



Hochschule Wismar

Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Fachbereich Wirtschaft



Hochschule Wismar

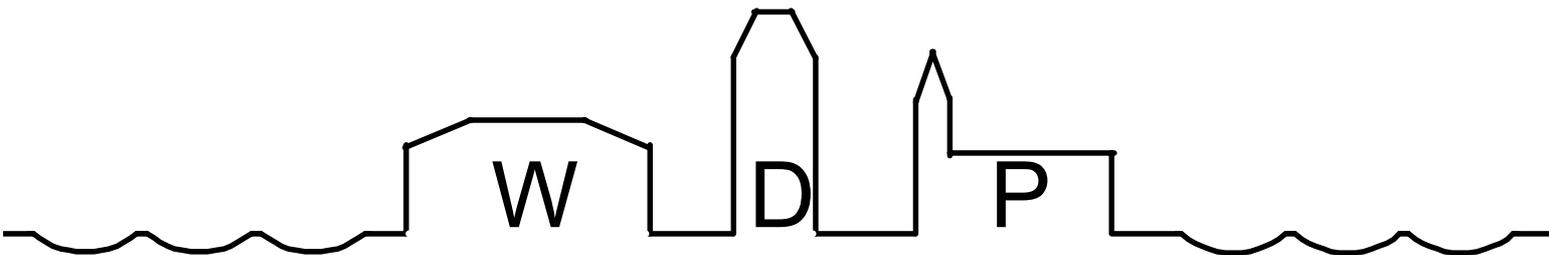
University of Technology, Business and Design

Department of Business

Jost W. Kramer

Entwicklung und Perspektiven
der produktivgenossenschaftlichen
Unternehmensform

Heft 04 / 2003



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung bietet die Studiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Wismar
Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
e-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

ISSN 1612-0884
ISBN 3-910102-28-X

JEL-Klassifikation M21, L22, B11

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, 2003.
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Klärung des Begriffs „Produktivgenossenschaft“	5
2.1. Was ist eine Produktivgenossenschaft?	6
Exkurs: Produktivgenossenschaft, Produktionsgenossenschaft oder Agrargenossenschaft?	7
2.2. Was ist eine Produktivgenossenschaft nicht?	8
2.3. Was kann eine Produktivgenossenschaft sein?	12
3. Strukturelle und funktionale Schwierigkeiten bei Produktivgenossenschaften	13
Exkurs: Entstehungsursachen moderner Produktivgenossenschaften	15
4. Organisatorische Konsequenzen für Produktivgenossenschaften	17
4.1. Das Zielproblem	18
4.2. Das Nischen- oder Konkurrenzproblem	18
4.3. Das Problem der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Doppelnatur	19
4.4. Das Verteilungs- und Entlohnungsproblem	20
4.5. Das Entscheidungs- und Anweisungsproblem	20
4.6. Das Informations- und Kontrollproblem	21
4.7. Das Finanzierungsproblem	22
4.8. Das Problem der staatlichen Unterstützung	22
4.9. Sonstige Probleme	23
5. Fazit	23
Literaturverzeichnis	25
Autorenangaben	30

1. Einleitung

Die Beschäftigung mit der Wirtschaftsform „Produktivgenossenschaft“ stellt in Deutschland immer wieder eine besondere Herausforderung dar. Die herrschende Meinung zu dieser Thematik lautet: „Produktivgenossenschaften haben in der Vergangenheit nicht funktioniert, funktionieren derzeit nicht und werden auch in Zukunft nicht funktionieren können, da sie immanente Probleme aufweisen, die ein Funktionieren zwangsläufig unmöglich machen.“¹ In diesem Zusammenhang wird insbesondere immer wieder auf das sog. Oppenheimersche Transformationsgesetz abgestellt, wonach die Entwicklung von Produktivgenossenschaften einer gewissen Gesetzmäßigkeit² unterliege, die zwangsläufig zum Verlust des produktivgenossenschaftlichen³ Charakters (Auflösung dieser Unternehmensform (Beckmann 1993: 218)) führe. Im Wesentlichen besagt dieses „Gesetz“, dass Produktivgenossenschaften im Zeitablauf entweder zerfallen oder sich in kapitalistische Unternehmen umwandeln. Oppenheimer (1896: 45) formuliert dies folgendermaßen: „Nur äußerst selten gelangt eine Produktionsgenossenschaft zu Blüte. Wenn sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein.“ Er führt diese Entwicklung auf mehrere Ursachen zurück, nämlich

1. Mangel an Kapital,
2. Mangel an Absatz und
3. Mangel an Disziplin.

Daraus ist oft gefolgert worden, dass eine Produktivgenossenschaft keine Chance habe, als Produktivgenossenschaft zu überleben. Es gäbe, so die regelmäßige Interpretation, nur zwei Möglichkeiten der Entwicklung für sie: Entweder sie gelangt - in Oppenheimerscher Diktion „nicht zur Blüte“, dann bedeutet dies zwangsläufig ihr Ausscheiden aus dem Markt, meist in Form des Konkurses. Oder sie gelangt zur Blüte, dann hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein, und wandelt sich in eine „kapitalistische Unternehmung“⁴ anderer Wirtschafts- und wohl auch Rechtsform um. Ohne in diesem Zusammenhang detailliert das Oppenheimersche Transformationsgesetz einer Kritik zu unterziehen,⁴ ist dennoch hervorzuheben, dass es häufig als Legitimation dafür missbraucht wurde, sich eine inhaltlich Auseinandersetzung mit dem Wesen und den Schwierigkeiten von Produktivgenossenschaften zu ersparen.

¹ In diesem Sinne beispielsweise Jäger (1991: 97f; 1994: 218) und Wiemeyer (1986: 27). Ausführlich hierzu auch Kivanç (1977: 52ff).

² Zur Kritik am Gesetzescharakter vgl. Eisen (1997: 33).

³ Nach Kruck (1993: 214-216) handelt es sich hierbei nicht nur um eine falsche Interpretation, sondern auch um ein fehlerhaftes Zitat.

⁴ Vgl. dazu ausführlich Kramer (2003: 41-56).

Daher scheint es notwendig, sich mit drei Fragen intensiver auseinander zu setzen:

1. Was ist eigentlich eine Produktivgenossenschaft?
2. Worin bestehen ihre Schwierigkeiten?
3. Was ist daraufhin bei der Organisation zu beachten?

2. Klärung des Begriffs „Produktivgenossenschaft“

Am Anfang der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Wirtschaftsform „Produktivgenossenschaft“ steht häufig eine Definition von Produktivgenossenschaften, die auf Gide (1923: 5) zurückgeht: „Produktivgenossenschaften sind nach einer einprägsamen und leicht anwendbaren Formulierung Unternehmen, in denen jeder Beschäftigte Teilhaber und jeder Teilhaber Beschäftigter ist“ (Engelhardt 1963: 439).⁵ Ausgehend von dieser Definition, die auch heute noch die entsprechende wirtschaftstheoretische Literatur leitet (beispielsweise Beckmann 1993: 218; Rönnebeck 1994: 19), obwohl sie bereits in den zwanziger Jahre sehr umstritten war (vgl. Fuchs 1927: 25ff; Crüger 1922: 12, 55f), stellt sich die Frage, ob es in Deutschland denn heutzutage überhaupt noch Produktivgenossenschaften gibt.

Diese Frage ist, trotz oder gerade wegen der Integration der Nachfolger der sozialistischen Produktionsgenossenschaften im Gefolge der deutschen Vereinigung, nicht ganz einfach zu beantworten, sondern bedarf einiger Vertiefung hinsichtlich des Verständnisses von Produktivgenossenschaften.

Solche Bestimmungsprobleme sind übrigens nicht neuerer Natur. Bereits 1927 stellte Fuchs (1927: 8) fest: „Unter dem Begriff der Produktivgenossenschaft werden gemeinhin mannigfache Organisationen verstanden: sowohl die Vereinigung von Handwerkern oder Arbeitern zum Zweck der gemeinsamen Erzeugung im gemeinsamen Betrieb mit anschließendem Absatz der hergestellten Produkte als auch die Vereinigung von selbständigen Handwerkern zum Zwecke der Be- oder Weiterverarbeitung von in ihren eigenen Betrieben hergestellten Erzeugnissen und schließlich auch die genossenschaftlichen Eigenbetriebe von Verbraucherorganisationen zum Zweck der Herstellung bestimmter Waren und zur Abgabe dieser an die Mitglieder.“

Auch siebzig Jahre später ist die Begriffsverwirrung nicht unbedingt geringer geworden. Zur Klärung des Begriffs bedarf es der Beantwortung zweier Fragen, nämlich „Was ist eine Produktivgenossenschaft?“ und „Was ist eine Produktivgenossenschaft nicht?“ (Kramer 1997b: 101-125). Erst das Zusammenspiel der Antworten auf diese beiden grundsätzlichen Fragen erlaubt eine weitergehende Vertiefung, wobei die Beantwortung aus der Orientierung an den genossenschaftlichen Grundprinzipien erfolgen soll.

⁵ Engelhardt nimmt hier Bezug auf Fuchs (1927: 25).

2.1. Was ist eine Produktivgenossenschaft?

Hinsichtlich der wirtschaftlichen und soziologischen Eigenschaften einer Produktivgenossenschaft stellt Dülfer fest, dass für diesen Genossenschaftstypus grundsätzlich dieselben Merkmale gelten wie für andere Genossenschaften:

1. Sie ist ein Zusammenschluss von Personen, die durch mindestens ein gemeinsames Interesse verbunden sind (*Genossenschaftsgruppe*);
2. Die Mitglieder der Genossenschaftsgruppe wollen ihre Ziele durch gemeinsame Aktionen und gegenseitige Unterstützung mittels Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage erreichen (*Selbsthilfe in der Gruppe*);
3. Sie bedienen sich dazu eines gemeinsam errichteten Wirtschaftsbetriebes (*Genossenschaftsbetrieb*);
4. Die Leistungserstellung dieses Betriebes ist auf die wirtschaftlichen Bedürfnisse der Mitgliederwirtschaften bezogen (*Förderungsbeziehung*) (Dülfer 1980: 1356).

Dülfer (Göttingen 1995: 100) stellt aber auch fest, dass sich in struktureller Hinsicht die Produktivgenossenschaft in allen Ausprägungsformen grundsätzlich dadurch von der Förderungsgenossenschaft unterscheidet, dass sie keine Mitgliederbetriebe (mehr) erkennen lässt, sondern der gemeinschaftlich getragene (Organ-)Betrieb hier als von den Mitgliedern betriebene Unternehmung operiert. Das genossenschaftliche Identitätsprinzip findet bei dieser Form seinen Ausdruck nicht in der Identität von Mit-Unternehmer und Kunden, sondern in der Identität von Mit-Unternehmer und Mit-Arbeiter im gemeinschaftlichen Produktionsbetrieb.

