

---

---

KONSUMGENOSSENSCHAFTEN  
IM  
VERDRÄNGUNGSWETTBEWERB

---

---

Rezension von: Yearbook of Co-operative Enterprise 1988, J. Elise Bayley und Edgar Parnell (Hrsg.), Plunkett Foundation for co-operative Studies, Oxford, 1988, 181 Seiten

---

---

Das früher vorwiegend den landwirtschaftlichen Kooperationsformen gewidmete Jahrbuch der Plunkett-Foundation ist mit seiner Ausgabe von 1988 zum „Yearbook of Co-operative Enterprise“ geworden. Der erste der drei Teile bietet einen interessanten Überblick über den aktuellen Stand des britischen Genossenschaftswesens, der zweite ist der landwirtschaftlichen Kooperation gewidmet (mit einem kritischen Beitrag über den österreichischen Raiffeisen-sektor von Erwin Weissel), der dritte widmet sich spezifisch den konsumgenossenschaftlichen Fragen anhand der Länder Großbritannien, Schweden, Kanada und Japan. Ein vierter Teil ist Problemen der angelsächsischen Genossenschaftsgesetzgebung gewidmet.

Zahlreiche Artikel vermitteln kritische Sachinformationen, die hierzulande wohl wenig bekannt geworden sind. Daß vor allem in den 70er Jahren in Schottland und Nordirland zahlreiche Fischereigenossenschaften entstanden sind – nicht zuletzt aufgrund der Marktregulierung durch die gemeinsame Fischereipolitik der EG – wird etwa vielen neu sein. Die neuen Produktivgenossenschaften Großbritanniens, nicht zuletzt ein Produkt der massiven Arbeitslosigkeit der Thatcher-Ära, werden von Alan Thomas einer solidarischen, aber nicht unkriti-

schen Analyse unterzogen. Daß von den 1975 bis 1983 gegründeten Genossenschaften nicht mehr als etwa die Hälfte noch 1986 eine Geschäftstätigkeit aufwiesen, zeigt etwa die Gefahren, die diese häufig mit viel Enthusiasmus, aber unzureichenden Ressourcen und Know-how ausgestatteten Neugründungen zu bestehen haben. (Das gilt allerdings auch für die meisten privaten Geschäftsneugründungen.) In den Jahren 1983 bis 1986 betrug die Anzahl der schließenden Genossenschaften jeweils ein Drittel bis über die Hälfte der Zahl der Neuzugänge (vgl. Statistik S. 22). Die Massenarbeitslosigkeit hat in Großbritannien auch die Konzeption der örtlichen Community Enterprises entstehen lassen, in deren nicht primär profitorientiertem Zusammenhang auch das Konzept der Sozialbilanz neue Bedeutung gewonnen hat. Nicht uninteressant auch zu erfahren, daß die Gegnerschaft der extrem linken Labourverwaltung in Liverpool gegen die „elitären“ Baugenossenschaften Margaret Thatcher zu einer Verteidigungsrede auf die Kooperativen bewog. (S. 45)

Besonderes Augenmerk verdienen allerdings jene Artikel, welche sich mit der Lage der Konsumgenossenschaften befassen. Ziemlich unbenutzt von der Öffentlichkeit sind diese Genossenschaften ja in den letzten Jahrzehnten in vielen Staaten Europas in eine beachtliche Krise geraten – eine Krise, die in mancher Hinsicht auch für die zum Teil eng mit ihnen verknüpften Gewerkschaften beunruhigend erscheinen muß.

Der wohl „härteste“ Artikel des Jahrbuches ist von Ted Stephenson der Situation der britischen Konsumgenossenschaften gewidmet. Während G. C. J. Pratt, ein Vertreter der „Co-operative Union“, den umfassenden Charakter dieses Sektors hervorhebt (von der Milch fürs Baby bis zum Begräbnisdienst), dabei allerdings die andere Seite der Medaille: „decline and difficulty“ nicht leugnet, analy-

