
KONSUMGENOSSENSCHAFTEN IN DER KRISE

Rezension von: Johann Brazda, *Der Rechtsformwandel bei Genossenschaften – am Beispiel der deutschen Konsumgenossenschaften*; Robert Schediwy, *Probleme des föderativen Verbundes der Konsumgenossenschaften in Frankreich*, Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen, Band 7, Eigenverlag des FOG, Wien 1991, 184 Seiten, öS 88,-.

Der größte Wirtschaftsprozeß der deutschen Rechtsgeschichte wurde zu Jahresbeginn in Frankfurt gegen ehemalige Manager der coop-Gruppe eröffnet. Gegenstand der Anklage sind unter anderem Bilanzfälschung, Untreue und Kreditbetrug. Die Verantwortlichen französischen Konsumgenossenschaften hingegen begingen ein in der Öffentlichkeit wenig beachtetes „stilles Begräbnis“. Sie hatten die Zentralinstitutionen sowie mehrere Regionalgenossenschaften ohne evidente persönliche Bereicherungsabsicht in den Ruin manövriert.

Der Zusammenbruch der Konsumgenossenschaften in Deutschland und Frankreich signalisiert das drohende Ende einer Idee, die in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts als Produkt des Wandels zur modernen Industriegesellschaft ihren Anfang nahm: Vor dem Hintergrund des gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Liberalismus sahen sozialreformerische Vordenker in den Konsum- und Kreditgenossenschaften eine Selbsthilfe zum Aufbrechen der Abhängigkeiten der unterprivilegierten Arbeiterbewegung. In dem Jahrhundert ihres Bestehens waren die Genos-

senschaften einem ständigen strukturellen Anpassungsdruck ausgesetzt. Einerseits zwangen die weltgeschichtlichen Ereignisse zur Neuorientierung; andererseits erforderte die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung nicht nur Reaktionsschnelligkeit, sondern vielmehr auch Antizipation zukünftiger Markttrends. Offensichtlich vermochten die meisten genossenschaftlich organisierten Unternehmen auf einen Wandel der politischen Rahmenbedingungen – etwa die Nahrungsmittelrationierung während der Weltkriege – weitaus effizienter – zu reagieren als auf ökonomische Veränderungen. Eine aktuelle Rundschau über Europa eröffnet ein weitgehend düsteres Bild: Das Überleben der Konsumgenossenschaften scheint nur in jenen Ländern gesichert, in denen die politische Willensbildung einen geschützten Markt für den Einzelhandel aufrechterhält (z. B. Italien). In anderen Ländern befinden sich Genossenschaften mehr oder minder konsolidiert in der Phase eines geordneten Rückzuges – ein Szenario, das derzeit für Österreich gilt. In führenden Industrienationen, beispielsweise in Belgien und den Niederlanden, haben die Handelsgenossenschaften überhaupt aufgehört zu existieren. Die historische Entwicklung der Konsumgenossenschaften in Deutschland und Frankreich bis zu ihrem Untergang bildet den Inhalt der beiden in diesem Band veröffentlichten Studien.

Im ersten Kapitel seiner Untersuchung der deutschen Genossenschaftsbewegung geht Brazda auf die unterschiedlichen ideologischen Positionen ein, die zum Entstehen der ersten bürgerlichen und sozialdemokratisch orientierten Selbsthilfeorganisationen geführt hatten. In diese Periode fallen auch der Gründungsboom, die Bildung von zentralen Institutionen sowie der Ausbau der Eigenproduktion. Den größten Aufschwung ihrer Geschichte verzeichneten die deutschen Konsumgenossenschaften während ihrer Ein-

bindung in die Bewirtschaftungspolitik des Ersten Weltkrieges und in den späten zwanziger Jahren (Kapitel 2). Den wesentlichen Grund für diese erfolgreiche Entwicklung sieht Brazda nicht zuletzt in den ökonomischen Vorteilen, die die Konsumgenossenschaften während dieser Inflationsjahre ihren Mitgliedern boten. Das genossenschaftliche Bewußtsein als Teil eines allgemeinen Klassenbewußtseins hingegen verlor im Zusammenhang mit der zunehmenden politischen und gesellschaftlichen Integration der Arbeiterschaft an Bedeutung. Nach der Gleichschaltung im Dritten Reich wurde 1945 eine einheitliche Konsumgenossenschaftsbewegung gegründet. Diese unterstellte sich zwar grundsätzlich den Gesetzen des Marktes und freien Wettbewerbes, konnte jedoch mit dem Strukturwandel im Einzelhandel nicht Schritt halten. Anfang der siebziger Jahre waren die veralteten Konsum-Läden nicht mehr wettbewerbsfähig. Die regionalen Genossenschaften konzentrieren sich daraufhin unter einer zentralen coop-Holding-AG. *Pari passu* wandelten sich auch fünf der sieben großen Regionalgenossenschaften zu Aktiengesellschaften um. Als strukturelle Schwächen der neuen Unternehmensgruppe betont Brazda, daß nur notleidende coop-Genossenschaften die Konzernierung mittragen und daß der Rechtsformwandel nicht mit einer neuen Unternehmensstrategie verbunden war. So war die coop stets auf Zuschüsse ihrer Kapitaleigner, mehrheitlich der Bank für Gemeinwirtschaft sowie der Gewerkschaftsholding, angewiesen. Nachdem die beiden Hauptaktionäre aufgrund eigener Finanzschwächen ihre Anteile abgeben mußten, wurden Mitte der achtziger Jahre schwere Liquiditätseingänge und die hohe Verschuldung des Konzerns evident. Darüber hinaus enthüllten Berichte eines deutschen Nachrichtenmagazins in den Jahren 1987 und 1988 abenteuerliche Firmen- und