Im Vergleich zur wirtschaftlichen Begriffsklärung ist es relativ einfach, das rechtliche Verständnis dieses Typus herauszuarbeiten, da die Produktivgenossenschaft in § 1 Abs. 1 Ziff. 4 GenG ausdrücklich aufgeführt wird.⁶ Der Kommentar von Hettrich/Pöhlmann (1995: 10f) führt hierzu aus: „Der Unternehmensgegenstand einer Produktivgenossenschaft (Ziff. 4) ist die gemeinschaftliche Herstellung oder Verwertung von Produkten durch die Mitglieder oder die gemeinschaftliche Erbringung von Dienstleistungen im eigenen Betrieb. Bei dieser Genossenschaftsform stellen die Mitglieder ihre eigene Arbeitskraft der eG unmittelbar zur Verfügung; sie sind daher zugleich Arbeitnehmer wie auch Unternehmer. In der Marktwirtschaft hat sich diese Unternehmensform als nicht wettbewerbsfähig erwiesen. Sie kann jedoch im Rahmen einer beabsichtigten Schaffung von Miteigentum und Mitverantwortung der Mitarbeiter eines Unternehmens die geeignete Unternehmensform darstellen.“

Auf diese Weise ist zwar eine erste Annäherung an die rechtlichen, wirtschaftlichen und soziologischen Eigenschaften von Produktivgenossenschaf-

⁶ Zur rechtlichen Stellung vgl. Steding (1995).

ten erreicht worden, doch scheint dennoch eine Abgrenzung der Produktivgenossenschaft zu anderen, verwandten Wirtschaftsformen notwendig zu sein (Kramer 1997: 125ff).

Exkurs: Produktivgenossenschaft, Produktionsgenossenschaft oder Agrar-genossenschaft?

In diesem Zusammenhang ist gerade mit Blick auf die Genossenschaften in der landwirtschaftlichen Produktion daraufhin zu weisen, dass die Begriffe „Landwirtschaftliche Produktivgenossenschaft“, „Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft (LPG)“ und „Agrar-genossenschaft“ nicht deckungsgleich sind, obwohl sie gelegentlich so verwendet werden. Statt dessen handelt es sich um drei unterschiedliche Betriebsformen, die zwar einerseits gewisse gemeinsame Züge aufweisen (Tätigkeit in der landwirtschaftlichen Produktion, Führung der Bezeichnung „Genossenschaft“ und Beschäftigung von Mitgliedern), sich aber ansonsten insbesondere hinsichtlich ihrer Organisation und der Mitgliederzusammensetzung erheblich unterscheiden.

Die Begriffsverwirrung hängt unmittelbar mit der deutschen Geschichte zusammen. Während in der frühen Entwicklung zwischen Produktiv- und Produktionsgenossenschaft selten differenziert wurde, wodurch sich auch die von Kruck (1993: 214-216) angemerkte falsche Zitierweise ergeben hat, war im Gefolge der deutschen Teilung in der DDR eine Genossenschaftsform entstanden, die als „Produktionsgenossenschaft“ bezeichnet wurde, Merkmale der Produktivgenossenschaft aufwies, aber im Unterschied zu den älteren Formen in erheblichem Maße von staatlicher Seite instrumentalisiert wurde. Die „Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft“ ist entstanden im Zuge der sozialistischen Umgestaltung der Landwirtschaft in der DDR; es handelte sich bei ihr um eine sog. offizialisierte Genossenschaftsform, eingesetzt zur Erreichung staatlich vorgegebener Ziele, die daraufhin häufig durch staatlichen Zwang und unter Einschränkung der genossenschaftlichen Demokratie zustande gekommen ist.

Die dadurch notwendig werdende Differenzierung wurde aber von wissenschaftlicher wie praktischer Seite kaum betrieben, nicht zuletzt aufgrund der geringen Bedeutung von Produktivgenossenschaften im Westen Deutschlands. Größeres Gewicht wurde den Unterschieden erst wieder nach der deutschen Vereinigung beigemessen, als die Produktionsgenossenschaften, bei denen es sich neben einer Wirtschafts- zugleich auch um eine Rechtsform handelte, genötigt waren, eine andere Rechtsform zu ergreifen oder sich aufzulösen. Bei den dann entstehenden Unternehmen handelte es sich zu einem großen Teil um Organisationen, die sich selbst zwar als Produktivgenossenschaften verstanden, aber das klassische Identitätskriterium (alle Mitglieder beschäftigt, alle Beschäftigten Mitglieder) weder erfüllten noch dies beabsichtigten. Mangels anderer Bezeichnungen wurden die so entstandenen Genossenschaften

häufig dennoch als Produktivgenossenschaften bezeichnet, obwohl es sich um Organisationen mit sehr hybridem Charakter handelt.⁷

In der Landwirtschaft werden diese Organisationen in der landwirtschaftlichen Produktion inzwischen weitestgehend als Agrargenossenschaften bezeichnet, obwohl in der älteren Literatur diese Bezeichnung auch für andere landwirtschaftliche Genossenschaften (z. B. Absatzgenossenschaften) verwendet wurde.⁸ Diese im Zuge der deutschen Vereinigung entstandenen Genossenschaften weisen häufig starke produktivgenossenschaftliche Züge auf, dürfen aber aufgrund der teilweise erheblichen Heterogenität der Mitgliederzusammensetzung (Kapitaleigner, Beschäftigte, Leiter, ehemalige Mitarbeiter, Verpächter etc.), die keineswegs immer von der Genossenschaft beschäftigt werden, nicht undifferenziert als Produktivgenossenschaft bezeichnet werden, zumal sie sich in der Praxis auch häufig anders verhalten.

Die „Landwirtschaftliche Produktivgenossenschaft“ hingegen ist ein eher theoretisches Gebilde. Grundsätzlich ist sie nicht nur in der landwirtschaftlichen Produktion tätig, sondern durch die (weitestgehende) Identität von Mitgliedern und Beschäftigten gekennzeichnet. Es erscheint zweifelhaft, ob eine derartige Unternehmung in Deutschland überhaupt aufzufinden ist, da die produktivgenossenschaftlichen Formen in der Landwirtschaft in ihrer überwiegenden Mehrzahl aus der Umwandlung von LPGen entstanden sind und sich häufig zu hybriden Genossenschaften (Agrargenossenschaften) entwickelt haben. Sofern sie überhaupt auffindbar ist, stellt die landwirtschaftliche Produktivgenossenschaft in ihrer reinen Form (alle Mitglieder sind beschäftigt, alle Beschäftigten sind Mitglieder) eine Ausnahmeerscheinung dar, während die hybride Agrargenossenschaft der Regelfall ist.

2.2. *Was ist eine Produktivgenossenschaft nicht?*

Zur Auseinandersetzung mit dieser Frage bietet es sich an, die Produktivgenossenschaft gegenüber verwandten Formen abzugrenzen. Dazu sollen die genossenschaftlichen Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstorganisation als eine Art Geländer genutzt werden, wobei in diesem Zusammenhang daran erinnert sei, dass es sich bei der Genossenschaft im Gegensatz zu vielen anderen Formen der Selbsthilfe um eine auf wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichtete Institution handelt. Auch die Produktivgenossenschaft ist dieser Verbindung von genossenschaftlichen Prinzipien und ökonomischer Orientierung verpflichtet.

Als erstes ist festzustellen, dass eine Produktivgenossenschaft keine Produktionsgenossenschaft im sozialistischen Sinne ist. Zwar weist sie, wie bezüglich der LPG oben erwähnt, gewisse Gemeinsamkeiten auf (gemeinschaft-

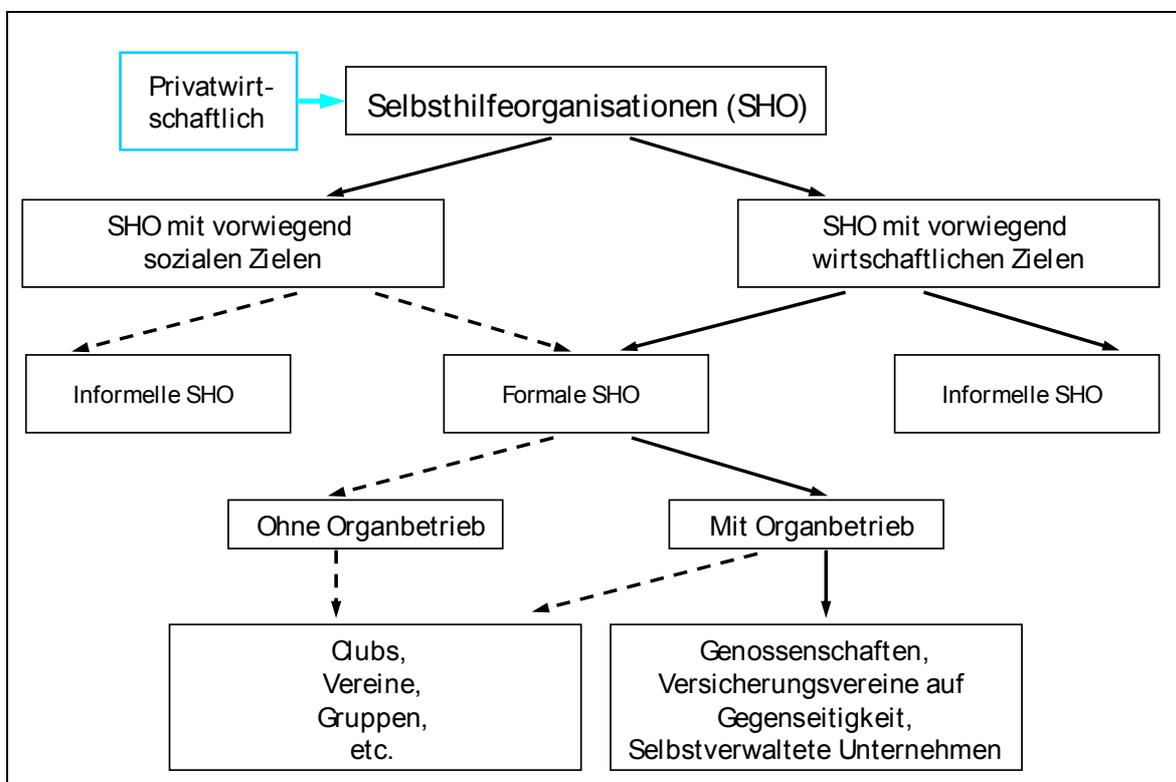
⁷ Ausführlicher bei Kramer (1997b: 101-125).

⁸ Entsprechend beispielsweise bei Boettcher (1966: 14).

liche Produktion, weitgehende Identität von Mitarbeitern und Mitgliedern etc.), doch bestehen schwerwiegende Unterschiede sowohl hinsichtlich der Freiwilligkeit des Beitritts als auch hinsichtlich der Umsetzung des genossenschaftlichen Demokratieprinzips. Die Kriterien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstorganisation sind also bei (sozialistischen) Produktionsgenossenschaften nicht erfüllt. Der Klarheit halber sei explizit angemerkt, dass dies die Produktionsgenossenschaften nicht zu Staatsbetrieben macht; statt dessen stellen sie eine Zwischenform zwischen privatwirtschaftlicher Tätigkeit und staatswirtschaftlicher Lenkung dar.

