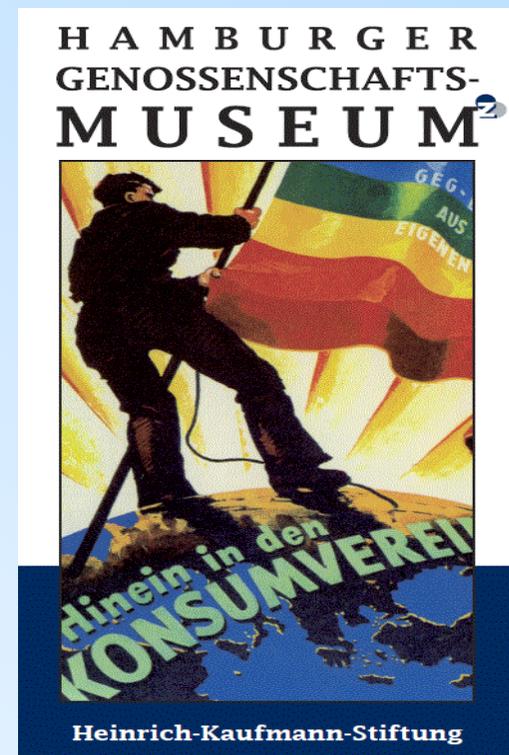


# Der Niedergang von Großgenossenschaften

Dr. Burchard Bösche  
Hamburger Genossenschafts-Museum  
[www.kaufmann-stiftung.de](http://www.kaufmann-stiftung.de)

# Vorstellung

- Vorstand der Heinrich-Kaufmann-Stiftung des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (ZdK)
- Leiter Hamburger Genossenschafts-Museum
- Zuvor:
  - Vorstand des ZdK
  - Vorstandssekretär Gewerkschaft NGG



# Genossenschaftswesen an der Universität in Halle

## Genossenschaftliche Mitteilungen

### Deutschland.

Vorlesungen über das Genossenschaftswesen. Während des Sommersemesters wird an der Universität in Halle eine Reihe von Vorlesungen über das Genossenschaftswesen gehalten. Professor Dr. H. Wolff wird über „Einführung in das Genossenschaftswesen“, „Konsumgenossenschaften“ und die „Politik der Nationalökonomie“ lesen. Dr. H. Crüger wird die „Erwerbgenossenschaften“ unter besonderer Berücksichtigung der Kreditgenossenschaften (mit praktischen Vorführungen) behandeln, während Dr. E. Loening über das Genossenschaftsrecht lesen wird. Ferner wird eine Reihe von Professoren vorlesen über: „Staats- und Nationalökonomie“, „Landwirtschaftliche Genossenschaften“, „Die Organisation des Bezugs landwirtschaftlicher Bedarfsartikel unter besonderer Berücksichtigung der ländlichen Konsumvereine“, „Buchführung“ usw.

# Thema missverständlich

- Niedergang keine Zwangsläufigkeit
- Kein genossenschaftliches Alleinstellungsmerkmal
- Erfolgreiche Großgenossenschaften:
  - Schweiz: coop und Migros
  - Italien: coop, Riunite
  - Deutschland: Volks- und Raiffeisenbanken, Edeka und REWE, Wohnungsgenossenschaften, DMK
  - Finnland: S-Group
  - Dänemark: Arla, Danish Crown
  - Niederlande: FrieslandCampina

# Beispiele des Niedergangs

- Genossenschaftliche Unternehmen:
  - Coop AG, Konsumgenossenschaft Dortmund-Kassel
  - ÖVAG
  - The co-operative Bank
  - Fagor (Mondragon)
- Keine genossenschaftliche Besonderheit:
  - Wienerwald
  - Karstadt/Quelle
  - Woolworth
  - Schlecker

# Widerstandsfähigkeit der Genossenschaften

- In Deutschland keine Genossenschaftsbank vom Staat gerettet
  - Institutsgarantie der BVR-Sicherungseinrichtung
- Niedrigste Insolvenzquote unter den Handelsgesellschaften
  - eG 0,2 %
  - GmbH 2,3 %

# Italien :

## Alter der Unternehmen

- Älter als 20 Jahre
  - Genossenschaften: 43,2%
  - sonstige Unternehmen: 26,3%
- Älter als 40 Jahre
  - Genossenschaften: 7,8%
  - sonstige Unternehmen: 3,0%
- Insolvenzquote
  - Genossenschaften 0,2%
  - sonstige Unternehmen 0,6%

# Fusion statt Kooperation

- Kein geeignetes Konzernrecht für Genossenschaften
- Genossenschaft kann herrschendes Unternehmen eines Konzerns sein, nicht aber Tochterunternehmen
- Gegenbeispiele:
  - Italien: Konsortial-Verträge, „Melinda“
  - Spanien: Genossenschaftskonzern Mondragon-Gruppe
- Gescheiterter Versuch in Deutschland:
  - Bund deutscher Konsumgenossenschaften GmbH

# Verlust der Mitgliederbindung bei großen Genossenschaften

- Gefahr für das Identitätsprinzip
- Kaum Wahlkampf für die Vertreterversammlung
- Mangelnder Einfluss der Mitglieder/Eigentümer auf das Management
- Gegenmaßnahmen:
  - Italien: Versammlungsräume in coop-Märkten
  - UK: Council, dezentrale General Meetings
- Mitgliederpflege kostet Geld

# Überhöhte Dividenden

- Kündigung der Geschäftsanteile, wenn finanzielle Erwartungen enttäuscht werden
  - Entzug des Eigenkapitals
  - Bei AG nicht möglich
- Nicht verdiente Dividenden werden aus aufgelösten Reserven bezahlt
  - Nur begrenzte Zeit möglich
- Gleiches Problem bei Rückvergütungen