siert Stephenson unbarmherzig die fundamentalen Schwächen der britischen Konsumgenossenschaften: Zwischen 1960 und 1986 Absinken des Marktanteils von 10,9 Prozent auf 4,7 Prozent, des Non-food-Marktanteils sogar von 4,2 Prozent auf 1,7 Prozent und gegenüber der Konkurrenz unzureichende Gewinnmargen. Die Breite der Angebotspalette wird als Schwäche, geeignete Marktsegmente auszuwählen, gekennzeichnet, als „Kampf auf zu vielen Fronten“. Die komplizierte Struktur des Sektors, der Dualismus zwischen den „Cooperative Retailing Services“ als größter Einzelgenossenschaft und dem Einzelhandelszweig des Großhandelshauses CWS, dazu die Vielzahl unabhängiger größerer und kleinerer Regionalgenossenschaften wird als Wettbewerbsnachteil gebrandmarkt. Freilich: „Size does not guarantee success“ wie Stephenson mit Hinblick auf private Großfirmen wie Woolworth bemerkt, wo nach dem Verkauf das gewachsene Management ausgetauscht wurde und eine neue Marketingpolitik mit Abkehr vom Image des „Vollversorgers“ gewählt wurde. Stephenson konstatiert die abnehmende Rolle der genossenschaftlichen Rückvergütung, die leider in manchen Fällen allzulange, nämlich aus der Unternehmenssubstanz bezahlt worden sei, und er stellt das genossenschaftliche Solidaritätsprinzip in Frage, das Insolvenzen innerhalb des Sektors praktisch nicht zuließ. Diese Haltung habe einen zu großen Teil der finanziellen und Management-Ressourcen an Rettungsoperationen gebunden, aber auch korrigierende Maßnahmen in gefährdeten Genossenschaften verzögert, da diese ja ihrer Rettung sicher sein konnten. Daß, wie Stephenson schreibt, die „Bewegung“ in Wahrheit eine Ansammlung autonomer, am eigenen Überleben orientierter Körperschaften ist, hat sich 1985/86 im Zerfall der französischen Konsumgenossenschaftsbewegung und der Liquidierung ihrer zentralen Organe gezeigt. In

Ländern, wo durch einen Kraftakt die organisatorische Einheit der Konsumgenossenschaftsbewegung durchgezogen wurde, stellen sich natürlich viele der von Stephenson angesprochenen Probleme in anderen Dimensionen. Dennoch haben zahlreiche seiner Einsichten über den britischen Bereich hinaus für viele Staaten Europas Geltung und berühren sich mit Überlegungen eines vom Verfasser dieser Zeilen mit konzipierten internationalen Forschungsprojekten am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Wien<sup>1</sup>. Dies betrifft vor allem die widerspruchsvolle Beziehung zwischen den Zentralinstitutionen und der immer geringeren Zahl immer größerer Regionalgenossenschaften (die größten 12 machen laut Pratt 72,6 Prozent des Gesamtumsatzes, die größten 25 erzielen 86 Prozent. Insgesamt gibt es derzeit 92 britische Konsumgenossenschaften).

Mit weniger Schärfe zeichnen Yohanan Stryjan und Carl Olaf-Mann die Situation in Schweden. Auch sie konstatieren zwar den Bruch in der schwedischen Genossenschaftsentwicklung zu Anfang der 70er Jahre, der nach einer „Übergangsphase“ zur „Krise und zu Stagnation und Negativwachstum“ Ende der siebziger und Anfang der achtziger Jahre führte. Organisationsinterne Überlegungen – etwa die Beziehung zwischen der mächtigen Großhandels- und Industriezentrale KF und den noch über 100 Regionalgenossenschaften – bleiben aber ausgespart. Der kritische Blick geht auf die weitgehend versachlichte Mitgliederbeziehung. Der durch die Krise von 1971 akzentuierte Rationalisierungstrend habe – zu sehr – die Mitglieder und die Ideologie beiseite gelassen, suggerieren Stryjan und Mann. Die in den letzten Jahrzehnten abnehmende Kaufloyalität der Mitglieder wird nicht so sehr als Resultat der generellen „Entideologisierungstendenz“ unserer Gesellschaft gesehen (die den Wechselwähler analog zum „Käufer der Sonderangebote“ produ-

ziert), sondern als Resultat der Konsumgenossenschaftlichen Strategie, sich an „Marktnotwendigkeiten“ zu orientieren. Hier dürften Stryjan und Mann vermutlich die Gestaltungsmöglichkeiten der Konsumgenossenschaften im Wettbewerb ein wenig überschätzen.