Des Weiteren ist die Produktivgenossenschaft aber auch kein Bestandteil der Gemeinwirtschaft oder der *Economie Sociale* (Mändle 1980: 594-611). Zwar bestehen auch hier gewisse Gemeinsamkeiten in dem Sinne, dass sowohl das Konzept der Genossenschaft als auch Gemeinwirtschaft und *Economie Sociale* auf eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation für bestimmte Personengruppen abstellen. Der wesentliche Unterschied besteht jedoch in der Zielrichtung. Gemeinwirtschaftliche Institutionen haben die Orientierung „Wir für andere“, während die Genossenschaft als Selbsthilfeorganisation das Ziel „Wir für uns“ verfolgt.

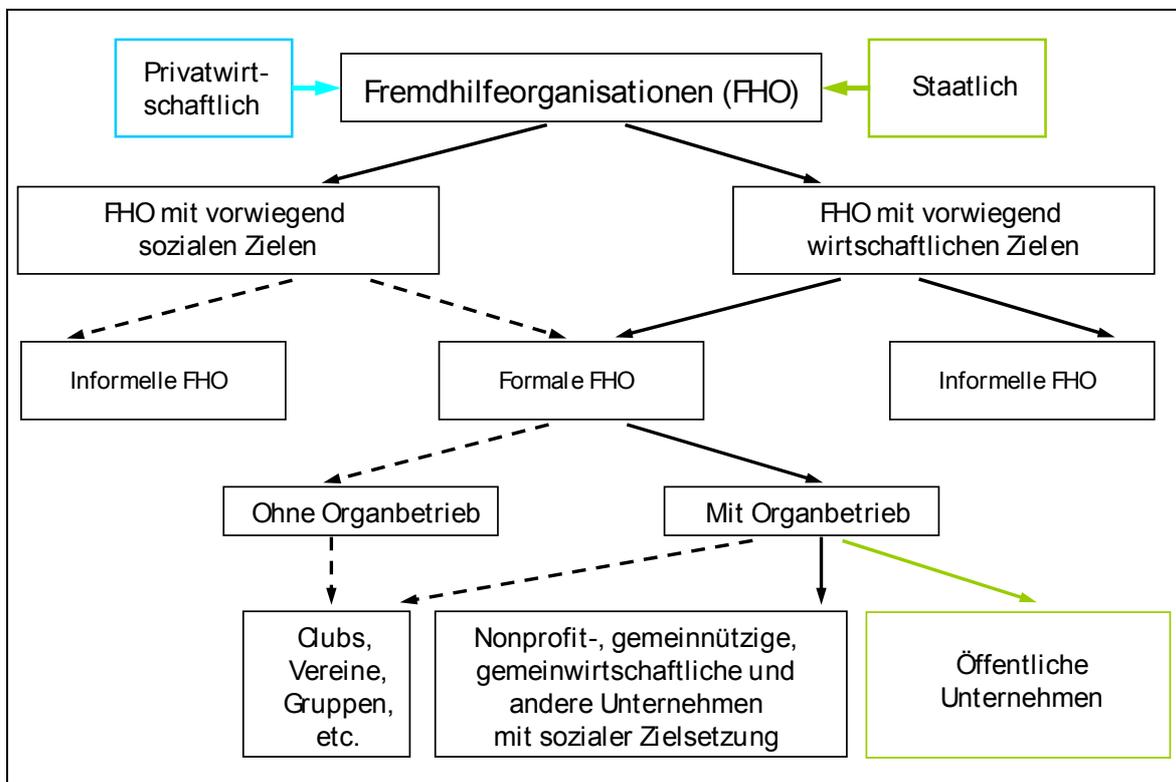
Abbildung 1: Formen von Selbsthilfeorganisationen und Einordnung der Genossenschaften



Quelle: Geringfügig erweiterte Darstellung nach Münkner (1995: 14).

Die Genossenschaft kann sich dabei durchaus förderlich auch für Nicht-Mitglieder auswirken, dies sind dann jedoch externe Effekte (z. B. durch Verbesserung der Situation auf Märkten etc.). Derartige Effekte können zwar von der Genossenschaft durchaus auch gewünscht sein, sind jedoch vom genossenschaftlichen (Selbst-)Verständnis her nicht entscheidungsrelevant, da der genossenschaftliche Förderungsauftrag, also die Verbesserung der Situation der Mitglieder, eindeutigen Vorrang genießt (vgl. auch Münkner 1995: 19). Hier bestehen auch die Unterschiede zum Ansatz der *Economie Sociale* (vgl. auch Clair 1996: 5-12), die insgesamt sehr darunter leidet, dass bis heute keine Klarheit darüber besteht, wo die Gemeinsamkeiten der unter die *Economie Sociale* subsumierten Organisationen sind und worin die Unterschiede bestehen (Münkner 1995: 41).

Abbildung 2: Formen von Fremdhilfeorganisationen



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Produktivgenossenschaft stellt gleichzeitig aber auch keinen wirtschaftspolitischen Ansatz für die „Überwindung des kapitalistischen Systems“ dar. Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen ist sie in den Wettbewerb eingebunden und kann - außer in geschützten Nischen - nur überleben, wenn sie die entsprechenden Spielregeln verinnerlicht hat. Die Produktivgenossenschaft in der Marktwirtschaft ist daran gebunden, wirtschaftlich zu arbeiten, weil sie

sonst aus dem Markt gedrängt wird und ihr originäres Ziel - die Förderung der Mitglieder - nicht mehr erfüllen kann.

Zudem sind die in der Wirtschaftspraxis anzutreffenden Produktivgenossenschaften nicht identisch mit dem Idealtypus der Produktivgenossenschaft (Identität von Mitgliedern und Beschäftigten). Diese Form ist in der Theorie deutlich stärker verbreitet als in der Realität. Diesbezügliche Befragungen von Genossenschaftsverbänden führten zum Ergebnis, dass die vollständige gegenseitige Identität von Mitgliedern und Beschäftigten in einer Produktivgenossenschaft in keinem Fall bekannt war. Dadurch bedingt lassen sich die aus der Analyse des Idealtypus gewonnenen Erkenntnisse in der Regel nicht ohne genauere Betrachtung der Realtypen in Handlungsanweisungen für die in der Praxis existierenden Genossenschaften ummünzen.⁹ Dies ist dadurch bedingt, dass die Modellannahmen des Idealtypus einerseits die gewonnenen Ergebnisse determinieren, sich aber andererseits so stark von den in der Realität anzutreffenden Bedingungen unterscheiden, dass die Übertragbarkeit darunter leidet.¹⁰ Stattdessen bedarf es einer tiefergehenden Untersuchung der Existenz- und Strukturbedingungen der in der Realität vorkommenden Produktivgenossenschaften, um zu tragfähigen Schlüssen zu gelangen.

Last but not least ist in diesem Zusammenhang noch zu betonen, dass die Produktivgenossenschaft keine hierarchiefreie Institution ist, nicht sein kann

⁹ Diese Vorgehensweise findet sich auch bei der Untersuchung von Beckmann (1993: 217-231) sowie in den entsprechenden Argumentationssträngen von Jäger (1994: 217f). Eine derartige Verhaltensweise ist in Anlehnung an Arndt bestenfalls als logisch inkonsequent bzw. unzulässig vereinfachend zu bezeichnen, stellt jedoch schlimmstenfalls eine beabsichtigte (politische) Diskriminierung im Ringelnatzschen Sinne („weil nicht sein kann, was nicht sein darf“) dar (vgl. Arndt 1979: 177ff).

¹⁰ Bezüglich dieser Problematik sei auf die Arbeit von Beckmann (1993: 227) verwiesen, die sich mit der Transformation von ehemaligen Produktionsgenossenschaften in Produktivgenossenschaften befasst. Er stellt fest, dass das idealtypische Anreizsystem einer Produktivgenossenschaft egalitäre Entlohnung und Kontrolle sei, gelangt zu dem Schluss, dass so nur ein geringer Anreiz zur Kontrolle existiere und daher ein Übergang zur Selbstbeschäftigung vorteilhaft sei, da so die Desincentive- und Kontrollkosten entfielen. Ein hierarchisches Anreiz- und Kontrollsystem, als die andere existierende Alternative, sei nur dann sinnvoll, wenn Vorteile größerer Unternehmen bestünden und die Kontrollkosten nicht kompensierten. Dazu ist festzuhalten, dass erstens durch das Rechtskleid der eingetragenen Genossenschaft zwangsläufig eine (Mindest-)Hierarchie vorausgesetzt wird in Form von Vorstand und Aufsichtsrat. Zweitens weisen alle aus ehemaligen Produktionsgenossenschaften hervorgegangenen Produktivgenossenschaften eine derartige Hierarchie auf, die mit der Delegation von Führungsverantwortung, der Zuweisung entsprechender (Kontroll-)Kompetenzen und zumindest der Möglichkeit zur Einkommensdifferenzierung einhergeht. Dadurch bedingt lassen sich die aus der Unterstellung egalitärer Entlohnung und gegenseitiger Kontrolle gezogenen Schlüsse nicht auf die Produktivgenossenschaften übertragen, wo weder der eine noch der andere Aspekt zutrifft.

und in der Regel auch nicht sein will. Dies wird auch von Fuchs betont, der bezogen auf die Produktivgenossenschaften bereits 1927 ausführte: „Die Leitung des Unternehmens kann nicht durch alle Genossen zugleich erfolgen, sie muß in den Händen eines besonderen Leiters liegen. Mit diesem Herausheben aus der Masse, mit dem Übergehen der Leitung auf einen oder mehrere einzelne, die die Führung des Betriebes als Hauptberuf ausüben, fallen Unternehmerfunktion (Unternehmer ist die Gesamtheit der Mitglieder) und Leitungsfunktion auseinander. Das ist nicht ohne Folgen. Je größer der Betrieb ist und wird, eine um so größere Eigenbahn beansprucht die Leitung notwendigerweise für sich, und um so mehr drängt sie die Eigenexekutive der Genossen zurück, ohne daß sie *schon* darum auch *Eigeninteresse* haben muß. Die aristokratische Leitung und die Demokratie der Masse der Genossen haben gleichen Weg und gleiches Ziel, können es wenigstens noch haben.“¹¹ Aus diesen Ausführungen ergibt sich, dass die Notwendigkeit einer Hierarchie zum Überleben unter den Bedingungen wettbewerblicher Konkurrenz nicht nur bereits sehr früh erkannt wurde,¹² sondern auch die - quasi selbstverständliche - Unterstellung einer beabsichtigten oder gar typ-immanenten Hierarchiefreiheit bei Produktivgenossenschaften so nicht zu halten ist.¹³ Dafür sprechen auch die Strukturen all jener Produktivgenossenschaften, die bereits über einen längeren Zeitraum in ihren jeweiligen Märkten agieren. Auch Untersuchungen selbstverwalteter Betriebe, bei denen Hierarchien weitestgehend abgeschafft werden sollten, kommen zu dem Ergebnis, dass dies in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle nicht gelungen ist.¹⁴

2.3. Was kann eine Produktivgenossenschaft sein?

Ohne bereits im Vorhinein auf Details einzugehen, bleibt als vorläufiges Fazit auf der Basis der obigen Ausführungen festzuhalten, dass eine Produktivgenossenschaft - unabhängig von der jeweils im Einzelfall gewählten Rechtsform - eine grundsätzliche Möglichkeit für eine gemeinschaftlich organisierte und durchgeführte Produktion unter marktwirtschaftlichen Bedingungen ist. Diesbezüglich scheint durchaus ein spürbarer Bedarf vorhanden zu sein. Anders lassen sich die ca. 4.900 bis 7.500 produktivgenossenschaftlichen Organisationen (Kramer 2001: 136) in Deutschland kaum erklären. Inwieweit für die Produktivgenossenschaft besondere Führungs- und Organisationsstrukturen

¹¹ Fuchs (1927: 31), (Hervorhebung im Original).