# Stiftungscharakter

- Alte Genossenschaften haben oft hohe Reserven angesammelt
- Geschäftsanteile der Mitglieder daneben bedeutungslos
- Wenig Anreiz für Werbung neuer Mitglieder und Pflege der Mitgliederbindung
  - Gegenbeispiele: coop Schweiz, coop UK

# Mitgliederschwund

- Verlockung für verbliebene Mitglieder:
  - Hohe Rendite (gelegentlich zweistellig)
  - Erwartung eines hohen Liquidationserlöses
- Aufnahmesperre für neue Mitglieder
- Beispiel: Konsumgenossenschaft verkauft ihr Ladennetz und beschränkt sich auf die Vermögensverwaltung

# Dominierende Förderwirtschaft

- Profitabilität steht im Hintergrund
- Mitgliederförderung ist das Hauptziel der Genossenschaft
  - auch ideelle Ziele tief verankert
- Zielkonflikt mit Wirtschaftlichkeit
  - Beispiel: Unterhaltung unrentabler Filialen um die Mitglieder zu versorgen

# Die Falle „Gemeinwirtschaft“

## Konfliktträchtige Erwartungen

- Kunden, Nutzer: besonders preisgünstige und/oder qualitativ hochwertige Leistungen
- Beschäftigte: vorbildliche Arbeitsbedingungen, gute Entgelte, ungehinderte Interessenvertretung
- Öffentlichkeit: Erfüllung aller gesetzlicher Verpflichtungen (Steuern, Umweltschutz etc.)
- Konkurrenz mit Unternehmen, die sich nicht entsprechend verhalten

# Beispiel: Fuhrpark coop eG

- Unterschiedliche Tarifverträge für Einzelhandel und Logistikunternehmen
- Alle großen Konkurrenten im Logistik-Tarif
- Ausgliederung des Fuhrparks in coop-Tochtergesellschaft
- Große öffentliche Auseinandersetzung:
  - DGB-Landesbezirksvorsitzender
  - Fernsehen, Presse

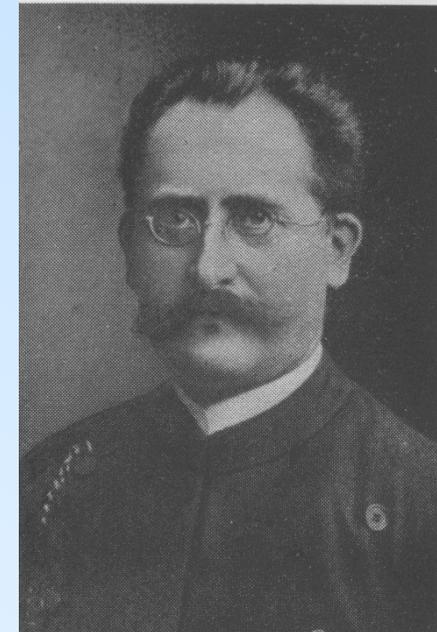
# Markt und Solidarität

- Orientierung am Markt notwendig
  - auch am Arbeitsmarkt
- Genossenschaftliche Bindung schafft Flexibilität
  - Lohnverzicht in der Unternehmenskrise
- Gegenseitige Hilfe der Genossenschaften
  - Mondragon: über 100 Mio. € an Fagor
  - Sicherungseinrichtung des BVR

# Adolph von Elm 1911: „Nach der Decke strecken“

„Gewiss – wenn man an das zu Gewährnde den Maßstab des Wünschenswerten anlegt, sind die Lohn- und Arbeitsbedingungen in den Konsumvereinen auch noch keine idealen; die Genossenschaften müssen sich in der heutigen kapitalistischen Welt aber selbstverständlich nach der Decke strecken; sie können die Forderungen ihrer Arbeiter und Angestellten auch nur insoweit bewilligen, als dies ihre Konkurrenzfähigkeit mit den Privatbetrieben zulässt.“

(Gründer der Genossenschaft „Produktion“ in Hamburg)



# Genossenschaftliche Managementkultur

- Kein Management-Arbeitsmarkt wegen geringer Zahl der Genossenschaften
- Manager geprägt durch Erfahrungen in Privatunternehmen
  - Maßstäbe für Einkommen und Status
- Zu wenig branchenspezifische Managementschulungen

# Genossenschafts-Manager als Vorbilder

- Heinrich Kaufmann
  - ZdK, Verlagsgesellschaft deutscher Konsumvereine
- Adolph von Elm
  - Tabakarbeitergen., KG „Produktion“, „Volksfürsorge“
- Henry Everling
  - Gemeinwirtschaftliche Hochseefischerei-Gesellschaft
- Walter Hesselbach
  - Bank für Gemeinwirtschaft
- Karl-Heinz Ruch
  - tageszeitung

# Mangelnde Professionalität von Aufsichtsratsmitgliedern

- Problem bei verbrauchernahen Genossenschaften
- Manchmal fehlende wirtschaftliche Qualifikation
- Überschießende Autorität der Vorstände
- Kooperation Vorstand/Arbeitnehmervertreter

# Genossenschaftliche Prüfung

- Besondere Branchenkenntnis der Prüfer
- Grundlagen für Betriebsvergleiche und die Entwicklung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen
- Intime Kenntniss durch wiederholte Prüfungen
- Vorteile nur, wenn viele gleichartige Genossenschaften im Prüfungsverband

# Fazit

- Es gibt rechtsformspezifische Probleme für große Genossenschaften
  - Speziell bei verbrauchernahen eG
- Man kann nicht von besonderer Krisenanfälligkeit sprechen
- Genossenschaften sind überdurchschnittlich dauerhaft