Ein Artikel von Ketilson über die Konkurrenzfähigkeit der kanadischen Konsumgenossenschaften stellt aber die Dynamik zwischen Primär- und Sekundärgenossenschaften wieder ziemlich ins Zentrum. Dabei unterstellt der Autor, daß der Konkurrenzdruck zwar Großzusammenschlüsse von Genossenschaften fordern würde, das demokratische, lokal zentrierte Mitgliederelement ihnen aber eher Widerstand leistet. („The restructuring of consumer co-operatives in Canada has, however largely been resisted by the membership“ S. 137). Die schwere Krise der *Fédération des magasins coop* in Quebec zu Anfang der 80er Jahre erwähnt Ketilson in diesem Beitrag allerdings nur kurz.

Vielleicht der interessanteste Artikel des Handbuchs zur Konsumgenossenschaftsproblematik ist jener von Michiko Hasebe über die sehr erfolgreichen japanischen Konsumgenossenschaften. Sie sind sogar so erfolgreich, daß sie wie in Europa zu Anfang unseres Jahrhunderts genossenschaftsfeindliche Gesetzesvorlagen zu gewärtigen haben. Vielleicht liegt das wichtigste Erfolgsgeheimnis der japanischen Konsumgenossenschaften neben der noch relativ jungen Organisationsentwicklung (im wesentlichen nach 1948) in den sogenannten HAN-Gruppen: Hausfrauengruppen, denen Sammelbestellungen zugestellt werden. Die Autorin betont, daß die HAN-Gruppen auch als Phänomen der „Hausfrauenbewegung“ gesehen werden müssen (S. 152). Günther Vacek, der Verfasser der Länderstudie unseres Genossenschaftsprojektes (derzeit erst - verkürzt - in französischer Sprache publiziert<sup>2</sup>) betont, daß für den Erfolg dieser HAN-Gruppen die rela-

tiv unterdrückte Stellung der japanischen Frau wohl mitentscheidend sein dürfte, sodaß hier nicht eine unmittelbare Übertragbarkeit auf Europa vorliegt.

Das relativ jugendliche, umweltorientierte und intellektuelle Image der japanischen Konsumgenossenschaften läßt sich zweifellos auch schwer übertragen (es wurde zum Teil von Universitätsgenossenschaften personell gespeist).

Auch die von Hasebe betonte Funktion, in einer Gesellschaft der Kleinfamilien Gemeinschaft zu stiften, fällt den Genossenschaften in einem Land mit starker Gemeinschaftsideologie wie Japan vermutlich leichter. Dennoch ist spezifisch das Beispiel der HAN-Gruppen nicht abzutun.

Daß das Element informeller Sammelbeschaffung in Europa und auch heute noch eine wesentliche Basis kooperativen Handelns sein kann, belegt unter anderem der Artikel von J. D. Thirkell im Falle der *United Framlingham Farmers*. Aus solchen „Einkaufsgruppen“ auf der Basis des Selbstkostenprinzips und ohne Kapitalauslagen mag unter dynamischer Leitung ein eigener Genossenschaftsbetrieb entstehen, der gerade durch seinen Erfolg vielleicht auch gewisse Entfremdungsphänomene gegenüber den Mitgliedern entwickeln kann. Thirkells Studie belegt das anhand einer 1960 geschaffenen agrarischen Beschaffungsgenossenschaft. Die Tatsache, daß die ursprüngliche Einkaufsgruppe nach wie vor existiert und daß sie statt auf dem Prinzip der Rückvergütung auf festen Unkostenbeiträgen beruht, ist aber beachtenswert. Ähnliche Prinzipien bei den amerikanischen „direct charge Genossenschaften“ (Ketilson, S. 144), scheinen nahezulegen, daß kooperative Mitgliederloyalität im Kleingruppenbereich auch in einem relativ entideologisierten Gesamtrahmen gedeihen kann. Dies und noch manches mehr vermittelt uns die Lektüre des wirklich gelungenen *Yearbook of Coopera-*

### **Anmerkungen**

- 1 „Strukturwandel der Konsumgenossenschaften – ein internationaler Vergleich“ umfaßt Länderstudien über Österreich (Autor R. Blaich), die BRD (J. Brazda), Großbritannien (F. Müller), die Niederlande (J. Reintjes), Finnland, Frankreich und Schweden (R. Schediwy), Italien und die Schweiz (J. Setzer) – Forschungsfonds der ÖNB – Projekt 2588
- 2 Vgl.: Revue des etudes cooperatives, mutualistes et associatives (RECMA) Nr. 25 (1988), S. 45 ff.