¹² Gegenteilige Ansichten finden sich u. a. bei Beywl (1990: 81-110; 1991: 45). Vgl. auch Domeyer (1986: 189-203).

¹³ So beispielsweise Jäger (1994: 218).

¹⁴ Vgl. Heider/Mevissen/Bluem (1988: 151). In 68% aller befragten Betriebe existierten zumindest informelle Hierarchien, also Personen mit größerem Einfluß als andere. Eine Hierarchiefreiheit fand sich fast ausschließlich (85,7%) bei sehr kleinen Betrieben (sieben Beschäftigte oder weniger). Vgl. auch Duhm (1990: 136ff).

notwendig sind - die ggf. auch von denen anderer Genossenschaften abweichen -, bedarf der weiteren Analyse und ggf. der wissenschaftlichen Ausarbeitung.¹⁵

3. Strukturelle und funktionale Schwierigkeiten bei Produktivgenossenschaften

Dülfer (1984: 104) führt die geringe Verbreitung und das historisch in vielen Fällen belegte Scheitern von Produktivgenossenschaften auf mehrere Gründe zurück:¹⁶

1. Konzeptionelles Dilemma;
2. Nivellierung der Motivation;
3. Spaltung der Mitgliedergruppe;
4. Verteilungskonflikte;
5. Leitungsdefizite;
6. Abschließungstendenz;
7. Mangelnde konjunkturelle Flexibilität;
8. Eigenkapitalmangel;
9. Mangel an Kreditfähigkeit;
10. Gefahr staatlicher Intervention;
11. Mangelnde soziale Absicherung der Mitglieder.¹⁷

Unter dem konzeptionellen Dilemma ist zu verstehen, dass grundsätzlich ein Widerspruch zwischen dem egalitären (Gleichberechtigung und gleichen Status unterstellenden) Selbstverständnis der Mitgliedergruppe und dem prinzipiell hierarchisch-systematischen Aufbau des arbeitsteiligen Produktionsbetriebes besteht. Dieser macht sich im Prozessablauf störend bemerkbar. Der Wunsch nach „Demokratisierung des Betriebsprozesses“ stößt aus ökonomischen und sozialpsychologischen Gründen an praktische Grenzen:

So birgt ein auf Gleichheit innerhalb der Mitgliedergruppe abstellendes Konzept die Gefahr einer Nivellierung der individuellen Arbeitsmotivation auf relativ niedrigem Niveau. Ferner könnte die Ablehnung des Leistungswettbewerbs zu einer geringen wirtschaftlichen Effizienz führen.

¹⁵ Nicht umsonst kritisiert Boettcher (1974: 31) in diesem Zusammenhang: „Die meisten Theoretiker erklären, eine Beschäftigung mit der Produktivgenossenschaft lohne deshalb nicht, weil sie unüberwindbare Instabilitätsmerkmale aufweise. Diese Annahme wird aber dadurch nicht wahrer, daß Generationen von Autoren sie immer wieder von einander abgeschrieben haben, ohne je einmal in die Wirklichkeit hineingesehen zu haben, wo sie sich leicht hätten überzeugen können, daß ihre Aussage falsch ist.“

¹⁶ In abgemilderter Form auch in Dülfer (1995: 110f). Zu den Ursachen des Scheiterns siehe auch Weissel (1984: 92-103).

¹⁷ Vgl. hierzu und im folgenden Dülfer (1990: 684f; 1995: 110f).

Schwierigkeiten entstehen auch durch eine heterogene Zusammensetzung der Mitgliedergruppe, die i. d. R. mit sehr unterschiedlichen Interessenlagen verbunden ist. Diese spiegeln sich auch in der Art und Weise der Einflussnahme auf das Unternehmensgeschehen wider. Derartige Konflikte sind im Grundsatz unvermeidbar, da auch bei ursprünglich homogener Mitgliedergruppe sich Leitungs- und Ausführungsaufgaben nicht verteilen lassen, ohne dass letztlich Teilgruppen mit unterschiedlichen Rechten, Pflichten und Machtmitteln entstehen. Hierdurch entsteht wiederum Inhomogenität, die letztlich mit unterschiedlichen Interessen einhergehen. Zudem ergeben sich aus dieser „Heterogenisierung“ der Mitgliedergruppe Konflikte bei der Verteilung von Gewinnen, Verlusten und der Honorierung der Arbeitsleistung bzw. für Sacheinlagen, die durch eventuelle Prämiensysteme für Führungs- und Fachkräfte, oder auch schon durch die Anwendung von Arbeitsbewertungssystemen, verschärft werden.

Andererseits wird die Anwerbung qualifizierter Führungskräfte und/oder fachlicher Spezialisten außerhalb des Mitgliederkreises durch die Prinzipien der Selbstverwaltung und der Identität behindert. Diese Kräfte müssten entweder auch den Mitgliedsstatus erwerben oder es kommt zu einer größeren Heterogenität in der Belegschaft (Mitglieder und Nicht-Mitglieder).

Bei engem Zusammenhalt der Gruppe ergibt sich aus sozialpsychologischen Gründen und im Hinblick auf Ertrags- und Beschäftigungsziele eine Tendenz zur Abschließung nach außen; es werden keine neuen Mitglieder mehr aufgenommen. Stattdessen werden ggf. verstärkt Nicht-Mitglieder als Nur-Beschäftigte eingestellt.

Eine durch diese Abschließungstendenz bewirkte „Festschreibung“ des Mitarbeiterbestandes beeinträchtigt tendenziell die Anpassungsfähigkeit bei veränderten Marktsituationen und Beschäftigungslagen, da weder Neuaufnahmen noch Ausschlüsse von Mitgliedern in Betracht kommen. Der so bedingte Mangel an konjunktureller Flexibilität führt zu Wettbewerbsnachteilen gegenüber anders strukturierten Unternehmungen.

Die i. d. R. wirtschaftlich schwachen Mitglieder können nur relativ kleine Kapitalanteile einbringen, wobei infolge des Prinzips „ein Mitglied - eine Stimme“ der Anreiz für eine individuelle Erhöhung der Kapital-Beteiligung entfällt. Sollten Mitglieder an der Zeichnung weiterer Anteile mit entsprechender Dividendenzahlung auf die Anteile interessiert sein, führt dies wiederum zu einer verstärkten Inhomogenität in der Gruppe.

Eine auf diese Weise tendenziell vorhandene Kapitalschwäche bei mangelnden Sicherheitsleistungen limitiert darüber hinaus die Kreditwürdigkeit der Genossenschaft.

Die infolgedessen oft notwendige Annahme staatlicher Finanzierungshilfen bedingt die Gefahr staatlicher Intervention und - daran anknüpfend - ggf. der Einbeziehung in eine staatliche Wirtschaftsverwaltung. Beispiele hierfür fin-

den sich nicht zuletzt in Italien und Frankreich, wo die sogenannten „sozialen Genossenschaften“ und landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften durch staatliche Unterstützung gegründet wurden und häufig auch am Leben erhalten werden.¹⁸

Sofern die Mitglieder von Produktivgenossenschaften rechtlich als reine Mit-Unternehmer und Gesellschafter eingestuft werden, sind sie keine Arbeitnehmer und dementsprechend nicht in die staatliche Sozialversicherung einbezogen. Dies führt zu Problemen, wenn diese Beschäftigten in die Arbeitslosigkeit ausscheiden.

Diese grundsätzlichen Schwachstellen des Wirtschaftstypus Produktivgenossenschaft ebenso wie die bei allen modernen Genossenschaften bestehenden Interessendivergenzen sollen an dieser Stelle gar nicht erst bestritten werden. Es muss allerdings betont werden, dass diese Schwächen nicht zwangsläufig zu einem Scheitern einer Produktivgenossenschaft führen müssen.¹⁹ Andere Wirtschaftsformen („normale“ Genossenschaft, GmbH, AG) weisen auch diese oder ähnliche Schwächen auf, ohne dass damit zwangsläufig ein generelles Scheitern der so organisierten Unternehmen verbunden wird.

Exkurs: Entstehungsursachen moderner Produktivgenossenschaften

Die heute in der Bundesrepublik existierenden Produktivgenossenschaften weisen eine große Vielfalt von Erscheinungsformen auf, die sich auf ihre unterschiedlichen Ursprünge zurückführen lassen.

Zahlreiche dieser Unternehmen entstanden in der alten Bundesrepublik in den 70er und 80er Jahren im Rahmen der Bemühungen um alternative Wirtschaftsstrukturen.²⁰ Diese häufig auch als „Selbstverwaltungsbetriebe“ bezeichneten Genossenschaften waren zum Teil das Ergebnis der Bemühungen zur Abwendung von Betriebsschließungen (Konkurs der vorherigen Eigentümer) und stellten gewissermaßen „Fortführungsgesellschaften“ dar (Schneider 1991: 278; Dülfer 1995: 108). Diese Unternehmen sind insofern eine Besonderheit, als sie zwar vom Typus her und unabhängig von der Rechtsform als Produktivgenossenschaft agierten, sich aber selbst nicht notwendigerweise so verstanden (Dülfer 1995: 108). Andere neu gegründete Genossenschaften entstanden im Rahmen von Arbeitslosenprojekten und waren eine Möglichkeit für die Beteiligten, sich über die Unternehmensgründung wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Hinzu kamen Genossenschaften, die aufgrund ideologischer Zielsetzungen entstanden waren, „z. B. zwecks Anwendung neuer

¹⁸ Vgl. die Darstellung der Entstehung der Produktivgenossenschaften in der italienischen Landwirtschaft bei Haensch (1997a: 153-174; 1997b; 2000: 143-162.); Fornace/Stenico (1996: 158-163).

¹⁹ In diesem Sinne auch Villegas Velásquez (1975: 49).