Beteiligungskonstruktionen. Diese Berichte führten zum Rückzug der Gläubiger und letztlich zur Notwendigkeit der Veräußerung der einzelnen Unternehmensteile. Erfolgreich überlebt haben wenige lokale Konsumgenossenschaften. Brazda hebt als frühe Ursachen für das Scheitern der Konsumgenossenschaften den Nachkriegskonservatismus der Führung hervor, als rezente Gründe eine unkontrollierte Expansion und die Inkompetenz der Gewerkschaft als Eigentümer und Unternehmer (Kapitel 3). Auf die Machenschaften des coop-Vorstands bei Vernachlässigung des Stammgeschäftes geht der Autor nur kurz ein. Gerade diese Faktoren führten allerdings m. E. den zwar schwer angeschlagenen, aber grundsätzlich sanierungsfähigen Handelskonzern in die Katastrophe.

Zur Untersuchung der Krise der französischen Konsumgenossenschaften geht auch Schediwy im Kapitel 1 seiner Studie zu den Wurzeln der genossenschaftlichen Frühzeit zurück. Abgesehen von der überaus erfolgreichen Regionalorganisation Nancy erweisen sich die französischen Genossenschaften von Anfang an als relativ schwach. Den endgültigen Verlust ihrer Pionierrolle im Einzelhandel mußten die Regionalgenossenschaften nach 1945 im Wettbewerb gegen private Großfilialisten hinnehmen. Die häufig als kleine Familienbetriebe geführten Läden verloren bald ihr positives Image bei jüngeren und preisbewußten Konsumenten. Auch in Frankreich unterließ oder verzögerte die Führung längst fällige Investitionen in moderne Technologien und Humankapital. Methoden rentablen Managements wurden weitgehend negiert. Darüber hinaus behinderte die Dominanz der großen Regionalgenossenschaften gegenüber der relativen Schwäche der Pariser Zentralorganisationen die rechtzeitige Sanierung der notleidenden Unternehmensgruppe. Die Finanzierungs- und Verschul-

dungsprobleme kumulierten 1985 in der Selbstaflösung der Pariser Zentralen und der Einleitung von Insolvenzverfahren gegen fünf Regionalgenossenschaften. Die zentrale Erkenntnis der Schediwyschen Analyse findet sich in Kapitel 3, in dem der Autor den Ablauf der Krise seit 1975 beleuchtet. Anhand der Protokolle des jährlichen Genossenschaftskongresses sowie zahlreicher Interviews mit früheren Führungskräften zeigt der Autor ein frappierendes soziologisches Phänomen: Bereits zehn Jahre vor dem Zusammenbruch waren sich die Betroffenen der Alarmsignale durchaus bewußt, die jeden Konkurs frühzeitig ankündigen. Doch paralyisierte die ungünstige Konstellation von Personen und Organisationen jede unternehmerische Initiative zum Abwenden des bevorstehenden Unterganges. Damit begreift Schediwy die Krise der französischen coop-Gruppe eher als sozialen Prozeß denn als rein ökonomisches Mißmanagement. Hätte der Autor der historischen Entwicklung der Konsumgenossenschaften allein eine betriebswirtschaftliche Kennzahlenanalyse aufgepfropft, wären nur die Konsequenzen, aber nicht die eigentlichen Ursachen ihres Zusammenbruches erklärt.

Zusätzlich hätte aber auch eine Untersuchung relevanter Indikatoren des Einzelhandels oder eine Käufergruppenanalyse interessante Fragestellungen eröffnet und einen Vergleich mit der österreichischen Konsumgenossenschaft ermöglicht. Als Mangel wird empfunden, daß der Darstellung der genossenschaftlichen Frühzeit zu Lasten der aktuellen Entwicklungen in beiden Studien relativ viel Raum gegeben wird. Dies, obwohl jene Periode bereits durch Standardwerke der genossenschaftlichen Literatur abgedeckt ist und von den Autoren kaum neue Quellen erschlossen wurden.

Alles in allem ist dieser Report ein spannendes Kapitel deutscher und französischer Genossenschaftsgeschichte, das die Autoren mit betroffenen machenden Originalzitatzen und Schlüsselaussagen der am Untergang Beteiligten würzen. Jedenfalls setzt das Buch ein deutliches Warnsignal, daß eine starke Marktposition – unabhängig von der Rechtsform des Einzelhandelsunternehmens – nicht vor dem Zusammenbruch schützt. Es bleibt zu hoffen, daß dieses Warnsignal auch in der aktuellen österreichischen Diskussion seine berechnigte Beachtung findet.

Felicitas Scharmer