²⁰ Vgl. auch Jacobs (1986, insb. 16-21).

partizipativer Arbeitsstrukturen, ferner zur Durchsetzung ökologisch orientierter Produktionen oder zur Promotion einer gesunden Lebensweise“ (Dülfer 1995: 108). Hierzu zählen beispielsweise die tageszeitung Verlagsgenossenschaft, die Mathema Genossenschaft i. G., die WeiberWirtschaft, die Kreuzberger Taxi-Genossenschaft, die Schäfereigenossenschaft Finkhof, RobinKruso sowie konzeptionell auch die inzwischen untergegangene Ökobank.²¹

Ein gewisses Verwandtschaftsverhältnis zu den oben beschriebenen Formen besteht bei jenen - vergleichsweise wenigen - Betrieben, die gezielt in der Form einer Produktivgenossenschaft gegründet worden sind, um den Selbsthilfgedanken und die Möglichkeit der gemeinschaftlichen Geschäftsausübung zu verbinden. Hierzu zählen neben einigen Beispielen aus dem gewerblichen Bereich insbesondere die von Flieger (1990: 54-64; 1987: 9-34) so benannten „Professionsgenossenschaften“ und einzelne Initiativen im freiberuflichen Bereich (Rechtsanwälte, Steuerberater, Softwareentwickler).

Durch die deutsche Vereinigung sind viele Produktivgenossenschaften hinzugekommen, die überwiegend durch Umwandlung aus LPGen, GPGen und PGHen²² resultieren. Sie sind in ihrer Mehrzahl entstanden, um den Herausforderungen der Marktwirtschaft im Rahmen einer vertrauten Arbeitsform zu begegnen (Kramer 1994: 156f).

Die meisten dieser Genossenschaften, speziell jene, die aus ehemaligen Produktionsgenossenschaften entstanden sind, werden durch eine vergleichsweise heterogene Mitgliederstruktur geprägt. Dies zeigt sich besonders deutlich bei jenen Nachfolgern von LPGen, deren Mitgliederstruktur sich jetzt zusammensetzt aus

- Mitgliedern, die im Unternehmen arbeiten und Boden eingebracht haben;
- Mitgliedern, die nicht mehr im Unternehmen arbeiten, aber Boden eingebracht haben;
- Mitgliedern, die im Unternehmen arbeiten und keinen Boden eingebracht haben;

²¹ Zur Mathema Genossenschaft i. G. siehe Reinalda (1990: 52). Zur WeiberWirtschaft siehe u. a. Seefeld (1996: 6), Smentek (1998: 225-234), am Orde (1999: 15) und Lang (2002: 23). Zur Schäfereigenossenschaft Finkhof siehe Flieger (Hrsg.) (1984: 230-235) und <http://www.finkhof.de/>. Zur Kreuzberger Taxi-Genossenschaft siehe Flieger (Hrsg.) (1984: 192-195). Zu RobinKruso siehe Klingelschmitt (2001: 8). Zur Ökobank siehe u. a. Verein der Freunde und Förderer der Ökobank (1985), Huber/Schwendter (Hrsg.): (1988), Rommel (1992), und Flieger/Klingelschmitt (2001: 8).

²² Bei diesen Genossenschaftsformen handelt es sich um Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften (LPGen), Gärtnerische Produktionsgenossenschaften (GPGen) und Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGHen). Zur Entwicklung der LPGen siehe u. a. Steding (1994; 1998: 43-51), zu GPGen siehe Erdland (1992: 119-141), zu PGHen siehe ifo Institut für Wirtschaftsforschung/Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.) (1992) und Überschaer (1993a; 1993b).

- Mitgliedern, die nicht mehr im Unternehmen arbeiten und keinen Boden eingebracht haben.

Derartige Genossenschaften stellen bei genauerer Betrachtung keine reine Produktivgenossenschaft mehr dar, sondern sind eine „Hybrid-Genossenschaft“, bei der sich die Mitgliedergruppe in mehrere Segmente mit sehr unterschiedlichen Interessenlagen untergliedern lässt.²³ Eine heterogene Mitgliedergruppe, in der dadurch bedingt unterschiedliche Interessen zum Tragen kommen, stellt jedoch besondere Anforderungen an die Leitung einer Genossenschaft und ist eine potentielle Ursache für das Scheitern einer (Produktiv-)Genossenschaft.²⁴

4. Organisatorische Konsequenzen für Produktivgenossenschaften

Als erstes Ergebnis der in den vorhergehenden Kapiteln getroffenen Anmerkungen ist festzuhalten, dass eine Produktivgenossenschaft an dieselben Erfolgskriterien gebunden ist wie jede andere Genossenschaft auch: Sie muss ihre Mitglieder fördern und effizient im Markt agieren. Eine Genossenschaft, die ihre Mitglieder nicht fördert, verliert ihre Existenzberechtigung, und eine Genossenschaft, die nicht effizient im Markt agiert, ist entweder auf Unterstützung von außen (Förderungseinrichtungen, staatliche Hilfe etc.) angewiesen oder scheidet aus dem Markt aus.

Produktivgenossenschaften sind Wirtschaftsunternehmen, die sich hinsichtlich ihrer Organisation durch einen höheren Problemgrad auszeichnen als nahezu alle anderen Unternehmen. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass Produktivgenossenschaften scheitern müssen. Um ein Scheitern zu vermeiden, ist jedoch ein größerer Aufwand für die Schaffung einer internen Organisation erforderlich.

Dies sollte sinnvollerweise möglichst zu Beginn geschehen, also im Zusammenhang mit der Gründung einer Produktivgenossenschaft bzw. mit der Umgründung einer anderen Unternehmensform. Betrachtet man gescheiterte Produktivgenossenschaften und untersucht die Gründe für den Zusammenbruch, so deuten die Ergebnisse darauf hin, dass in vielen Fällen den Genossenschaftsmitgliedern nicht bewusst war, welche Anforderungen aus der Mitgliedschaft und dem Mitwirken in einer Produktivgenossenschaft resultieren. Interessanterweise war dies sowohl bei „alternativen“ Genossenschaften als auch bei solchen Genossenschaften beobachtbar, die zur Arbeitsplatzsicherung aus konkursreifen Vorgängerunternehmen umgegründet worden waren.

²³ Ein Beispiel hierfür ist die von Vollmer (1995) in die Diskussion gebrachte „kapitalistische Genossenschaft“, bei der sich die Mitgliedergruppe aus solchen Mitgliedern zusammensetzt, die die Leistung der Genossenschaft nutzen, und solchen, die lediglich kapitalmäßig beteiligt sind.

²⁴ Zum Problem der Interessendivergenzen siehe auch Kramer (1997: 29-34).

Für eine Produktivgenossenschaft im heutigen Deutschland bedeutet dies, dass sie unabhängig von ihren historischen Wurzeln zwei wesentliche Aspekte klären muss:

1. Wie kann sie ihre Mitglieder am besten fördern?
2. Welche Voraussetzungen sind für ein Überleben unter Wettbewerbsbedingungen zu erfüllen?

Die Förderung der Mitglieder wird in der Regel am besten durch die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes, die entsprechende Entlohnung, ggf. eine Beteiligung an den erzielten Überschüssen und die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Tätigkeit der Genossenschaft geschehen. Diese Punkte können sich durchaus im Widerspruch zu der Forderung nach wirtschaftlicher Effizienz befinden. Daraus resultiert eine Reihe von Problemen, die einer Lösung innerhalb der (zu gründenden) Produktivgenossenschaft bedürfen. Auf sie soll im folgenden eingegangen werden.

4.1. Das Zielproblem

Eine Produktivgenossenschaft muss wie jede Art von Organisation die Ziele der Organisation festlegen. Eine Einschränkung der grundsätzlichen Zielproblematik ist insofern gegeben, als es sich bei den Zielen einer Produktivgenossenschaft einerseits um wirtschaftliche Ziele handeln muss, da die Produktivgenossenschaft eine Wirtschaftsform darstellt. Stehen nichtwirtschaftliche Ziele im Vordergrund, ist ggf. eine andere Organisationsform zu wählen (eingetragener Verein, Stiftung etc.). Gleichzeitig ist zumindest dem deutschen Genossenschaftsverständnis nach eine Entscheidung zugunsten der Mitgliederförderung gefallen, der Vorrang vor etwaigen altruistischen Zielen zukommt (Selbsthilfe statt oder zumindest vor Fremdhilfe).

Zur Problematik der verfolgten Ziele gehört auch, dass die (potentiellen) Mitglieder der Produktivgenossenschaft sich Klarheit verschaffen müssen, welche individuellen Ziele sie verfolgen, welche dieser Ziele sich gemeinschaftlich verfolgen lassen und auf welche Weise dies durch eine gemeinschaftliche Wirtschaft erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang bedarf es auch einer gemeinschaftlichen Klärung, welche der so ermittelten Ziele von der Produktivgenossenschaft dann auch tatsächlich verfolgt werden sollen.

4.2. Das Nischen- oder Konkurrenzproblem

Bereits zu diesem Zeitpunkt ist der Problematik marktwirtschaftlicher Konkurrenz Aufmerksamkeit zu widmen, da diese u. U. eine Erreichung oder auch nur eine Verfolgung der angestrebten Ziele verhindern kann. Dies hängt ursächlich damit zusammen, dass eine Abschottung der Produktivgenossenschaft gegenüber den Marktzwängen nur dann möglich sein wird, wenn sich ihre Tä-

tigkeit in einer sog. „ökonomischen Nische“ abspielt, also in einem Bereich, der für (potentielle) Konkurrenten uninteressant ist. Durch eine derartige Nischenexistenz bedingt ist die Genossenschaft grundsätzlich dazu verurteilt, von relativ geringer Größe zu sein und zu bleiben.

Ist ein Verbleib in einer Nische nicht gewollt oder nicht möglich, müssen bereits sehr frühzeitig Grundsatzentscheidungen getroffen werden, wie erstens dem Marktdruck begegnet werden soll und wie zweitens auf etwaigen Zwang zum Größenwachstum reagiert werden soll. Beide Aspekte hängen unmittelbar damit zusammen, dass Organisationsstrukturen, die für kleine Organisationen ohne Konkurrenzdruck möglich und sinnvoll sind (z. B. direkte Demokratie mit Veto-Kompetenz jedes einzelnen) für größere Organisationen mit Konkurrenzdruck nicht mehr geeignet sind, da der Aufwand an Zeit, Organisation und Kapital zu groß wird (Boettcher 1974: 59ff; Villegas Velásquez 1975: 26f).

4.3. Das Problem der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Doppelnatur

Mitglieder einer Produktivgenossenschaft, die auch einen Arbeitsplatz in der Genossenschaft innehaben, weisen in modellhafter Betrachtung eine Doppelnatur auf: Sie sind gleichzeitig Arbeitgeber (als Mitglieder und Eigenkapitalgeber der Genossenschaft) und Arbeitnehmer (als von der Genossenschaft abhängige Beschäftigte). Mit jeder dieser beiden Rollen sind Interessen verbunden, die grundsätzlich gegeneinander gerichtet sind (Profitinteresse gegen Entlohnungsinteresse; Interesse an Produktivitätssteigerung gegen Interesse an geregelter Arbeitszeit etc.). Diese Gegensätzlichkeit der Interessen ist nicht allein auf Produktivgenossenschaften beschränkt, sondern findet sich auch in anderen Unternehmensformen, wenngleich dort i. d. R. auf einzelne Personen oder Personengruppen beschränkt (beschäftigte Eigentümer in GmbH, angestellte Verhandlungsführer im Arbeitgeberverband etc.).

Aus der Existenz dieser Interessengegensätzen kann also nicht zwangsläufig eine Unvereinbarkeit gefolgert werden, doch bedarf es einer Klärung, welche Interessen grundsätzlich überwiegen, damit darauf aufbauend organisatorische Regelungen getroffen werden können. Beispielsweise fühlt sich die Mehrzahl der beschäftigten Mitglieder in ostdeutschen Produktivgenossenschaften, die aus sozialistischen Vorgängern entstanden sind, als Arbeitnehmer und nicht als Arbeitgeber. Daraus resultiert die Gefahr, dass typische Arbeitgeberinteressen (Reinvestition von Kapital zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit) vernachlässigt werden zu Gunsten typischer Arbeitnehmerinteressen (Zahlung hoher Löhne).

Hinzu kommt grundsätzlich noch die Problematik der sozialen Absicherung. Beschäftigte Mitglieder einer Produktivgenossenschaft können als Arbeitgeber weitgehend außerhalb der gesetzlichen Sozialversicherung, insbesondere der Arbeitslosenversicherung, agieren (vgl. ausführlich Meißner 1990: 111-123). Im Falle des Scheiterns ist damit zugleich jedoch die Gefahr ver-

bunden, auf Sozialhilfe angewiesen zu sein, da keine Arbeitslosenversicherungsbeiträge eingezahlt wurden. Zur Erhöhung der Absicherung können jedoch auch Arbeitsverträge geschlossen werden, durch die die beschäftigten Mitglieder zu abhängig Beschäftigten - und damit Sozialversicherungspflichtigen - werden. Hierdurch steigt jedoch zugleich wieder die Kostenbelastung der Unternehmung.

Die denkbare Möglichkeit, dass Mitglieder von Produktivgenossenschaften gleichzeitig in einer Gewerkschaft und im Arbeitgeberverband engagiert sind, soll in diesem Zusammenhang vernachlässigt werden, verdeutlicht aber schlaglichtartig die Art des Problems. Hieraus erklären sich auch die großen Probleme, die Gewerkschaften mit dem Konzept von Produktivgenossenschaften und selbstverwalteten Betrieben haben (Bierbaum 1990: 124-132). Notwendig ist somit eine genaue und umfassende Erhebung der Interessenlagen sämtlicher an der Gründung der Produktivgenossenschaft Beteiligter, da diese später Mitglieder und (möglicherweise) Beschäftigte sein werden.

4.4. Das Verteilungs- und Entlohnungsproblem

In Zusammenhang mit der Doppelnatur des Produktivgenossenschaftsmitglieds steht auch die Frage, wie grundlegende Verteilungsfragen gelöst werden sollen. Grundsätzlich zu klären ist in diesem Zusammenhang sowohl die Frage der Arbeitsentlohnung als auch die Frage der Stellenbesetzung (vgl. ausführlich Villegas Velásquez 1975: 52-82). Entscheidungen sind notwendig, wie die Arbeit entlohnt werden soll (nach Kopf, nach Arbeitsleistung, nach Kapitaleinlage), ggf. wie die Arbeitsleistung bewertet wird, zu welchem Zeitpunkt (wöchentlich, monatlich, geschäftsjährlich), wieviel ausgeschüttet und wieviel investiert wird. Zudem ist klärungsbedürftig, ob alle Stellen nach Kompetenz und Qualifikation besetzt werden, ob und wenn ja wie eine Stellenrotation stattfindet. Auch diese Fragen sind grundsätzlich klärungsfähig, doch ist Voraussetzung, dass die Konsequenzen der verschiedenen Vorgehensweisen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.

4.5. Das Entscheidungs- und Anweisungsproblem

Als weitere grundsätzliche Problematik kommt in Produktivgenossenschaften die Frage von Entscheidungen und Anweisungen hinzu. In der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie wurde häufig unterstellt, dass in Produktivgenossenschaften alle Entscheidungen gemeinschaftlich zu fällen sind, u. U. sogar einstimmig. Es dürfte zweifelsfrei sein, dass eine derartige Vorgehensweise möglicherweise noch in sehr kleinen Gruppen (ca. 3 bis 5 Leute) praktikabel ist, aber bereits in Produktivgenossenschaften in der Rechtsform der eG (mindestens 7 Mitglieder) kaum noch durchzuhalten ist. Boettcher (1974: 60ff) weist in diesem Zusammenhang zu recht daraufhin, dass bei einer derartigen Vorge-

hensweise Informations- und Verhandlungskosten anfallen, die bei steigender Gruppengröße überproportional anwachsen. Notwendig werden daher Verfahren der indirekten Demokratie, auch wenn dadurch Entmündigungs- und Ausbeutungsgefahren entstehen (Boettcher 1974: 69ff). Dennoch sind entsprechende Regelungen notwendig, da eine Produktivgenossenschaft genauso der kompetenten Leitung bedarf wie jedes andere Wirtschaftsunternehmen. Dadurch bedingt ist ein Mindestmaß an organisatorischer Hierarchie, die es grundsätzlich ausschließt, dass jedes Mitglied zu jeder Entscheidung befragt wird.

Dies geht übrigens konform mit dem Genossenschaftsgesetz, denn § 27 Abs. 1 Satz 1 GenG, der besagt, dass der Vorstand die Genossenschaft unter eigener Verantwortung leitet, gilt auch für Produktivgenossenschaften. Zwar ist der Vorstand bei der Wahrnehmung seiner Aufgabe an die Regelungen der Satzung gebunden, aber dies bedeutet nicht, dass seine geschäftspolitischen Entscheidungen der Zustimmung der Mitgliederversammlung bedürfen. Hettich/Pöhlmann (1995: 140) führen diesbezüglich aus: „Er (der Vorstand der eG) hat damit die Verantwortung für die Organisation des Unternehmens sowie für die gesamte Geschäftspolitik. Weder die Generalversammlung noch der Aufsichtsrat sind befugt, dem Vorstand Weisungen zu erteilen, die Ausführung bestimmter Maßnahmen von einer Zustimmung abhängig zu machen oder Leitungsbefugnisse des Vorstands zu übernehmen.“

Die Notwendigkeit klarer Entscheidungsstrukturen ist insbesondere gegenüber der Unternehmensumwelt notwendig, da sowohl Kunden als auch Kreditgeber Wert darauf legen, feste Ansprechpartner zu haben, die auch über eine gewisse Entscheidungskompetenz verfügen. Für Produktivgenossenschaften ergibt sich daher die Notwendigkeit, Entscheidungsstrukturen aufzubauen, die vereinbar sind mit dem Anspruch innergenossenschaftlicher Demokratie, zugleich aber auch der Anforderung der Leistungsfähigkeit gerecht werden. Die Unternehmensumwelt ist üblicherweise mehr an der Leistung des Unternehmens interessiert als an dessen demokratischen Strukturen!

4.6. Das Informations- und Kontrollproblem

Boettcher (1974: 75ff) machte bereits darauf aufmerksam, dass durch den Übergang von der direkten zur indirekten Demokratie Kontrolle notwendig wird. Durch die Delegation von Leitungskompetenz an einzelne Personen oder Personengruppen fallen Eigentum und Führung auseinander. Dadurch entstehen jedoch unterschiedliche Interessen zwischen den Entscheidungsträgern und den anderen Mitgliedern, die zudem i. d. R. mit einer deutlich besseren Informationsbasis der Entscheidungsträger verbunden ist. Diese Kontrollnotwendigkeit ist gerade bei Produktivgenossenschaften besonders ausgeprägt, da hier die einfachen Mitglieder zumeist sowohl durch ihren Arbeitsplatz an die

Genossenschaft gebunden sind als auch durch ihre kapitalmäßige Beteiligung. Die Möglichkeiten der Kontrolle werden dadurch jedoch nicht besser.

Gerade bei Produktivgenossenschaften muss zusätzlich zur Kontrolle der Geschäftsführung auf Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit (Turner 1992: 16) die Kontrolle der Förderleistung treten. Boettcher unterscheidet in diesem Kontext die drei „klassischen“ Kontrollinstrumente Abwanderung, Abwahl und Widerspruch, beurteilt deren Effizienz jedoch als sehr gering und zudem ggf. mit erheblichen Nachteilen für das Mitglied verbunden. Als Lösungsstrategie schlägt er die Verbindung eines „Förderplans“ mit einem „Förderbericht“ vor (Boettcher 1980: 82ff, 99ff).

Besonderes Augenmerk ist darüber hinaus den Mitgliedern im Vorstand der Genossenschaft zu widmen. Diese müssen nicht nur in beruflicher Hinsicht kompetent sein, sondern auch - gerade aufgrund der geringen Kontrollmöglichkeiten - als Personen vertrauenswürdig sein. Möglichkeiten der Kontrollintensivierung stellen regelmäßige Zusammenkünfte mit dem Aufsichtsrat bzw. der Mitgliederversammlung dar, doch wird dadurch Aufwand an Zeit und Geld verursacht, der sich als Belastung für die Unternehmung herausstellen kann. Die Mitglieder müssen auch diese Problematik frühzeitig erkennen und gemeinsame Lösungen finden.

4.7. Das Finanzierungsproblem

Besonders häufig wird auch die geringe Kapitalausstattung von Produktivgenossenschaften als Ursache ihres Scheiterns angesprochen, ohne dass dies jedoch empirisch belegt würde. Eine geringe Eigenkapitalausstattung dürfte zwar durchaus der Realität entsprechen, doch teilt die Produktivgenossenschaft dieses Los auch mit anderen neu gegründeten Unternehmen. Der Produktivgenossenschaft als Existenzgründung stehen grundsätzlich auch die selben Finanzierungsmöglichkeiten offen (Bürgschaftsbank, Existenzgründungsdarlehen etc.), wobei insbesondere hinsichtlich der Kapitalbeschaffung bei Banken ein überzeugendes und realistisches Unternehmenskonzept wichtiger sein dürfte als die Frage, ob es sich bei dem Kreditnehmer um eine Produktivgenossenschaft handelt oder nicht. Als höchst problematisch kann sich jedoch die Frage der persönlichen Haftung einzelner für Verbindlichkeiten der Genossenschaft als Gesamtheit erweisen.

4.8. Das Problem der staatlichen Unterstützung

Grundsätzlich problematisch gestaltet sich die Frage nach staatlicher Unterstützung. Zwar ist in vielen Fällen eine Anschubfinanzierung im Sinne von Existenzgründungsdarlehen etc. ebenso sinnvoll wie notwendig, doch besteht in Zusammenhang damit auch die Gefahr staatlicher Einmischung in unternehmensinterne Angelegenheiten. Zudem sollten sich Produktivgenossen-

schaften, wie alle anderen Unternehmen auch, grundsätzlich am Markt bewähren, d. h. auch ohne staatliche Unterstützung wirtschaftlich überleben. Eine gezielte Unterstützung von Produktivgenossenschaften durch den Staat ist - abgesehen von Anschubfinanzierungen, ABM-Mitteln etc. - nicht zu rechtfertigen.²⁵

4.9. *Sonstige Probleme*

Weitere mögliche Probleme stellen sich in Zusammenhang mit der Identität von Mitgliedern und Beschäftigten. So ist insbesondere zu klären, ob und wenn ja, unter welchen Bedingungen, Nichtmitglieder beschäftigt werden sollen und können, ob alle Mitglieder auch beschäftigt werden sollen, unter welchen Bedingungen Beschäftigte entlassen werden können, wie sich dies ggf. auf ihre Mitgliedschaft auswirkt etc. Grundsätzlich stellt sich auch die Frage der Rechtsform, da Produktivgenossenschaften nicht notwendigerweise in der Rechtsform einer eG gegründet werden müssen. Empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang die Beratung durch Genossenschaftsverbände, -agenturen und/oder -institute.

Insbesondere stellt sich grundsätzlich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Produktivgenossenschaft. Diese ist, wie grundsätzlich jede Genossenschaft und jede andere Unternehmung auch, darauf angewiesen, sich am Markt zu behaupten. Dazu zählt auch, dass die Genossenschaft sich innovativ verhalten muss, indem sie sich nicht nur mit den einmal entwickelten Produkten und Dienstleistungen beteiligt, sondern auch neue Güter entwickelt und anbietet. Dafür muss innerhalb der Genossenschaft ein förderliches Klima geschaffen werden, da von derartigen Innovationen mittelfristig das Überleben der Genossenschaft abhängen dürfte.

5. **Fazit**

Insgesamt zeigt sich die produktivgenossenschaftliche Unternehmensform jedenfalls als eine Organisation, die einen erhöhten Klärungsbedarf bereits vor der Gründung hat, und bei dem auch nach der Gründung immer wieder intensive Klärungsphasen anstehen. Werden die Probleme rechtzeitig als solche erkannt und angemessen gelöst (d. h. unter Beachtung der Mitgliederinteressen und der Markterfordernisse), kann eine Produktivgenossenschaft m. E. genauso lebensfähig sein wie andere Wirtschaftsformen, zumal sie für die Beschäftigten eine bessere Identifikation mit den Unternehmenszielen ermöglicht als das bei anderen Unternehmen der Fall ist. Wird der Klärungsbedarf jedoch nicht erkannt bzw. nicht gelöst, dann dürfte die betreffende Produktivgenossenschaft jedoch in der Tat zum Scheitern verurteilt sein.

²⁵ Vgl. entsprechend Wiemeyer (1986: 42ff).

Der Widerspruch zwischen den Interessen der durch die genossenschaftliche Unternehmung zu fördernden Mitglieder und den ökonomischen Effizianzforderungen, mit denen der Organbetrieb, vertreten durch den Vorstand, konfrontiert ist, stellt letztlich keine Besonderheit der Produktivgenossenschaft dar. Ganz im Gegenteil, er gilt grundsätzlich für jede Genossenschaft. Eine besondere Qualität erhält der Interessenskonflikt allein dadurch, dass bei der Produktivgenossenschaft die Mitglieder nicht allein Mitgliederstatus und Mit-Unternehmerstatus haben, sondern zugleich auch Beschäftigte (mit speziellen Arbeitnehmerinteressen) sind.

Um es noch einmal in aller Deutlichkeit festzuhalten: Durch die oben angesprochenen Schwächen des Organisationstypus und das Spannungsverhältnis von Mitgliederförderung und Wettbewerbsdruck ist ein zwangsläufiges Scheitern der Produktivgenossenschaft keinesfalls festgeschrieben. Die Produktivgenossenschaft bedarf jedoch einer inneren Struktur, einer betrieblichen wie genossenschaftlichen Innenorganisation, die diese Problembereiche sinnvoll aufnimmt und angemessen umsetzt. Eine Produktivgenossenschaft ist nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt, sondern stellt eine besondere Herausforderung gerade für den Vorstand dar. Die Gestaltung der inneren Struktur der Genossenschaft, wie sie durch die Satzung festgelegt wird, ist von immenser Bedeutung, wobei immer wieder der Widerspruch zwischen Mitgliederdemokratie und -partizipation und den Erfordernissen betriebswirtschaftlich effizienter Leitung zu Tage tritt (Kramer 1994b: 28f). Die Demokratie darf nicht so weit geführt werden, dass dadurch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit leidet: Auch in einer Produktivgenossenschaft bedarf der Vorstand des ausreichenden Entscheidungsspielraums (Fuchs 1927: 31), so dass im Einzelfall eine Orientierung an den Rechten des Geschäftsführers einer GmbH sinnvoll sein dürfte.²⁶

²⁶ Beywl sieht dies anders. Aufgrund des Wunsches nach stärkerer Demokratisierung der Genossenschaftsleitung plädiert er für eine Einschränkung der Vorstandsrechte, insbesondere bei kleinen Produktivgenossenschaften (vgl. Beywl 1990: 94-97).

Literaturverzeichnis

- Arndt**, Helmut (1979): Irrwege der Politischen Ökonomie. Die Notwendigkeit einer wirtschaftstheoretischen Revolution, [C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung], München 1979.
- Beckmann**, Volker (1993): Zur ökonomischen Theorie der Transformation von Produktivgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 43, 1993, S. 217-231.
- Beywl**, Wolfgang (1990): Neue Chancen für Produktivgenossenschaften - Überlegungen zur Novellierung des Genossenschaftsgesetzes, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaften - Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1990, S. 81-110.
- Beywl**, Wolfgang (1991): Selbstverwaltete Betriebe und produktivgenossenschaftliche Unternehmen in Deutschland - Perspektiven für gewerkschaftliches Handeln, in: Gisela Notz/Klaus-Dieter Heß/Ulrich Buchholz/Theo Bühler (Hrsg.): Selbstverwaltung in der Wirtschaft. Alte Illusion oder neue Hoffnung?, [Bund-Verlag], Köln 1991, S. 40-62.
- Bierbaum**, Heinz (1990): Dezentrale Beschäftigungsalternativen als Elemente gewerkschaftlicher Politik, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaften - Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1990, S. 124-132.
- Boettcher**, Erik (1966): Selektion im Genossenschaftswesen, in: Erik Boettcher (Hrsg.): Selektion im Genossenschaftswesen, [C. F. Müller], Karlsruhe 1966, S. 1-15.
- Boettcher**, Erik (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, [J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)], Tübingen 1974.
- Boettcher**, Erik (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, [J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)], Tübingen 1980.
- Clair**, Pierre-Maurice (1996): Does the French „Economie Sociale“ Genuinely Constitute a „Third Sector“?, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Aspects of Economie Sociale, Transformation and Development, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1996, p. 5-12.
- Crüger**, Hans (1922): Grundriß des deutschen Genossenschaftswesens, Leipzig 1922.
- Della Fornace**, Claudia/**Stenico**, Alberto (1996): Das soziale Genossenschaftswesen in Südtirol - Eine Brücke zwischen Kulturen, in: Stiftung Bauhaus Dessau/Europäisches Netzwerk für ökonomische Selbsthilfe und lokale Entwicklung (Hrsg.): Wirtschaft von unten - People's Economy - Beiträge für eine soziale Ökonomie in Europa, [Stiftung Bauhaus Dessau/Europäisches Netzwerk für ökonomische Selbsthilfe und lokale Entwicklung], Dessau 1996, S. 158-163.

- Domeyer**, Volker (1986): Hierarchie - Partizipation - Kollektiv. Entscheidungsprozesse in selbstverwalteten Betrieben; in: Johannes Berger u. a. (Hrsg.): Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, [AJZ] Bielefeld 1986, S. 189-203.
- Duhm**, Reiner (1990): Wenn Belegschaften ihre Betriebe übernehmen. Probleme und Chancen selbstverwalteter Fortführung von Krisenbetrieben, [Campus], Frankfurt am Main/New York 1990.
- Dülfer**, Eberhard (1980): Produktivgenossenschaften, in: Eduard Mändle/Hans-Werner Winter (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Wiesbaden 1980, Sp. 1356-1371.
- Dülfer**, Eberhard (1984): Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1984.
- Dülfer**, Eberhard (1990): [Die Produktivgenossenschaften] in Entwicklungsländern, in: Juhani Laurinkari (Hrsg.) unter Mitarbeit von Johann Brazda: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, [R. Oldenbourg], München/Wien 1990, S. 679-687.
- Dülfer**, Eberhard (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1995.
- Eisen**, Andreas (1997): Neue genossenschaftliche Institutionenbildung in Ostdeutschland? Produktivgenossenschaften zwischen Transformation und Institutionalisierung, in: Rolf Steding/Andreas Eisen (Hrsg.): Genossenschaftssichten - Genossenschaftswissenschaftliche Wortmeldungen. Gerhard Rönnebeck zum 70. Geburtstag, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1997, S. 29-40.
- Engelhardt**, Werner W. (1963): Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften, in: Karrenberg, Friedrich/Albert, Hans (Hrsg.) unter Mitarbeit von Hubert Raupach: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung. Festschrift für Gerhard Weisser, [Duncker & Humblot] Berlin 1963, S. 439-460.
- Erdland**, Alexander (1992): Zur Situation und Entwicklung der Finanzierung der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) und Gärtnerischen Produktionsgenossenschaften (GPG), in: George Turner (Hrsg.): Genossenschaften als Unternehmenstyp zur Förderung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern. Finanzierungsprobleme der Genossenschaften in den neuen Bundesländern. Zwei Vortragsveranstaltungen, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1992, S. 119-141.
- Flieger**, Burghard (1987): Auf der Suche nach einer guten Form: Die Genossenschaft, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hrsg.): Wir helfen uns selbst, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1987, S. 9-34.
- Flieger**, Burghard (1990): Professionsgenossenschaften als moderne Variante der Produktivgenossenschaft, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaften - Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1990, S. 54-64.
- Flieger**, Burghard (Hrsg.) unter Mitarbeit von Henry **Kotek** (1984): Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwirklichung. Theorie, Erfahrungen und

- Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform, [AG SPAK], München 1984.
- Flieger**, Burghard/**Klingelschmitt**, Klaus-Peter (2001): „Kontrolle fand kaum statt“. Interview mit Burghard Flieger, in: tageszeitung, 23.07.2001, S. 8.
- Fuchs**, Hans (1927): Der Begriff der Produktivgenossenschaft und ihre Ideologie, Diss., [L. Schwann], Düsseldorf 1927.
- Gide**, Charles (1923): Les divers types d'Associations Coopératives, [Association pour l'enseignement de la coopération], Paris 1923.
- Haensch**, Dietrich (1997a): Soziale und Dienstleistungs-Kooperativen in Italien, in: Friedrich Heckmann/Eckart Spoo (Hrsg.): Wirtschaft von unten. Selbsthilfe und Kooperation, [Distel], Heilbronn 1997, S. 153-174.
- Haensch**, Dietrich (1997b): Produktivgenossenschaften in Italiens Landwirtschaft - Ursprung, Anspruch und Behauptung im Wandel, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1997.
- Haensch**, Dietrich (2000): Économie sociale aus italienischer Sicht. Ein Bericht über einige Genossenschaften mit sozialer Orientierung, in: Michael Kirk/Jost W. Kramer/Rolf Steding (Hrsg.): Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt. Festschrift für Prof. Dr. Hans-H. Münkner zum 65. Geburtstag, [LIT], Münster/Hamburg/London 2000, S. 143-162.
- Heider**, Frank/**Mevisen**, Margreth/**Bluem**, Burkhard (1988): fast wie im wirklichen leben - Strukturanalyse selbstverwalteter Betriebe in Hessen, [Focus-Verlag], Giessen 1988.
- Hettrich**, Eduard/**Pöhlmann**, Peter (1995): Genossenschaftsgesetz. Kommentar zu dem Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften und zu umwandlungsrechtlichen Vorschriften für Genossenschaften, [C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung], München 1995.
- Huber**, Arno/**Schwendter**, Rolf (Hrsg.) (1988): Die Ökobank. Wirtschaftsunternehmen oder Glaubensgemeinschaft?, [AG SPAK], München 1988.
- ifo Institut für Wirtschaftsforschung/Seminar für Handwerkswesen** (Hrsg.): Umstrukturierung von Produktionsgenossenschaften des Handwerks PGH. Informations- und Beratungsleitfaden, [ifo Institut für Wirtschaftsforschung/Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen], München/Göttingen 1992.
- Jacobs**, Herbert (1986): Zur Theorie und Praxis alternativer Ökonomie. Eine Untersuchung über die Möglichkeiten und Grenzen von Versuchen, anders zu leben und zu arbeiten, [LIT], Münster 1986.
- Jäger**, Wilhelm (1991): Genossenschaft und Ordnungspolitik, in: Wilhelm Jäger: Genossenschaften: Eine Chance für die Zukunft, [Regensburg], Münster 1991, S. 91-102.
- Jäger**, Wilhelm (1994): Soziale Marktwirtschaft und Genossenschaftsgedanke, in: Die neue Ordnung, 48. Jg., Heft 3/1994, S. 211-220.
- Kivanç**, Cemil (1977): Die produktivgenossenschaftliche Kooperation und ihre Problematik als eine demokratische Unternehmung, Diss., [Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster], Münster 1977.

- Klingelschmitt**, Klaus-Peter (2001): Ganzheitlich aus der Krise, in: tageszeitung, 27.08.2001, S. 8.
- Kramer**, Jost W. (1994a): Entwicklung und Zukunft der Genossenschaften in den östlichen Bundesländern, in: Bernd Jöstingmeier (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Genossenschaften aus rechtswissenschaftlicher und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. Eberhard Dülfer und Volker Beuthien gewidmet, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1994, S. 139-162.
- Kramer**, Jost W. (1994b): Genossenschaften in der landwirtschaftlichen Produktion, agrarpolitisches Leitbild und Subventionen - einige Anmerkungen zu einem komplexen Thema, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Existenzfragen und Entwicklungschancen bei Agrargenossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1994, S. 16-31.
- Kramer**, Jost W. (1997a): Interessendivergenzen, Informationsgefälle und Mitgliederdemokratie bei Genossenschaften, in: Beiträge zur Diskussion, Schriftenreihe des Genossenschaftsverbandes Sachsen, Heft 1/1997, S. 29-34.
- Kramer**, Jost W. (1997b): Prinzipielle und aktuelle Aspekte der Produktivgenossenschaften, in: Jost W. Kramer/Andreas Eisen (Hrsg.): Genossenschaften und Umweltveränderungen. Prof. Dr. Rolf Steding zum 60. Geburtstag, [LIT], Münster 1997, S. 101-125.
- Kramer**, Jost W. (1997c): Produktivgenossenschaften - geschichtliche Entwicklung, rechtliche Grenzen und Möglichkeiten, in: Friedrich Heckmann/Eckart Spoo (Hrsg.): Wirtschaft von unten - Selbsthilfe und Kooperation, [Distel], Heilbronn 1997, S. 125-138.
- Kramer**, Jost W. (2001): Zwischen Utopie und Wettbewerb. Entstehungsursachen von Produktivgenossenschaften, in: Frank Schulz-Nieswandt unter Mitwirkung von Karl-Heinz Reich und Hajo Romahn (Hrsg.): Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, [Metropolis] Marburg 2001, S. 119-143.
- Kramer**, Jost W. (2003): Zum Wirken des „Oppenheimerschen Transformationsgesetzes“ bei Produktivgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 53, 2003, S. 41-56.
- Kruck**, Werner (1993): Die gewerbliche Produktivgenossenschaft in Deutschland. Ein theoriegeschichtlicher Beitrag, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 43, 1993, S. 197-216.
- Lang**, Susanne (2002): Milchmädchenrechnung geht auf in: tageszeitung, Regionalteil Berlin, 00.10.2002, S. 23.
- Mändle**, Eduard (1980): Gemeinwirtschaft und Genossenschaft, in: Eduard Mändle/Hans-Werner Winter (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, [Deutscher Genossenschafts-Verlag], Wiesbaden 1980, Sp. 594-611.
- Meißner**, Doris (1990): Genossen - Knechte oder Herren? - Arbeits- und Sozialrecht in Produktivgenossenschaften, in: Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens

- (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaften - Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1990, S. 111-123.
- Münkner**, Hans-H. (1995): *Economie Sociale aus deutscher Sicht*, [Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/Lahn], Marburg 1995.
- Oppenheimer**, Franz (1896): *Die Siedlungsgenossenschaft. Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage*, [Deutsches Verlagshaus], Berlin 1896.
- Orde**, Sabine am (1999): *Weiber müssen wirtschaften*, in: *tageszeitung*, 10.08.1999, S. 15.
- Reinalda**, Jochen (1990): *innova - Entwicklungsagentur für Neue Genossenschaften: eine Zwischenbilanz aus der Praxis*, in: *Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaften - Impulse für eine demokratische Marktwirtschaft*, [Verlag für wissenschaftliche Publikationen], Darmstadt 1990, S. 37-53.
- Rommel**, Kai (1992): *Die Entwicklungsperspektiven der Ökobank in der deutschen Bankenlandschaft*, Diplomarbeit, [Universität Gesamthochschule Kassel], Januar 1992.
- Rönnebeck**, Gerhard (1994): *Zur Definition des Begriffes Produktivgenossenschaft*, in: *Norddeutscher Genossenschaftsverband (Raiffeisen - Schulze-Delitzsch) (Hrsg.): Vier Jahre Agrargenossenschaften. Bilanz und Perspektive*, [Norddeutscher Genossenschaftsverband (Raiffeisen – Schulze-Delitzsch)], Kiel/Schwerin 1994, S. 19-21.
- Schäfergenossenschaft Finkhof** (2003): *Schäfergenossenschaft Finkhof e.G.*, unter: <http://www.finkhof.de/>, abgerufen am 06.06.2003.
- Schneider**, Ursula (1991): *Kultur - Konflikt - Koordination: Zum Prozeß der Kulturentwicklung in einer Produktivgenossenschaft*, in: *Eberhard Dülfer (Hrsg.): Organisationskultur*, 2. Aufl., [C. E. Poeschel], Stuttgart 1991, S. 273-283.
- Seefeld**, Kathi (1996): *Die größte Weiber Wirtschaft*, in: *tageszeitung*, 14./15.09.1996, S. 6.
- Smentek**, Sabine (1998): *WeiberWirtschaft eG - Standort für Chefinnen*, in: *Regenhard, Ulla (Hrsg.): Die männliche Wirtschaft. Geschlechtertrennung und Konzepte zur Frauen-integration*, [edition sigma rainer bohn], Berlin 1998, S. 225-234.
- Steding**, Rolf (1994): *Produktivgenossenschaften in der ostdeutschen Landwirtschaft - Ursprung und Anspruch*, 2. Aufl., [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1994.
- Steding**, Rolf (1995): *Die Produktivgenossenschaften im deutschen Genossenschaftsrecht. Eine Studie zur Genese und Exegese des § 1 Abs. 1 Ziff. 4 GenG*, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1995.
- Steding**, Rolf (1998): *Agrargenossenschaften – privatrechtliche Gesellschaften unter rechtsförmlichem Anpassungsdruck? Anpassungsstrategien genossenschaftlicher Agrarunternehmen in den neuen Bundesländern*, in: *Konrad Hagedorn (Hrsg.): Agrargenossenschaften. Mitgliederinteressen und ökonomische Perspektiven*, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1998, S. 43-51.
- Turner**, George (1992): *Die eingetragene Genossenschaft im System des Gesellschaftsrechts*, [Vandenhoeck & Ruprecht], Göttingen 1992.

- Überschaer**, Gerrit (1993a): Die Entwicklung der PGH bis zum Ende der DDR 1989, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Der genossenschaftliche Aufbau in den neuen Bundesländern. Die Situation der Konsum- und gewerblichen Genossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1993, S. 34-49.
- Überschaer**, Gerrit (1993b): Vollzug der Umwandlung der PGH, dargestellt anhand ausgewählter Probleme einiger Beispiel-Betriebe, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.): Der genossenschaftliche Aufbau in den neuen Bundesländern. Die Situation der Konsum- und gewerblichen Genossenschaften, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1993, S. 50-65.
- Verein der Freunde und Förderer der Ökobank e. V.** (1985): Alles über die Gründung der Ökobank, [Verein Freunde und Förderer der Ökobank], Oberursel 1985.
- Villegas Velásquez**, Rogelio (1975): Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, [J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)], Tübingen 1975.
- Vollmer**, Lothar (1995): Die kapitalistische Genossenschaft, [Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin], Berlin 1995.
- Weissel**, Erwin (1984): Gründe für das Scheitern der Produktivgenossenschaften, in: Burghard Flieger (Hrsg.) unter Mitarbeit von Henry Kotek: Produktivgenossenschaften oder der Hindernislauf zur Selbstverwirklichung. Theorie, Erfahrungen und Gründungshilfen zu einer demokratischen Unternehmensform, [AG SPAK], München 1984, S. 92-103.
- Wiemeyer**, Joachim (1986): Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?, [Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster], Münster 1986.

Autorenangaben

Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fachbereich Wirtschaft
Hochschule Wismar
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
E-mail: j.kramer@wi.hs-wismar.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2003 Jost W. Kramer: Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?
- Heft 02/2003 Julia Neumann-Szyszka: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard in mittelständischen (Fertigungs-)Unternehmen
- Heft 03/2003 Melanie Pippig: Möglichkeiten und Grenzen der Messung von Kundenzufriedenheit in einem Krankenhaus
- Heft 04/2003 Jost W. Kramer: Entwicklung und Perspektiven der produktivgenossenschaftlichen Unternehmensform